

**ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES EN CUMPLIMIENTO DEL
MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG, DIMENSIÓN
TALENTO HUMANO EN LA FUNDACIÓN REMANSO DE PAZ**

ALEJANDRA NEMOJON CONTRERAS
TRABAJO PARA RECIBIR EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA PÚBLICA

JOSÉ DEL CARMEN CORREA ALFONSO

Asesor del trabajo de grado

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, ESAP
FACULTAD DE PREGRADO
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA TERRITORIAL

FUSAGASUGÁ, CUNDINAMARCA

15 de diciembre de 2023

Tabla de Contenido

Introducción	5
1. Planteamiento del problema.....	6
1.1. Pregunta problema.....	7
2. Objetivos	8
2.1. Objetivo general.....	8
2.2. Objetivos Específicos	8
3. Justificación	9
4. Marco Referencial.....	10
4.1. Marco Teórico.....	10
4.1.1. Teorías clásicas	10
4.1.2. Teoría de la comunicación organizacional	22
4.2. Marco Conceptual.....	25
4.3. Marco Institucional.....	27
4.3.1. Misión.....	27
4.3.2. Visión.....	27
4.3.3. Objetivos	28
4.3.4. Líneas de servicio	28
4.4. Marco Legal.....	28
5. Metodología	30
6. Desarrollo.....	31
6.1. Diagnóstico sobre la necesidad de la elaboración de un manual funciones.	31
6.2. Análisis de la información obtenida para determinar la necesidad de un manual de funciones.	36
6.3. Manual de Funciones de la Fundación REMANSO DE PAZ.	43
7. Conclusiones	61
8. Recomendaciones	62
Bibliografía	63

Tabla de graficas

Gráfica 1. Importancia de la elaboración del manual de funciones	36
Gráfica 2. La falta del manual de funciones y su afectación	37
Gráfica 3. El manual de funciones y la organización laboral	37
Gráfica 4. Correlación entre el cargo y las funciones	38
Gráfica 5. Áreas de trabajo en la Fundación Remanso de Paz	39
Gráfica 6. Conformidad laboral	40
Gráfica 7. Ejecución de actividades propias del cargo	40
Gráfica 8. Tiempo laborado en la Fundación Remanso de Paz	41

Índice de tablas

Tabla 1. Marco normativo sobre los manuales de funciones.....	29
Tabla 2. Manual de Funciones Gerente General.....	45
Tabla 3. Manual de Funciones Gerente Administrativo.....	46
Tabla 4. Manual de Funciones Coordinador de Compras.....	47
Tabla 5. Manual de Funciones Jefe del Departamento de Recursos Humanos.....	48
Tabla 6. Manual de Funciones Coordinador Contable.....	49
Tabla 7. Manual de Funciones Coordinador de Proyectos.....	50
Tabla 8. Manual de Funciones Trabajador Social.....	51
Tabla 9. Manual de Funciones Ingeniero de Sistemas.....	52
Tabla 10. Manual de Funciones Auxiliar Servicios Generales.....	53
Tabla 11. Manual de Funciones Auxiliar de Compras.....	54
Tabla 12. Manual de Funciones Auxiliar Contable.....	55
Tabla 13. Manual de Funciones Auxiliar de Enfermería.....	56
Tabla 14. Manual de Funciones Auxiliar de Cocina.....	57
Tabla 15. Manual de Funciones Auxiliar Contratación.....	58
Tabla 16. Manual de Funciones Auxiliar Logístico.....	59
Tabla 17. Manual de Funciones Conductor Logístico.....	60

Introducción

El presente proyecto aplicado tiene como propósito elaborar el manual de funciones de la Fundación REMANSO DE PAZ del municipio de Soacha, Cundinamarca a través de la directriz de talento humano del modelo integrado de planeación y gestión – MIPG, entendiendo estos como instrumentos esenciales para la generación y mejoramiento de la gestión y el funcionamiento.

El Manual específico de funciones y de competencias laborales se formula para apoyar la efectiva implementación del modelo integrado de planeación y gestión – MIPG y se enmarca en los lineamientos de la política de talento humano (Función Pública, 2018). Por lo anterior, la dirección que establece este instrumento atañe a los aspectos relevantes para una apropiada operación de la organización.

En este sentido, el manual específico de funciones y de competencias laborales se presenta como una herramienta de gestión de personal que define las funciones y competencias laborales de los empleados en agencias gubernamentales, así como los requisitos de conocimientos, experiencia y otras habilidades necesarias para sus actividades.

Esto, debido a que se orienta al logro de propósitos como el organizar el continuo avance de procesos administrativos donde se enmarca la selección de personal, inducción, capacitación, entrenamiento y evaluación de desempeño, así como, el facilitar parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

Finalmente, el presente proyecto aplicado se abordará desde la investigación descriptiva dado que, lo que se quiere realizar es una descripción detallada de las funciones y procedimientos que se presentan en el área de talento humano, mediante el uso de técnicas de

recolección de información aplicadas a la población objetivo, se describen las actividades y responsabilidades de cada cargo, así como las etapas de los procesos existentes.

1. Planteamiento del problema

La Fundación REMANSO DE PAZ es una organización sin ánimo de lucro que tiene como propósito contribuir al desarrollo social, cultural y educativo de Cundinamarca y el país, mediante la ejecución de proyectos y programas sociales enfocados en niños, mujeres, adultos mayores y población en condición de vulnerabilidad (Fundación Remanso de Paz, 2023).

Sus iniciativas incluyen programas sociales integradores destinados a ayudar a mujeres maltratadas, personas mayores en estado de vulnerabilidad y habitantes de la calle en su recuperación, apoyados en el trabajo en equipo y una organización que trabaja en estrecha colaboración con las comunidades locales y diversas agencias quienes generan aportes donativos.

En este sentido, la Fundación precisa objetivos como el gestionar programas y proyectos sociales que permitan mejorar la calidad de vida de la población vulnerable, además, desarrollar programas con los mayores estándares de calidad, con disciplina, integridad y respeto, igualmente, consolidar programas a nivel local, departamental, regional y nacional, con el objetivo de impactar en la vida de más personas (Fundación Remanso de Paz, 2023).

Por otra parte, es oportuno mencionar que al utilizar el Manual de funciones, se debe tener un conocimiento muy claro de las funciones y procedimientos del área individual, ya que con ello se pueden lograr los objetivos planteados por la Fundación. Cabe señalar que en la actualidad muchas organizaciones, especialmente las pequeñas y medianas empresas, no implementan este manual porque no lo consideran necesario.

Lo anterior, debido a que son dirigidas por un solo propietario, o son empresas familiares donde los empleados hacen prácticamente de todo o como se han visto en muchas empresas pequeñas que los empleados van creando sobre la marcha su puesto de trabajo, esto puede funcionar cuando la empresa está en sus inicios, pero cuando empieza a crecer se les puede salir de las manos, porque no saben que funciones recaen sobre un mismo puesto (Mendoza Gonzalez & Muñoz Payares, 2021).

En este caso, para la Fundación REMANSO DE PAZ, la falta de manuales funcionales crea limitaciones importantes en la implementación de innovaciones o en el establecimiento de objetivos, como lograr buenos resultados finales, de otro lado, es oportuno indicar que uno de los problemas comunes es la duplicación de funciones, en ocasiones cuando a un colaborador se le asignan múltiples tareas al mismo tiempo, es obvio que no las podrá realizar o puede que no sea eficiente en el desempeño de dichas tareas, perdiendo tiempo y recursos.

Por consiguiente, para que la Fundación sea competitiva, con buena rentabilidad y pueda alcanzar efectivamente sus objetivos, debe adoptar buenas prácticas institucionales, por lo que el manual de funciones es una de las herramientas indispensables, ya que este documento es la base de fondo y explica detalladamente las labores de la organización para evitar muchos de los inconvenientes mencionados anteriormente.

1.1. Pregunta problema

¿Cómo puede la elaboración del Manual Funciones, mediante la dimensión de talento humano del modelo integrado de planeación y gestión – MIPG contribuirá a mejorar la ejecución de las actividades desarrolladas en la Fundación REMANSO DE PAZ?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

- Diseñar el Manual de funciones de la Fundación REMANSO DE PAZ del municipio de Soacha, Cundinamarca a través de la directriz de talento humano del modelo integrado de planeación y gestión – MIPG.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico determinando la necesidad del diseño de un manual funciones, aplicando la técnica de recolección de datos.
- Analizar la información obtenida por medio de la recolección de datos, evidenciando la necesidad de un manual de funciones.
- Determinar las funciones de cada cargo en la Fundación REMANSO DE PAZ y diseñar el manual de funciones.

3. Justificación

En las organizaciones el control interno es una herramienta que garantiza el cumplimiento de los objetivos y la eficacia de las actividades asignadas a cada área que integra la misma, por ende, su propósito es disminuir los riesgos que pueden afectar a la entidad. En este sentido, el manual de funciones es un aliado imprescindible debido que es una herramienta de apoyo donde se encuentra de manera organizada y sistemática el proceso que se debe realizar para ejecutar las actividades de un área determinada (Mendoza Gonzalez & Muñoz Payares, 2021).

Ahora bien, dichos Manuales de funciones se elaboran en función de las necesidades de cada área y se define la responsabilidad de su implementación, así, en este documento se describen los procesos, actividades y operaciones de acuerdo con los estándares y políticas establecidas por la organización.

Para (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014, citado por Menodza Gonzalez & Muñoz Payares, 2021) “su objetivo es servir como un material de apoyo que defina y establezca la estructura orgánica y funcional formal y real, así como los tramos de control, responsabilidad y los canales de comunicación que permitan una funcionalidad administrativa de la institución” (p,9). Lo anterior, facilita el proceso de reclutamiento de personal, identifica las funciones a desempeñar y las atribuciones del puesto, creando una jerarquía y coordinación total para el desarrollo de las funciones.

La importancia del Manual de funciones permite llevar a la fundación REMANSO DE PAZ desarrollar las funciones del proceso administrativos de una manera más eficaz y las actividades que se designan a cada uno de los miembros de la organización, este conjunto de

tareas responde a la esencia del procedimiento administrativo, lo que va a permitir el cumplimiento a cabalidad de las labores u objetivos para estandarizar la operatividad de esta.

4. Marco Referencial

4.1. Marco Teórico

El presente marco teórico desarrolla la literatura sobre la teoría de la organización, no obstante, cabe precisar que el universo de dicha teoría es demasiado extenso, además, a la abundante información se le debe agregar la complejidad con respecto a generar un hilo conductor que resulte comprensible.

En este orden de ideas, es oportuno mencionar también que, la evolución del pensamiento organizacional es, hasta para los académicos, muy arduo de integrar; por consiguiente, el presente marco se propone realizar un recorrido por dicha evolución con particular atención en lo que respecta a los manuales de funciones y procedimientos como eje rector del trabajo.

4.1.1. Teorías clásicas

El enfoque clásico de la organización también conocido como enfoque tradicional, opera a través de procedimientos escritos mediante los cuales los gerentes desempeñan un papel de liderazgo porque son ellos quienes fijan unilateralmente las metas, entendiendo que, mientras un empleado las siga, los demás empleados lo harán y con ello la organización también lo hará.

La teoría clásica se centró en identificar la organización para garantizar la eficacia de todas las partes implicadas sean estas órganos o personas, direcciones o áreas. La tarea administrativa no debe de ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados (Almanza Jiménez & Calderón Campos, 2018). En este punto

se enfatiza la estructura y destreza de las áreas o colaboradores que conforman una organización para culminar las metas con eficiencia.

4.1.1.1. Teoría científica por Taylor

La teoría o administración científica, también conocida como escuela científica de la administración, liderada por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor, fue el soporte para la constitución de la práctica administrativa moderna a través de la formulación de una serie de principios fundamentales que, para Taylor, son aplicables a todas las actividades humanas (Erra, 2020).

El pensamiento que guía a Taylor es la eliminación de las pérdidas de tiempo, de dinero, etc., mediante un método científico. Afirma que el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado (Erra, 2020). Es decir, para los empleadores, una mayor prosperidad no se trata de generar grandes ganancias a corto plazo, sino de desarrollar todos los aspectos de la empresa y lograr un óptimo de prosperidad.

En este orden de ideas, para el empleado, el óptimo de prosperidad no se traduce en lograr percibir grandes salarios de inmediato, sino un desarrollo a nivel personal para trabajar de manera tranquila en un excelente clima laboral. Taylor hace una distinción entre producción y productividad: la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad que, depende del entrenamiento de cada uno (Erra, 2020).

Lo anterior, consciente de la oposición entre obreros y empleadores, da la siguiente explicación:

- Existe una falsa creencia, de que un aumento de la producción traerá desempleo.

- Algunos malos sistemas de administración obligan al obrero a limitar su producción para proteger sus intereses pues, cuando él aumenta su ritmo de trabajo, el patrón se las arregla para no aumentarle su salario.
- Hay métodos de trabajo desastrosos que desperdician los esfuerzos de los obreros que reciben poca ayuda y pocos consejos por parte de la dirección.

Ahora bien, el propósito de la administración científica del trabajo es solucionar inconvenientes como los anteriormente mencionados e identificar los métodos más eficientes para desarrollar una tarea y guiar a los empleados; tal como lo afirmaba Taylor: la cooperación estrecha, íntima, personal, entre la administración y los obreros es la esencia misma de la organización científica del trabajo (Erra, 2020).

Se puede aseverar entonces que, lo que los empleados exigen o solicitan a sus empleadores es un salario elevado ya que lo consideran digno y justo, y lo que los empleadores anhelan es lograr bajar los costos de producción. Así pues, la presencia o abandono de alguno de estos dos (2) preceptos constituirá el mejor indicio de una buena o de una mala administración.

De otro lado, Taylor enunció cuatro (4) principios de la administración científica, los cuales son:

- *Estudio científico del trabajo.* Debe ser realizado por un equipo de especialistas; ese estudio dará lugar a la creación de una oficina o servicio de métodos de trabajo, adicionalmente, se definirán los procesos operativos más económicos y se establecerá la cantidad de trabajo que debe realizar un obrero colocado en condiciones óptimas; si el obrero obtiene esa cantidad deberá percibir un salario muy alto.
- *Selección científica y entrenamiento obrero.* Recomienda una selección sistemática y justa según las aptitudes y estima que, cualquier trabajador puede resultar excelente para por lo menos un puesto de trabajo.
- *Unión del estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador.* Se trata de que los obreros apliquen la ciencia y es allí donde fracasan muchos dirigentes y no los obreros, porque los primeros no quieren cambiar sus métodos.

- *Cooperación entre los dirigentes y los obreros.* El trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre dirigentes y obreros.

Por consiguiente, al decir ciencia Taylor se refiere a la observación y la medición sistemáticas, es decir, el trabajo de un capataz abarca funciones diferentes y para que esté bien hecho su trabajo su trabajo, este debe estar dividido entre varios especialistas, lo que significa abandonar, el principio de la unidad de mando (Erra, 2020).

Taylor denominó a este sistema "gestión funcional" porque inevitablemente encarna el principio de gestión por excepción para que las condiciones de producción no excedan los estándares. Además, Taylor asumió que su método sería aplicable a todas las actividades humanas, no crearía desempleo y aumentaría los salarios de los trabajadores y la formación profesional.

Por último, y de acuerdo con Rivas Tovar (2009), "Existe un amplio debate sobre considerar "científica" a esta corriente de pensamiento administrativo propuesta por Taylor, aunque ciertamente está bastante lejos de serlo en el sentido moderno del concepto" (p,12). Sin embargo, es oportuno mencionar que, Taylor sugirió que una vez que se establecieran indicadores de desempeño razonables, se darían incentivos a los empleados que hicieran un esfuerzo adicional. Las ideas de este autor tuvieron más tarde un éxito enorme y se aplicaron bastante.

4.1.1.2. Teoría funcional por Fayol

Durante la década de 1930, justo en plena crisis mundial sobrevenida en 1929, apareció en Europa, más exactamente en Francia, un pensador llamado Henry Fayol, que transmutaría el pensamiento administrativo con la idea de que toda organización se basa en seis (6) funciones

básicas: seguridad, producción, contabilidad, comercialización, financieras y administrativas, además de catorce (14) principios para lograr operar con eficiencia (Rivas Tovar, 2009).

El estudio de Fayol y su teoría clásica de la administración parten de un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con lo cual inicia la concepción anatómica y estructural de la organización, contrariamente a la visión analítica y concreta de Taylor, la cual tuvo un enfoque normativo y prescriptivo (Cueva & Martín, 2019).

Cabe mencionar que, para Fayol la teoría administrativa y funcional principalmente se enfoca en tres (3) aspectos la división del trabajo, las medidas adoptadas en los procedimientos administrativos y el desarrollo de normas técnicas apropiadas para orientar las funciones administrativas, también acuñó algunos términos relacionados con su profesión que todavía se utilizan en la actualidad.

En este orden de ideas, tal como lo afirma (Montano, 2020), para Fayol las funciones que se requerían y consideraban fundamentales para cualquier tipo de empresa son:

- *De seguridad.* Toda la relacionada con la seguridad dentro de la industria, tanto la del personal como la de la propia instalación. Para aumentarla, la empresa debe tomar precauciones para que no se produzcan accidentes, robos, incendios y otras incidencias similares.
- *Producción.* La capacidad específica con la que cualquier empresa fabrica sus productos u ofrece sus servicios.
- *Contables.* Las relacionadas con los costos, balances, inventarios y otros registros contables importantes para el funcionamiento de una empresa.
- *Comerciales.* Compra y venta de los productos elaborados por la empresa.
- *Financieras.* Se ocupan de la gestión económica necesaria para que la empresa sea rentable.
- *Administrativas.* Todas las necesarias para que todas las funciones anteriores puedan llevarse a cabo con la mejor efectividad. Fayol puso el foco de su trabajo en esta función.

Adicionalmente, como se comentó líneas atrás, dentro de las aportaciones de Fayol a la administración de las empresas destacan los catorce principios que desarrolló sobre ese campo (Montano, 2020). Dichos principios se convirtieron en el soporte de una considerable cantidad de aportes y las teorías administrativas en el siglo XX, los cuales son:

- *División del trabajo.* Para Fayol, la organización empresarial tiene que estar dividida en varios departamentos, cada uno de ellos dedicado a una tarea específica.
- *Autoridad y responsabilidad.* Ambos aspectos deben presentarse siempre en perfecta sintonía. Así, no tiene que haber más autoridad que responsabilidad.
- *Disciplina.* Se presente cuando se respeta a la empresa mediante el cumplimiento de sus normas y obligaciones.
- *Unidad de mando.* Cada trabajador solo debe responder ante un supervisor concreto. Esta unidad de mando evita que exista desorden y la eficacia se vea mermada.
- *Unidad de dirección.* Otro aspecto importante para evitar el desorden es que aquellas actividades cuyo fin sea el mismo estén dirigidas siempre por el mismo gerente.
- *Subordinación del interés individual al general.* En cualquier empresa es fundamental que todos remen en la misma dirección y que coloquen al bien común sobre el interés general.
- *Remuneración.* Es el precio que la empresa abona por los servicios prestados, especialmente a los trabajadores.
- *Centralización.* La empresa debe tener un órgano de dirección con pocos miembros.
- *Jerarquía.* Es la escala que cubre todas las responsabilidades dentro de una empresa, desde el director general hasta el último de los empleados.
- *Orden.* La importancia de que todos los procesos mantengan el orden se verá reflejada en todos los procesos que ocurren en el interior de la empresa.
- *Equidad.* Cada empleado, sin importar el puesto que ocupe o su nivel dentro de la empresa, ha de ser tratado con equidad, de manera justa.

- *Estabilidad del personal.* Ofrecer estabilidad laboral a los trabajadores, así como un ambiente de trabajo seguro, son factores que mejoran su conexión con la empresa.
- *Iniciativa.* Los gerentes de la empresa deben encontrar vías para que los empleados muestre interés y aporten sus propias ideas para mejorar los proyectos.
- *Espíritu de grupo.* El último punto aportado por Fayol hace referencia a la estructura departamental. En este caso, se trata de que los departamentos, al igual que los empleados, busquen la mejor manera de cooperar entre sí.

Respecto a la correcta administración organizacional, afirma (Van Vliet, 2011), que Fayol consideraba seguir cinco (5) pasos diferentes para que el proceso administrativo se desarrollará adecuadamente, los cuales son:

- *Planificación.* Esto requiere una activa participación de toda la organización con respecto al tiempo y la implementación, la planificación debe estar vinculada y coordinada en diferentes niveles.
- *Organización.* La organización solo puede funcionar si está bien organizada. Esto significa que debe haber suficiente capital, personal y materia prima para que la empresa pueda estar sin problemas y pueda construir una buena estructura de trabajo.
- *Dirección.* Cuando se dan órdenes e instrucciones claras de trabajo, los empleados sabrán exactamente lo que se les exige. En retorno a esto, todos los empleados optimizarán si se les da las instrucciones concretas con respecto a las actividades que deben realizar.
- *Coordinación.* Cuando todas las actividades estén en armonía, la empresa funcionará mejor. La influencia positiva en el comportamiento de los empleados es importante en esto.
- *Control.* El quinto paso de las Funciones de Fayol es la verificación, si todo va según el plan, la empresa debe saber exactamente si las actividades se llevan a cabo conforme a este.

Ilustración 1

Cinco funciones del modelo de gestión según Fayol



Fuente: Funciones de Fayol por Van Vliet (2011).

A modo de conclusión, se puede mencionar que, si bien la aplicación de los principios de la administración científica funcional ayudó a crear prosperidad y aumentar la eficiencia de las organizaciones, se llevó a tal extremo que inspiró el surgimiento de los primeros sindicatos. Así pues, el resumen del postulado de esta teoría, según Rivas Tovar (2009), es que “la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos” (p,14).

4.1.1.3. Teoría de las relaciones humanas por Elton Mayo

Recapitulando, después de la Segunda Guerra Mundial se presentó un enfoque convencional y nuevo en los estudios organizacionales. Hasta este punto de la historia sólo se conversaba de la Administración Científica, la cual se enfocaba principalmente en la productividad, la división eficaz del trabajo y los empleados como una parte importante de la maquinaria.

No obstante, en 1950 se generó un cambio en el discurso con la introducción de la Teoría de las Relaciones Humanas el cual hace ver a los empleados con una luz diferente; ahora eran

vistos como seres pensantes con necesidades, a quienes les gustaba recibir atención, dicho esto las empresas se percataron de que la atención brindada al personal les permitía obtener más de sí mismos en beneficio de la organización (Mulder, 2017).

En líneas generales, la teoría clásica de la administración intentó desplegar toda una filosofía empresarial en la que el método laboral y los medios tecnológicos componen las más relevantes preocupaciones del administrador. En un país eminentemente democrático como los Estados Unidos, los trabajadores y los sindicatos vieron e interpretaron la administración científica como medio sofisticado de explotación de los empleados a favor de los intereses patronales (Aguirre Ramírez, 2018).

Sin embargo, la teoría de las relaciones humanas nació de la necesidad de lograr una eficiencia productiva total en el contexto de la armonía laboral entre trabajadores y empleadores para maximizar las ganancias debido a las limitaciones de las teorías clásicas y científicas de la administración, que con el propósito de expandir sus ganancias, no escatimaban, incluso, la explotación laboral de sus empleados.

El experimento de Hawthorne

Ahora bien, es oportuno mencionar que Elton Mayo antes de su teoría de las relaciones humanas, iniciaba un experimento en varias empresas de Hawthorne a mediados de 1924; para contextualizar, se presentó un disgusto generalizado en los casi 30.000 empleados en las plantas de la empresa en Chicago.

Esto fue algo peculiar, dado que Hawthorne como empresa ya funcionaba de manera progresiva hacia sus trabajadores, a través de prestaciones sociales como pensiones, días de vacaciones e incapacidades médicas, algo que era casi impensable en este periodo, por lo

anteriormente mencionado, Mayo y sus auxiliares realizaron una indagación sobre este tipo de actitudes.

El experimento se efectuó con luz, la duración de las pausas y horas de trabajo; un grupo de mujeres fueron expuestas a más o menos luz y resultó que independientemente de la cantidad y la duración de iluminación, tuvo un efecto positivo en sus actuaciones, lo mismo sucedió con los periodos de descanso; los descansos más cortos o largos llevaron a un aumento en la productividad laboral (Mulder, 2017).

La conclusión que produjo la investigación de Hawthorne fue que prestar atención a los empleados dio como resultado a un mejor desempeño. Elton Mayo, descubrió que las necesidades de los trabajadores a menudo se basaban en el sentimiento (pertenecer a un grupo, por lo tanto tener un sentido de valor) y que esto podría generar conflictos con los gerentes, quienes se enfocaban principalmente en la reducción de costos y la eficiencia (Mulder, 2017), y así llegó a las siguientes conclusiones finales:

- Los empleados individuales deben ser vistos como miembros de un grupo.
- El salario y las buenas condiciones de trabajo son menos importantes para los empleados, pero el sentido de pertenencia a un grupo es más importante.
- Los grupos informales en el lugar de trabajo tienen una fuerte influencia en el comportamiento de los empleados en dicho grupo.
- Los gerentes deben tomar en serio las necesidades sociales, como pertenecer a un grupo (informal).

En este sentido, se puede concluir que Elton Mayo echó por tierra los postulados principales de sus antecesores Taylor y Fayol, tomando en cuenta que el factor psicológico es más importante, casi siempre, que el del dinero, adicionalmente, las personas son motivadas por algunas necesidades como ropa, alimento, entre otras cosas y el poder obtener estas les ayudan a

satisfacer sus necesidades básicas con la ayuda del grupo con el que conviven (Aguirre Ramírez, 2018).

4.1.1.4. Teoría burocrática por Max Weber

Antes de realizar un recorrido por los inicios del pensamiento de burocracia planteado por Max Weber, sociólogo, y filósofo alemán, es necesario asociar el pensamiento administrativo cuyo origen está directamente relacionado con la mecanización (Reyes Mejía, 2020). El enfoque mecanicista de los conceptos organizacionales se basa en la idea de repetir efectivamente el pasado para asegurar el éxito futuro, este es un supuesto reconocido en el modelo burocrático de Weber.

Tal como lo afirma (Rivas Tovar, 2009), “Weber en su obra *The Theory of Social and Economic Organization*, sostiene que la forma más eficaz de organización es parecida a una máquina, debido que se caracteriza por reglas, controles y jerarquías, y es impulsada por la burocracia” (p,14). Así pues, el trabajo de Weber y la forma organizativa que resulta de aplicar la autoridad legal es nada menos que el modelo de organización burocrático, cuyos rasgos distintivos son:

- Las relaciones entre los miembros del grupo son impersonales y están regidas por criterios formales. Cada persona actúa de acuerdo con lo que le exige su puesto y no sobre la base de la amistad, la relación familiar, la pertenencia a una etnia, etc.
- La división del trabajo y la especialización son requisitos del funcionamiento eficaz, cada puesto tiene definidas sus tareas, y las responsabilidades de empleados y directivos son acordes a ellas.

De otro lado, es oportuno mencionar los postulados de (Morgan, 1991, citado por Reyes Mejía, 2020), quien afirma que “las organizaciones raramente se establecen como un fin en sí

mismas, son instrumentos creados para conseguir unos fines. Esto se refleja en los orígenes de la palabra organización, que se deriva del griego */órganon/*, es decir instrumento por lo que las ideas como objetivo, tareas, fines son conceptos fundamentales de la organización” (p,19).

En este punto, es necesario precisar varias concepciones, por un lado, la metáfora de una organización funcionando como una máquina es una poderosa imagen que genera una visión rutinizada y predecible de su funcionamiento. De otra parte, el término burocracia ha sido utilizado de manera despectiva, atribuyéndole un significado popular de ineficiencia y dejadez en el desarrollo de una tarea, especialmente en las instituciones públicas (Morgan, 1991).

Para definir a la teoría burocrática es importante recapitular que Weber clasificó tres tipos de dominación social que legitimaban formas de autoridad o de poder, que las denominó la carismática, la tradicional y la racional legal (Reyes Mejía, 2020), Asimismo, Max Weber concibe a la burocracia como una forma de organización social que usa la estructura jerárquica para clasificar a las personas en rangos o niveles lo cual es un reflejo de como la sociedad se divide en clases a lo largo de la historia.

Por otra parte, la burocracia concebida desde el modelo de Weber identifica seis (6) rasgos o características, las cuales son:

- Existe el principio de sectores jurisdiccionales estables y oficiales organizados en general normativamente, es decir, mediante leyes u ordenamientos administrativos.
- Los principios de la jerarquía de cargos y de diversos niveles de autoridad implican un sistema de sobre y subordinación férreamente organizada, donde los funcionarios superiores controlan a los funcionarios inferiores.
- La administración del cargo moderno se funda en documentos escritos (archivos) que se conservan de forma original o como proyectos.
- Administrar un cargo, y administrarlo de manera especializada, implica, por lo general, una preparación cabal y experta.

- Si el cargo está en pleno desarrollo, la actividad del funcionario requiere toda su capacidad laboral, aparte del hecho de que su jornada obligatoria en el despacho está estrictamente fijada.
- La administración del cargo se ajusta a normas generales, más o menos estables, más o menos precisas, y que pueden aprenderse.

4.1.2. Teoría de la comunicación organizacional

Por otra parte, es oportuno mencionar que a través del tiempo se han dado distintas definiciones de comunicación organizacional, Según Katz y Kahn (1977), la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y transmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización (Mogollón Paredes, 2014)

La anterior definición da una relevancia mayor a los mensajes que circulan en una organización como consecuencia de la información que fluye dentro de la empresa, es decir, la comunicación interna sin contemplar el entorno. No obstante, a lo largo de la historia la comunicación organizacional ha ido adoptando nuevos términos y formas de ver la comunicación hacia dentro y fuera de las empresas.

De igual manera, Zelko y Dance (1965; citado por Schreiner Rivera, 2004), presentan una definición más completa, agregando elementos que incluyen a la comunicación externa, de tal modo, que perciben la comunicación organizacional como la comunicación interdependiente entre la comunicación descentende, ascendente y la horizontal (comunicación interna), y relaciones públicas, ventas y publicidad (comunicación externa).

En este orden de ideas, las definiciones anteriormente mencionadas especifican algunos conceptos como lo es la comunicación interna, entendiendo esta como toda aquella que se da

entre los miembros de una organización en sus diversos niveles y, la comunicación externa, que como su nombre lo indica, se efectúa desde la organización hacia su entorno y viceversa.

De acuerdo con (Goldhaber, 2020), las redes naturales de comunicación son caminos o vías por las cuales las personas que laboran en una organización se comunican, así pues, las redes naturales se dividen en:

- Comunicación externa: comunicación que se da entre la empresa y su entorno.
- Comunicación interna: comunicación que se da en el interior de la organización.

4.1.2.1. Comunicación externa

La comunicación externa se refiere a actividades que tienen lugar fuera de la empresa como las que tienen lugar entre una empresa y otra o entre una empresa y sus clientes, contacto con proveedores y algunas otras actividades que tienen que entrar en contacto con la empresa, además, de que es correcto que se gestione la forma de comunicación, porque de esta manera se puede entender cuáles son los mensajes de la empresa, mantener su imagen y controlar los contactos para impulsar su desarrollo.

En palabras de (Schreiner Rivera, 2004):

“La comunicación externa tiene un papel importante dentro de las empresas pues es la que se mantiene al tanto de lo que ocurre al exterior, refleja y da a conocer lo que se produce dentro de las mismas, además, de la actitud que esta tiene para con la sociedad y en su retroalimentación, puede obtener información que ayudará a mejorar la empresa y a que la misma pueda actuar en el entorno”
(p, 14).

4.1.2.2. Comunicación interna

En este punto hay que mencionar que, la comunicación interna es la que se realiza dentro del universo de la empresa, es decir, la que se presenta entre los diversos niveles jerárquicos y

áreas y/o departamentos. Sin embargo, en algunas entidades los boletines informativos, las actas, los circulares y publicaciones son tantas y tan habituales que terminan por no ser leídas, en otras empresas, se podría comentar que, son casi nulas este tipo de información ya que prefieren el uso del discurso.

No obstante, este tipo de comunicación en ocasiones no es recomendable debido que, como dentro del común se dice “las palabras se las lleva el viento” ahora bien, en el mundo actual y dadas las dinámicas digitales, algunas empresas utilizan tecnologías como videos, correos electrónicos, entre otros, generalmente las entidades con un tamaño y estructura organizacional mucho más extensa.

Las empresas, adicionalmente, buscan obtener información de sus colaboradores y/o empleados, para esto emplean de manera general la encuesta. Estas se usan con cuatro (4) propósitos principalmente, que son:

- Encuesta satisfactoria (sobre temas específicos)
- Encuesta de clima social (antagonismos internos)
- Encuesta sociocultural (conocimiento de determinadas nociones)
- Encuesta socio-organizacional (estado de las funciones de la empresa)

Todos estos estudios consisten en la aplicación de un conjunto de preguntas, ya sea en forma oral o escrita, a los empleados o a un grupo representativo, dichos estudios pueden ser realizados por el personal de la empresa o por grupos externos, así pues, la aplicación del instrumento de encuesta suele aportar información sobre lo que piensa el personal.

4.2. Marco Conceptual

Para el presente marco conceptual es prudente puntualizar que, las distintas teorías anteriormente mencionadas que tratan de explicar las relaciones que se presentan dentro de las organizaciones y los principios normativos de los manuales administrativos, implican la rigurosa consideración y aplicación de ciertos conceptos que se convierten en elementos significativos.

Cargo u ocupación. conjunto de tareas laborales determinadas por el desarrollo de la técnica, la tecnología y la división del trabajo. comprende la función laboral del trabajador y los límites de su competencia. generalmente se utiliza la denominación de cargo para los técnicos y dirigentes (Álvarez López, 2005).

Por ende, el cargo no hace a la persona, pero una persona sin cargo en una organización no hace parte de ella; el cargo es como el nombre que tiene la persona dentro de la empresa y es en este dónde se encuentra o se representa todo lo que la persona hace y desarrolla dentro de la organización (Angulo Perdomo, 2004).

Descripción de cargos. Proceso que permite identificar, precisar, demarcar y reflejar documentalmente la misión, funciones, responsabilidades, perfil del ocupante, obligaciones y contribución de un cargo al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización (Hernández Cortés & Rodríguez Velandia, 2015).

En este caso, la descripción de cargos tiene que ver directamente con la productividad y competitividad de la empresa, ya que implica una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización (Angulo Perdomo, 2004).

Especificaciones del cargo. A partir de la descripción del cargo, sobre la base de las características de las tareas, las principales acciones u operaciones, las condiciones de trabajo, riesgos y responsabilidades, se derivan las especificaciones del cargo, las cuales no van a ser más que la integración de los principales aspectos cognitivos, afectivos, físicos y sociales, visto a través de las principales formaciones y competencias necesarias para desempeñar con éxito un cargo u grupo de éstos (Zayas Agüero & Grave de Peralta Avila, 2011).

De tal manera que, las especificaciones del cargo constituyen una descripción detallada de los requisitos mentales y físicos necesarios que requiere el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el cargo, además de las responsabilidades y de las condiciones de trabajo que constituyen el hábitat de este (Chiavenato, 1986).

Estructura organizacional. La estructura organizacional es el sistema mediante el cual se ordenan y dirigen los diferentes componentes de una organización para alcanzar los objetivos propuestos, al relacionar las partes de una organización, la estructura organizacional permite que los grupos trabajen juntos dentro de sus funciones individuales y determina cómo fluye la información entre los niveles de la empresa para que esta pueda alcanzar su máximo rendimiento (Narvaez, 2023).

Manual de funciones y procedimientos. Instrumento administrativo que requiere toda organización, el cual permita el mantenimiento de los recursos y controlar sus actividades, mediante la emisión de lineamientos y políticas de las empresas con relación al giro propio de sus actividades, ya sea a la producción de bienes o de servicios; este documento enfoca

principalmente a la administración de los recursos humanos, principal componente de la estructura organizacional (Ramos, 2018).

4.3. Marco Institucional

A continuación, en el presente marco institucional se precisa la Fundación Remanso de Paz “REMAPAZ” como una fundación sin ánimo de lucro que tiene como propósito fundamental contribuir al desarrollo económico, social, cultural, educativo y tecnológico de la sociedad civil en áreas rurales y urbanas, que se encuentren en estado de vulnerabilidad realizándolo a través de la identificación, planeación, operación y ejecución de proyectos y/o programas sociales (Fundación Remanso de Paz, 2023).

4.3.1. Misión

Brindar el mejor cuidado a nuestros beneficiarios y sus familias, brindando la atención con Respeto, Amor, tolerancia, con valores basados en ofrecer los más completos servicios residenciales dirigidos a las personas mayores y contribuir al mejoramiento en la calidad de vida, propiciando su desarrollo integral (Fundación Remanso de Paz, 2023).

4.3.2. Visión

Ser reconocida fundación remanso de paz como hogar especializado en brindarle a sus beneficiarios servicios dirigidos al cuidado y atención de las personas mayores del municipio de Soacha, a través de un alto grado de compromiso que garanticen la satisfacción y la permanencia de nuestros beneficiarios en todos nuestros programas (Fundación Remanso de Paz, 2023).

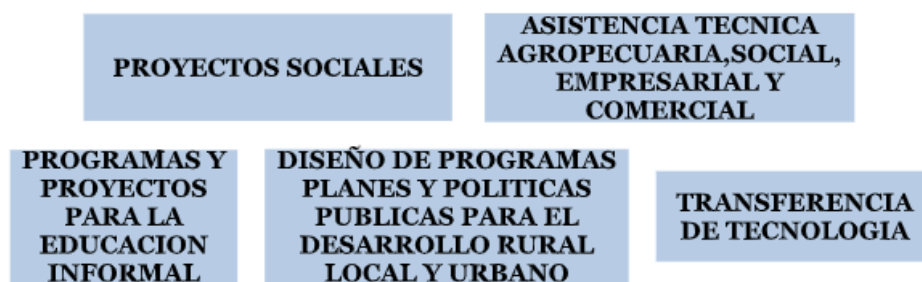
4.3.3. Objetivos

- Apoyar y consolidar el desarrollo institucional a nivel local, departamental, regional y nacional.
- Gestionar programas y proyectos sociales que permitan mejorar la calidad de vida de la población vulnerable.

4.3.4. Líneas de servicio

Ilustración 2

Líneas de Servicio Fundación Remanso de Paz



Fuente: Fundación Remanso de Paz; REMAPAZ (2023).

4.4. Marco Legal

El sistema de competencias laborales surgió en Colombia, por iniciativa gubernamental para dar respuesta a la necesidad de contar con un sistema que asegurara la competitividad del personal que se incorpora al sector público, al igual que poder entender la complejidad de las situaciones de trabajo y su evolución.

Tabla 1. Marco normativo sobre los manuales de funciones.

Norma	Descripción
Constitución política Artículo 122	<i>Establece que no habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente.</i>
Ley 909 de 2004	<i>Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones.</i>
Decreto Ley 770 de 2005	<i>Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.</i>
Decreto Ley 785 de 2005	<i>“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.”</i>
Decreto 2539 de 2005	<i>por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.</i>
Decreto 1083 de 2015	<i>Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.</i>
Decreto 815 de 2018	<i>Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.</i>

Fuente: Congreso de la República de Colombia

Elaboración: Propia

5. Metodología

A continuación se precisa la metodología de investigación, el tipo de estudio, la muestra, técnica e instrumento de recolección de información, procesamiento y análisis de los datos obtenidos con el fin de dar coherencia con la pregunta problema y los objetivos que orientan el presente proyecto aplicado.

La investigación del presente proyecto aplicado se clasifica como una investigación de tipo descriptivo; Malhotra (2008), define la investigación descriptiva como: “Tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado” (p.79).

Debido a que, lo que se quiere realizar es una descripción detallada de las funciones y procedimientos que se presentan en el área de talento humano, mediante el uso de técnicas de recolección de información aplicadas a la población objetivo, se describen las actividades y responsabilidades de cada cargo, así como las etapas de los procesos existentes.

Respecto al método, se realizará a partir de la metodología cuantitativa, dado que usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. guiarse por el contexto, la situación, los recursos de que dispone, sus objetivos y el problema de estudio.

Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación, las técnicas e instrumentos a utilizar para la recopilación y el procesamiento de la información serán fuentes primarias y secundarias, dentro de las primarias se precisa la entrevista semiestructurada, la cual se centra en abordar un diferente número de tópicos o ítems e identifica una particularidad relevante desde el punto de vista de la investigación (Sandoval, 1997).

6. Desarrollo

6.1. Diagnóstico sobre la necesidad de la elaboración de un manual funciones.

La Fundación Remanso de Paz en la actualidad no tiene una estructura organizativa clara. Aunque en la práctica existe cierta comprensión de la jerarquía de la organización, esta información no está integrada, y mucho menos documentada, por lo que no hay líneas serias y claras de comunicación ni canales reguladores dentro de la empresa.

Se conoce el total exacto de empleados, sin embargo, la caracterización puntual de las funciones de los cargos de la Fundación no es muy precisa, lo cual se refleja en los certificados de trabajo que solicitan los colaboradores al área de Talento Humano, debido que en muchos casos la información detallada no tiene relación con las funciones que desempeñan.

De otro lado, las tareas diarias dentro de los procesos administrativo y técnicos se vuelven rutinarias y su ejecución real cambia con el tiempo. Ahora bien, gracias a la división del trabajo aumenta el grado de especialización, lo que hace ineludible organizar cada función dentro de una estructura, utilizando una herramienta que determine las pautas para el desarrollo de estas.

La competencia que existe hoy día obliga a las empresas a generar bienes y servicios de mayor calidad, por lo que se hace necesario que estas se centren cada vez más en la estandarización de los procesos administrativos y de producción, así como, el perfeccionamiento de las estructuras organizativas.

Una de las estrategias para el desarrollo de una organización lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre las funciones, métodos y procedimientos, que permitan descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales (Nieto Salazar, 2008).

Por lo tanto, se realiza un diagnóstico en La Fundación Remanso de Paz, como primer paso en la elaboración del manual de funciones. Esto se logra a través de la recopilación de información relacionada con funciones, actividades, niveles de supervisión, relaciones internas y externas, e informes elaborados para cada cargo por medio de una encuesta diseñada para este fin.

La necesidad de la elaboración del manual de funciones en la empresa surge en el área de talento humano, como ya se había comentado líneas atrás, se piensa como una herramienta para promover la adecuada selección de personal y validar los puestos en la situación que se presenten posibles opcionados para desempeñarlos.

De igual forma, la necesidad de crear manuales queda en evidencia en este mismo proceso debido a la vinculación de nuevo personal dentro de la Fundación, ya que no se contaba con una herramienta fácil de usar y de consultar para realizar alguna de sus tareas que les permitiera hacerlas con cierto grado de estandarización (Nieto Salazar, 2008).

Ahora bien, la información recopilada es verificada inicialmente por los correspondientes niveles jerárquicos superiores. Asimismo, lo obtenido será elaborado y complementado con el perfil que debe tener la persona que ocupará dicho puesto, teniendo en cuenta el nivel de formación académica y experiencia profesional, así como las características y habilidades técnicas y personales idóneas para un adecuado desempeño en el cargo a ocupar.

En este orden de ideas, es oportuno comentar que la Fundación Remanso de Paz cuenta con una planta personal de veinte (20) colaboradores, de los cuales sólo el Gerente General, el Gerente Administrativo y la Coordinadora de Compras cuentan con un contrato a termino fijo, los cargos restantes se han vinculado a través de la figura de Orden o contrato de Prestación de Servicios (OPS).

Lo anterior, atendiendo la relevancia de sus funciones debido que, tanto el Gerente General como el Administrativo son los encargados de diseñar y supervisar estrategias y fijar objetivos para el crecimiento, así como, establecer políticas y procesos y asegurarse que los empleados trabajen de forma productiva. De otro lado, la Coordinadora de compras es quien requiere sumar proveedores para aumentar la oferta de la Fundación.

Cabe resaltar que, la Coordinadora de compras cuenta a su disposición con dos (2) Auxiliares de compras quienes tienen el encargo de supervisar los niveles y las cantidades de existencias y determinar la necesidad de las compras, así como realizar una indagación sobre proveedores potenciales y el seguimiento de los pedidos.

Por otra parte, y de manera jerárquica aparece la Jefe del departamento de Recursos Humanos quien tiene la responsabilidad de alinear procesos para cumplir los objetivos trazados por Gerencia, además, apoyar tareas administrativas como la contratación de personal, las renuncias y los despidos, asimismo, atender reportes o quejas de los empleados y mejorar el clima laboral.

En este orden, el Coordinador contable quien tiene la misión de desarrollar la contabilidad interna de la Fundación, aplicando las normas y los procedimientos vigentes a fin de lograr información oportuna y confiable que produzca los elementos de análisis para la toma de decisiones en la ejecución, evaluación y control de los recursos financieros y en cumplimiento de las obligaciones de Remanso de Paz.

Mientras que, el Coordinador de proyectos es quien se encarga de supervisar el progreso diario de los proyectos proporcionando actualizaciones y avances detallados a los Gerentes, así como, organizar las facturas, los contratos y otros archivos financieros para facilitar su acceso, y planificar reuniones y organizar la logística de los proyectos en ejecución.

En esta escala jerárquica, la Trabajadora social y/o coordinadora de comedores quien tiene por funciones el coordinar y supervisar la labor en los comedores, brindando su atención durante la comida para generar hábitos correctos de comportamiento y alimentación; llevar a cabo actividades programas y cumplir con los objetivos establecidos por la Fundación.

Por último, el Ingeniero de sistemas quien tiene la tarea de aplicar y mantener los sistemas informativos optimizando y diseñando los *software* y *hardware* para agilizar el proceso y resultados de la Fundación, además, desarrollar estructuras, programas, procedimientos y modelos de datos para la correcta operatividad de la organización.

En otro orden, figuran los Auxiliar quienes asumiendo un rol asistencial contribuyen al buen funcionamiento de los procesos y procedimientos administrativos, adicionalmente, es responsable de administrar y distribuir información entre los demás colaboradores, gestionar la comunicación con clientes y proveedores, entre otros, de la Fundación Remanso de Paz.

Por consiguiente, el Auxiliar en servicios generales es quien se ocupa de velar y verificar el buen funcionamiento de las instalaciones, realizando actividades de aseo y limpieza, además de prestar oportunamente el servicio de atención a los usuarios, ofreciendo su colaboración ante distintas situaciones que se puedan presentar.

Ahora, los dos (2) Auxiliares de enfermería quienes cuentan con una serie de funciones, dentro de ellas destacan, el realizar todas las tareas relativas al cuidado de los enfermos, como hacer las camas y ejercer el aseo de quienes no puedan moverse, de la misma manera, suministrar las comidas a aquellos que no puedan hacerlo; administrar medicación y acompañar a los enfermos.

Los dos (2) Auxiliares de contratación, responsables del proceso de reclutamiento de la Fundación en una primera instancia la cual incluye, programar llamadas y entrevistas, manejar la

base de datos y el papeleo respectivo frente a los candidatos a los puestos, dicho en otras palabras, facilitan el proceso de contratación de manera eficiente y a mantener el debido funcionamiento del proceso de contratación.

De otro lado, el Auxiliar cocina, quien trabaja de manera mancomunada con la trabajadora social – Coordinadora de comedores, en la Fundación tiene la tarea de preparar y cortar el producto, la limpieza y desinfección de utensilios y herramientas, así como de realizar diversas tareas administrativas que son competencia dentro de su área. De igual manera, debe contar con habilidades organizativas para dar el debido cumplimiento a todas las demandas dentro del horario establecido.

Por último, el Auxiliar logístico quien tiene el compromiso de gestionar las operaciones y supervisar a los equipos de trabajo, llevar a cabo las acciones de preparación y mantenimiento, así como, controlar las operaciones de transporte y distribución. La gran responsabilidad del cargo radica en optimizar la cadena de valor de la Fundación gracias a los recursos logísticos.

Para finalizar, los Conductores logísticos quienes dentro de sus obligaciones contractuales tienen facultado realizar las actividades necesarias referidas al embalaje, carguío, manipulación de los materiales o productos terminados de manera adecuada y oportuna. Además de verificar, preparar, despachar y cargar los productos terminados que serán entregados a los clientes.

Nótese que, a pesar de tener un conocimiento inicial respecto a los roles y tareas de cada empleado en su respectiva área, la falta de manuales funcionales crea limitaciones importantes en la implementación de innovaciones o en el establecimiento de objetivos, como lograr buenos resultados finales.

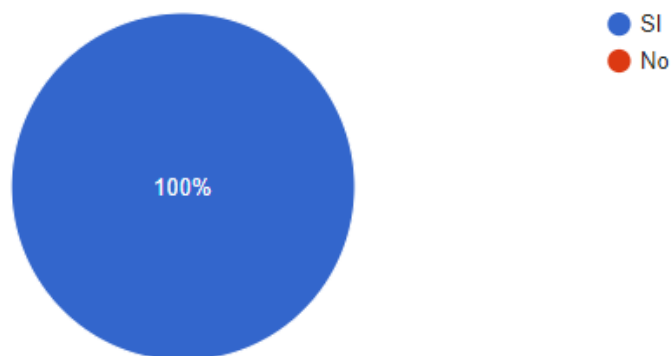
De otro lado, es oportuno indicar que uno de los problemas comunes es la duplicación de funciones, en ocasiones cuando a un colaborador se le asignan múltiples tareas al mismo tiempo, es obvio que no las podrá realizar o puede que no sea eficiente en el desempeño de dichas tareas, perdiendo tiempo y recursos.

6.2. Análisis de la información obtenida para determinar la necesidad de un manual de funciones.

En el desarrollo del recorrido de análisis con el fin de determinar la necesidad de la elaboración de los manuales de funciones en la Fundación Remanso de Paz, se planteó como instrumento metodológico la encuesta, ya que ofrece la cercanía con los sujetos encuestados, la optimización de tiempo y la especificidad a la hora de investigar un tema.

Se presentarán las preguntas, las opciones de respuesta, las mismas respuestas de los encuestados, y, posteriormente, un breve análisis frente a cada pregunta. El formulario se le presentó a veinte (20) personas las cuales están vinculadas laboralmente con la Fundación, cabe mencionar, también, que los criterios a verificar no generaron, ni generaran riesgos de ningún tipo en los ambientes laborales.

Gráfica 1. Importancia de la elaboración del manual de funciones

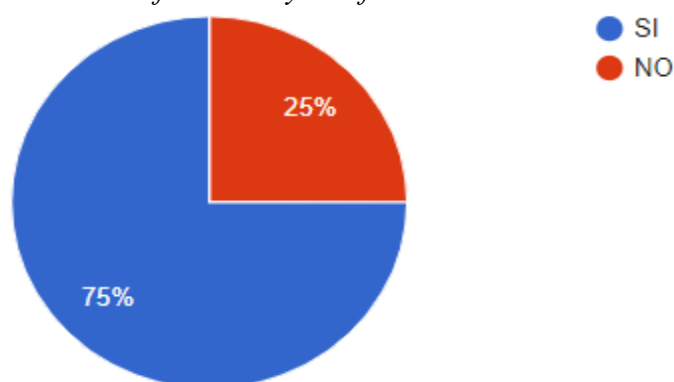


Nota: El gráfico representa los resultados obtenidos a la pregunta *¿Cree usted que es importante la elaboración e implementación del Manual de Funciones en la Fundación Remanso de Paz?*

Elaboración: Propia

Así pues, ante la pregunta realizada el 100% de los colaboradores con los que cuenta la Fundación Remanso de Paz creen necesario la elaboración del manual de funciones, además de su relevante implementación. Lo anterior producto de las dificultades a la hora de afrontar una situación dado el desconocimiento de las funciones sin definir.

Gráfica 2. La falta del manual de funciones y su afectación



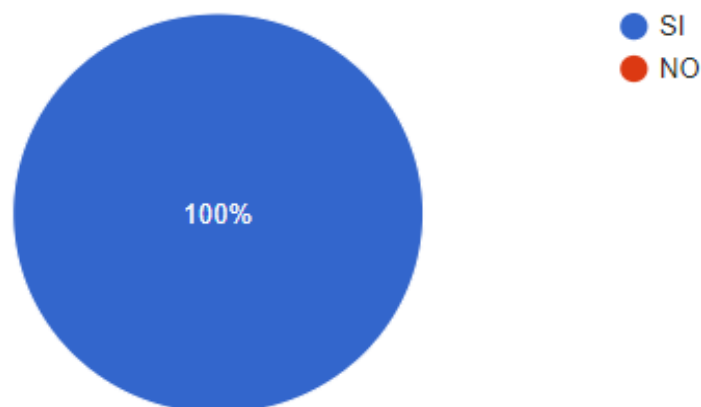
Nota: El gráfico representa los resultados obtenidos a la pregunta *¿Cree usted que la falta del Manual de Funciones en la Fundación afecta el desarrollo y crecimiento de esta?*

Elaboración: Propia

Es interesante descubrir que, a pesar de no tener dudas sobre la importancia de la elaboración e implementación del manual de funciones, el 25% de los colaboradores considera que la Fundación Remanso de Paz no sufre o sufriría en un futuro algún tipo de afectaciones que pusieran en riesgo su desarrollo o crecimiento; tal vez, en el entendido que, la organización a hoy no cuenta con ellos y de cierta manera ha sabido operar.

Gráfica 3. El manual de funciones y la organización laboral

Nota: El gráfico representa los resultados obtenidos a la pregunta *¿Cree usted que un Manual de Funciones favorece la organización de la Fundación y la de su trabajo?*

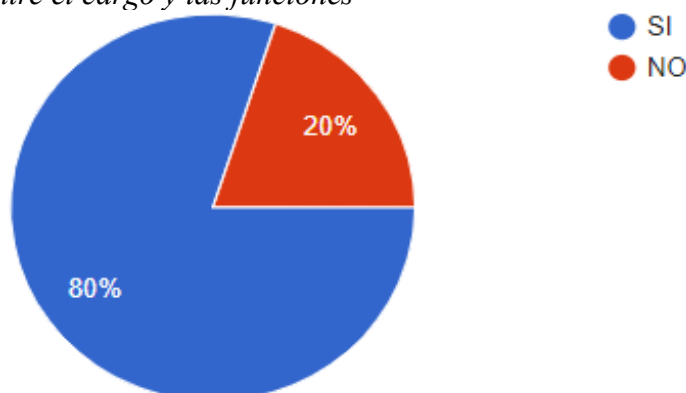


Nota: El gráfico representa los resultados obtenidos a la pregunta ¿Cree usted que un Manual de Funciones favorece la organización de la Fundación y la de su trabajo?

Elaboración: Propia

De nuevo, ante la pregunta formulada el 100% de los empleados de la Fundación Remanso de Paz hacen hincapié sobre la necesidad del manual de funciones, entendiendo con ello que la elaboración e implementación de este permite la clara designación de tareas y responsabilidades para cada uno de los cargos.

Gráfica 4. Correlación entre el cargo y las funciones



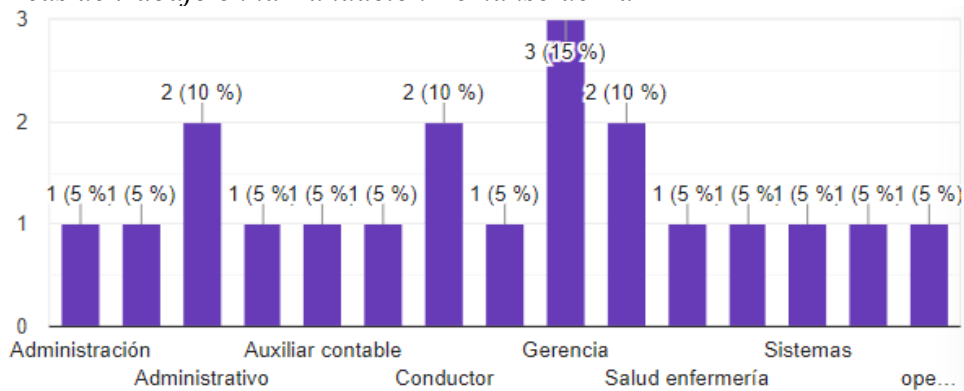
Nota: El gráfico representa los resultados obtenidos a la pregunta ¿Las actividades que realiza son de acuerdo con el cargo que usted desempeña actualmente?

Elaboración: Propia

Ahora bien, un resultado que preocupa y justifica la elaboración e implementación del manual de funciones en la Fundación Remanso de Paz tiene que ver con los resultados obtenidos

ante la pregunta sobre la correlación entre su cargo y las funciones, dado que el 20% aseguro no encontrar ninguna relación entre lo uno y lo otro.

Gráfica 5. Áreas de trabajo en la Fundación Remanso de Paz



Nota: El gráfico representa los resultados obtenidos a la pregunta ¿A qué área asocia su cargo actualmente?

Elaboración: Propia

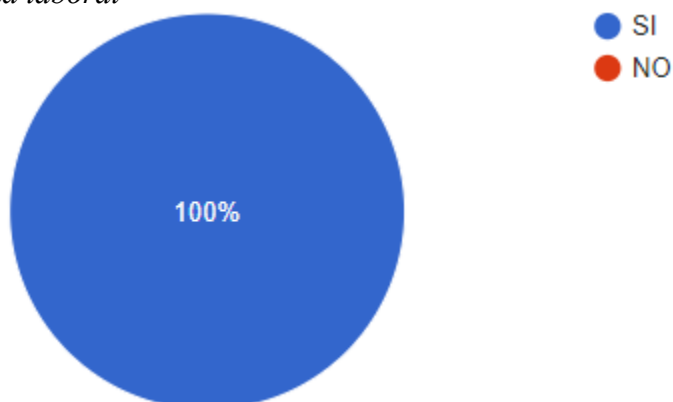
La finalidad de esta pregunta tiene como objetivo dilucidar el número total de cargos y puestos, para con ello, lograr determinar las funciones correspondientes a cada uno de ellos. En este sentido, la Fundación Remanso de Paz cuenta con una gerencia general, una gerencia administrativa, un coordinador de comprar, uno contable, uno de proyectos, una trabajadora social y un ingeniero de sistemas.

Adicionalmente, un jefe del departamento de recursos humanos y una serie de auxiliares donde se encuentran uno de servicios generales, dos de compras, dos de contratación, dos de enfermería, uno de logística, uno de cocina y tres conductores. Este análisis sirve para resaltar que, aunque se conocen las áreas, poco se conoce de sus funciones.

Para precisar lo anterior, se formulo una pregunta abierta donde se formuló la pregunta ¿cuáles son las tareas que usted realiza de acuerdo con el cargo que actualmente ocupa? Dejando

vislumbrar que, todos tienen un conocimiento general respecto a su cargo pero no una definida concepción sobre sus responsabilidades ante el cargo y frente a la Fundación Remanso de Paz.

Gráfica 6. Conformidad laboral



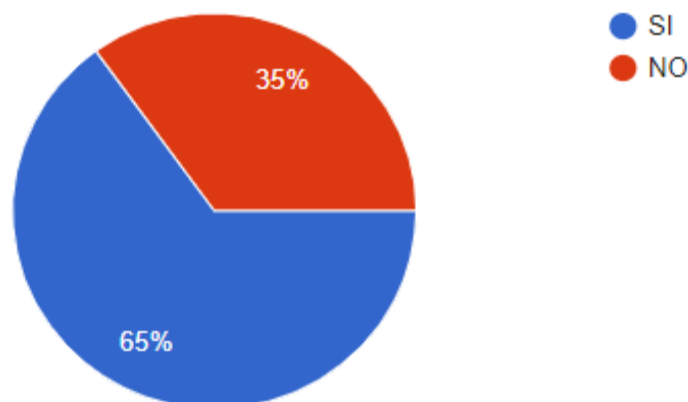
Nota: El gráfico representa los resultados obtenidos a la pregunta *¿Se encuentra a gusto con el trabajo que realiza?*

Elaboración: Propia

Paradójicamente, ante la pregunta realizada el 100% de los colaboradores de la Fundación Remanso de Paz afirma sentirse a gusto con el trabajo que realiza, lo anterior arroja diversos análisis entre los que se puede hacer los siguientes comentarios, por un lado, al desconocer sus funciones el grado de responsabilidad disminuye generando con ello un grado de satisfacción.

De otra parte, el que la totalidad de empleados de la Fundación consideren que se sienten a gusto en el trabajo puede ser la razón por la cual a hoy la organización no ha generado la elaboración e de manuales de funciones debido que, aunque lo consideran necesario, no sienten oportuno la implementación de estos.

Gráfica 7. Ejecución de actividades propias del cargo

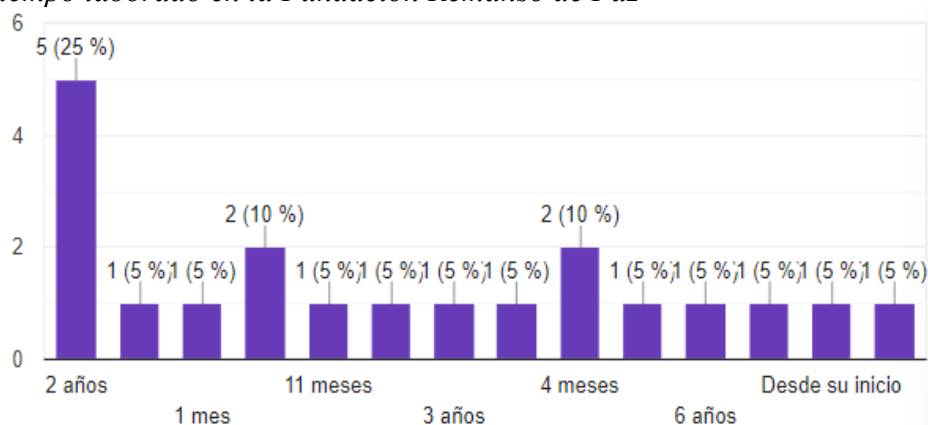


Nota: El gráfico representa los resultados obtenidos a la pregunta ¿Realiza usted actividades que no corresponden a su cargo?

Elaboración: Propia

Siguiendo con la lógica de la encuesta, se efectuó la pregunta ¿realiza usted actividades que no corresponden a su cargo? Donde el 65% de los colaboradores afirmó que de una u otra manera se aferran única y exclusivamente a las funciones que naturalmente consideran se realizan en su cargo, no obstante, el 35% de los empleados asevera realizar actividades fuera de lo que piensan se ejecuta en su cargo.

Gráfica 8. Tiempo laborado en la Fundación Remanso de Paz



Nota: El gráfico representa los resultados obtenidos a la pregunta ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la Fundación?

Elaboración: Propia

Finalmente, todos llevan un periodo no superior a tres (3) años, exceptuando tres (3) colaboradores que estan desde el inicio y puesta en funcionamiento de la Fundación Remanso de Paz y un colaborador quien lleva laborando un periodo de seis (6) años. Lo anterior permite analizar que, la falta de implementación de manuales de funciones tiene que ver con lo reciente que llevan los cargos creados para la correcta funcionalidad de la organización.

De manera general, es oportuno comentar que respecto de los procedimientos para el análisis de los datos recolectados, es menester afirmar que, fue una recolección controlada, manejable dentro de lo que se podría esperar del número de personas participantes, además que las respuestas se ubicaron dentro de un rango que no exigía la inclusión de un sistema tecnológico de análisis de información.

Lo anteriormente mencionados, visto en relación con los resultados de la encuesta, evidencia la necesidad de elaborar e implementar el manual de funciones en la Fundación Remanso de Paz puesto que, el total de la planta de personal en líneas generales y de manera conjunta precisan la relevancia de este instrumento ya que con el se podrá la comprensión absoluta de las actividades a ejercer de manera individual en cualquiera de sus áreas de trabajo.

6.3. Manual de Funciones de la Fundación REMANSO DE PAZ.

Introducción

El presente documento contiene el manual de funciones de la FUNDACIÓN REMANSO DE PAZ, el cual es un instrumento necesario que tiene por propósito el normalizar las funciones de los diferentes cargos de la estructura organizacional, base primordial para la toma de decisiones. En las funciones del personal se contempla entre otros aspectos, las actividad de cada uno de los puestos , así como también las habilidades que se deben poseer para ocupar dichos cargos.

Conceptos del Manual de Funciones

Es una herramienta de apoyo para organizar, distribuir actividades y definir claramente las funciones de cada puesto, adicionalmente, la forma en que las mismas deberán ser ejecutadas para lograr los objetivos y metas propuestas de la FUNDACIÓN REMANSO DE PAZ en un periodo determinado.

Importancia del Manual de Funciones

Constituye un instrumento administrativo de gran utilidad no sólo para el área de Talento Humano, sino para la Fundación en sí, ya que permite determinar el grado de cumplimiento de los empleados, identificar responsabilidades de los cargos, además, da a conocer las obligaciones que debe reunir quien desee ocupar un puesto, así mismo, permite realizar una adecuada selección y contratación de personal; necesidades de capacitación, determinar políticas y lineamientos en cuanto a salarios y distribución laboral.

Objetivos del Manual de Funciones

General

Disponer de una herramienta normativa al interior de la FUNDACIÓN REMANSO DE PAZ que oriente las labores a realizar en las diferentes áreas que la integran.

Específicos

Delimitar los niveles de autoridad y responsabilidad en cada uno de los puestos de trabajo al interior de la FUNDACIÓN REMANSO DE PAZ y normalizar el desarrollo de cada una de las funciones de acuerdo con los perfiles de cargos.

Ámbito de Aplicación del Manual de Funciones

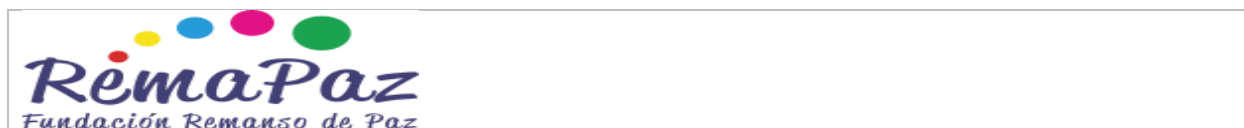
El presente manual se aplicará en todos los puestos que conforman la estructura organizativa de la FUNDACIÓN REMANSO DE PAZ, debido que, es obligatorio poseer un protocolo documental que describa los perfiles, las actividades y funciones inherentes a los puestos de trabajo, el cual será de suma importancia para llevar a cabo adecuadamente el proceso de contratación.

Tabla 2. Manual de Funciones Gerente General

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Gerente General
Área a la que pertenece	Alta Dirección
2. Función principal	
Formular la estrategia general y fijar objetivos para el crecimiento, gestionar al personal y establecer políticas, además de controlar presupuestos y optimizar gastos.	
3. Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer, formular y aprobar objetivos, políticas y programas para la entidad. • Autorizar y organizar el funcionamiento de departamentos principales y la categoría del personal. • Asignar fondos para implementar políticas y programas de la empresa; establecer controles administrativos y financieros; formular y aprobar ascensos y la planificación del talento humano. • Seleccionar y autorizar el nombramiento de coordinadores y otros ejecutivos. • Coordinar el trabajo de departamentos o divisiones regionales. • Representar a la organización o delegar en representantes para que actúen en nombre de ella en negociaciones u otras funciones oficiales. • Definir y formular políticas, estatutos y reglamentos de organizaciones humanitarias educativas públicas, privadas y sin ánimo de lucro. 	
4. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de lectura • Escucha activa • Comunicación asertiva • Relaciones interpersonales • Trabajo en equipo 	

Elaboración: Autor

Tabla 3. Manual de Funciones Gerente Administrativo



DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Gerente Administrativa
Área a la que pertenece	Alta Dirección
2. Función principal	
Planear, organizar, dirigir y controlar las áreas responsables por registros administrativos, inventarios, servicios de seguridad, admisiones y otros servicios administrativos.	
3. Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir y controlar operaciones de departamentos que proveen uno o varios servicios administrativos. • Dirigir y asesorar al personal encargado de las funciones administrativas, de seguridad, manejo financiero, provisión de recursos y administración de personal. • Señalar políticas relacionadas con el manejo de inventarios. • Planear, administrar y controlar presupuestos, contratos, equipos y suministros. • Recomendar y establecer sistemas de seguridad, para proteger las instalaciones, los equipos, vehículos, sistemas de información y las personas. • Preparar informes para comités administrativos evaluando los servicios. • Participar en la selección y entrenamiento del personal. • Participar en la coordinación de políticas administrativas. • Vigilar y controlar gastos y asegurar el uso adecuado de recursos. 	
4. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de lectura • Escucha activa • Comunicación asertiva • Pensamiento crítico • Trabajo en equipo 	

Elaboración: Autor

Tabla 4. Manual de Funciones Coordinador de Compras



DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Coordinador de Compras
Área a la que pertenece	Área Administrativa
2. Función principal	
Planear, organizar, dirigir y controlar actividades del área de compras y adquisiciones; desarrollar e implementar políticas de compras para la entidad.	
3. Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de compras de una empresa. • Desarrollar políticas y procedimientos de adquisición y controlar el presupuesto del departamento. • Identificar, seleccionar y evaluar los proveedores de acuerdo con los términos de negociación y criterios técnicos según políticas de aprovisionamiento de la organización. • Evaluar costo y calidad de productos o servicios según políticas de aprovisionamiento de la organización. • Negociar y vigilar contratos de compra de equipos, productos y materiales según políticas y procedimientos de la organización. • Desarrollar proveedores según estrategias de colaboración y modelos de gestión. • Planear la integración de las cadenas de suministro según mejores prácticas y modelos de gestión 	
4. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de lectura • Comunicación asertiva • Pensamiento crítico • Evaluación y control de actividades • Trabajo en equipo 	

Elaboración: Autor

Tabla 5. Manual de Funciones Jefe del Departamento de Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Jefe Departamento de Talento Humano
Área a la que pertenece	Área Administrativa
2. Función principal	
Planear, diseñar, implementar y evaluar políticas, programas, proyectos y procedimientos de talento humano, contratos, salarios, beneficios laborales, capacitación y desarrollo de personal; consultar y asesorar a los directivos de otros departamentos y demás empleados sobre la interpretación de políticas de personal, entre otras, de la entidad.	
3. Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Planear, dirigir y controlar actividades de departamentos de personal o talento humano según normativa y políticas organizacionales. • Planear e implementar políticas y procesos de reclutamiento, contratación, evaluación, formación, entrenamiento, movilidad y desvinculación del personal de acuerdo con normativa, marco estratégico y procedimientos de la organización. • Asesorar a la alta dirección, responsables de otros departamentos y colaboradores sobre la interpretación y administración de políticas y programas de talento humano de acuerdo con normativa y lineamientos organizacionales. • Verificar el cumplimiento del reglamento interno de trabajo y los programas de salud, seguridad y bienestar de acuerdo con políticas y normativa. • Planear y organizar manuales de funciones, políticas de compensación, beneficios, procedimientos sobre fijación de la escala y niveles salariales según procedimientos y normativa • Verificar las novedades de nómina y el pago de seguridad social de acuerdo con normativa. • Elaborar informes de gestión del talento humano de acuerdo con lineamientos organizacionales. 	
4. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de lectura • Escucha activa • Comunicación asertiva • Pensamiento crítico • Gestión de Recursos de Personal 	

Elaboración: Autor

Tabla 6. Manual de Funciones Coordinador Contable

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Coordinador Contable
Área a la que pertenece	Área Administrativa
2. Función principal	
Aplicar, planear, organizar, diagnosticar y administrar sistemas financieros de la empresa de acuerdo con la normativa nacional; evaluar, controlar y cumplir con las obligaciones fiscales, establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera, garantizar y proporcionar información veraz y oportuna.	
3. Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y estructurar información financiera según la normativa vigente y políticas institucionales. • Analizar información y proyecciones financieras y de inversiones de acuerdo con la normativa vigente y planes financieros. • Gestionar, preparar e informar las obligaciones tributarias de acuerdo con la normativa fiscal vigente. • Preparar, gestionar y ayudar en la elaboración y control de planes financieros y presupuestales de acuerdo con estrategias económicas y normativa vigente. • Supervisar procesos de auditoría financiera y contable de acuerdo con estándares de calidad internos de la entidad u organización. • Calcular los costos de operaciones de acuerdo con métodos y tipo de costo. 	
4. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Lógica matemática • Pensamiento crítico • Trabajo bajo presión • Flexibilidad y adaptabilidad 	

Elaboración: Autor

Tabla 7. Manual de Funciones Coordinador de Proyectos

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Gerente General
Área a la que pertenece	Alta Dirección
2. Función principal	
Velar porque los recursos asignados sean los adecuados; distribuir de manera coherente la carga de trabajo al equipo; elaborar un cronograma de actividades realista pero competitivo; asegurar la ejecución del proyecto a través de la toma de decisiones apropiadas; velar porque el equipo sea competente y se encuentre completo.	
3. Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la búsqueda de licitaciones y el análisis de factibilidad de proyectos. • Diseñar, presentar y sustentar proyectos acordes con la misión de la Fundación • Diseñar interdisciplinariamente con las diversas áreas de la Fundación, los planes operativos, planes de adquisición y cronogramas para la ejecución de los proyectos. • Supervisar los procesos de contratación que se requieran para la ejecución de los proyectos; entendida esta como la revisión a términos de referencia, convocatoria a proveedores, análisis de propuestas, selección de consultores, contratos y documentación para la formalización de contratos. • Controlar la gestión profesional, técnica, administrativa y operativa del equipo humano vinculado específicamente a cada proyecto. • Establecer los mecanismos de control, evaluación y gestión para el cumplimiento de metas y objetivos pactados en cada proyecto. • Rendir informes periódicos al Gerente General sobre avances y resultados en la ejecución de proyectos. 	
4. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de lectura • Escucha activa • Comunicación asertiva • Pensamiento crítico • Flexibilidad y adaptabilidad 	

Elaboración: Autor

Tabla 8. Manual de Funciones Trabajador Social

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Trabajador Social
Área a la que pertenece	Área Administrativa
2. Función principal	
Realizar una gestión de calidad que permita orientar las acciones necesarias con el fin de coordinar y supervisar la labor en los comedores, brindando su atención durante la comida para generar hábitos correctos de comportamiento y alimentación; llevar a cabo actividades, programas y cumplir con los objetivos establecidos por la Fundación.	
3. Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Promover el trabajo en equipo en lo interno y en lo relacionado con pacientes y usuarios • Detectar las necesidades de educación de los trabajadores, pacientes y usuarios con el propósito de promover la elaboración de programas preventivos. • Realizar registros e informes de análisis de tratamiento en el ámbito de convivencia de los pacientes y/o usuarios en la fundación • Elaborar actividades y rutinas que relacionan el tratamiento que cada paciente lleva de forma grupal o individual • Realizar tareas relacionadas con la función que se le deleguen desde Gerencia. 	
4. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Capacidad integral • Proteger la integridad • Solución de problemas 	

Elaboración: Autor

Tabla 9. Manual de Funciones Ingeniero de Sistemas

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Ingeniero de Sistemas
Área a la que pertenece	Área Administrativa
2. Función principal	
Investigar, planificar, diseñar, evaluar, integrar e implementar soluciones informáticas, sistemas operativos, almacenes de datos y <i>software</i> de tecnologías de la información y las comunicaciones por la Fundación.	
3. Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar propuesta técnica de servicios y/o productos de tecnología de la información y las comunicaciones de acuerdo con requisitos técnicos y normativa. • Establecer requisitos de la solución de tecnologías de la información y las comunicaciones de acuerdo con estándares y procedimiento técnico. • Establecer requisitos de infraestructura tecnológica de acuerdo con procedimientos y estándares técnicos. • Diseñar el sistema de seguridad de la información de acuerdo con estándares y marco de referencia. • Diseñar la arquitectura de tecnologías de la información y las comunicaciones de acuerdo con arquetipos y requisitos técnicos • Gestionar los riesgos de las soluciones de las tecnologías de la información y las comunicaciones de acuerdo con estándares y marco de referencia. • Diseñar pruebas de soluciones de las tecnologías de la información y las comunicaciones de acuerdo con estándares y marco de referencia. • Evaluar técnicamente los servicios y/o productos de tecnologías de la información y las comunicaciones de acuerdo con metodología de buenas prácticas. • Diseñar el centro de datos de acuerdo con modelos y estándares técnicos. • Diseñar la arquitectura del <i>software</i> de acuerdo con arquetipos y requisitos técnicos 	
4. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Capacidad integral • Proteger la integridad • Solución de problemas 	

Elaboración: Autor

Tabla 10. Manual de Funciones Auxiliar Servicios Generales



DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Auxiliar Servicios Generales
Área a la que pertenece	Área Técnica
2. Función principal	
Limpiar salas de espera, pasillos, oficinas, áreas comunes, interiores, oficinas, instalaciones, entre otros.	
3. Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpiar y desinfectar muebles y accesorios de baño y cocina • Recoger basuras y vaciar los recipientes de desperdicios • Lavar ventanas y paredes; limpiar y mantener vidrios y espejos • Limpiar y lavar puertas, muebles y enseres • Preparar, cocinar y servir alimentos y bebidas; lavar vajillas y utensilios de cocina. • Barrer, trapear, lavar, encerar, sellar y brillar pisos. • Preparar los implementos de aseo requeridos en el desarrollo de sus actividades. 	
4. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Evaluación y control de actividades • Trabajo en equipo • Orientación al Servicio • Gestión del Tiempo 	

Elaboración: Autor

Tabla 11. Manual de Funciones Auxiliar de Compras



DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Auxiliar de Compras
Área a la que pertenece	Área Técnica
2. Función principal	
Apoyar el área general y/o especializado de compras, en la adquisición de materiales, bienes y/o servicios para uso de la Fundación para su futuro procesamiento.	
3. Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la compra de materiales y equipo general o especializado, bienes y servicios para uso de la empresa o futuro procesamiento. • Apoyar la elaboración de requerimientos de la Fundación y las especificaciones de equipos, materiales y suministros para ser comprados. • Contactar a proponentes, consultar con proveedores y revisar cotizaciones. • Crear órdenes de compras, procesar compras y monitorear trazabilidad de pedidos según procedimientos. • Atender oferta y solicitudes de los clientes según procedimiento técnico y normativa de negocio 	
4. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de lectura • Escucha activa • Comunicación asertiva • Pensamiento crítico • Evaluación y control de actividades 	

Elaboración: Autor

Tabla 12. Manual de Funciones Auxiliar Contable



DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Auxiliar Contable
Área a la que pertenece	Área Contable
2. Función principal	
Realizar la medición y reconocimiento de las transacciones contables y financieras, realizar procesos de liquidación de impuestos, cuantificar costos y registran las operaciones de flujos monetarios, verifican inventarios, depuran y apoyar la elaboración de informes, comprobantes y documentos relacionados con la Fundación.	
3. Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Medir y reconocer los recursos financieros de acuerdo con la normativa vigente. • Elaborar y seleccionar información de los procesos de liquidación tributaria según procedimientos y normativa fiscal vigente. • Identificar los costos de operaciones de acuerdo con métodos vigentes de la Fundación. • Registrar información de procesos contables y financieros usando sistemas manuales y/o electrónicos de acuerdo con políticas organizacionales u institucionales vigentes. • Elaborar informes y reportes del área de acuerdo con procedimientos y políticas organizacionales u institucionales vigentes. • Organizar y archivar documentos del área de contabilidad y finanzas de acuerdo con normativa vigente. • Atender clientes del área de acuerdo con normas técnicas y políticas institucionales vigentes. 	
4. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Lógica matemática • Pensamiento crítico • Trabajo en equipo • Proactividad 	

Elaboración: Autor

Tabla 13. Manual de Funciones Auxiliar de Enfermería

DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Auxiliar Enfermería
Área a la que pertenece	Área Técnica
2. Función principal	
Brindar cuidado integral y orientación en salud a las personas y comunidades en aspectos de promoción, educación y prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación que lo requieran en la Fundación.	
3. Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Observar el progreso de los pacientes y reportar cambios a los enfermeros, médicos y otros miembros del equipo de salud. • Asistir a los enfermeros y a los médicos en la realización de procedimientos. • Realizar actividades de comodidad, bienestar físico, recreativo y ocupacional al paciente. • Aplicar guías de manejo en el cuidado individual, familiar y colectivo. • Responder a las señales de llamada, vaciar recipientes, preparar a los pacientes para los tratamientos médicos y quirúrgicos, suministrar alimentos, supervisar ejercicios de rutina y ejercer otras funciones relacionadas con el cuidado de pacientes. • Esterilizar, preparar y responder por el material, equipos y elementos a su cargo. • Admitir personas al servicio según normativa de salud. • Controlar infecciones de acuerdo con protocolos y normatividad de salud. • Fomentar prácticas saludables de acuerdo con normativa de salud. • Dar orientación según protocolo de servicio al paciente. 	
4. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa • Comunicación asertiva • Relaciones interpersonales • Trabajo en equipo • Orientación al Servicio 	

Elaboración: Autor

Tabla 14. Manual de Funciones Auxiliar de Cocina



DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Auxiliar Cocina
Área a la que pertenece	Área Técnica
2. Función principal	
Realizan actividades de apoyo para los encargados de la preparación o servicio de alimentos y bebidas, en ocasiones preparan, acondicionan y ensamblan alimentos y bebidas.	
3. Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Higienizar plantas y/o áreas de producción y servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con los procedimientos técnicos de la Fundación. • Ordenar materias primas, productos e insumos en refrigeradores, alacenas y otras áreas de almacenamiento de acuerdo con técnicas de conservación, normativa de manipulación de alimentos y estándares de la Fundación. • Aprovisionar el material profesional de alimentos y bebidas según manual de procedimientos de limpieza y desinfección. • Efectuar operaciones de alistamientos de alimentos de acuerdo con procedimientos técnicos y estándares de la Fundación. • Preparar, acondicionar y ensamblar alimentos y bebidas de acuerdo con procedimientos técnicos y estándares de la Fundación. • Atender servicio de alimentos y bebidas según protocolos y estándares de la Fundación. 	
4. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa • Comunicación asertiva • Evaluación y control de actividades • Trabajo en equipo • Orientación al Servicio 	

Elaboración: Autor

Tabla 15. Manual de Funciones Auxiliar Contratación



DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Auxiliar Contratación
Área a la que pertenece	Área Técnica
2. Función principal	
Apoyar a la Jefe del Departamento de Talento Humano de la Fundación. Además, recopilar, actualizar y tramitar información de los procesos respecto a la gestión humana.	
3. Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Tramitar, verificar y registrar información relacionada con el personal, como selección, ingreso, entrenamiento y evaluación del desempeño. • Actualizar el archivo manual o sistematizado de hojas de vida de acuerdo con procedimientos organizacionales. • Apoyar la elaboración de informes y documentos relacionados con las actividades del personal de acuerdo con procedimientos organizacionales. • Apoyar el proceso de reclutamiento según políticas y procedimientos organizacionales. • Brindar información general de los procesos de gestión del recurso humano de acuerdo con procedimientos organizacionales. 	
4. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de lectura • Escucha activa • Redacción de textos • Comunicación asertiva • Pensamiento crítico 	

Elaboración: Autor

Tabla 16. Manual de Funciones Auxiliar Logístico



DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Auxiliar Logístico
Área a la que pertenece	Área Operacional
2. Función principal	
<p>Coordinar, asignar y supervisar las actividades de empleados que realizan funciones de despacho, recepción, almacenamiento, distribución y mantenimiento de inventarios, materiales, repuestos y/o productos, trámite de compras y programación de itinerarios.</p>	
3. Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer programas, procedimientos de trabajo y coordinar actividades con otros grupos o departamentos para las labores de almacenamiento, inventario y distribución. • Preparar y presentar informes sobre la gestión del departamento a cargo de acuerdo con procedimientos de la organización. • Solicitar materiales y suministros de acuerdo con procedimientos de la organización. • Garantizar el funcionamiento de equipos y maquinaria, velar por su mantenimiento y reparación. • Apoyar el entrenamiento de empleados en labores asignadas, normas de seguridad y políticas y procedimientos de la empresa. • Velar por el orden y aseo del área de almacén e inventario de acuerdo con procedimientos técnicos y organizacionales • Apoyar la planificación de la demanda para determinar cantidades a comprar, almacenar y/o distribuir de acuerdo con procedimientos de la organización. • Velar por los inventarios en el área a cargo, así como su almacenaje y distribución de acuerdo a procedimientos de la organización. 	
4. Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de lectura • Escucha activa • Comunicación asertiva • Pensamiento crítico • Resolución de problemas complejos 	

Elaboración: Autor

Tabla 17. Manual de Funciones Conductor Logístico



DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
1. Descripción del cargo	
1.1. Identificación	
Nombre del cargo	Conductor Logístico
Área a la que pertenece	Área Operativa
2. Función principal	
Conducir vehículo, camioneta y otros vehículos livianos o pesados adecuados para el transporte de alimentos y bebidas cuidando que los productos mantengan las condiciones de higiene y conservación, además, transportar productos siempre que lo requiera la Fundación.	
3. Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar en el diseño de la ruta de distribución • Inspeccionar las condiciones del producto al momento de la entrega para garantizar la calidad de este • Descargar el producto en condiciones óptimas de higiene y bajo condiciones que no afecten al producto • Seguir las rutas diseñadas por la Fundación y notificar las modificaciones o ajustes para mejorarlos • Seguir los protocolos de entrega de documentos y mercancía conforme a los requisitos definidos por la Fundación • Controlar el inventario del vehículo • Coordinar el cargue del vehículo conforme al diseño de la ruta • Garantizar que el vehículo se encuentre en condiciones óptimas de higiene al momento del cargue • Velar por las condiciones mecánicas del vehículo • Conocer y aplicar los planes de contingencia en casos eventuales para garantizar la calidad del producto 	
4. Habilidades	

Elaboración: Autor

7. Conclusiones

Con base en los objetivos planteados y los resultados alcanzados durante la ejecución del proyecto aplicado y el desarrollo de la indagación sustentada en los capítulos anteriores se pueden precisar las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Para comenzar, es una necesidad manifiesta la elaboración e implementación del manual de funciones en la Fundación Remanso de Paz, dado que esta herramienta describe las características, responsabilidades y habilidades que deben poseer los empleados para cada puesto de trabajo para así optimizar el rendimiento laboral de este.

Además, la Fundación cuenta con una gran cantidad de empleados que no reúnen las condiciones ideales para desempeñarse eficazmente en sus respectivos puestos, la mayoría de los empleados desempeñan sus tareas y funciones con base a la experiencia y conocimientos adquiridos, adicionalmente, las órdenes ejecutivas crean insatisfacción con las funciones desempeñadas y conducen a una baja productividad.

De la misma forma, se aprecia que el nivel de desempeño de los auxiliares, generalmente, se puede clasificar dentro de los límites normales, no obstante, el rendimiento disminuyó porque los colaboradores no están motivados para realizar las tareas asignadas, debido que en su mayoría consideran que se debe a una sobrecarga laboral pues desconocen las funciones propias de su cargo.

Para dar por concluido, la ausencia del manual de funciones en la Fundación Remanso de Paz dificulta sobremanera que, se pueda organizar, coordinar, ejecutar y controlar todas las

actividades diarias, lo que hace complejo que los empleados aprovechen y empleen los recursos de manera óptima, lo que se traduce en malos resultados laborales.

8. Recomendaciones

Por medio del área de gerencia junto con el departamento de recursos humanos, se sugiere implementar y socializar el manual de funciones para la fundación Remanso de Paz entendiendo que, es el soporte fundamental para que los colaboradores realicen adecuadamente sus actividades de modo que no se presenten sobrecargas o indisposición por parte de estos, por el contrario, que los procesos empiecen a optimizarse de la manera más pronta posible.

Se recomienda, además, que el área administrativa junto con el departamento de recursos humanos planifique y especifiquen las funciones principales y secundarias dentro de la Fundación Remanso de Paz, para que los auxiliares tengan claras y presentes sus actividades y no estén a la espera de ordenes de sus superiores, por lo que, se optimizara el tiempo dentro de los procesos y procedimientos alcanzando con ello altos rendimientos laborales.

Por otra parte, se aconseja realizar periódicamente evaluaciones de desempeño de los empleados con el fin de comprender las brechas laborales y poder capacitarlos adecuadamente, lo anterior permitirá una concepción más clara sobre las labores a desempeñar, así mismo, fomentará un ambiente laboral óptimo.

Como recomendación final, diseñar e implementar un organigrama estructural y un organigrama funcional de la Fundación Remanso de Paz utilizando jerarquías para que los empleados conozcan sus dependencias escalonadas, donde se detallan con claridad los puestos y sus responsabilidades.

Bibliografía

- Aguirre Ramírez, I. (02 de septiembre de 2018). *Teoría de relaciones humanas. Cómo se originó, sus principales referentes, aportes y limitaciones*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/#autores>
- Almanza Jiménez, R., & Calderón Campos, P. (2018). Teorías Clásicas de las Organizaciones y el Gung Ho. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 22, núm. 1, 1-12.
- Álvarez López, L. (17 de junio de 2005). *Cargos u ocupaciones y puesto de trabajo*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/cargos-ocupaciones-puesto-trabajo/#autores>
- Angulo Perdomo, J. (2004). El diseño de cargos en la organización moderna. *Diplomado gestión para el desarrollo humano en la organización*.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Cueva, L., & Martín, A. (06 de noviembre de 2019). *Teoría clásica de la administración de Henri Fayol*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/teoria-clasica-administracion-henry-fayol/#autores>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (11 de noviembre de 2023). *¿Sabe usted qué es el Manual de Funciones?* Obtenido de funcionpublica.gov.co: https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938
- Erra, C. (23 de marzo de 2020). *Administración científica, fundamentos y principios de Taylor*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/administracion-cientifica-fundamentos-y-principios-de-taylor/#autores>
- Función Pública. (2018). *Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales*. Bogotá: Departamento Administrativo de la Función Pública.

- Fundación Remanso de Paz. (25 de 10 de 2023). *RemaPaz*. Obtenido de fundacionremansodepaz.org: <http://www.fundacionremansodepaz.org/#home>
- Goldhaber, G. (2020). *Fundamentos de Comunicación Organizacional "de la organización a la estrategia en el siglo XXI"*. México: Organizational Communication Global Network.
- Hernández Cortés, S., & Rodríguez Velandia, L. (2015). Instrumento para la Descripción de Cargos GL Ingeniería S.A.S. *Universidad Jorge Tadeo Lozano*.
- Katz, D., & Kahn, R. (1977). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Ed. Trillas, Vol 2.
- Malhotra, N. (2008). Investigación de Mercados. *Pearson educación.*, 82.
- Mendoza Gonzalez, K., & Muñoz Payares, D. (2021). Diseño del Manual de Funciones para la Empresa Compresaires S.A. de la Ciudad de Monteria. *Universidad Cooperativa de Colombia; Facultad de Ciencias Contables y Afines*.
- Montano, J. (03 de abril de 2020). *Henri Fayol: biografía, teoría de la administración, principios, otros aportes*. Obtenido de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/aportaciones-de-henri-fayol/>
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega, Rama.
- Mulder, P. (02 de octubre de 2017). *Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo*. Obtenido de toolshero.es: <https://www.toolshero.es/administracion/teoria-de-las-relaciones-humanas-de-elton-mayo/>
- Narvaez, M. (02 de noviembre de 2023). *Estructura organizacional: Definición, beneficios y tipos*. Obtenido de questionpro.com: <https://www.questionpro.com/blog/es/estructura-organizacional/>
- Ramos, W. (2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas. *Universidad Mayor de San Andrés; Ciudad de La Paz: Bolivia*.
- Reyes Mejía, V. (2020). Vigencia de la Teoría Burocrática de Max Weber y su relación con la satisfacción laboral en una institución pública. *Universidad Andina Simón Bolívar; Maestría en Desarrollo de Talento Humano*.
- Rivas Tovar, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario*, 11-32.

Sandoval, C. (1997). Investigación cualitativa. Métodos y técnicas de investigación social. *CORCAS*, 127.

Schreiner Rivera, C. (2004). Análisis del clima laboral de Ford. *Universidad de las Américas*, vol.2.

Taylor , S., & Bogdan, R. (1984). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. *Ediciones Paidós*, 18.

Torres Laborde, J., & Jaramillo Naranjo, O. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. *Universidad del Norte; facultad de administración*.

Van Vliet, V. (20 de abril de 2011). *Funciones de Fayol*. Obtenido de toolshero.es:
<https://www.toolshero.es/administracion/funciones-de-fayol/>

Zayas Agüero, P., & Grave de Peralta Avila, R. (2011). *La Función de la Organización y el Análisis y Descripción, las Especificaciones para elaborar el Perfil de las Competencias de los Cargos u Ocupaciones*. Malaga, España: Ed. Eumed.