

ACTUALIZACIÓN EN EL MANUAL DE FUNCIONES DE LA TERMINAL DE
TRANSPORTES DE FUSAGASUGÁ

ÁLVAREZ BONILLA FAIBER AUGUSTO
GONZÁLEZ QUIJANO CRISTHIAN CAMILO

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUNDINAMARCA
FUSAGASUGÁ
2020

ACTUALIZACION EN EL MANUAL DE FUNCIONES DE LA TERMINAL DE
TRANSPORTES DE FUSAGASUGÁ

ÁLVAREZ BONILLA FAIBER AUGUSTO
GONZÁLEZ QUIJANO CRISTHIAN CAMILO

ASESORA:

YUDY CONSTANZA ROJAS RUIZ

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUNDINAMARCA
FUSAGASUGÁ

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN:

FECHA DE ACEPTACIÓN

FIRMA JURADO

FIRMA JURADO

FUSAGASUGA, OCTUBRE 2020

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. TITULO.....	8
2. OBJETIVOS.....	9
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
3. INTRODUCCIÓN.....	10
4. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	11
4.1 DESCRIPCIÓN DE PROBLEMA.....	11
5. JUSTIFICACIÓN.....	13
6. MARCO TEÓRICO.....	14
7. MARCO LEGAL.....	17
8. MARCO METODOLÓGICO.....	19
8.1 DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
8.1.1. Tipo de investigación.....	19
8.1.2 La investigación propositiva cualitativa.....	19
8.1.3 Diseño de la investigación.....	19
8.2 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN.....	20
8.3 MUESTREO.....	22
8.3.1 Muestreo aleatorio simple:.....	22
8.3.2 Instrumento de recolección de datos.....	22
9. TRABAJO DE CAMPO.....	23
9.1 FASE I (DIAGNÓSTICO):.....	23
9.2 FASE II (INVESTIGACIÓN LEGAL).....	33

9.3 FASE III (ACTUALIZACIÓN MANUAL DE FUNCIONES).....	35
10. MANUAL ACTUALIZADO	39
10.1 GERENTE GENERAL	39
10.2 SECRETARIA EJECUTIVA	41
10.3 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	43
10.4 CONTROL INTERNO	45
10.5 TESORERO.....	47
11. BENEFICIOS	50
11.1 BENEFICIO SOCIAL	50
11.2 BENEFICIO ECONÓMICO	50
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	52
ANEXOS	53
REFERENCIAS	77

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Esquema Metodológico	21
Ilustración 2 Trabajo de campo 1	37
Ilustración 3 Trabajo de campo 2	37
Ilustración 4 Trabajo de campo 3	38
Ilustración 5 Trabajo de campo 4	38
Ilustración 6 Primer Entrevista Auxiliar Administrativo 1	53
Ilustración 7 Primer Entrevista Auxiliar administrativo 2	54
Ilustración 8 Primer Entrevista Auxiliar Administrativo 3	55
Ilustración 9 Segunda Entrevista Auxiliar Administrativo 1	56
Ilustración 10 Segunda Entrevista Auxiliar Administrativo 2	57
Ilustración 11 Segunda Entrevista Auxiliar Administrativo 3	58
Ilustración 12 Tercera Entrevista Auxiliar Administrativo 1	59
Ilustración 13 Tercera Entrevista Auxiliar Administrativo 2	60
Ilustración 14 Tercera Entrevista Auxiliar Administrativo 3	61
Ilustración 15 Cuarta Entrevista Auxiliar Administrativo 1	62
Ilustración 16 Cuarta Entrevista Auxiliar Administrativo 2	63
Ilustración 17 Cuarta Entrevista Auxiliar Administrativo 3	64
Ilustración 18 Quinta Entrevista Auxiliar Administrativo 1	65
Ilustración 19 Quinta Entrevista Auxiliar Administrativo 2	66
Ilustración 20 Quinta Entrevista Auxiliar Administrativo 3	67
Ilustración 21 Sexta Entrevista Auxiliar Administrativo 1	68
Ilustración 22 Sexta Entrevista Auxiliar Administrativo 2	69
Ilustración 23 Sexta Entrevista Auxiliar Administrativo 3	70
Ilustración 24 Séptima Entrevista Auxiliar Administrativo 1	71
Ilustración 25 Séptima Entrevista Auxiliar Administrativo 2	72
Ilustración 26 Séptima Entrevista Auxiliar Administrativa 3	73
Ilustración 27 Octava Entrevista Auxiliar Administrativo 1	74
Ilustración 28 Octava Entrevista Auxiliar Administrativo 2	75
Ilustración 29 Octava Entrevista Auxiliar Administrativa 3	76

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de Sistemas por Ludwin von Bertalanfly	16
Tabla 2 Matriz DOFA	23
Tabla 3 Entrevista No 1. Jhon Jairo Mayorga Rodríguez.....	25
Tabla 4 Entrevista No. 2 Sandra Cubillos Villalba.....	26
Tabla 5 Entrevista No 3 Jonathan German Guzmán Hernández	27
Tabla 6 Entrevista No 4. Carlos Humberto Arango Botero	28
Tabla 7 Entrevista No 5. Marly Johana Martínez Fonseca.....	29
Tabla 8 Entrevista No 6. Yolanda Villalba Sandino.....	30
Tabla 9 Entrevista No 7. Estefanía Toro Rivera.....	31
Tabla 10 Entrevista No 8. Myriam Rocha Bejarano	32

1. TITULO

ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA TERMINAL DE TRANSPORTES DE FUSAGASUGA

ÁREA: Administración y Organizaciones.

LÍNEA: Desarrollo Organizacional y Regional

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Actualizar el Manual de Funciones de la Terminal de Transportes de Fusagasugá.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico organizacional que permita visualizar las falencias existentes.
- Efectuar una revisión legal y normativa que sustente el proceso de actualización del manual de funciones y el cumplimiento de la normativa correspondiente.
- Proponer modificaciones al manual de funciones de acuerdo con la estructura organizacional de la empresa.
- Emitir el documento para socializar la propuesta del manual de funciones de la Terminal de Transportes.

3. INTRODUCCIÓN

La Terminal de Transportes de Fusagasugá es una organización que como otras requiere de la adecuada estructuración de documentos formales que direccionen el buen desempeño del personal. El Manual de Funciones es uno de ellos, en este se puede encontrar la compilación de múltiples descripciones acordes a los puestos de trabajo de la empresa; su elaboración es resultado del previo estudio de los cargos, una labor imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión del talento humano.

Por otro lado, también se encuentra el reglamento interno cuyo contenido abarca una serie de normas obligatorias que deben ser cumplidas por el empleado y empleador de manera simultánea. En este acuerdo bilateral los trabajadores y los jefes deben cumplir ciertos estatutos al laborar en una empresa o establecimiento.

En la presente monografía se hizo una revisión exhaustiva de las bases teóricas que fundamentan la actualización de estos dos documentos, además del planteamiento de una propuesta avalada por directivos de la empresa para ser aplicada a futuro.

4. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

4.1 DESCRIPCIÓN DE PROBLEMA

La Terminal de Transportes de Fusagasugá presenta la necesidad de actualizar uno de sus documentos formales más importantes, el manual de funciones. Tal escrito juega un papel importante en el plan de comunicación interna operativa dado que permite dar cumplimiento a los requerimientos específicos de las distintas áreas al interior de la empresa.

Con relación a lo anterior, la desactualización del manual de funciones conforme a tareas y procedimientos influye negativamente en los procesos diarios de la empresa que si bien no obtiene resultados insuficientes tampoco explota al máximo su potencial. La que debería ser una guía clara y pertinente para la terminal es en estos momentos un documento poco útil e inoportuno dado los múltiples cambios que ha tenido que enfrentar con el pasar del tiempo (en especial en lo que respecta al talento humano).

La Terminal de Transporte de Fusagasugá presenta una necesidad marcada en el plan de comunicación interna operativa puesto que no está brindando una guía idónea a los colaboradores de la empresa afectando la gestión de los procesos de comunicación. Por tanto, un incremento de la atención en aspectos relativos a la gestión operativa de tales procesos comunicativos incrementaría la efectividad de cada tarea llegando a subsanar y/o mejorar el asunto en cuestión¹.

Para ello, es importante reevaluar y actualizar el manual de funciones, procesos y procedimientos con el objeto de fijar los parámetros con los cuales será posible distribuir el talento humano, estándares de gestión de calidad y el modelo de control interno; pertinentes para ajustar funciones y guiar procesos de selección, capacitación, perfeccionamiento y evaluación del desempeño de los servidores públicos. Lo que permitirá lograr el avance en la implementación de un sistema de

¹ Wolters Kluwer. Gestión de los procesos de comunicación. 2017

gestión del talento humano, de acuerdo con exigencias para el mejoramiento de la capacidad de gestión de dicha entidad pública².

De igual modo, cabe aclarar que este proceso, se debe ajustar a el reglamento interno de la empresa, que debe ajustarse según lo estipula el Artículo 2.2.30.5.2 del Decreto 1083 de 2015 del Departamento Administrativo De La Función Pública, donde se especifican las disposiciones normativas que debe contener el reglamento interno de trabajo³.

Realizando las respectivas reestructuraciones, se permitiría avanzar respecto a las necesidades actuales que hay en la organización en materia de comunicación interna operativa, logrando ejecutar coherentemente las nuevas competencias de perfiles establecidos para los cargos de la empresa y la sinergia entre estos dos documentos tan relevantes para el efectivo desarrollo de los procesos y procedimientos al interior de la Terminal de Transportes del municipio.

De este modo, vale la pena analizar si la actualización del manual de funciones alineada con la mejora del reglamento interno de la organización, contribuiría al beneficio y mejora de las actividades desarrolladas en la Terminal de Transportes de Fusagasugá.

² Wolters Kluwer. Gestión de los procesos de comunicación. 2017

³ Minjusticia. DECRETO 2155 DE 2005.

5. JUSTIFICACIÓN

El manual de funciones es la herramienta que posibilita la normalización de actividades realizadas al interior de la empresa, y donde se hace necesario el desarrollo del mismo⁴. Sin embargo, esto no ha sido posible en la Terminal de Fusagasugá puesto que no se había determinado como una necesidad o asunto relevante hasta la elaboración de este trabajo.

La actualización de esta herramienta perteneciente al área de talento humano es imprescindible, analizar el manual de funciones y evaluar las inconsistencias del mismo permite su correcta reestructuración en aras de mejorar la calidad, eficacia, productividad y regulación de relaciones internas del personal en general.

Por lo tanto, esta investigación busca que este documento posibilite la organización sistemática de la empresa con base en parámetros propios que permitan definir las labores que cada persona debe desarrollar, creando de esta manera un lazo conductor entre las funciones y responsabilidades que se deben cumplir, así como con las metas u objetivos que se deben alcanzar a corto, mediano y largo plazo en cada departamento de la empresa. Al mismo tiempo constituye un instrumento fundamental para el área de talento humano dado que orienta diferentes procesos como lo son: la selección, inducción, capacitación, entrenamiento, desarrollo y evaluación de desempeño del capital humano.

Vale la pena mencionar que las modificaciones realizadas al reglamento servirán para establecer los lineamientos necesarios para llevar una relación fructífera entre la empresa y sus trabajadores. A su vez se velará por su cumplimiento, así como el de cualquier norma, reglamento, convenio colectivo, decreto vigente en materia laboral que aplique a la terminal.

⁴ Función Pública. Manual de funciones. 2019.

6. MARCO TEÓRICO

El modelo de Elton Mayo, denominado 'Teoría de las Relaciones Humanas' explica que la solución al problema de cooperación no puede darse únicamente a través del retorno a las formas tradicionales de organización sino en una nueva concepción de las relaciones humanas en el trabajo⁵. Mayo defiende los siguientes puntos de vista:

- El trabajo es una actividad típicamente grupal: El nivel de producción es influenciado por las normas, funciones y reglamentos de grupo que por el incentivo salariales y materiales de producción.
- El operario no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social: los cambios tecnológicos rompen los lazos informales de amistad.
- La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar: se busca establecer una sociedad adaptable a la comunicación efectiva y la comunicación sobre las relaciones establecidas.
- La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de estar y la de ser reconocida: la organización eficiente es incapaz de elevar la productividad si las necesidades psicológicas del trabajador no fueran descubiertas, localizadas y satisfechas.

Este último ítem, va directamente enfocado al manual de funciones y requisitos conforme a lo dicho por Mc. Gregor⁶ quien se preocupó por comparar diferentes formas de administrar. En su denominada teoría X-Y, donde la primera es un estilo basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista y pragmática, basada en convicciones erróneas sobre el comportamiento; y la segunda, se basa en ideas y

⁵ Ramos, Gloria & Triana, Martha. Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. En: Scientia Et Technica, mayo, 2007. vol. XIII, núm. 34, pp. 309-314.

⁶ Douglas McGregor. Teoría de la Organización: La Teoría X y la teoría Y. 1960

premisas actuales sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, afirmaba lo siguiente:

- El hombre promedio no muestra desagrado inherente hacia el trabajo
- Las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa, asumen esa actitud por experiencias profesionales negativas en otras empresas.
- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades que se les asignen.
- El hombre tiene la capacidad de alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente y no escasamente distribuida entre las personas.
- La teoría Y propone un estilo de administración participativo y democrático basado en los valores humanos y sociales

Por otro lado, la teoría de los Sistemas, planteada por Ludwin von Bertalanffy, manifestaba que la solución de determinado problema debería efectuarse con soluciones prácticas en el campo real dependiendo del tipo de sistema en el que se desenvuelva determinada organización⁷.

- **Sistemas cerrados:** No presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental, tampoco reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. Se atribuye este nombre a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado, y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Además, se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

⁷ Ramírez, Santiago. Teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy. UNAM. 1999.

- **Sistemas abiertos:** Presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian información, energía y materia con el ambiente. Son adaptables para sobrevivir y su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (la adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización).

Tabla 1. Tipos de Sistemas por Ludwin von Bertalanffy

		Entradas				Salidas		
Ambiente	a	Información Energía Recursos Materiales	a	Transformación o procesamiento	a	Información Energía Recursos Materiales	a	Ambiente

Fuente: Ramírez, 1999⁸

Por todo lo anterior, podemos decir que este manual de funciones y requisitos está diseñado de acuerdo a teorías de las relaciones humanas, con enfoque directo hacia la teoría de sistemas y la teoría Y, donde se pueden resaltar las siguientes afirmaciones:

- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades que se les asignen.
- Las funciones de un sistema organizacional dependen de una estructura donde existe un intercambio con todo lo que lo rodea tanto interno como externo en un ambiente y clima organizacional.

⁸ RAMÍREZ, Santiago. Teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy. UNAM. 1999.

7. MARCO LEGAL

En este apartado se menciona el sustento legal de la monografía frente a la actualización del Manual funciones en entidades públicas:

- DECRETO 3135 DE 1968: Por el cual se prevé la integración de la seguridad social entre el sector público y el privado, y se regula el régimen prestacional de los empleados públicos y trabajadores oficiales.
- DECRETO 1848 DE 1969: Por el cual se reglamenta el Decreto 3135 de 1968 en ejercicio de la facultad que le confiere el ordinal 3o. del Artículo 120 de la Constitución Nacional, subrogado por el Artículo 41 del acto legislativo No. 1 de 1968.
- DECRETO 1950 DE 1973: Por el cual se reglamentan los Decretos- Leyes 2400 y 3074 de 1968 y otras normas sobre administración del personal civil.
- Artículo 123 de la Constitución Política de Colombia dispone: Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.
- Ley 909 de 2004 Art 38: Evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa.
- El Decreto 785 del 17 de marzo de 2005: expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, por el “cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004, especificando noción de empleos, competencias y funciones; niveles jerárquicos de los empleos, naturaleza general de las funciones (agrupada en niveles jerárquicos) y demás requisitos necesarios para ocupar un cargo en una entidad del Estado.
- Ley 1551 de 2012: Por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios

- DECRETO 1083 DE 2015: capítulo 5 del Departamento Administrativo de la Función Pública, reza en sus ARTÍCULOS 2.2.30.5.1 y 2.2.30.5.2 lo correspondiente al Reglamento Interno de Trabajo.
- Decreto 1083 de 2015- Art. 2.2.30.1.2: Contrato de trabajo con las entidades públicas.
- Decreto 1083 de 2015- Art. 2.2.30.3.5: Incorporación de cláusulas favorables al trabajador.
- Decreto 1083 de 2015- Art. 2.2.30.5.2: Reglamento Interno del Trabajo
- Decreto 1083 de 2015- Art. 2.2.8.1.1: Evaluación del desempeño laboral como herramienta de gestión basada en la conducta, competencias laborales y aportes de cumplimiento de metas institucionales.

8. MARCO METODOLÓGICO

8.1 DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

8.1.1. Tipo de investigación

Investigación propositiva- cualitativa, enfocada en la elaboración y desarrollo de una propuesta de actualización del actual manual de funciones de descripción de perfiles de cargos y funciones a través de las competencias para el personal adscrito a la organización.

8.1.2 La investigación propositiva cualitativa

En sí este tipo de investigación es un proceso dialectico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales caracterizándose por generar conocimientos. Promueve, además, desarrollo, fortalecimiento y mantenimiento⁹.

Junto con todo lo anterior, se incluye el uso de herramientas informáticas y estadística para obtener resultados. Es un tipo de investigación que profundiza y trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está.

8.1.3 Diseño de la investigación

El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema que se ha planteado. En atención al diseño, “la investigación se clasifica en: documental, de campo o experimental”¹⁰. En este sentido, este estudio será documental y de campo ya que el punto de partida es siempre bibliográfico, y se solidifica el contexto del trabajo con actividades en la empresa a estudiar¹¹, siendo esta la Terminal de transportes.

⁹ Mesías, Oswaldo. La investigación cualitativa. Universidad Central de Venezuela. 2019.

¹⁰ Arias, Fidias. El proyecto de Investigación. 5ta. Edición. Caracas Editorial Episteme, 2006

¹¹ Montero, Maritza y Hochman, Elena. Investigación documental. Técnicas y Procedimientos. Editorial Panapo. Venezuela.

Como tal la investigación documental reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente a fuentes de datos en los que la información ya se encuentra registrada, tales como: libros, revistas especializadas, películas, archivos, video-casete, estadísticas, informes de investigaciones ya realizadas; entre otras bases para construir una propuesta sólida y significativa.

Es importante después de haber descrito el tipo y diseño de investigación, determinar en el marco metodológico las diferentes técnicas y/o procedimientos que hicieron posible la obtención de información por cumplir los objetivos. De hecho, la selección y elaboración de los instrumentos de investigación es un capítulo fundamental en el proceso de recolección de datos, ya que sin su concurso es imposible tener acceso a la información que necesitamos para resolver un problema o comprobar una hipótesis¹².

Para la recolección de información se utilizaron los instrumentos tales como computador, elementos de papelería y elementos de almacenamiento de información. Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información¹³.

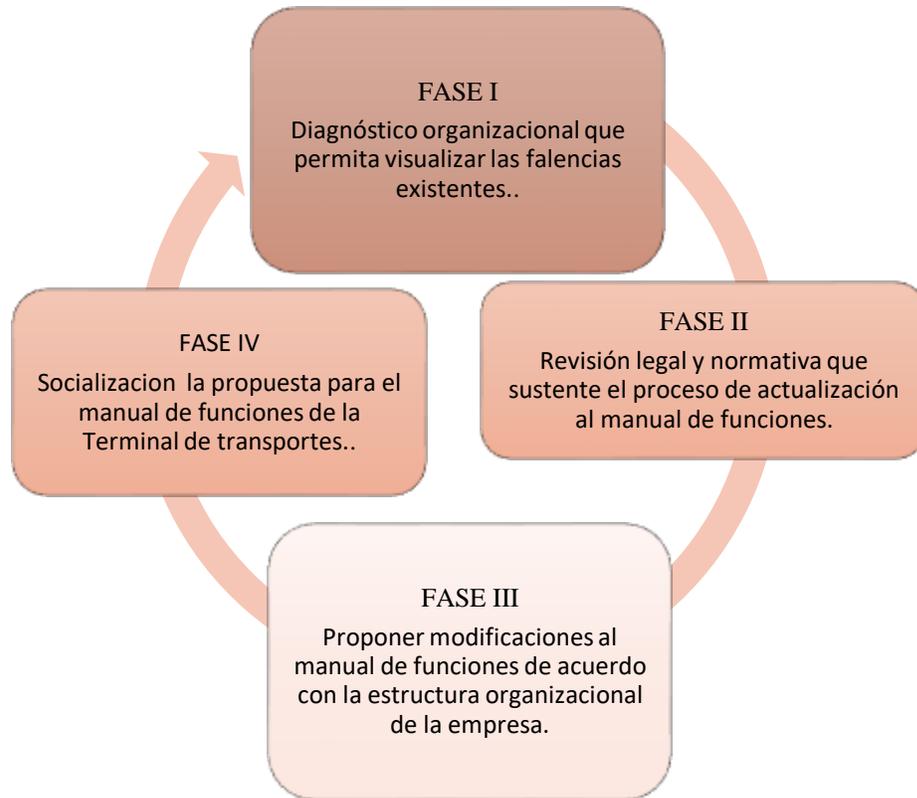
8.2 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

En toda investigación es sumamente importante tener un orden metodológico distribuido en etapas o fases que permitan diferenciar tanto el orden como el nivel de importancia de los pasos a tomar. En el siguiente esquema se describe paso a paso el procedimiento metodológico investigativo de este trabajo monográfico (Figura 1).

¹² Valenzuela, Carlos. Importancia de la planeación estratégica en las empresas. Administración de empresas. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. 2016

¹³ Grazia, María. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos. 2006.

Ilustración 1 Esquema Metodológico



Fuente: Elaboración Propia

Así las cosas, como estrategia de actualización de los manuales de funciones de dicha empresa, se actualizó lo siguiente:

- **Cargos del Manual de funciones:**
 - Gerente
 - Secretaria ejecutiva
 - Talento humano
 - Tesorero
 - Contador

8.3 MUESTREO

Se le conoce como muestreo a la parte representativa de la población o universo en el que se llevará a cabo la investigación. En este sentido, se estudiaron los procedimientos que se ajustarían al proceso permitiendo así obtener la cantidad de componentes necesarios para la muestra como fórmulas, lógica y otros evidenciados al final de la investigación.

8.3.1 Muestreo aleatorio simple:

El muestreo intencional es un método de muestreo no probabilístico, el cual permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos, es decir, seleccionando aquellos que más convengan al equipo investigador para conducir la investigación. Se utiliza en escenarios en las que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña.¹⁴.

- Se realizaron ocho entrevistas a auxiliares administrativos de diferentes edades y misma dependencia vinculados a la Terminal de Transportes de Fusagasugá.

8.3.2 Instrumento de recolección de datos

La técnica e instrumento de recolección de datos que se usó para esta investigación fue la entrevista estructurada con el fin de recopilar información necesaria por parte del grupo o muestra escogida, en relación con el tema en estudio¹⁵.

¹⁴ Otzen, Tamara & Manterola Carlos. Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. Revista International Journal of Morphology. Chile. 2017

¹⁵ Arias, Fidias. El proyecto de Investigación. 5ta. Edición. Caracas Editorial Episteme, 2006

9. TRABAJO DE CAMPO

9.1 FASE I (DIAGNÓSTICO):

Para identificar las deficiencias de la Terminal de Transportes de Fusagasugá en cuanto a manuales de funciones fue necesario realizar una revisión exhaustiva de los presentes en compañía del personal administrativo de la entidad, quienes colaboraron y contribuyeron al proceso. Adicionalmente, como herramienta de análisis se implementó una matriz DOFA la cual permite realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales a través de la identificación, análisis y cruce de las variables con las que cuenta (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), estas aplicadas al objeto de estudio¹⁶.

Tabla 2 Matriz DOFA

Amenazas	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> -Cambios repentinos en la normatividad -Incumplimiento por parte del personal de los procedimientos que se encuentran dentro de las manuales de funciones -Restricciones al momento de generar contrataciones -Cambio de Gerente cada 4 años o menos si el alcalde lo requiere 	<ul style="list-style-type: none"> -Establece los lineamientos bajo los cuales se rigen los procesos en la Terminal de Transportes de Fusagasugá -Permite conocer la relación e interacción de los colaboradores de la Terminal y el sistema de control y gestión de procesos -Claridad en las funciones del personal -Personal altamente calificado -Estructura Organizada y definida
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Los cargos administrativos son de prestación de servicios. -Las funciones no están bien definidas -Alta rotación de personal -No hay oportunidades de ascenso dentro de la Terminal de Transportes 	<ul style="list-style-type: none"> -Diversidad de especialidades profesionales -Mejor prestación del servicio -Equilibrar puestos de trabajo

Fuente: Elaboración propia

¹⁶ Ponce, Humberto. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. En: Contribuciones a la economía. Septiembre 2006

Con el consentimiento de la gerente de la Terminal de Transportes de Fusagasugá se revisaron, analizaron y discutieron los manuales presentes identificando de manera conjunta las falencias que requerían ajustarse.

Al revisar los formatos de los manuales de funciones se encontró que estos cuentan con una certificación conforme al sistema de gestión que maneja la terminal, razón por la cual se mantiene la estructura para modificar exclusivamente el contenido que lo requiera.

Posteriormente, se realizaron ocho entrevistas como herramientas cualitativas para recabar datos y solidificar los ajustes pertinentes a cada cargo (las cuales se vislumbran a continuación).

Cada paso del proceso anterior, permitió organizar la estructura de los manuales de funciones de manera pertinente con los requisitos y necesidades de cada cargo de la empresa.

Tabla 3 Entrevista No 1. Jhon Jairo Mayorga Rodríguez

DATOS DEL TRABAJADOR				
Jhon Jairo Mayorga Rodríguez				
Edad: 44 años		Dependencia: Operativo		
Tipo de contrato: Indefinido		Tipo de vinculación: Empleado de planta		
Cargo: Auxiliar administrativo		Jefe inmediato: Javier González		
PROSPECTIVA LABORAL	FORMACIÓN ACADEMICA	EXPERIENCIA LABORAL	ADECUACIÓN DEL CARGO	VERIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
Tener un buen sostenimiento laboral.	PREGRADO: Cinco semestres de administración pública. OTROS ESTUDIOS: Curso de servicio al cliente.	-Colombiana de Incubación (servicio operativo) -Fusatrans Ltda. (Auxiliar administrativo). -Central de dulces (cajero). -Kenzo Jean (vendedor). -Melgar Club (administrador).	Cumple con la totalidad de los requisitos que el cargo exige.	-Brinda colaboración y apoyo con reemplazos en descansos de sus compañeros en diferentes puntos operativos. -Verifica la compra de la tasa de uso por parte de empresas que prestan el servicio público intermunicipal. -Hace cumplir las normas del manual operativo.
Expectativas frente al cargo: Seguir aprendiendo y avanzando en los procesos de la empresa.				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Entrevista No. 2 Sandra Cubillos Villalba

DATOS DEL TRABAJADOR				
Sandra Cubillos Villalba				
Edad: 45 años		Dependencia: Operativo		
Tipo de contrato: Indefinido		Tipo de vinculación: Empleada oficial de planta		
Cargo: Auxiliar administrativo		Jefe inmediato: Javier González		
PROSPECTIVA LABORAL	FORMACIÓN ACADEMICA	EXPERIENCIA LABORAL	ADECUACIÓN DEL CARGO	VERIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
Ser líder de procesos en alguna entidad, se independiente para generar más conocimientos propios.	Técnico administrativo (compusis de Colombia), salud en el trabajo y elementos el trabajo (positiva). OTROS ESTUDIOS: Incidentes y accidentes	-Almacenes mil (vendedora). -Supermercados Cundinamarca (mercaderista). -Fabi pollo (despresadora)	Excelente manejo de servicio al cliente. Buen manejo de módulos de sistemas	-Comprueba que los vehículos que salen en la terminal solicitaron su respectiva tasa de uso y prueba de alcoholimetría. -Registrar en cada tasa de uso expedida, la hora de salida y número de pasajeros. -Autoriza la salida de vehículos siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos.
Expectativas frente al cargo: Mejoramiento continuó en los procesos, para así ver mejor la terminal a futuro. Mejorar el trabajo en equipo.				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Entrevista No 3 Jonathan German Guzmán Hernández

DATOS DEL TRABAJADOR				
Empleado: Jonathan German Guzmán Hernández				
Edad: 29 años		Dependencia: Operativo		
Tipo de contrato: Indefinido		Tipo de vinculación: Empleado oficial de planta		
Cargo: Auxiliar administrativo		Jefe inmediato: Javier González		
PROSPECTIVA LABORAL	FORMACIÓN ACADEMICA	EXPERIENCIA LABORAL	ADECUACIÓN DEL CARGO	VERIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
Pensionarse.	Técnico en sistemas y mantenimiento de Hardware.	-Vivero Bioagro (oficios varios)	Buen manejo del sistema operativo (cta.), fluidez verbal optima, manejo sistema operativo (integra).	-Brinda colaboración y apoyo ejerciendo los reemplazos en los descansos de los compañeros en los diferentes puntos. -Ejerce autocontrol de todas las actividades relacionadas con las funciones de su desempeño.
Expectativas frente al cargo: Posibilidades de ascenso sin poner en riesgo el tipo de contrato.				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6 Entrevista No 4. Carlos Humberto Arango Botero

DATOS DEL TRABAJADOR				
Empleado: Carlos Humberto Arango Botero				
Edad: 52 años		Dependencia: Operativo		
Tipo de contrato: Indefinido		Tipo de vinculación: Empleado oficial de planta		
Cargo: Auxiliar administrativo		Jefe inmediato: Javier González		
PROSPECTIVA LABORAL	FORMACIÓN ACADEMICA	EXPERIENCIA LABORAL	ADECUACIÓN DEL CARGO	VERIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
Pensionarse.	Diseñador Industrial. OTROS ESTUDIOS: Tres semestres de veterinaria.	-Manejo de censo (DANE, Coordinador municipal) -Auxiliar archivo (SISBEN). -Taller de joyería Arango (Propietario).	Buen manejo de las plataformas digitales, fluidez verbal optima y buen manejo del servicio al cliente	-Comprobar que los vehículos que salen de la terminal llevan su respectiva tasa de uso y la prueba de alcoholimetría. -Autoriza el ingreso de vehículos siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos.
Expectativas frente al cargo: Mejoramiento continuo, oportunidades de ascenso.				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Entrevista No 5. Marly Johana Martínez Fonseca

DATOS DEL TRABAJADOR				
Empleado: Marly Johana Martínez Fonseca				
Edad: 38 años		Dependencia: Operativo		
Tipo de contrato: Indefinido		Tipo de vinculación: Empleada oficial de planta		
Cargo: Auxiliar administrativo		Jefe inmediato: Javier González		
PROSPECTIVA LABORAL	FORMACIÓN ACADEMICA	EXPERIENCIA LABORAL	ADECUACIÓN DEL CARGO	VERIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
Viajar fuera del país para tener una estabilidad económica y familiar	Auxiliar de enfermería OTROS ESTUDIOS: Secretariado contable.	-Turcos (Administradora). -Paga todo (asesora comercial).	Buen manejo del sistema de ingreso y salida de vehículos, fluidez verbal, buen servicio al cliente.	-Indicar el buen uso de la señalización de la terminal por parte de los pasajeros, taquilleros y conductores. -Indicar a los peatones o vehículos en los puestos de control que esas entidades son de uso exclusivo de las empresas afiliadas a la empresa.
Expectativas frente al cargo: Mejoramiento continuo, oportunidades de ascenso				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Entrevista No 6. Yolanda Villalba Sandino

DATOS DEL TRABAJADOR				
Empleado: Yolanda Villalba Sandino				
Edad: 44 años		Dependencia: Operativo		
Tipo de contrato: Indefinido		Tipo de vinculación: Empleada oficial de planta		
Cargo: Auxiliar administrativo		Jefe inmediato: Javier González		
PROSPECTIVA LABORAL	FORMACIÓN ACADEMICA	EXPERIENCIA LABORAL	ADECUACIÓN DEL CARGO	VERIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
Ser independiente ya que no quiero depender de nadie para una mejor estabilidad familiar.	Técnico en contabilidad y sistemas. OTROS ESTUDIOS: Técnico En sistemas	-Angelos pizza (pizzería) -Barbie y tomatocos (vendedora). -Calzado valentina (vendedora).	Cumple con las habilidades de comunicación y manejo de plataformas que están en el cargo.	-Verificar que todos los pasajeros porten sus respectivos tiquetes. -Brindar información a los pasajeros acerca de las rutas de ingreso y salida de la terminal. -Ofrece el servicio y maletero facilitando el carro o prestando el servicio de llevar el equipaje.
Expectativas frente al cargo: Tranquilidad laboral.				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 Entrevista No 7. Estefanía Toro Rivera

DATOS DEL TRABAJADOR				
Empleado: Estefanía Toro Rivera				
Edad: 28 años		Dependencia: Operativo		
Tipo de contrato: Indefinido		Tipo de vinculación: Empleada oficial de planta		
Cargo: Auxiliar administrativo		Jefe inmediato: Javier González		
PROSPECTIVA LABORAL	FORMACIÓN ACADEMICA	EXPERIENCIA LABORAL	ADECUACIÓN DEL CARGO	VERIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
Ejercer como profesional.	Administradora pública. OTROS CURSOS: Técnico en modistería	-Cámara colombiana de gestión y desarrollo asesora). -Procearroz (impulsadora y mercaderista). -Nívea impulsadora y mercaderista -Parmalat (Impulsadora y mercaderista).	Óptimo manejo de plataformas digitales, buena fluidez verbal, capacidad de manejar los programas instalados por la terminal de transportes en la zona de información.	-Difunde restricciones establecidas mediante el manual operativo acerca del manejo. -Brinda información de pasajero acerca de las rutas de ingreso y salida de la terminal de transportes. -Diligencia los formatos establecidos para relacionar las novedades de su labor.
Expectativas frente al cargo: Busca la recategorización del puesto de trabajo.				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 Entrevista No 8. Myriam Rocha Bejarano

DATOS DEL TRABAJADOR				
Empleado: Myriam Rocha Bejarano				
Edad: 64 años		Dependencia: Operativo		
Tipo de contrato: Indefinido		Tipo de vinculación: Empleada oficial de planta		
Cargo: Auxiliar administrativo		Jefe inmediato: Javier González		
PROSPECTIVA LABORAL	FORMACIÓN ACADEMICA	EXPERIENCIA LABORAL	ADECUACIÓN DEL CARGO	VERIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
Poder conseguir la pensión ya que por la edad no tiene visión a futuro.	Cuatro semestres de academia de secretariado comercial.	-Centro vacacional Telecom (oficios varios). - Cooperativa Conagricola servicio al cliente.	Buen manejo de plataforma digital (cta.), fluidez verbal opima, buen servicio al cliente.	-Cumple al generar reportes estadísticos de flujo de pasajeros y hace cumplir las normas del Manual Operativo con referencia al orden, seguridad e higiene. -Controla e impide la inmovilización de vendedores ambulantes en zonas no autorizadas. -Evita que taquilleros realicen actos de revoleo, jaloneo y pregoneo de pasajes. -Control de vías internas de vehículos.
Expectativas frente al cargo: Inspeccionar la operatividad de las instalaciones de la terminal en bahías de descanso.				

Fuente: Elaboración propia

9.2 FASE II (INVESTIGACIÓN LEGAL)

Entidades como la terminal de Transportes de Fusagasugá tienen entre sus obligaciones la de mantener actualizado el manual de funciones y de competencias laborales, tarea que implica la modificación parcial de aspectos como la adición de funciones a determinado cargo, la modificación de los requisitos para adicionar o quitar datos básicos, o abrir nuevos perfiles (fichas) de empleo. Cada cambio o ajuste debe estar justificado de manera técnica y se adopta mediante acto administrativo según el jefe de la entidad.

Es importante saber que para la acción anteriormente descrita no se requiere realizar un estudio técnico. Sin embargo, cuando el arreglo implica precisar, adicionar, fusionar o suprimir funciones, es muy importante que se deje documentado el proceso de ajuste en esas materias. No obstante, cuando el manual de funciones se ajusta por competencias laborales se pueden realizar y actualizar las funciones de los cargos, revisando las que son esenciales para el empleo a fin de dejar 6 o máximo 10.

Por tanto, la Terminal de Transportes (según el diagnóstico previamente realizado) debe modificar el contenido funcional en los diferentes grados salariales y Núcleos Básicos del Conocimiento (NBC), los cuales deben contener las disciplinas académicas o profesiones (de acuerdo con la clasificación establecida en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior - SNIES), teniendo en cuenta estudios y experiencia. Además, tales núcleos deben estar reseñados con el propósito de hacer efectivo y justo el acceso al empleo público para todos aquellos que cuenten con una profesión perteneciente a un mismo ramo del conocimiento y que deseen adquirir algún puesto de trabajo (Todo lo anterior guiado por el Decreto 1083 de 2015).

Otro elemento importante a tener en cuenta es que las funciones que sean asignadas por el jefe inmediato deben estar relacionadas con la naturaleza del cargo, por eso es fundamental verificar las tareas del manual (hay que tener en

cuenta que no se encuentran estipulados los requisitos de experiencia para las entidades territoriales en contraste con las entidades de orden nacional). De no cumplirse lo anterior, pueden obtenerse sanciones disciplinarias, como se menciona en el artículo 34 de la Ley 734 de 2002 (Código Disciplinario Único).

Por último vale la pena mencionar que con el fin de optimizar los procedimientos para la actualización de los manuales de funciones, el departamento de jurídica de la terminal de transportes de Fusagasugá se debe basar en las siguientes leyes principalmente:

- El Decreto 785 del 17 de marzo de 2005: expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, por el “cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004, especificando noción de empleos, competencias y funciones; niveles jerárquicos de los empleos, naturaleza general de las funciones (agrupada en niveles jerárquicos) y demás requisitos necesarios para ocupar un cargo en una entidad del Estado_Evaluación del desempeño laboral como herramienta de gestión basada en la conducta, competencias laborales y aportes de cumplimiento de metas institucionales que las herramientas contenidas en dichos lineamientos establecieron reglas y tipologías documentales para garantizar la uniformidad, continuidad y adecuada presentación de los decretos y resoluciones, así como para dejar constancia de los antecedentes que justifican que los cinco manuales de funciones que se actualizaron, algunos procedimientos no estaba acordes con los procesos que se estipulaban en los manuales de funciones.
- Decreto 1083 de 2015- Art. 2.2.8.1.1: Evaluación del desempeño laboral como herramienta de gestión basada en la conducta, competencias laborales y aportes de cumplimiento de metas institucionales, en base a este decreto se actualizo y modificaron las competencias laborales para acceder a los

cargos anteriormente mencionados ya que se evidenciaron que algunas competencias no eran acordes con el nivel del cargo

9.3 FASE III (ACTUALIZACIÓN MANUAL DE FUNCIONES)

PASO A PASO

1. Al revisar los documentos suministrados por la terminal de transportes para el análisis de información, se identificaron diversas inconsistencias reflejo de la desactualización del manual de funciones de los cargos administrativos (Manual actualizado en el capítulo 10). Cabe la pena mencionar que en una primera instancia se había obtenido información a priori del área de talento humano sobre las funciones que desarrollan actualmente en términos correspondientes al manual de funciones con el objetivo de que la actualización sea pertinente y funcional. Posteriormente, con se comparó la investigación de campo con la revisión documental, lo que determino aspectos importantes de mejora que fueron solidificados con los resultados de las encuestas.
2. En el paso dos, se llevó a cabo la revisión legal y normativa para sustentar el proceso de actualización del manual. A través de la revisión de sitios web relacionados con la función pública, bibliografía sugerida por el área jurídica y talento humano de la terminal de transportes y artículos relacionados con la comisión nacional del servicio civil y la administración pública se respaldaron con base a leyes y decretos vigentes tanto los ítems como el formato del manual de funciones (normatividad pertinente a los aspectos jurídicos y legales concernientes a la categoría de la entidad territorial).

3. Con base en la revisión normativa y la información recolectada en la organización se procede a digitar la propuesta para la actualización del manual de funciones teniendo en cuenta la reglamentación por parte de la función pública, y de acuerdo con la estructura y formato legal que decretan las normas correspondientes para entidades como la Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE) de la Terminal de Transportes De Fusagasugá.

4. Por último, se consolida el proceso mediante el presente documento dirigido al área de talento humano con el fin de que se socialice la propuesta de actualización al respectivo representante legal, así como también ante el comité, personas encargadas de gestionar el cambio interno de la Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE) de la Terminal De Transportes De Fusagasugá.

Ilustración 2 Trabajo de campo 1



Fuente: Propia

Ilustración 3 Trabajo de campo 2



Fuente: Propia

Ilustración 4 Trabajo de campo 3



Fuente: Propia

Ilustración 5 Trabajo de campo 4



Fuente: Propia

10. MANUAL ACTUALIZADO

10.1 GERENTE GENERAL

NIVEL JERÁRQUICO: Directivo
DENOMINACIÓN DEL EMPLEO: Gerente general
CÓDIGO: 050
GRADO: 09
No. DE CARGOS: Uno (1)
NATURALEZA DEL EMPLEO: Libre nombramiento y remoción.
DEPENDENCIA: Terminal de Transportes
CARGO DEL SUPERIOR INMEDIATO: Alcalde de Fusagasugá

PROPÓSITO PRINCIPAL:

Establecer políticas, objetivos, estrategias, planes, programas y proyectos para: dirigir, controlar la gestión en la E.I.C.E Terminal de Transportes de Fusagasugá, que permita velar por el cumplimiento de la misión de la empresa junto con el buen funcionamiento y el óptimo manejo de los recursos.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Administrar jurídica, técnica y financieramente de la Terminal de Transportes de Fusagasugá.
2. Presentar, ejecutar los planes y programas de inversión, estados financieros junto con un informe de la gestión y porcentaje de progreso de cada acción adelantada en la organización a la Asamblea General y de la Junta Directiva.
3. Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los planes, programas, funciones, recursos humanos, financieros propiedad planta y equipo.
4. Ejecutar los actos, celebrar contratos con entes privados y públicos que tiendan al cumplimiento del objeto social y someter previamente a la aprobación de la Junta Directiva aquellos cuya cuantía exceda de treinta (30) salarios mínimos legales mensuales vigentes. La sociedad no queda obligada por los hechos del Gerente en contravención a esta disposición.
5. Ejercer control administrativo en la ejecución presupuestal bajo las normas legales que permiten vigilar, el recaudo, la inversión de los fondos de su despacho y de la entidad.
6. Asistir a reuniones de consejo, juntas, comités y demás cuerpos en que tenga asiento la entidad. Manteniendo informada de manera actualizada a la Junta Directiva de contrataciones, desarrollo de proyectos, negocios sociales y convocarla cuando la juzgue necesario.
7. Delegar alguna o algunas de sus funciones de conformidad con las autorizaciones de la Junta directiva, en otros funcionarios el ejercicio de funciones bajo la normatividad legal de la entidad. Facultando a apoderados judiciales para

que representen a la Terminal de Transportes y adelanten los trámites, procesos administrativos y/o judiciales de interés para la sociedad.
8. Preparar y presentar los proyectos sobre asuntos de su competencia que le sean encomendados y/o solicitados por la Junta Directiva de la Entidad. Convocar a la Asamblea General de Accionistas y a la Junta Directiva de acuerdo con los Estatutos.
9. Presentar a la Asamblea General de Accionistas, directamente o por conducto de la Junta Directiva, un informe detallado sobre la marcha de los negocios, la política general y la particular adoptadas, las medidas que hubiere tomado, así como también las cuentas, inventarios, el balance general de cada ejercicio, y el respectivo proyecto de distribución de utilidades.
10. Nombrar, contratar y remover el personal de la entidad, el cual estará bajo su inmediata subordinación, con forme a las disposiciones vigentes a los servidores públicos establecidas por la CNSC.
11. Proponer a la Junta Directiva el presupuesto anual, los programas de inversión, los estudios económicos, las medidas de orden técnico, financiero, económico y jurídico, que estime pertinente para la buena marcha de la entidad.
13. Desempeñar las funciones que le sean delegadas por la Asamblea General de Accionistas o la Junta Directiva y las demás funciones que le señalen la Ley y los Estatutos.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES

1. Normatividad relacionada con la administración y funcionamiento de las entidades públicas y privadas.
2. Estatuto nacional de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.
3. Capacidad de liderazgo y manejo de personal.
4. Conocimiento del plan de desarrollo municipal.
5. Normas de contratación estatal.
6. Manejo y dominio de sistemas office.
7. Conocimiento y manejo de las normas de función pública.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Comunes	Por nivel jerárquico
-Aprendizaje Continuo -Adaptación al cambio -Compromiso con la organización -Orientación a Resultados Orientación al usuario y al ciudadano -Compromiso con la Organización -Habilidades de negociación, manejo de clientes. -Buenas relaciones interpersonales	-Visión estratégica -Liderazgo y conciliación efectiva -Planeación -Toma de Decisiones -Aprendizaje continuo Experiencia profesional -Trabajo en equipo y colaboración Creatividad e innovación

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Formación académica	Experiencia
Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial, Derecho y afines título de postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del cargo, con especialización en áreas administrativas y contables o temas relacionados con habilidades gerenciales.	Cuarenta y cuatro (44) meses de experiencia profesional relacionada.

10.2 SECRETARIA EJECUTIVA

<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO NIVEL JERÁRQUICO: Asistencial DENOMINACIÓN DEL EMPLEO: Secretaria Ejecutiva CÓDIGO: 425 GRADO: 26 No. DE CARGOS: Uno (1) NATURALEZA DEL EMPLEO: Libre nombramiento y remoción DEPENDENCIA: Área Administrativa CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General AREA FUNCIONAL: Despacho de la Gerente</p> <p>PROPÓSITO PRINCIPAL: Apoyar labores de la gerencia, mediante una correcta planeación y ejecución de las tareas encomendadas; brindando de manera continua y sistemática información relevante para la toma de decisiones y garantizar un eficiente manejo de la información al interior y exterior de la entidad.</p>

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Llevar y mantener actualizados los registros de carácter técnico, administrativo, financieros y responder por la exactitud de los mismos, en las condiciones normativas y técnicas exigidas por la entidad.
2. Participar en la consecución de los objetivos de la gerencia general.
3. Informar oportunamente al gerente general sobre las novedades encontradas en el desempeño de sus funciones.
4. Administrar de manera actualizada y eficiente el archivo gestión de la dependencia de conformidad a los lineamientos y requerimientos de la misma.

5. Atender al personal de la entidad y público en general, de manera presencial, telefónica, digital, informando de manera respetuosa oportuna y veraz a los interesados, canalizando información útil y de satisfacción para el cliente.
6. Recibir y clasificar la correspondencia que llegue a la gerencia general, numerarla y relacionarla en el libro de control, proyectar comunicaciones, enviarlas, distribuirlas o archivarlas de acuerdo con las orientaciones del gerente general y las tablas de retención documental.
7. Apoyar en la asistencia administrativa al ordenador del gasto para el manejo de la caja menor de la entidad de acuerdo al acto administrativo que lo reglamenta.
8. Organizar la agenda de los diferentes compromisos adquiridos por la gerencia, llevando control de los mismos que le permita recordar de manera oportuna y anticipada, procesando datos e instrucciones cuando así lo requiera la Gerencia.
9. Preparar logística y documentos requerida para juntas, asamblea y reuniones que organice la Gerencia, canalizando información solicitada.
10. Generar comunicación efectiva y asertiva en todos los procesos del terminal, recepcionando de manera idónea las diferentes observaciones, sugerencias y/o comentarios efectuados por los clientes o usuarios de la Terminal
11. Guardar la discreción y confidencialidad sobre asuntos, documentos y demás información a la que tenga acceso en desarrollo de sus funciones.
12. Velar por el abastecimiento de útiles de oficina, la adecuada presentación de la gerencia, responder por el cuidado, conservación de los equipos y demás elementos e inventario encomendados bajo su responsabilidad.
13. Las demás funciones que le sean asignadas por la gerencia de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del empleo y con la formación y adiestramiento del funcionario.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES

1. Normatividad relacionada con la administración y funcionamiento de las entidades públicas y privadas.
2. Manejo y dominio de herramientas Ofimáticas, aplicados a la redacción y presentación de cartas, informes, memorandos, comunicados, etc.
3. Atención al cliente.
4. Manejo de archivo.
5. Habilidades blandas.
6. Resolución de Conflictos y Liderazgo.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Comunes	Por nivel jerárquico
-Aprendizaje Continuo	-Manejo de la información
-Orientación resultados	-Relaciones Interpersonales
-Orientación al usuario y al ciudadano	-Colaboración

-Compromiso con la organización -Trabajo en equipo -Adaptación al cambio	-Disciplina -Adaptación al cambio
--	--------------------------------------

REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA

Comunes	Por nivel Jerárquico
Bachiller: Título de formación técnica profesional	Doce meses de experiencia relacionada o laboral o aprobación de tres (3) años de educación superior en la modalidad de formación tecnológica o profesional o universitaria y 18 meses de experiencia relacionada o laboral

10.3 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

<p>NIVEL JERÁRQUICO: Profesional DENOMINACIÓN DEL EMPLEO: Director (a) Del Talento Humano CÓDIGO: 219 GRADO: 09 No. DE CARGOS: Uno (1) NATURALEZA DEL EMPLEO: Libre nombramiento y remoción DEPENDENCIA: Gestión de Recursos Humanos CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General ÁREA FUNCIONAL: Dirección Administrativa – Área de Talento Humano</p> <p>PROPÓSITO PRINCIPAL: Apoyar labores de la gerencia, mediante una correcta planeación y ejecución de las tareas encomendadas, brindando de manera continua y sistemática información relevante para la toma de decisiones, así como aportar ideas tendientes a facilitar el servicio al cliente por parte de la dirección, para garantizar un eficiente manejo de la información al interior y exterior de la entidad.</p>
--

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Prestar asistencia técnica, emitir conceptos y aportar elementos de juicio para la toma de decisiones relacionadas con la adopción y la ejecución de programas propios de la administración de la empresa.
2. Ejecutar actividades de administración del personal, dirigiendo y coordinar la evaluación del desempeño del personal de planta de conformidad con las normas vigentes y las directrices impartidas

3. Elaborar y actualizar los manuales de funciones y requisitos mínimos para los cargos de la planta de personal, de acuerdo con los lineamientos y la normatividad de la función pública vigente en La CNSC.
4. Administrar, controlar y ejecutar las estrategias, planes y programas diseñados para la administración del Talento humano de la empresa de conformidad a las políticas.
5. Formular, coordinar y ejecutar las políticas, procesos, procedimientos inherentes al talento humano, para el debido cumplimiento de las funciones y correcto funcionamiento de la Terminal de Transportes.
6. Realizar actividades relacionadas con los asuntos que comprenden la administración de talento humano, para lograr el cumplimiento de las funciones asignadas y los objetivos institucionales.
7. Asesorar al Gerente en procesos de contratación administrativa, formación, coordinación, ejecución de políticas y planes orientados a la aplicación de las normas y procedimientos legales para el manejo y control de las situaciones administrativas de los servidores públicos de la entidad.
8. Redactar contratos que celebre la empresa con el personal que labore en la institución, firmar certificados, constancias y aprobar los permisos del personal al servicio de la empresa que sean de su competencia.
9. Regir y coordinar los procesos de distribución de planta, elaboración y control de la aplicación del manual de funciones y competencias laborales de los empleos y la evaluación del desempeño de los empleados de la empresa.
10. Coordinar la adecuada liquidación de nómina y aportes al sistema de seguridad social, verificando el funcionamiento del sistema de prestaciones sociales y ajustes de acuerdo a las necesidades y leyes que rigen la institución
11. Generar los respectivos reportes de contabilidad, nómina, autoliquidaciones, reportes de libranzas, descuentos, desprendibles de pago y demás que requiera la administración de personal.
12. Adelantar las acciones requeridas para la selección del talento humano necesario para proveer las vacantes de la planta de personal de la empresa, así como de las personas naturales que se requieran para la contratación de prestación de servicios de apoyo a la gestión, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes y las políticas y planes adoptados.
13. Las demás funciones que le asigne el superior inmediato, acordes con el propósito principal del cargo

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Comunes	Por nivel Jerárquico
<ul style="list-style-type: none"> -Aprendizaje Continuo -Orientación al usuario y al ciudadano -Trabajo en equipo -Orientación a resultados -Transparencia -Compromiso con la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> -Buenas relaciones interpersonales. -Trabajo en equipo y colaboración Creatividad e innovación -Adaptación al cambio -Experticia profesional

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Formación Académica	Experiencia
Título profesional en Administración de Empresas, Administración Industrial, Seguridad y Salud en el Trabajo, Psicología, Administración Pública, Sociología, Trabajo social	(15) Quince meses de experiencia profesional laboral.

10.4 CONTROL INTERNO

<p>NIVEL JERÁRQUICO: Profesional</p> <p>DENOMINACIÓN DEL EMPLEO: Director (a) de control interno</p> <p>CÓDIGO: 219 (Profesional universitario)</p> <p>GRADO: 09</p> <p>NO. DE CARGOS: Uno (1)</p> <p>NATURALEZA DEL EMPLEO: Libre nombramiento y remoción</p> <p>DEPENDENCIA: Oficina de control interno</p> <p>CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General</p> <p>ÁREA FUNCIONAL: Área de Control Interno-Oficina de control interno</p> <p>PROPÓSITO PRINCIPAL: Apoyar a la entidad en la asesoría, planteamiento, desarrollo y control del Sistema de Gestión de control Interno de conformidad a los parámetros establecidos por la ley para este fin, asistiendo labores de, mediante una correcta planeación y ejecución de las tareas encomendadas, brindando de manera continua y sistemática información relevante para la toma de decisiones, así como aportar ideas de mejora tendientes a mejorar el servicio al cliente por parte de las áreas, garantizando un eficiente manejo de los recursos al interior y exterior de la entidad.</p>
--

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Formular, coordinar y ejecutar las políticas, procesos, procedimientos inherentes al control interno, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos sean para el debido cumplimiento de las funciones y correcto funcionamiento de la Terminal de Transportes.
2. Dirigir y apoyar a todas las dependencias en el diseño, implementación y evaluación del Sistema de Control Interno, sus métodos, procedimientos y realizar seguimientos para alcanza los resultados esperados.
3. Aplicar el control de gestión y apoyar la interpretación de resultados, haciendo énfasis en la verificación de los controles definidos para los procesos y actividades de verificación de los procesos relacionados con el manejo de los recursos, bienes

<p>y los sistemas de información de la terminal y recomendar los correctivos que sean necesarios para su desarrollo, efectividad, sostenimiento y mejoramiento continuo.</p>
<p>4. Proponer, plantear métodos y capacitaciones para fomentar una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.</p>
<p>5. Gestionar la aplicación y evaluación de los mecanismos de participación ciudadana, mediante el continuo seguimiento las solicitudes, quejas, reclamos e inconformidades presentadas por los usuarios externos e internos, planteando métodos y capacitaciones para fomentar una cultura de autocontrol que contribuya al mejoramiento continuo en el camino al cumplimiento de la misión institucional.</p>
<p>6. Promocionar la verificación de la implementación de las medidas respectivas recomendadas en la aplicación y cumplimiento de las disposiciones que adopte el gobierno Nacional en la lucha contra la corrupción, racionalización de trámites y austeridad del gasto, entre otras materias, con el fin de contribuir al mejoramiento y eficiencia en la gestión.</p>
<p>7. Apoyar la realización de evaluaciones independientes y pertinentes en la ejecución del plan de acción, el cumplimiento de las actividades propias de cada dependencia y proponer las medidas preventivas y correctivas necesarias.</p>
<p>8. Elaborar informes que por normatividad sean de obligatorio cumplimiento para presentar el reporte tanto a la gerencia como al director del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República, así como a los Organismos de Control, sobre los posibles actos de corrupción e irregularidades que haya encontrado en el ejercicio de sus funciones.</p>
<p>9. Contribuir en la planeación, programación y ejecutar del programa de auditoria y adelantar las auditorías internas y demás actividades establecidas en el plan de acción de la respectiva vigencia.</p>
<p>10. Elaborar los informes de Ley que de acuerdo con el Plan de Acción le sean asignados y verificar que se estén implementando las recomendaciones efectuadas por la oficina de control interno y demás organismos de control.</p>
<p>11. Apoyar en la elaboración y aplicación de metodologías para el seguimiento a los mapas de riesgos institucionales y mapas de riesgos de corrupción, la evaluación de avance en la implementación y el mejoramiento Continuo del Sistema Integrado de Gestión.</p>
<p>12. Realizar actividades de articulación, mantenimiento y mejora de la gestión documental, de acuerdo con la pirámide documental (manuales, procesos, planes, procedimientos, instructivos, especificaciones, fichas de seguridad, registros entre otros)</p>
<p>13. Desempeñar las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el propósito principal del cargo y su área de desempeño.</p>

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

1. Normatividad relacionada con la administración y funcionamiento de las entidades públicas y privadas, (Normas ISO)
2. Plan de Desarrollo u Ordenamiento Territorial.
3. Plan estratégico Institucional.
4. Estatuto nacional de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.
5. Conocimiento del plan de desarrollo municipal.
6. Normas de contratación estatal de la CNSC.
7. Manejo y dominio de sistemas de información, office aplicado en la redacción y presentación de cartas, informes, memorandos, comunicados.
8. Conocimiento de las normas, principios de control interno, técnicas de auditoría junto con sus adecuados procedimientos.
9. Conocimiento de las normas de Sistema de gestión de calidad.
10. Conocimiento del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG).
11. Administración del riesgo (Norma técnica gestión del riesgo u otras metodologías).
12. Atención al cliente y trabajo en equipo.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Comunes	Por nivel Jerárquico
<ul style="list-style-type: none"> -Aprendizaje Continuo -Orientación a resultados y al usuario -Trabajo en equipo -Transparencia -Compromiso con la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> -Buenas relaciones interpersonales. -Trabajo en equipo, desarrollo del mismo mediante la colaboración creatividad e innovación -Liderazgo e imparcialidad -Adaptación al cambio -Toma de decisiones

10.5 TESORERO

<p>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO NIVEL JERÁRQUICO: Profesional DENOMINACIÓN DEL EMPLEO: Tesorero General CÓDIGO: 201 GRADO: 05 NO. DE CARGOS: Uno (1) NATURALEZA DEL EMPLEO: Libre nombramiento y remoción DEPENDENCIA: Oficina de tesorería CARGO DEL JEFE INMEDIATO: Gerente General. ÁREA FUNCIONAL: Oficina de tesorería</p>
--

PROPÓSITO PRINCIPAL:

Establecer y propiciar los mecanismos de control e información para el correcto manejo y custodia de los dineros que por concepto de recaudos por distintos conceptos ingresan a las cuentas del terminal, organizando y coordinando a su vez el proceso de ejecución presupuestal, pago de las obligaciones y compromisos de la entidad, mediante la utilización de los instrumentos tecnológicos disponibles y de conformidad con las normas y procedimientos correspondientes, procurando a la vez el excelente servicio a los usuarios internos y externos de la tesorería, velando porque todas las operaciones se realicen con agilidad, exactitud y transparencia.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES

1. Responder por los datos y reportes, la actualización de los registros de carácter técnico, administrativo, financieros y garantizar la exactitud de los mismos, en las condiciones normativas y técnicas exigidas por el administrador de la entidad o quien haga sus veces.
2. Velar y custodiar de acuerdo a los manuales de procedimientos los documentos, dineros que perciba la organización con honestidad y transparencia, supervisando el recaudo de conduces, verificando los reportes de conduces entregados y vendidos reflejados en el archivo de planillas de la oficina de conduces.
3. Realizar recaudos y consignaciones íntegramente de todos los dineros que ingresen diariamente, junto con la revisión y firma de facturas de cobro de arriendos y otros.
4. Responder por la seguridad y registro de valores en efectivo, cheques, traslado de fondos, transferencias u otros títulos valores que ingresen a las arcas de la empresa, verificando con exactitud las consignaciones y números de cuentas de los dineros de la entidad, velando por la solidez y custodia de las finanzas de la entidad.
5. Informar a la gerencia de los saldos bancarios, proyecciones de pagos y obligaciones y vencimiento de inversiones, conciliaciones mensuales del informe de tesorería al cierre de mes con contabilidad.
6. Elaborar los informes financieros requeridos, junto con recibos de caja cuando ingrese el dinero y consignarlos en su integridad para la Terminal, para evidencia ante organismos y entes de control, informes de tesorería que refleje movimiento y saldos en caja, bancos y cuentas de ahorro de La Terminal.
7. Manejar la caja menor y fuerte, custodiar libros oficiales, títulos valores y otros pertenecientes a la terminal
8. Realizar el giro de Cheques de la sociedad siguiendo los procedimientos de verificación con el departamento de contabilidad.
9. Ingresar la información que se le asigne en forma oportuna al sistema de Tesorería, ejerciendo control sobre la evidencia de los datos históricos y presentes.

CONOCIMIENTOS BÁSICOS ESENCIALES

1. Conocimiento en normativa financiera y contable de la administración y funcionamiento de las entidades públicas y privadas.
2. Normas presupuestales, ley orgánica, finanzas y contratación pública estatal CNSC.
3. Conocimiento y manejo de normas relacionadas con la organización y funcionamiento de entidades públicas territoriales.
4. Estatuto nacional de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.
5. Conocimiento del plan de desarrollo municipal.
6. Atención y servicio al cliente.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Comunes	Por nivel jerárquico
<ul style="list-style-type: none"> -Aprendizaje Continuo -Trabajo en equipo -Adaptación al cambio -Compromiso con la organización -Orientación a Resultados Orientación al usuario y al ciudadano - Transparencia -Compromiso con la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> -Buenas relaciones interpersonales. -Planeación -Organización -Liderazgo -Trabajo en equipo y colaboración Creatividad e innovación

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

Formación académica	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> -Título profesional del núcleo básico de conocimiento en: Administración, Contaduría Pública, Economía Ingeniería Industrial y Afines. -Tarjeta profesional en los casos reglamentados por la Ley. 	<ul style="list-style-type: none"> -De doce (12) a veinticuatro (24) meses de experiencia laboral relacionada.

11. BENEFICIOS

11.1 BENEFICIO SOCIAL

Se espera que la actualización del manual de funciones genere un cambio en el ambiente laboral, permitiendo a los trabajadores sentirse más a gusto con su empleo a su vez que se incrementa el respeto y la equidad del mismo. Actualizar el manual de funciones permite actuar en situaciones sancionatorias o cualquier otro tipo de decisión importante respecto a un cargo laboral de la manera más justa.

Por otra parte, también puede contribuir a lograr mayor eficiencia en la administración del talento humano gracias a las normas de coordinación establecidas entre cargos.

11.2 BENEFICIO ECONÓMICO

En lo económico el manual de funciones y procedimientos permitirá a los colaboradores conocer a detalle cada actividad que ellos realizan y el papel que juega en su organización, generando como consecuencia una buena asimilación y desarrollo de las funciones; lo que equivale a una reducción de errores en procesos internos lo que consecuentemente disminuiría las pérdidas económicas producto del talento humano.

CONCLUSIONES

- A través del diagnóstico realizado con la matriz DOFA y los datos obtenidos mediante las entrevistas se identificó que los cargos administrativos de la empresa estaban desactualizados en cuanto a sus funciones, lo que podría haber generado confusión y errores en la ejecución de tareas. Por la razón anterior, se resalta la importancia del estudio, actualización y gestión del conocimiento que se tiene de un cargo.
- Para brindar solidez a la investigación se tuvo en cuenta toda la normativa aplicable al proceso en cuestión, lo que permitió identificar las leyes y decretos (revisar numeral 7 Marco Legal) que no se tenían presentes y de igual modo son afines con la actualización planteada. Posteriormente, se propuso un manual de funciones debidamente organizado y ajustado a las necesidades de la empresa, del empleado conforme a la ley; el cual quedó a total disposición de directivas de la Terminal de Transportes de Fusagasugá.
- La exhaustiva revisión bibliográfica y obtención de información por fuentes confiables de la Terminal permitió identificar falencias en el manual de funciones en cuanto a la organización, estructura y redacción de diversos ítems lo que facilitó su actualización. Un ejemplo de los anteriores serían los faltantes en las prescripciones de orden lo cual se corroboró cualitativamente con entrevistas a diferentes auxiliares administrativos.
- El talento humano es factor clave y vital de una organización pues gracias a este fue posible recolectar información importante para el diagnóstico de ineficiencias e inconformidades de la empresa; y posteriormente, emitir conforme a tal información y la previamente obtenida en fuentes oficiales recopiladas (fuentes de datos, bibliografías) el documento actualizado con las modificaciones acordes a cada tarea con el objetivo de que puedan ejecutarse de manera eficiente y equilibrada.

RECOMENDACIONES

- El manual de funciones de cualquier organización debe proporcionar una idea clara y organizada de las funciones a desempeñar en cada cargo y los requerimientos académicos y de experiencia del mismo. Por ello, se recomienda a la Terminal de Transportes adoptar la actualización del manual de funciones para instruir y ejercer control sobre las diferentes responsabilidades del personal.
- Es importante aplicar y hacer seguimiento semestral del clima laboral, la efectividad de los procesos y la utilidad de las herramientas de cada área con el fin de detectar debilidades o amenazas que deban trabajarse, fortalezas a pulir y oportunidades para el desarrollo, capacitación y enriquecimiento del personal.
- Tener en cuenta aspectos como el 'reconocimiento' útiles para evidenciar lo que funciona y lo que falla, con el objeto de buscar una mejora continua de la satisfacción laboral.

ANEXOS

- Primera entrevista: AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Ilustración 6 Primer Entrevista Auxiliar Administrativo 1.



Nombre:	Ivan Jose Mayuga Rodriguez	
Edad:	49	Tipo de Contrato: Indefinida
Cargo:	Auxiliar Administrativo	
Dependencia:	Operativa	
Tipo de Vinculación:	Empleado de planta	
Jefe Inmediato:	Javier Gantolat	

1. Prospectiva Laboral:

Tener un buen sostenimiento laboral	

2. Formación Académica

Pregrado:	5 semestres en administracion publica (EAP)

Otros estudios:	Curso servicio al cliente (SENA)

3. Experiencia Laboral:

Colombiana de Incubación (servicio operativo)
Fusatrans Ltda (Auxiliar Administrativo)
Central de dulces (cajero)

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7 Primer Entrevista Auxiliar administrativo 2



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

Kenzo Jeans (Vendedores) Helgar Club (Administradores)

4. Adecuación para el cargo: (Verificar si la persona tiene las habilidades del cargo)

Cumple con la totalidad de los requisitos que el cargo exige.

5. Verificación de Competencias: (Identificar si la persona cuenta con las competencias para el cargo definidas en el manual de funciones)

Brinda colaboración y apoyo en el ejercicio de los replazos en los descansos de los compañeros en los diferentes puntos operativos

Verifica el cumplimiento de la labor de uso por parte de las empresas que prestan el servicio público intermunicipal

Hace cumplir las normas del manual operativo

6. Expectativas frente al cargo:

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8 Primer Entrevista Auxiliar Administrativo 3



UDEEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

Seguir aprendiendo y vinculando en los procesos de la empresa

Entrevista Realizada por: Cristhian Camilo Gonzalez

Fuente: Elaboración propia

- Segunda entrevista: AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Ilustración 9 Segunda Entrevista Auxiliar Administrativo 1



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

Nombre:	Sandra Cubillos Villalba		
Edad:	45	Tipo de Contrato:	Indefinido
Cargo:	Auxiliar Administrativo.		
Dependencia:	Operativa.		
Tipo de Vinculación:	Empleada oficial de planta.		
Jefe Inmediato:	Javier González.		

1. Prospectiva Laboral:

Ser líder de procesos en alguna entidad, ser independiente para generar más compromisos propios.
--

2. Formación Académica

Pregrado:	Técnico Administrativo (Campus de Colombia), Salud en el trabajo y elementos del trabajo (positiva)
-----------	---

Otros estudios:	Incidentes y Accidentes (positiva).
-----------------	-------------------------------------

3. Experiencia Laboral:

Almacenes mil. (Vendedora)
Supermercados Cundinamarca (Mercaderista)
Fabi Pollo (Despachadora)

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10 Segunda Entrevista Auxiliar Administrativo 2



UDEC
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

4. Adecuación para el cargo: (Verificar si la persona tiene las habilidades del cargo)

Excelente manejo de servicio al cliente.
Buena manejo de módulos de sistema.

5. Verificación de Competencias: (Identificar si la persona cuenta con las competencias para el cargo definidas en el manual de funciones)

Comprobar que los vehículos que salen de la
terminal solicitaron su respectiva tasa de uso
y prueba de alcoholimetría.

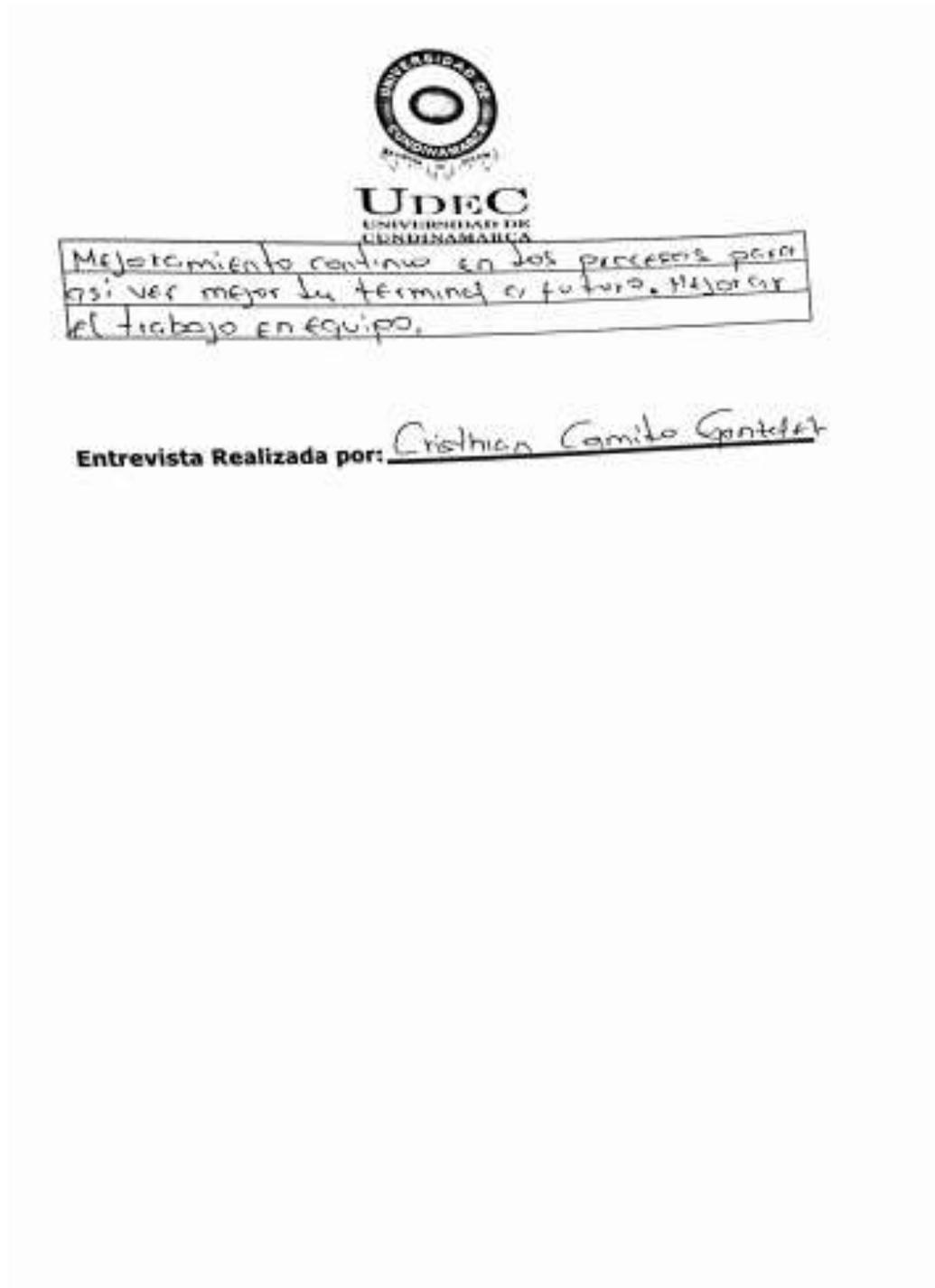
Registrar en cada tasa de uso expedida hora
de salida y número de pasajeros.

Autoriza la salida de vehículos siempre y
cuando cumple con los requisitos establecidos

6. Expectativas frente al cargo:

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 11 Segunda Entrevista Auxiliar Administrativo 3



Fuente: Elaboración propia

- Tercera entrevista: AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Ilustración 12 Tercera Entrevista Auxiliar Administrativo 1



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

Nombre:	Jonathan German Gutman Hernandez.		
Edad:	29	Tipo de Contrato:	Indefinido.
Cargo:	Auxiliar Administrativo		
Dependencia:	Operativa.		
Tipo de Vinculación:	Empleado oficial de planta.		
Jefe Inmediato:	Javier Gonzalez.		

1. Prospectiva Laboral:

Pensionarse.

2. Formación Académica

Pregrado:	Técnico en sistemas y mantenimiento de hardware. (politécnico de los andes).
-----------	---

Otros estudios:	No tiene más estudios

3. Experiencia Laboral:

Viviro Viajero 4 años, oficios varios.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13 Tercera Entrevista Auxiliar Administrativo 2



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

4. Adecuación para el cargo: (Verificar si la persona tiene las habilidades del cargo)

Buen manejo del sistema operativo, (etc)
fluidez verbal optima, manejo sistema operativo (integro).

5. Verificación de Competencias: (Identificar si la persona cuenta con las competencias para el cargo definidas en el manual de funciones)

Verificar la compatibilidad de la tasa de uso por parte de los vehículos que prestan el servicio de transporte inter municipal.

Brinda colaboración y apoyo ejerciendo sus funciones en los desarrollos de los componentes en los diferentes puntos operativos.

Ejerce autorcontrol de todas las actividades relacionadas con las funciones de su desempeño.

6. Expectativas frente al cargo:

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14 Tercera Entrevista Auxiliar Administrativo 3



Entrevista Realizada por: Cristian Camilo González

Journal Garcia H
1009735 553

- Cuarta entrevista: AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Ilustración 15 Cuarta Entrevista Auxiliar Administrativo 1



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

Nombre:	Carlos Humberto Arango Botero		
Edad:	52	Tipo de Contrato:	Indefinido
Cargo:	Auxiliar Administrativo		
Dependencia:	Operativa		
Tipo de Vinculación:	Empleado oficial de planta		
Jefe Inmediato:	Javier González		

1. Prospectiva Laboral:

Pensionarse

2. Formación Académica

Pregrado:	Disenador Industrial (Universidad Jorge Tadeo Lozano)

Otros estudios:	3 semestre de veterinaria (Universidad del Tolima)

3. Experiencia Laboral:

Manejo de censo (DANE coordinador municipal)
Auxiliar Archivo (SISREN)

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16 Cuarta Entrevista Auxiliar Administrativo 2



Taller de Joyas Arcaya. (propietario)

4. Adecuación para el cargo: (Verificar si la persona tiene las habilidades del cargo)

Buen manejo de las plataformas digitales, fluidez verbal optima y buen manejo del servicio al cliente.

5. Verificación de Competencias: (Identificar si la persona cuenta con las competencias para el cargo definidas en el manual de funciones)

Comprobar que los vehículos que salen de la terminal lleven su respectiva tasa de uso y la prueba de alcoholimetría

Autoriza el ingreso de vehículos siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos

Verifica que todos los pasajeros porten sus respectivos tickets de viaje.

6. Expectativas frente al cargo:

Ilustración 17 Cuarta Entrevista Auxiliar Administrativo 3



HEJOKUMIENLO CONTINUA, OPORTUNIDADES DE
ASCENSO.

Entrevista Realizada por: Cristhian Camilo Gopiatez

Fuente: Elaboración propia

- Quinta entrevista: AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Ilustración 18 Quinta Entrevista Auxiliar Administrativo 1



Nombre:	Marly Johana Martínez Fonseca		
Edad:	38	Tipo de Contrato:	Indefinido.
Cargo:	Auxiliar Administrativo		
Dependencia:	Operativa		
Tipo de Vinculación:	Empleado oficial de planta		
Jefe Inmediato:	Javier González		

1. Prospectiva Laboral:

Viajar fuera de país para tener una estabilidad económica y familiar.	

2. Formación Académica

Pregrado:	Auxiliar enfermería (Escuela de enfermería)

Otros estudios:	Secretariado contable (Instituto Británico)

3. Experiencia Laboral:

Turcos (Administrador)	
Paga todo (Asesoría Comercial)	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 19 Quinta Entrevista Auxiliar Administrativo 2



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

4. Adecuación para el cargo: (Verificar si la persona tiene las habilidades del cargo)

Buen manejo del sistema de ingreso y salida de vehículos, fluidos verbal, buen servicio al cliente.

5. Verificación de Competencias: (Identificar si la persona cuenta con las competencias para el cargo definidas en el manual de funciones)

Indicar el buen uso de la señalización de la terminal por parte de los pasajeros, taxiquilleros y conductores.

Indicar a los peatones o vehículos en los puestos de control que esas entidades son de uso exclusivo de las empresas afiliadas a la terminal de transportes.

Defender la preservación de los elementos que conforman la planta física de la institución

6. Expectativas frente al cargo:

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20 Quinta Entrevista Auxiliar Administrativo 3



UDEC
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Mejorar la calidad del puesto de trabajo.

Entrevista Realizada por: Cristhian Gonzalez

Fuente: Elaboración propia

- **Sexta entrevista: AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

Ilustración 21 Sexta Entrevista Auxiliar Administrativo 1



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

Nombre:	Yolanda Villada Sandino		
Edad:	44	Tipo de Contrato:	Indefinido
Cargo:	Auxiliar Administrativa		
Dependencia:	Directiva		
Tipo de Vinculación:	Empleado Oficial de planta		
Jefe Inmediato:	Xavier Gonzalez		

1. Prospectiva Laboral:

Ser independiente ya que no quiero depender de nadie para una mejor estabilidad familiar.

2. Formación Académica

Pregrado:	Técnico en contabilidad y sistemas (Instituto Ilos)		
-----------	---	--	--

Otros estudios:	Técnico en sistemas (politécnica)		
-----------------	-----------------------------------	--	--

3. Experiencia Laboral:

Angelos pizza (pizza)	Barbie y Tomáticos (vendedora)	Calzados Valentina (vendedora)
-----------------------	--------------------------------	--------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 22 Sexta Entrevista Auxiliar Administrativo 2



4. Adecuación para el cargo: (Verificar si la persona tiene las habilidades del cargo)

Aumple con sus habilidades de comunicación y manejo de plataformas que estan en el cargo.

5. Verificación de Competencias: (Identificar si la persona cuenta con las competencias para el cargo definidas en el manual de funciones)

Verificar que todos los pasajeros porten sus respectivos tickets.

Brindar información a los pasajeros acerca de las rutas de ingreso y salida de la terminal.

Ofrecer el servicio de maletero facilitando el carro o prestando el servicio de llevar el equipaje.

6. Expectativas frente al cargo:

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 23 Sexta Entrevista Auxiliar Administrativo 3

7



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

Tranquilidad laboral,

Entrevista Realizada por: Cristhian Camilo Gonzalez

Fuente: Elaboración propia

- Séptima entrevista: AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Ilustración 24 Séptima Entrevista Auxiliar Administrativo 1



Nombre:	Antonio Heneses Cardena		
Edad:	67	Tipo de Contrato:	Indefinido.
Cargo:	Auxiliar Administrativo		
Dependencia:	Operativa		
Tipo de Vinculación:	Empleo oficial de planta		
Jefe Inmediato:	Javier Gonzalez.		

1. Prospectiva Laboral:

Pensionarme y descansar.

2. Formación Académica

Pregrado:	2 semestres de contaduria (extención)

Otros estudios:	Curso en sistemas de 40h. (politecnico)

3. Experiencia Laboral:

Emserfusa (Liquidador de nominas)
Inspeccion departamental de policia Chinota (Secretario)

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 25 Séptima Entrevista Auxiliar Administrativo 2



UDECA
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

Edificio Santiago de Chile (servicio generales)

4. Adecuación para el cargo: (Verificar si la persona tiene las habilidades del cargo)

Cuenta con las habilidades suficientes para desempeñar las funciones de su cargo.

5. Verificación de Competencias: (Identificar si la persona cuenta con las competencias para el cargo definidas en el manual de funciones)

Autoriza la salida de vehículos siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos.

Controla el uso de la terminal mediante los operativos de control satelital de la policía de tránsito.

Brinda información a los pasajeros acerca de las rutas de ingreso y salida de la terminal.

6. Expectativas frente al cargo:

•

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 26 Séptima Entrevista Auxiliar Administrativa 3



Obtener reconocimientos y ascenso,

Entrevista Realizada por: Cristhian Camilo Gonzalez.

Fuente: Elaboración propia

- Octava entrevista: AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Ilustración 27 Octava Entrevista Auxiliar Administrativo 1



UDEC
 UNIVERSIDAD DE
 CUNDINAMARCA

Nombre:	Myriam Rocha Bejarano.		
Edad:	64	Tipo de Contrato:	Indefinido.
Cargo:	Auxiliar Administrativo.		
Dependencia:	operativa.		
Tipo de Vinculación:	Empleado oficial de planta		
Jefe Inmediato:	Javier Gonzalez		

1. Prospectiva Laboral:

Poder conseguir la pensión ya que por la edad no tiene visión a futuro.	

2. Formación Académica

Pregrado:	4 semestres académica total
secretariado comercial	

Otros estudios:	No tiene mas estudios.

3. Experiencia Laboral:

Centro vacacional telecom (oficinas varias)	
Cooperativa conagricola (servicio al cliente)	

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 28 Octava Entrevista Auxiliar Administrativo 2



UDEC
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

4. Adecuación para el cargo: (Verificar si la persona tiene las habilidades del cargo)

Buen manejo plataforma digital (etc.) fluidez verbal optima, buen servicio al cliente.

5. Verificación de Competencias: (Identificar si la persona cuenta con las competencias para el cargo definidas en el manual de funciones)

Cumple al generar reportes estadísticos de flujo de pasajeros. Hace cumplir las normas del Manual Operativo con referencia al orden, seguridad e higiene.

Controla e impide la inmovilización de vendedores ambulantes en zonas no autorizadas. Evita que los taxilleros realicen actos de revoleo, idoneo y presionto de pasajes.

Controla sobre las vías internas el ingreso de vehículos particulares a las instalaciones de la terminal

6. Expectativas frente al cargo:

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 29 Octava Entrevista Auxiliar Administrativa 3



UDEC
UNIVERSIDAD DE
CUNDINAMARCA

Inspección de operatividad de los instalaciones de la terminal en los baños de ascenso.

Entrevista Realizada por: Cristhian Camilo Gonzalez

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS

- Arias, F. 2006. El proyecto de Investigación. *Introducción a la metodología científica* [En línea]. 5ta. Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela. Disponible en:
[https://www.academia.edu/9153815/Fidias G Arias El Proyecto de Investigaci%C3%B3n 5ta Edici%C3%B3n](https://www.academia.edu/9153815/Fidias_G_Arias_El_Proyecto_de_Investigaci%C3%B3n_5ta_Edici%C3%B3n) ISBN: 980-07-8529-9
- Douglas, M. 1960. Teoría de la Organización: La Teoría X y la teoría Y [en línea]. Consultado en:
[http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075 Fundamentos de estrategia organizacional/08 Teoria de la organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/08_Teoria_de_la_organizacion.pdf)
- Función Pública. 2019. Manual de funciones [en línea]. Disponible en:
<https://www.funcionpublica.gov.co/manual-de-funciones>
- Grazia, M. 2006. Técnica e Instrumento de Recolección de Datos [en línea]. Disponible en: <https://proyectoseducativoscr.wordpress.com/elaboracion-del-ante-proyecto/capitulo-iii-marco-metodologico-de-la-investigacion/3-5-tecnica-e-instrumento-de-recoleccion-de-datos/>
- Montero, M & Hochman, E. 2005. Investigación documental. Técnicas y Procedimientos [en línea]. Editorial Panapo. Venezuela. Disponible en:
<https://www.freelibros.me/libros/investigacion-documental-tecnicas-y-procedimientos-maritza-montero> ISBN: 980-230-887-0.
- Mesías, O. 2019. La investigación cualitativa [en línea]. Universidad Central de Venezuela. Disponible en:
<https://www.studocu.com/co/document/universidad-industrial-de-santander/metodos-numericos/resumenes/la-investigacion-cualitativa/7880725/view>
- Minjusticia. 2005. DECRETO 2155 DE 2005 [en línea]. Disponible en:
<http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1409590>

- Otzen, T & Manterola, C. Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. En: Revista International Journal of Morphology [en línea]. Chile: mar 2017, vol.35 no.1, p. 227 - 232. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037> ISSN 0717-9502
- Orellana, D; Sánchez, María. Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa. En: Revista de Investigación Educativa Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica Murcia [en línea]. España: 2006, vol. 24, núm. 1, p. 205-222. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2833/283321886011.pdf>
- Ponce, H. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. En: Contribuciones a la economía. Septiembre 2006 Disponible en: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf> ISSN: 16968360
- Ramírez, S. 1999. Teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy [en línea]. Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM. Primera edición. México. Disponible en: http://computo.ceiich.unam.mx/webceiich/docs/libro/Teoria_General_de_Sistemas_de_Ludwig_Von_Bertalanffy.pdf ISSN: 968-36-7019-9
- Ramos, G & Triana, M. Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. En: Scientia Et Technica [en línea]. Universidad Tecnológica de Pereira, mayo, 2007. vol. XIII, núm. 34, pp. 309-314. Consultado en: <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934052.pdf> ISSN: 0122-1701
- Valenzuela, C. 2016. Importancia de la planeación estratégica en las empresas [en línea]. Administración de empresas. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wolters, K. 2017. Gestión de los procesos de comunicación [en línea]. Disponible en:

https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTA2MDtbLUouLM_DxblwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAxGAHnDUAAAA=WKE