

Propuesta de mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano a partir del análisis de puestos de trabajo y la documentación de una estructura organizacional y manuales de funciones por cargo que permita mejorar el desempeño de la gestión del talento humano en la Fundación ASOMDE

Claudia Emilia Mendoza Eljach

Código 75020211202

Silvia Johana Niño Rodríguez

Código 75020211229

Director

Nydia Parral

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana

Seminario Integrador II

Bogotá, D.C.

Propuesta de mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano a partir del análisis de puestos de trabajo y la documentación de una estructura organizacional y manuales de funciones por cargo que permita mejorar el desempeño de la gestión del talento humano en la Fundación  
ASOMDE

Claudia Emilia Mendoza Eljach

Código 75020211202

Silvia Johana Niño Rodríguez

Código 75020211229

Director

Nydia Parral León

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniiana

Facultad Dirección de posgrados

Programa Especialización Gerencia Estratégica de Talento Humano

Seminario Integrador II

Bogotá, D.C.

## RESUMEN

La Fundación Asomde, es un centro de medicina bioenergética sin ánimo de lucro dedicada a prestar servicios de terapias de bioenergía, ubicada en la ciudad de Bucaramanga, Departamento del Santander, cuenta con 132 socios que prestan el servicio de voluntariado realizando las terapias de Bioenergía y participando en cargos administrativo.

La Fundación Asomde viene adelantando la construcción del proceso administrativo para evitar seguir incurriendo en problemas de planeación, organización, dirección y control de las actividades ya que se ha generado deficiencias en el manejo y aprovechamiento de los recursos, técnicos, humanos y materiales, causando repetición y retrasos en las actividades desarrolladas.

Se propone fortalecer la parte administrativa por medio de una caracterización del proceso administrativo, que permita desarrollar las etapas del ciclo PHVA que son de vital importancia para simplificar y mejorar eficientemente todas las funciones administrativas y operativas de la Fundación, adicional a lo anterior, se propone diseñar una estructura organizacional y un manual de funciones que emita un conjunto de normas y tareas que deben realizar todos quienes conforman la Fundación y que desarrollan actividades específicas que aseguren la continuidad y coherencia de los procedimientos a través del tiempo.

Con esto se busca lograr la eficiencia organizacional de la Fundación Asomde, al mismo tiempo que simplificar y mejorar eficientemente todas las funciones administrativas y operativas.

**Palabras Clave:** Bioenergía, Procesos Administrativo, caracterización, Estructura Organizacional, Diseño, Eficiencia.

## ABSTRACT

The Asomde Foundation, is a non-profit bioenergetic medicine center dedicated to providing bioenergy therapy services, located in the city of Bucaramanga, Department of Santander, has 132 partners who provide volunteer service performing Bioenergy therapies and participating in administrative positions.

The Asomde Foundation has been advancing the construction of the administrative process to avoid continuing to incur problems in planning, organization, direction and control of activities since deficiencies have been generated in the management and use of technical, human and material resources, causing repetition and delays in the activities carried out.

It is proposed to strengthen the administrative part by means of a characterization of the administrative process, which allows to develop the phases of the PDCA cycle that are of vital importance to simplify and efficiently improve all the administrative and operational functions of the Foundation, in addition to the above, it is proposed design an organizational structure and a manual of functions that issues a set of rules and tasks that must be carried out by all those who make up the Foundation and who carry out specific activities that ensure the continuity and coherence of the procedures over time.

This seeks to achieve the organizational efficiency and profitability of the Asomde Foundation, while simultaneously simplifying and efficiently improving all the administrative and operational functions.

Keywords: Foundation, Bioenergy, Administrative Processes, characterization, Organizational Structure, Management, Design, Efficiency

## Tabla de Contenidos

Introducción .....	10
1.1 Pregunta de investigación.....	13
2. Justificación.....	14
3. Objetivos .....	16
3.1 Objetivo general .....	16
3.2 Objetivos específicos.....	16
4. Marco Referencial .....	17
4.1 Proceso administrativo .....	17
4.2 Los procesos .....	19
4.2.1 De la organización a la calidad. ....	20
4.2.2 La Gestión por procesos.....	20
4.2 Ciclo PHVA .....	20
4.3 Manuales de funciones .....	21
5. Metodología .....	23
5.1 Perspectiva metodológica.....	23
5.2 Diseño del estudio .....	24
5.3 Muestra.....	25
5.3 Técnica e instrumento de recolección de información y análisis.....	25
5.4 Desarrollo .....	27
6. Análisis de Resultados .....	29
6.1 Objetivo 1: identificar y caracterizar el proceso de gestión administrativa al interior de la fundación con base en los lineamientos de la ISO 9001:2015 .....	29
6.2 Objetivo 2: definir una estructura organizacional que permita la operacionalización de los procesos identificados al interior de la fundación .....	31
6.2.1 Estructura organizacional.....	31
6.2.2 Contenido y división.....	31
6.2.3 Tipos de estructuras.....	32
6.2.4 Fases de elaboración.....	34

6.3 Objetivo 3: documentar el manual de funciones por cargo actualizando los perfiles de trabajo propuesta del manual de puestos y funciones .....	34
6.3.1 Objetivos del manual.....	35
6.3.2 Descripción de puestos.....	35
6.3.3 Análisis de cargos.....	35
7. Discusión.....	39
7.1 Objetivo.....	39
7.1.1 Estructura organizacional.....	44
7.1.2 Propuesta de organigrama .....	45
8. Manual de Funciones .....	47
8.1 Objetivos del manual.....	47
8.2 Codificación .....	48
8.3 Formato del Manual de Funciones .....	49
8.4 Elaboración del manual de funciones para la Fundación ASOMDE .....	50
Conclusiones .....	62
Referencias .....	64
Anexos.....	65

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Hipótesis y su relación con la pregunta problema y el objetivo general</i> .....	16
Tabla 2. <i>Variables de estudio</i> .....	24
Tabla 3. <i>Desarrollo de la metodología</i> .....	27
Tabla 4. <i>Preguntas sobre aspectos organizacionales</i> .....	29
Tabla 6. <i>Caracterización del proceso</i> .....	40
Tabla 7. <i>Cargos Analizados</i> .....	47
Tabla 8. <i>Codificación</i> .....	49
Tabla 9. <i>Funciones y perfil del Director General</i> .....	50
Tabla 10. <i>Funciones y perfil del Administrador</i> .....	51
Tabla 11. <i>Funciones y perfil del Médico General</i> .....	53
Tabla 12. <i>Funciones y perfil del Asesor Jurídico</i> .....	54
Tabla 13. <i>Funciones y perfil del Contador Público</i> .....	55
Tabla 14. <i>Funciones y perfil del Ingeniero de Sistemas</i> .....	56
Tabla 15. <i>Funciones y perfil de Oficios Varios</i> .....	57
Tabla 16. <i>Funciones y perfil del Auxiliar Administrativo</i> .....	59
Tabla 17. <i>Funciones y perfil del Auxiliar de Servicio</i> .....	60
Tabla 18. <i>Funciones y perfil del Auxiliar Administrativo SIAU y Consultorio</i> .....	61

## Lista de Figuras

<b>Figura 1.</b> Mapa de procesos .....	13
<b>Figura 2.</b> Proceso Administrativo .....	19
<b>Figura 3.</b> Ejemplo estructura funcional .....	32
<b>Figura 4.</b> Ejemplo estructura divisional .....	33
<b>Figura 5.</b> Ejemplo estructura matricial .....	33
<b>Figura 6.</b> Estructura organizacional .....	46



## **Perfiles de las participantes del grupo**

A continuación, se describen los perfiles académicos y profesionales de las aspirantes a especialistas en Gerencia Estratégica del Talento Humano de la Universidad Agustiniana.

### **Claudia Emilia Mendoza Eljach**

Profesional en Economía de la Universidad Industrial de Santander, hace 7 años laboro en ESPMM E.S.P (Empresa de Servicios Públicos del Magdalena Medio), actualmente me desempeño como jefe de Control Interno, la mayor parte de mi carrera profesional he trabajado en el sector público, permitiéndome identificar la deficiencia en la gestión humana en el área del talento humano.

### **Silvia Johana Niño Rodríguez**

Profesional en Administración de Empresas de la Universidad de Pamplona, actualmente me desempeño como profesional administrativo para la Oficina de Control Interno de la ESPMM E.S.P (Empresa de Servicios Públicos del Magdalena Medio), con trayectoria en el sector privado comercial como administradora de contratos de servicios de soporte para multinacionales con presencia en Colombia, supervisora de contratos de atención y soporte; gestión de personal, gestión financiera y gestión de calidad.

## Introducción

La Fundación ASOMDE es una organización sin fines de lucro, que se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga, ha sido pionera en Colombia en la prestación de servicios de salud basados en la medicina bioenergética y alternativa desde hace 30 años.

La medicina Alternativa es la ciencia que estudia el equilibrio armónico de las diferentes energías de nuestro organismo, con el fin de mantenerlo integrado al conjunto energético global del universo; Entiende al ser humano como una unidad en la cual el cuerpo físico es tan solo una de sus tres partes principales, junto a la mente y el espíritu.

A través de los años, la fundación ASOMDE ha implementado métodos alternativos y complementarios de medicina como radiestesia, bioenergía, gemoterapia, reflexología, auriculoterapia y cromoterapia; adicionalmente, la gran acogida que tiene los servicios que presta, ha llevado a que el número de pacientes aumente anualmente y en esa misma dirección ha aumentado su interés por buscar un mejoramiento continuo, en la calidad de sus servicios, enfocados en una mejor atención al paciente.

Por lo anterior la Fundación busca adoptar una mejora en su servicio y para dar ese paso ve la necesidad de certificarse, por este motivo, fortalecer el área administrativa por medio de una adecuada estructura organizacional donde estén definidas sus funciones, necesidades y el trabajo que estás desempeñen se vuelve una obligación.

La propuesta de elaborar un diseño organizacional para la Fundación ASOMDE es básica para lograr cumplir los objetivos de la Fundación, lo cual influye en su desarrollo, desempeño y crecimiento.

La presente tesis de grado tiene como objetivo elaborar un diseño organizacional a la Fundación ASOMDE para ayudar a mejorar la gestión administrativa y su estructura organizacional, que contribuya al mejoramiento de la organización y sobre todo a fortalecer el área administrativa. Se espera que esta planificación organizacional permita a ASOMDE seleccionar una estrategia e implementarla, plasmando en ella un enfoque de trabajo sistemático, lógico y racional, que entregue una probabilidad mayor de éxito, un objetivo doblemente valido para organizaciones sin fines de lucro, permitiendo aplicar un sistema de control de gestión que alineé objetivos estratégicos y tácticas, herramientas que le permitirá cuantificar y verificar su desempeño y con

ello, conseguir la certificación necesaria para aumentar la contribución económica, encaminada al cumplimiento de su visión.

## 1. Formulación del problema

La fundación ASOMDE es un centro de medicina bioenergética sin ánimo de lucro con personería jurídica y conformada como fundación según resolución No. 015560 el 21 de septiembre de 2012, que surge para dar respuesta a la nueva tendencia que a manera de cultura y de constantes cambios obliga a buscar nuevas alternativas que proporcionen al ser humano un estado de salud armónico.

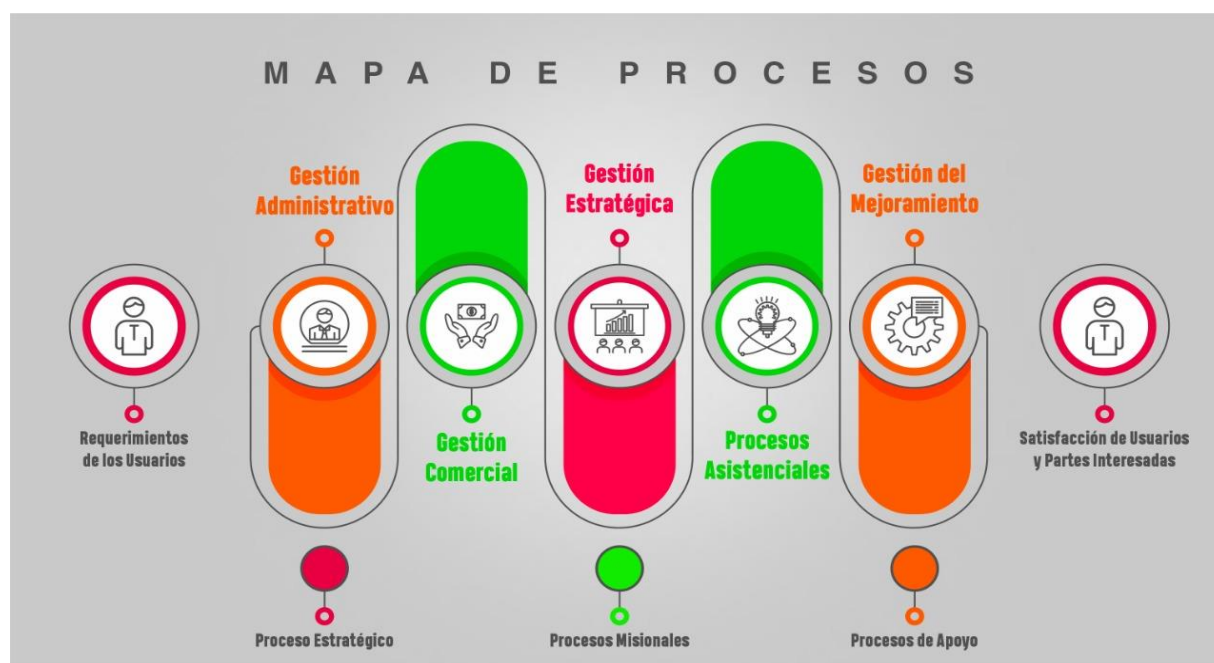
Como institución sin ánimo de lucro, los profesionales de ASOMDE prestan sus servicios en la institución ad honorem. Las terapias bioenergéticas impartidas a los pacientes no tienen ningún costo pero para el sostenimiento básico de la institución se basa en un aporte mensual por parte de los miembros de la institución que son, los terapeutas y las personas que desean pertenecer a la fundación y contribuir con la causa, el aporte voluntario de algunos donantes, y en cuento a los servicios, existe un cobro a la valoración para la primera terapia, terapias especiales, como son, terapias de columna, terapias de ojos, terapia de refuerzos, controles y el servicio de Xithrom, Hexillam, Hokalla, los ingresos recaudados van dirigidos a sufragar los gastos básicos de la administración y el funcionamiento de la institución como el pago de salarios, servicios, mantenimiento y suministros médicos..

La medicina bioenergética es la medicina del futuro. Con esta premisa la fundación desea crear el primer hospital de medicina alternativa en Colombia. Para poder recibir donaciones internacionales, la fundación debe cumplir el requisito de estar certificada en ISO 9001:2015,

ISO 14001:2015, ISO 45001:2018. por este motivo, la organización se encuentra adelantando todas las actividades en función del cumplimiento de los requisitos especificados en la norma ISO 9001. exigencias para iniciar el proceso de certificación.

Entre los requisitos de la norma, se encuentra, el fortalecimiento del proceso administrativo que tiene el subproceso de gestión del talento humano, al momento de dar inicio al desarrollo de dicho proceso, como quedo plasmado en el mapa de procesos, figura 1. Se evidenció que la fundación ASOMDE ha crecido notablemente en los últimos años a nivel regional, pero a pesar de este crecimiento, se observó que la fundación cuenta con limitadas herramientas administrativas que no permiten identificar las funciones del personal, debido a que los colaboradores no conocen con exactitud las funciones relacionadas a su cargo. La fundación actualmente no cuenta con una estructura orgánica que permita identificar la jerarquía, ocasionando debilidad en el área

administrativa, causando, sobrecarga laboral, puesto que no está delimitado el grado de responsabilidad del personal. Respecto a la toma de decisiones, no se tiene una información clara y precisa.



**Figura 1.** Mapa de procesos

La necesidad de la certificación trajo consigo, evidenciar las deficiencias que existen dentro del proceso administrativo, en donde resulta oportuno contar con una estructura organizacional, que permita unir esfuerzos hacia los objetivos, adicional a esto, que todos los departamentos crezcan en la misma dirección, que se manifieste en un mejor clima laboral, y como resultado se entregue una mejor atención al usuario.

### 1.1 Pregunta de investigación

¿Qué efecto tiene la formulación de una propuesta de mejoramiento a partir del análisis de puestos de trabajo y la documentación de una estructura organizacional y manuales de funciones por cargo en el desempeño de la gestión del talento humano de la Fundación ASOMDE?

## 2. Justificación

La estructura organizacional, su forma, desarrollo y aplicabilidad, es uno de los factores primordiales a considerar al momento de establecer una estrategia corporativa, aun cuando el éxito de una organización puede atribuirse a estrategias financieras o de mercado, es necesario contemplar la forma como estos se organizan y estructuran dentro de la misma, el éxito y logro de sus objetivos en conjunto con una adecuada estrategia sobre su estructura se convertirá en un factor clave para su desarrollo.

El entendimiento sobre la necesidad de lograr determinado grado de especialización, así como la distribución de las actividades desarrolladas, permiten a las organizaciones llevar a cabo sus objetivos, esto por medio de la interacción de elementos y de sus aportes al servicio final que el mercado demanda.

La fundación ASOMDE es una organización dedicada a la medicina alternativa con más de 30 años de experiencia y actualmente no cuenta con una estructura organizacional, en la cual se definan con claridad Los roles y responsabilidades, funciones y objetivos de los respectivos cargos, generando el riesgo de duplicidad de funciones, generando confusión y conflictos en el ambiente de trabajo por no tener especificadas claramente las funciones correspondientes a los diferentes cargos. Con base en esto surge la necesidad de realizar las descripciones de los distintos cargos, brindando claridad a los supervisores y trabajadores respecto a las funciones a desarrollar por las personas; ya que según lo mencionado por Chiavenato (2002) en su libro “Gestión del Talento Humano”, una adecuada descripción del puesto de trabajo cumple entre otros objetivos la de “Guiar al Gerente o jefe de área”. Así también el Análisis de los distintos puestos de trabajo aportará los conocimientos, condiciones y requisitos que demandan para desarrollar con éxito las distintas funciones descritas. Así lo señala Chiavenato (2009) en su libro “Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones.

Por esta razón es indispensable que las empresas cuenten con una estructura organizacional que les permita desarrollarse en un entorno más competitivo al definir y establecer una adecuada planeación, partiendo desde lo más básico hasta lograr establecer el camino por el cual la empresa se debe regir, ya que la planificación empresarial ayuda a que la organización tome las riendas de su futuro permitiendo emprender actividades y participar de ellas para controlar su destino, llevando a la fundación a elevar sus niveles de productividad que se verán reflejados en la

satisfacción de sus usuarios, asegurando un alto grado de calidad en la prestación del servicio, con procesos estandarizados y eficientes.

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Realizar una propuesta de mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano a partir del análisis de puestos de trabajo y la documentación de una estructura organizacional y manuales de funciones por cargo que permita mejorar el desempeño de la gestión del talento humano en la Fundación ASOMDE

#### 3.2 Objetivos específicos

- Identificar y caracterizar el proceso de gestión administrativa al interior de la Fundación con base en los lineamientos de la ISO 9001:2015
- Definir una estructura organizacional que permita la operacionalización de los procesos identificados al interior de la Fundación
- Documentar el manual de funciones por cargo actualizando los perfiles de trabajo

Tabla 1.

*Hipótesis y su relación con la pregunta problema y el objetivo general*

Pregunta de investigación	Objetivo	Hipótesis
¿Qué efecto tiene la formulación de una propuesta de mejoramiento a partir del análisis de puestos de trabajo y la documentación de una estructura organizacional y manuales de funciones por cargo en el desempeño de la gestión del talento humano de la Fundación ASOMDE?	Realizar una propuesta de mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano a partir del análisis de puestos de trabajo y la documentación de una estructura organizacional y manuales de funciones por cargo que permita mejorar el desempeño de la gestión del talento humano en la Fundación ASOMDE.	Por medio del análisis de puestos de trabajo y la documentación de una estructura organizacional y manuales de funciones por cargo se contribuirá al mejoramiento del desempeño de la gestión del talento humano de la Fundación ASOMDE.?



## 4. Marco Referencial

Desde un aspecto global las diferentes organizaciones tienen un fundamento elemental basado principalmente en el cumplimiento de diversos objetivos, de igual manera se pueden evidenciar múltiples elementos que conllevan el fortalecimiento y crecimiento de las organizaciones y que van aunados a conceptos de calidad y estrategia.

Referirse a organización y calidad lleva consigo un entendimiento de la evolución a nivel mundial, vinculado a la manera en cómo se han acoplado a los diferentes niveles dentro de las empresas, generando de esta manera conceptos como la gestión, la administración y los procesos.

Es por lo que el pretender identificar los medios funcionales de las organizaciones se hace énfasis en la ejecución de actividades, sin embargo, ya no vistas individualmente sino como una interacción de todo el entorno con lo cual se llega a un elemento muy esencial como lo es la gestión por procesos, y para nuestro caso el proceso administrativo que contempla el subproceso de talento humano.

### 4.1 Proceso administrativo

Para iniciar a contextualizar la importancia del proceso administrativo sea hace imperativo conceptualizarlo. Según Moratto (2007), “es una actividad compuesta por etapas que forman un proceso único y estructurado con organizar, ejecución, control e interrelación entre las funciones”.

Según Maikari (2012), la determinación del conjunto de pasos a seguir para lograr un objetivo, todo esto basado en una investigación y con la elaboración de un plan detallado de acciones a realizar”, es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, se clasifican en:

- Planeación, es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, etapas de planeación (Planeación estratégica, Visión, Filosofía, Misión, Objetivos, Políticas, estrategias, programa, presupuesto)
- Organización: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, sus etapas son: División de trabajo y coordinación, Integración, es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: selección, determinación, definición, elección;

- Dirección: es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo, sus etapas son: Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo.

- Control: es la fase del proceso administrativo, a través del cual se establece estándares para evaluar los resultados obtenidos, o etapas: establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación'' (Arianinnita, 2011).

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo (Chiavenato, 2006, p.225-231).

Según Angabi, 2014. La palabra administración viene del latín "ad" y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona, es decir, prestación de un servicio a otro. Sin embargo, el significado de esta palabra sufrió una radical transformación. La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

La administración comprende múltiples elementos para su ejecución, de forma tal que se hace necesario establecer procedimientos y funciones de cargos bien establecidos, mediante los cuales se puedan generar resultados positivos a problemas determinados, dentro de todo proceso, el diseño administrativo establecido sigue una serie de lineamientos y controles que permiten regular sus acciones.

Debido a la constante actividad que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

En ese orden de ideas y haciendo referencia a autores como Fayol quien señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares.



**Figura 2.** Proceso Administrativo

Estos 4 elementos se pueden detallar en dos fases detalladamente según Fayol:

#### **a- Fase Mecánica**

Planeación: propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos.

Organización: División del trabajo y de la coordinación; jerarquización, división de departamentos, áreas o procesos y descripción de funciones.

#### **b- Fase Dinámica**

Dirección: Toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, y supervisión.

Control: Establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección.

## **4.2 Los procesos**

Según la ISO 9001, un proceso es un conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida. En los procesos pueden intervenir tanto partes internas como externas, teniendo en cuenta en todo momento a los clientes. Se podría decir que la parte más importante es la entrada, puesto que, a partir de esta, se crea la salida.

#### **4.2.1 De la organización a la calidad.**

La calidad representa uno de los principales requisitos para las empresas, en general, para alcanzar el posicionamiento de mercado, la competitividad y la fidelización de los clientes; por esta razón, para el estado y los organismos internacionales, representa un aspecto de suma importancia, con la cual, se puede garantizar las buenas prácticas de gestión empresarial la estandarización de procesos y productos, la productividad y la competitividad en el contexto de la globalización.

#### **4.2.2 La Gestión por procesos.**

Partiendo de la realidad que la gestión por procesos corresponde a una actividad administrativa, su evolución y desarrollo han ido de la mano con la historia de la administración y la constante búsqueda de lograr la forma más eficiente y eficaz de lograr el cumplimiento de los objetivos de una organización. Hacia 1916 por Henry Fayol, se enfatizaba en la estructura organizacional necesaria para alcanzar los objetivos no en carácter individual sino de eficiencia de la totalidad de la estructura”.

Hablar de la norma ISO 9001 2015, es hablar de la Gestión por Procesos. Esto termina con el anterior concepto que el esquema departamental que suele haber en las organizaciones, centrando la gestión en las actividades y no en qué departamento las hace. Esto provoca que el organigrama pase a ser una herramienta estructural, pero no operativa, lo que supone un cambio importante de paradigma. Lo habitual será tener procesos en los que intervengan distintos departamentos de manera transversal, y los trabajadores asuman un determinado rol en cada uno de ellos.

#### **4.2 Ciclo PHVA**

Edward Deming desarrolló el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). A este ciclo se le conoce tanto por el PHVA como por ciclo Deming debido a su autor, se trata de un ciclo dinámico que se puede emplear en procesos y proyectos de las organizaciones. Esta herramienta se aplica fácilmente y si su uso es el correcto, puede colaborar en gran medida en la ejecución de las tareas de un modo más organizado y eficaz. La adopción de la filosofía establecida por el ciclo

PHVA aporta un manual básico para la gestión de procesos y proyectos, además que prepara el mapa para la estructura básica de un sistema como el que tiene actualmente la fundación ASOMDE y que este proyecto pretende ayudar a establecer.

A través del ciclo PHVA las empresas planean, establecen objetivos, definen métodos para alcanzar los objetivos y definen los indicadores para verificar que, en efecto, y si éstos fueron logrados. De igual manera permite mediante la realización de una nueva planificación adecuar las Políticas y los

objetivos de la Calidad en todos los procesos, así como ajustar los procesos a las nuevas circunstancias del mercado y la realidad de las organizaciones.

### **4.3 Manuales de funciones**

Las empresas se encuentran en un campo donde constantemente sufren modificaciones o requieren hacer cambios en su estructura para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos sin incurrir en grandes gastos, logrando permanecer en el mercado. Es aquí donde el recurso humano, actualmente llamado “Talento Humano” juega un papel fundamental, teniendo en cuenta que son los directamente responsables del buen funcionamiento y progreso de la empresa. Sin embargo, muchas veces se cometen errores en la distribución de funciones, actividades y/o responsabilidades asignadas al personal, generando duplicidad de funciones y en muchos casos omisión de estas.

El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas.

El Manual de Funciones permite:

- Documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas.
- Establecer o completar el organigrama orgánico-funcional de la organización.
- Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos.

- Hace posible efectuar el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias.
- Integrar las competencias profesionales necesarias para el buen desempeño del puesto de trabajo.
- Definir áreas de resultados. Haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables.
- Analizar las funciones identificando potenciales duplicidades en actividades, funciones, tareas, responsabilidades.
- Hacer posible la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces. Al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.
- Finalmente, facilitar la función de prevención de riesgos laborales (Alteco Consultores, s.f.).

Con estas definiciones y marcos teóricos planteados, se plantea la metodología a ejecutar para desarrollar las actividades encaminadas a responder el planteamiento del problema.

## 5. Metodología

### 5.1 Perspectiva metodológica

La investigación se realizará bajo la descripción de investigación cualitativa, el cual según (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008) la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.

Mertens (2005), además de Coleman y Unrau (2005) consideran que la investigación cualitativa es particularmente útil cuando el fenómeno de interés es muy difícil de medir o no se ha medido anteriormente.

Si nos enfocamos en las ventajas del método cualitativo con respecto a esta investigación, se puede decir que, como lo menciona (Todd et al., 2004), brinda la posibilidad de tener mayor éxito al presentar resultados a una audiencia opuesta ya que los datos estadísticos pueden ser aceptados y sustentados por medio del uso de las entrevistas que nos permiten aumentar la explicación a los datos obtenidos numéricamente.

Por esos motivos expuestos, el objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 1984). Las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos, que adoptan la perspectiva EMIC o del interior del fenómeno a estudiar de manera integral o completa. El proceso de indagación es inductivo y el investigador interactúa con los participantes y con los datos, busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, cómo se crea y cómo da significado a la vida humana.

Tabla 2.

*Variables de estudio*

<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>Cómo medirla</b>
Proceso de gestión administrativa	Cualitativo	Evidencia documentada de la caracterización Número de documentos a entregar: Uno (1)
Estructura organizacional	Cualitativo	Evidencia documentada de estructura organizacional Número de documentos a entregar: Uno (1)
Manual de funciones por cargo	Cualitativo	Evidencia documentada del Manual de funciones por cargo Número de documentos a entregar: Uno (1)

**5.2 Diseño del estudio**

El enfoque que se manejará en esta investigación será descriptivo. Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que los estudios de tipo descriptivo buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, es decir que tratan de medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, y no es indicar como estas variables se relacionan.

Es importante mencionar y tomando como base lo propuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010) en el estudio descriptivo, el investigador debe ser capaz de definir, o al menos concebir, qué es lo que se debe medir, cuáles son los conceptos, variables, componentes, etc. y a que personal y aspectos se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.).

Con lo dicho anteriormente es necesario definir la población o personas involucradas en la investigación, en este orden de idea, la fundación ASOMDE está conformada por 6 empleados de nómina, 6 de prestación de servicio y 3 voluntarios, se pueden evidenciar en el mapa de proceso, figura 1 que está conformado por nivel superior, medio e inferior.

El nivel superior o estratégico de la fundación se encarga de la aprobación de las políticas y estrategias internas, establecen lineamientos y se toman las decisiones para conducir el rumbo de la empresa, en este nivel se encuentra la asamblea de accionista, Junta Directiva, integrante de los comité, asesores, revisoría fiscal y directora.

En el nivel medio, las personas se encargan de construir las políticas, de coordinar las actividades que se desarrollan en el nivel inferior, reciben las directrices del nivel superior. Son los



encargados de monitorear, controlar, dirigir, enfocar actividades en búsqueda de la mejora continua. En este nivel se encuentran los profesionales de apoyo.

Por último, la función del nivel inferior u operativo es realizar de forma eficiente y eficaz las tareas que le son delegadas desde los dos niveles superiores, se realizan tareas rutinarias con una planificación previa. Pertenecen a este nivel los, asistentes, auxiliares, secretarias y mensajeros y servicios varios

### **5.3 Muestra**

Para ésta investigación es la no probabilística intencional, (Tamayo 2004) hace referencia a que el investigador es el encargado de seleccionar los elementos que a su juicio son representativos, lo que requiere tener un juicio previo del personal que se investiga para poder determinar las categorías o factores que pueden resultar importantes del fenómeno de estudio por esta razón y para este trabajo no se calcula un tamaño de muestra ya que se abarcarán la totalidad de los cargos a incluir tanto en el organigrama como en el manual de funciones que son el total de la población trabajadora vinculada a la Fundación (seis personas de planta, seis personas por prestación de servicios y 3 voluntarios).

### **5.3 Técnica e instrumento de recolección de información y análisis**

Entrevista: Canales Cerón en su libro M. Metodologías de la investigación social. Santiago: LOM Ediciones; 2006. p. 163-165. la define como "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto".

Para la investigación se realizarán entrevista semiestructurada, parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. este tipo de entrevista se centra en el planteamiento de unas hipótesis, sin que los ítems estén totalmente predeterminados, por lo que permite obtener respuestas que en un principio no se habían previsto. Arnau, J. Anguera, M. Gómez, J. (1990). La mayor ventaja de las entrevistas semiestructuradas, según Arnau, J. et al., (1990) pág.255 radica en que ésta puede ser

utilizada para realizar preguntas complementarias tipo prueba, para profundizar o aclarar respuestas y así obtener una información más completa y precisa.

Ahora bien, las entrevistas buscan conocer las incidencias de los factores externos dentro de la organización, Heinemann propone para complementarla, el uso de otro tipo de estímulos, por ejemplo, visuales, para obtener información útil para resolver la pregunta central de la investigación.

Para ampliar la información obtenida se realizaron listas de chequeo de inventario de proceso, encuestas y la observación en los espacios de trabajo y así dar una perspectiva del estado actual del área de talento humano en la organización.

La observación es el método fundamental de obtención de datos de la realidad, toda vez que consiste en obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o de un fenómeno determinado. Esta observación es participante directa, porque a través de esta se obtendrá la información necesaria con el fin de conocer los comportamientos, percepciones e inquietudes de la población a estudiar para luego diseñar un plan de gestión humana para corregir las debilidades actuales e implantar las no existentes encontradas en los diferentes procesos ejecutados actualmente por la fundación.

Formatos y/o manuales: Se hace necesario que en el transcurso del trabajo se presenten formatos y manuales los cuales permiten la estructuración adecuada de cada uno de estos procesos. La aplicación de cada uno de estos procesos estará determinada de acuerdo con la existencia o no de los mismos en la fundación. Esta herramienta permite la unificación de la información de cada uno de los procesos, y a su vez, provee la información necesaria de cada uno de estos, para su posterior aplicación en la organización. Esto 45 ORTIZ, Frida y GARCIA, María del Pilar. Metodología de la Investigación, El proceso y sus técnicas. México D.F. Editorial Limusa, 2000. p. 99 - 101 59 con el fin de asegurar que el procedimiento no quede determinado por la persona que actualmente realiza el cargo sino por un manual que puede ser seguido por cualquier persona que se enfrente en cualquier momento al cargo.

## 5.4 Desarrollo

Tabla 3.

*Desarrollo de la metodología*

Objetivo general	Objetivos específicos	No.	Actividad	Resultado	
Realizar una propuesta de mejoramiento de los procesos de gestión del talento humano a partir del análisis de puestos de trabajo y la documentación de una estructura organizacional y manuales de funciones por cargo	1. Identificar y caracterizar el proceso de gestión administrativa al interior de la Fundación con base en los lineamientos de la ISO 9001:2015	1	Realizar entrevistas con el personal a cargo para establecer los procesos de gestión prioritarios (estratégicos, misionales y de apoyo)	Entrevistas a personal	
		2	Diseñar plantilla para la documentación del proceso de gestión administrativa y su caracterización (entradas, actividades, resultados, indicadores, riesgos, etc.)	Diseño de plantillas	
		3	Construir caracterización del proceso de gestión administrativa con base en plantilla elaborada.	Caracterización del proceso de gestión administrativa	
		4	Validar información documentada con el líder de proceso y/o responsables asignados a cada actividad.	Caracterización del proceso de gestión administrativa validada	
	2. Definir una estructura organizacional que permita la operacionalización de los procesos identificados al interior de la Fundación		1	Realizar una entrevista a los colaboradores con el fin de determinar las funciones y actividades desarrolladas en la fundación para determinar la estructura organizacional, identificando las unidades que construyen la organización y la forma como establecen las comunicaciones entre ellas.	Entrevista con los colaboradores de la fundación por medio de un cuestionario
			2	Elaborar una propuesta de estructura organizacional definiendo línea de mando y flujos de comunicación	Propuesta de estructura organizacional
			3	Validar la propuesta realizada con los líderes de procesos	Propuesta de estructura organizacional validada

Objetivo general	Objetivos específicos	No.	Actividad	Resultado
	3. Documentar el manual de funciones por cargo actualizando los perfiles de trabajo	1	Validar la propuesta realizada con los líderes de procesos	Entrevista para lograr la descripción de puestos y análisis de cargo
		2	Elaborar cuestionario y entrevista a los colaboradores de la fundación	Propuesta de Manual de funciones
		3	Diligenciar plantilla para cada cargo identificado y definido en la estructura organizacional	Manual de funciones validado
		4	Validar manual de funciones con cada uno de los responsables y/o líderes de procesos de gestión	

## 6. Análisis de Resultados

### 6.1 Objetivo 1: identificar y caracterizar el proceso de gestión administrativa al interior de la fundación con base en los lineamientos de la ISO 9001:2015

En continuidad con la metodología planteada y en cumplimiento de los objetivos establecidos, se llevó a cabo el levantamiento de la información relacionada a las actividades desarrolladas por los colaboradores de la fundación, de tal manera se estableció la integración necesaria para documentar el proceso administrativo que está conformado por el subproceso de talento humano, nuestro objetivo de estudio.

El proceso Administrativo comprende la ejecución de las actividades administrativas de toda organización, permitiendo el flujo eficaz de requerimientos externos e internos, al manejo adecuado de la contratación y selección de las personas que conforman la organización y adecuada administración y pertinente seguimiento de los recursos obtenidos.

Para dar respuesta a este objetivo, iniciamos por realizar la entrevista al líder del proceso de Gestión Administrativo señalado en la figura 1. Como se mencionó anteriormente, se realizó la entrevista semiestructurada en forma presencial, donde se estructuraron primero la valoración organizacional, en cuanto a aspectos organizacional, y seguido, la descripción de las actividades que se realizan en el proceso administrativo, y que se verán reflejadas en la caracterización del proceso.

Tabla 4.

#### *Preguntas sobre aspectos organizacionales*

No.	Pregunta	Descripción
1	¿Su organización está legalmente constituida?	Personería jurídica, RUT, renovación de matrícula mercantil, libros corporativos.
2	¿Consideran que su organización está activa en sus procesos? ¿Por qué?	Comerciales y administrativos.
3	¿Cuáles de los siguientes requisitos de la organización están al día?	Personería jurídica, RUT, renovación de matrícula mercantil, libros corporativos, facturación.

No.	Pregunta	Descripción
4	¿La organización ha distribuido las responsabilidades de las áreas, para realizar las labores de la fundación?	¿Para el desarrollo de esta pregunta se debe de tener en cuenta los procesos administrativa, asistenciales y comercial?
5	¿Miembros de la organización a quienes se les distribuyen las responsabilidades?	Directivos, comités, socios y/o personas
6	¿Cómo se hace seguimiento a estas personas sobre el cumplimiento de las responsabilidades asignadas?	Método utilizado para rendir cuentas y realizar seguimiento al cumplimiento de las responsabilidades asignadas de los Grupos directivos, comités, socios y/o personas
7	¿Cada cuánto se convocan reuniones con todos los miembros de la organización?	Periodicidad de reuniones de la Fundación
8	¿Qué porcentaje de miembros de la fundación, participan regularmente de las reuniones programadas por la Organización?	Total, en % de los Miembros activos de la fundación que participan regularmente de las reuniones.
9	¿La fundación, cómo realiza sus procesos?	Para el desarrollo de esta pregunta se debe de tener en cuenta los siguientes procesos: ¿Planeación, toma de decisiones y la rendición de cuentas?
10	¿Quiénes participan de cada uno de estos procesos?	Grupos, directivos, comités, socios y/o personas
11	¿La fundación ha hecho en el último año algún proceso de planeación?	Ej: Plan de acción o plan es estratégico.
12	¿El resultado de la planeación se ha socializado o se ha presentado a los miembros de la organización?	Grupos, directivos, comités, socios y/o personas
13	¿La planeación hecha contempla el ordenamiento y coordinación de la atención a los pacientes? Explicar.	La planeación contempla: fechas de terapias, número de pacientes.
14	¿La organización ha definido misión, visión, políticas, valores y procedimientos administrativos? Explicar cuáles.	Para el desarrollo de este ítem, se debe de tener en cuenta procedimientos Asociativos, de administración, asistenciales, de comercialización y financieros. Así mismo, el objeto de la misión y el alcance de la visión de acuerdo con el modelo de negocio.
16	¿Los procedimientos se han socializado o se han presentado a los miembros de la organización?	Grupos directivos, comités, socios y/o personas de la Asociación
17	¿Cómo se utilizan estos procedimientos para brindar apoyo a las actividades de la organización?	Teneren cuenta procedimientos administrativos, asistenciales, de comercialización y financiero

No.	Pregunta	Descripción
18	¿La organización utiliza tecnologías de información y comunicación (TIC), para apoyar sus procesos? Explicar.	Internet o redes sociales

## **6.2 Objetivo 2: definir una estructura organizacional que permita la operacionalización de los procesos identificados al interior de la fundación**

### **6.2.1 Estructura organizacional.**

Para Strategor (1995), la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada una. Toda estructura organizacional está representada por un organigrama y debe tener tres elementos clave: la división del trabajo, las reglas y la jerarquía. (Moreno & Liz, 2009)

Como objetivo de este trabajo es definir un organigrama a la fundación, y se hace necesario definir el concepto de organigrama que es, proporcionar información por medio de representaciones gráficas de los aspectos fundamentales de los cuales se conforma la estructura organizacional, permitiendo entender en lo general la relación e integración de los elementos que la conforman.

Requisitos:

- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles jerárquicos y la relación entre ellos.
- Tiene que ser de fácil entendimientos y sencillo al momento de utilizarlo.
- Contener únicamente los elementos indispensables.

En conclusión, podemos mencionar que los organigramas son una fuente de consulta e información, permitiéndonos muchas veces descubrir deficiencias funcionales, reflejando los diversos tipos, departamentos y áreas laborales.

### **6.2.2 Contenido y división.**

Los organigramas deben constar de:

- Título
- Nombre de quién elaboró y autorizó su elaboración.

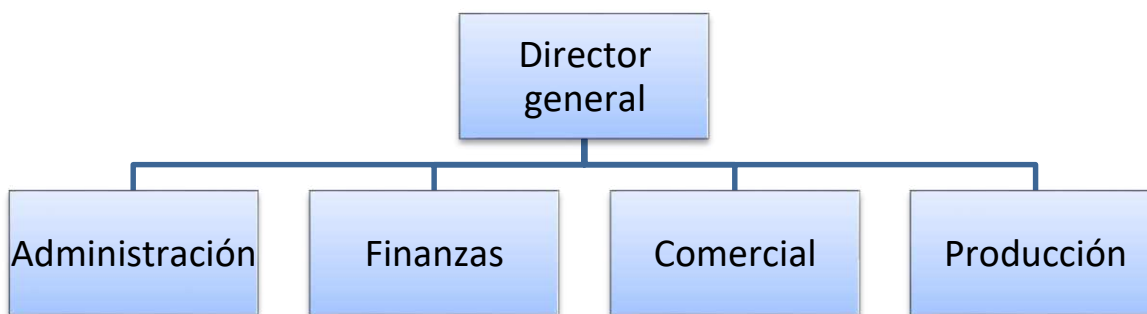
- Gráficos y simbología.
- Líneas de mando que deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
- Líneas de nivel que son siempre horizontales.
- Unidades de mando, las líneas de mando que caen siempre en forma vertical y por el lado superior del rectángulo.

### 6.2.3 Tipos de estructuras.

**6.2.3.1 Estructura funcional.** Agrupa las actividades en torno a las funciones típicas que tienen lugar en la empresa: producción, comercial, administración, finanzas, etc. Este tipo de agrupación es el más utilizado tradicionalmente. (Dirección estratégica, 2004).

Esta forma de organización tiene su origen en 1920, cuando Henry Ford y después Frederick Taylor desarrollaron las teorías de la división del trabajo y la administración de empresas. Si bien durante buen tiempo este tipo de estructura fue muy útil en términos de eficiencia en los procesos vinculados a la producción de bienes de producción masiva, en la actualidad es considerada como un modelo a seguir para una eficiente dirección de proyectos.

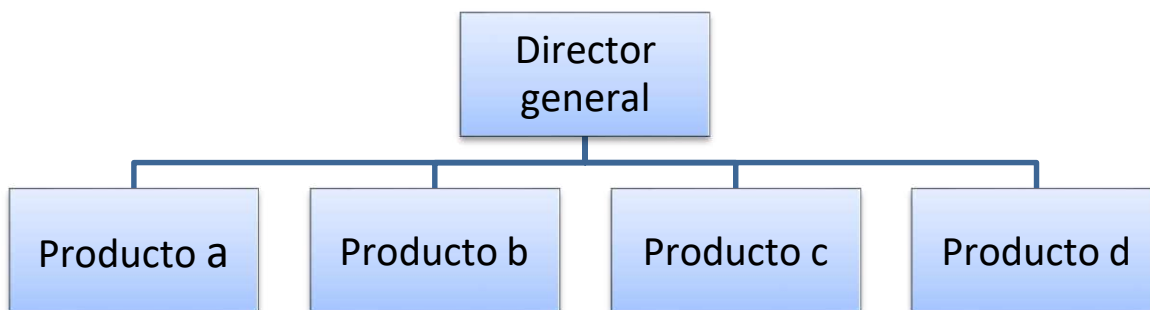
Agrupar las actividades en torno a las funciones típicas que tienen lugar en la empresa:



**Figura 3.** Ejemplo estructura funcional

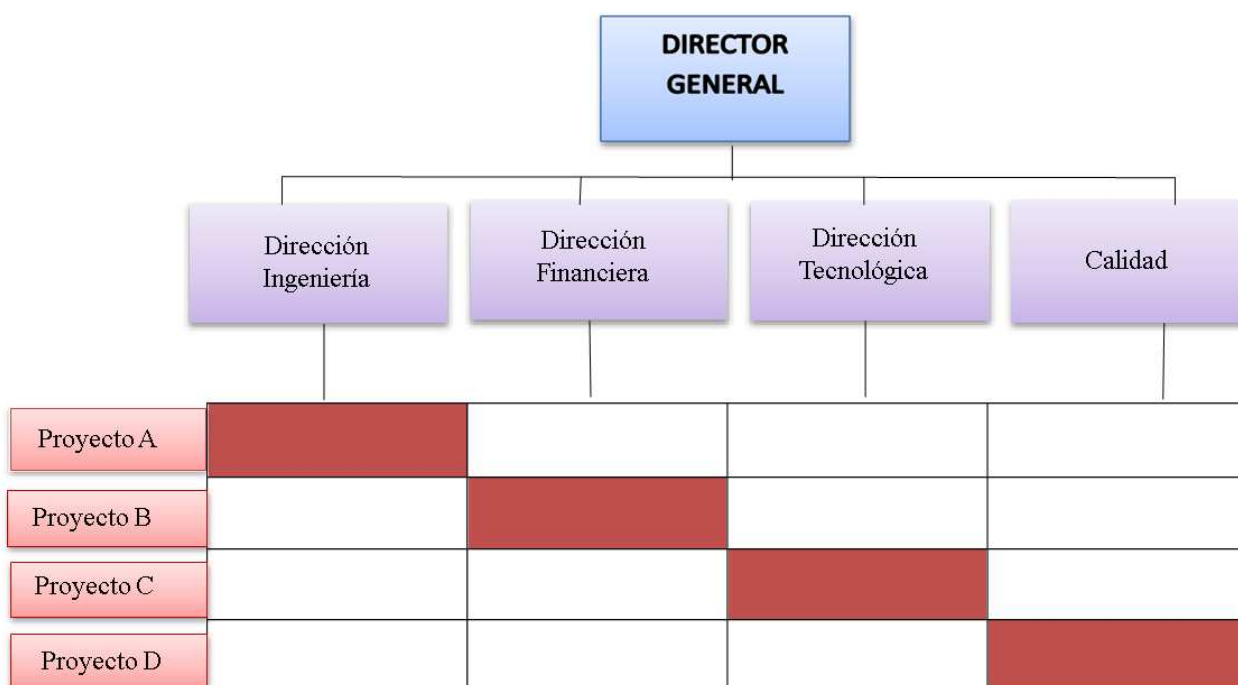
**6.2.3.2 Estructura Divisional.** Cuando las empresas empiezan a diversificarse, esta forma cobra mayor importancia. Consiste en agrupar las actividades por productos o servicios, procesos, zonas geográficas, clientes o mercados. (Dirección estratégica, 2004).





**Figura 4.** Ejemplo estructura divisional

**6.2.3.3 Estructura Matricial.** Este tipo de estructura se creó originalmente para resolver complejos problemas de coordinación y realización de grandes proyectos. En la medida en que la organización se preocupa más por los resultados de la producción (calidad, servicio al cliente, etc.), es necesario colocar responsables en cada uno de ellos, que sea capaz de coordinar las diversas actividades dirigidas a la buena ejecución de cada producto o proyecto. (Dirección estratégica, 2004)



**Figura 5.** Ejemplo estructura matricial

#### **6.2.4 Fases de elaboración.**

##### **1. Autorización y apoyo de los niveles superiores.**

La decisión de la implantación de un organigrama en una fundación, o su puesta en marcha o incluso la simple modificación de las líneas estratégicas del existente, debe ser responsabilidad de la corporación, la cual es la máxima autoridad para planear su elaboración, quien podrá trasladar dicha responsabilidad a las diversas delegaciones o direcciones de área o jefes de servicio que, a su vez, se encargarán de integrar los diversos equipos de trabajo, dada la máxima compenetración y entendimiento que debe existir en su elaboración, con las diversas unidades de trabajo o personal de apoyo.

**2. Provisión de la información. Captación de la información:** por medio de una entrevista con los líderes de los procesos de cada área, y éstos con su personal operativo. De ahí que el mecanismo técnico y la motivación del personal ha de ser pleno y mayoritario.

La propuesta del presente organigrama se basa en la encuesta realizada al personal de la fundación, (Anexo 1) Adicional a la encuesta se apoya con la entrevista a cada colaborador

**Analizar la información:** De toda la información obtenida se necesita realizar un examen crítico con los datos obtenidos para detectar posibles contradicciones, vacíos o duplicidad de funciones, y mecánicamente el proceso de implantación ha de modificar y corregir los posibles fallos en la organización, como veremos posteriormente.

**Clasificación y registro de la información.**, una vez con la información, se plasma la misma en un formato que permita su manejo ágil y claro.

#### **6.3 Objetivo 3: documentar el manual de funciones por cargo actualizando los perfiles de trabajo propuesta del manual de puestos y funciones**

Ante la falta de un instrumento que determine las labores de los empleados de la fundación ASOMDE, se propone el desarrollo del manual de Funciones, el cual nos servirá para organizar eficazmente los trabajos de éstos. Por lo que es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.

### **6.3.1 Objetivos del manual.**

El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos, de esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo significan pérdida de tiempo sino también en la disolución de responsabilidades entre los colaboradores de la empresa.

### **6.3.2 Descripción de puestos.**

“Es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en término de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.”

Según Mondy y Noe, (1997): Descripción de Puestos

“Es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto.”

Con estas referencias podríamos definir que la descripción de Puestos es la información detallada sobre las tareas, los deberes y responsabilidades que determinan, que es lo que debe hacer el ocupante del cargo, cómo lo debe hacer, bajo qué condiciones lo debe hacer y por qué lo tiene que hacer.

### **6.3.3 Análisis de cargos.**

Es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada.

Es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. El análisis de cargos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo.”

En conclusión, el análisis de cargos es puntualizar sobre aspectos extrínsecos las exigencias de cada cargo en cuanto a conocimientos, habilidades y capacidades; destrezas que debe cumplir el ocupante del cargo para desempeñarse exitosamente. Es el medio por el cual se establecen los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Facilitan datos sobre los

requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y detalles del puesto.

En este proceso se determinará los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

### **Esquema de la descripción de puestos**

Para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a revelar, es decir, aquello sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción:

“Según el **nivel** jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y puestos iniciales.

Por la **formación** requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.

Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización. Por los **recursos humanos** que maneja.

Igualmente es importante definir, antes de la recolección de información y luego confirmarla durante el proceso de recolección - la relación entre los puestos: **puestos paralelos y puestos subordinados**.

En ocasiones esta relación no está muy clara, aunque se obtenga previamente un organigrama. Por ello será muy importante la confirmación durante el relevamiento de las reales relaciones entre los puestos.

Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

- Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios son imprescindible.
- Confirmación de la información obtenida.
- Descripción del puesto propiamente dicha.

## **Análisis de puestos**

Este análisis proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza. Se reúnen, analizan y registran los datos del puesto como son realmente.

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar)
- Los requerimientos específicos
- El contexto en que las tareas son realizadas;
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

### **Beneficios de un buen programa de descripción de puestos**

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital en los planes de sucesión.
- Otros usos: para analizar los flujos de información d una compañía.

La fundación, como muchas organizaciones define puestos de trabajo por primera vez a raíz de un proceso de certificación en normas de calidad (por ejemplo, las ISO). Al mismo tiempo, la fuerte preocupación por obtener “la certificación” y “pasar la auditoria” ha desvirtuado el uso y la importancia de la descripción de puestos en sí y su relación estrecha y profunda con los otros subsistemas de Recursos Humanos.

En la actualidad ya ha surgido un interés renovado por esta técnica en las organizaciones con pensamiento moderno debido, por una parte, a los esfuerzos de las empresas por hacerse “competitivas y rentables” y, otro lado, a la necesidad de cumplir con numerosas “exigencias normativas” que se establecen en la operatividad de éstas. En consecuencia, la dirección general

de la empresa desea conocer todas las ventajas y aplicaciones del análisis de puestos de trabajo, ya que de éste se obtiene información esencial para aplicarse en diversas funciones del sistema de recursos humanos.

### **Diseño de herramientas para levantar el manual de funciones**

El formato que se eligió es el anexo 1 las cuales serán contestadas por todo el personal de la fundación; se complementará con una a entrevista que la dirigirá el equipo de trabajo para poder resolver en ese instante inquietudes tanto de los entrevistados como de la autora de este proyecto para poder determinar la información necesaria del puesto.

Tabla 5.

#### *Proceso de diseño*

<b>Pasos</b>	<b>Aspectos que de deben considerar</b>
1.Revisar información preliminar sobre el cargo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verificar los documentos existentes para tener una visión del cargo, su misión, principales deberes o funciones, estándar de trabajo.</li> <li>➤ Disponer una lista preliminar de deberes que sirva de referencia al conducir la entrevista.</li> <li>➤ Anotar los trascendentales ítems oscuros o confusos que requieran más claridad.</li> </ul>
2.Conducir las entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Localizar al ocupante capaz de proporcionar un enfoque global del cargo y sus principales deberes; por ejemplo, un supervisor o un empleado experimentado.</li> <li>➤ El ocupante del cargo será un empleado típico que conoce el cargo (jamás un aprendiz o un recién contratado.)</li> <li>➤ Los entrevistados deben ser experimentados (ocupantes) o responsables (supervisor).</li> </ul>
3.Consolidar la información sobre el cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reunir la información obtenida a través de diversas fuentes en una descripción amplia y coherente del cargo.</li> <li>➤ Un ocupante experimentado del cargo debe ser un recurso accesible al analista de cargos durante la fase de consolidación.</li> <li>➤ Verificar que todos ítems de la lista inicial y preliminar de deberes, y preguntas, sean respondidos o confirmados.</li> </ul>
4.Verificar la descripción del cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La fase de verificación se debe hacer en grupo.</li> <li>➤ La finalidad es verificar si la descripción es precisa y completa.</li> <li>➤ El analista debe anotar las omisiones, las ambigüedades y las aclaraciones.</li> </ul>

## 7. Discusión

### 7.1 Objetivo

En el desarrollo de este objetivo se diseñaron unos criterios de valoración, los cuales permitieron generar la siguiente información, fruto del análisis realizado. Tabla 3.

- La organización se encuentra legalmente constituida y registrada en la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Cuenta con información actualizada como lo es: Personería Jurídica, Rut, cuenta con libro de actas de Asamblea. Se evidencia que los procesos administrativos no están activos, llevan libros contables y actas de junta.
- Actualmente la organización no cuenta con instrumento que permita desarrollar una estructura organizativa, funcional al modelo de negocio colectivo.
- A excepción de la Asamblea general Ordinaria, y juntas directivas no se convocan reuniones para tratar temas relacionados con la planeación y toma de decisiones
- ASOMDE no cuenta con un plan de acción ni un plan estratégico definido.
- La organización no cuenta con procedimientos administrativos, asistenciales, comerciales y financieros definidos, no obstante, desde la junta y el representante legal se llevan registros contables de manera informal y facturación física. Esta en el desarrollo de sus objetivos y políticas.
- La organización cuenta con personal para el uso de tecnologías de información, han utilizado herramientas de redes sociales para la promoción de sus productos, pero la capacidad de manejo de estas herramientas es baja.

Esta información nos permite tener una visión más amplia de la fundación, identificar las debilidades y para proponer acciones de mejora en busca del cumplimiento de la misión de la fundación a través del proceso de Gestión Administrativas.

A continuación, se presenta la caracterización de al proceso administrativo

Tabla 6.

*Caracterización del proceso*

<b>CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO</b>						Código: _____
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>						Versión: 01
						Fecha: _____
						Página: 1 de _____
<b>Tipología</b>	Apoyo					
<b>Objetivo</b>	Planificar, gestionar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de compras, gestión humana, mantenimiento, reportes para la habilitación, financiero y contable para garantizar el correcto funcionamiento de la fundación.					
<b>Líder</b>	Administrador					
<b>Proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Ciclo PHVA</b>	<b>Actividades</b>	<b>Áreas involucradas</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes</b>
Proceso: Direccionamiento Estratégico	Lineamientos y/o acuerdos de órganos de gobierno Lineamientos del Comité Financiero Presupuesto de ingresos y gastos de la Fundación	Planear	Identificar, analizar, estimar y priorizar las necesidades de bienes y servicios requeridos para la operación de los diferentes procesos de la entidad.	Administración	Formato de inventario	Proceso: Gestión Administrativa
Todos los procesos	Necesidades de materiales e insumos requeridos para la operación					



Proveedores	Entradas	Ciclo PHVA	Actividades	Áreas involucradas	Salidas	Clientes
Proceso: Gestión Administrativa	Formato de inventario	Planear	Determinar lineamientos y	Administración	Formato de preselección de proveedor	Proceso: Gestión Administrativa
	Solicitud de cotizaciones a los proveedores		Criterios para la selección de proveedores de materiales e insumos de la operación	Administración	Formato de selección de proveedor	
	Formato de inventario				Cotización analizadas y aprobadas	
Proveedores	Formato de selección de proveedores	Hacer	Efectuar la compra con el proveedor seleccionado	Todas	Proveedores seleccionados para compras inferiores a \$100.000	Procesos: Gestión Administrativa
	Cotización del proveedor seleccionado				Formato de autorización para pagos para compra	Gestión Estratégica
	Formato de Inventario				Bienes y servicios adquiridos	Todos los procesos
Proceso: Gestión Administrativa	Formato de selección de proveedor		Gestionar la negociación y formalización de compras de materiales e insumos.	Todas	Solicitudes de certificados de disponibilidad presupuestal o de recursos	Proceso: Gestión Contable y Financiera
	Cotizaciones analizadas y aprobadas					

Proveedores	Entradas	Ciclo PHVA	Actividades	Áreas involucradas	Salidas	Clientes
	Proveedores seleccionados para compras inferiores a \$100.000				Soportes de compras realizadas y documentación requerida para pagos	
	Formato de autorización para pagos electrónicos para compras superiores a 101 SMMLV					
Todos los procesos	Necesidades de materiales e insumo requeridos para la operación					
Proveedores	Propuestas o cotizaciones					
	Soportes de venta					
Proceso: Gestión Gerencial	Lineamientos y/o acuerdos de órganos de gobierno Plan estratégico de la entidad	Planear	Plantear lineamientos y criterios para el seguimiento, evaluación y reevaluación del desempeño de	Administrativa y Financiera	Lineamientos y criterios para el seguimiento, evaluación y reevaluación del desempeño de proveedores	Todos los procesos

Proveedores	Entradas	Ciclo PHVA	Actividades	Áreas involucradas	Salidas	Clientes
	Políticas institucionales aprobadas y socializadas		proveedores de bienes y servicios administrativos.			
	Plan de compras de la entidad					
Proceso: Gestión Administrativa	Lineamientos y criterios para la convocatoria, evaluación de ofertas y selección de proveedores					
Entidades de normalización, regulación, vigilancia y control	Normatividad vigente aplicable					
Entidades gubernamentales a nivel nacional, departamental y municipal Todos los procesos	Normograma actualizado					

### 7.1.1 Estructura organizacional

#### **Elaboración de herramientas para levantar el orgánico estructural de la Fundación ASOMDE**

Para proceder a elaborar el organigrama de la fundación se iniciará con una entrevista al dueño de la empresa quién es la directora, luego previa autorización con los colaboradores de cada área y los cuales explican las funciones que desempeñan, a quien supervisan, a quién reportan, con quienes coordinan y las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa.

Para estructurar el Organigrama se tomaron en cuenta elementos como:

➤ **Jerarquización de Puestos:** Este apartado permite establecer responsabilidad y autoridad en el proceso de actividad, la encuesta orientó a la definición de las responsabilidades en cada área.

➤ **Nivel jerárquico:** Se identificaron las relaciones de jerarquía y de subordinación existentes entre los principales órganos de la fundación. Dirección, supervisión ejecución, con respecto a este punto se hicieron las dos primeras preguntas que mostramos a continuación con el fin de determinar de manera más clara el nivel jerárquico.

- **Quien es su jefe inmediato:** Superior inmediato
- **Además a quién reporta:** persona de nivel superior a quien también reporte
- **A quién supervisa:** cuáles son sus subordinados directos
- **Quien está bajo su mando:** delegar funciones.

Sobre la pregunta además a quien reportan, todos coincidieron en que le reportan a la directora de la fundación y reciben directrices directamente de ella, esto nos permite identificar menor número de niveles y más apuesta por la flexibilidad, así como por la comunicación interna. No hay mandos intermedios, sino que existe un contacto directo entre directivos y trabajadores.

➤ **Niveles de Staff:** Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.

➤ **Departamentalización:** Agrupación de puestos por divisiones operativas necesarias en la organización. Ubicación: Departamento, división, sección, área.

La respuesta de la encuesta determinó el desconocimiento de las áreas de trabajo, ya que la fundación no las tiene definidas, de las 8 personas que se entrevistaron solo una persona, El profesional encargado de desarrollar las labores de Administrador, definió su área, como Administrativa.

➤ **Canales de comunicación:** Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de la organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización.

➤ **Toma de Decisiones:** Básicamente se refiere en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial aun cuando no se evidencie un conflicto latente.

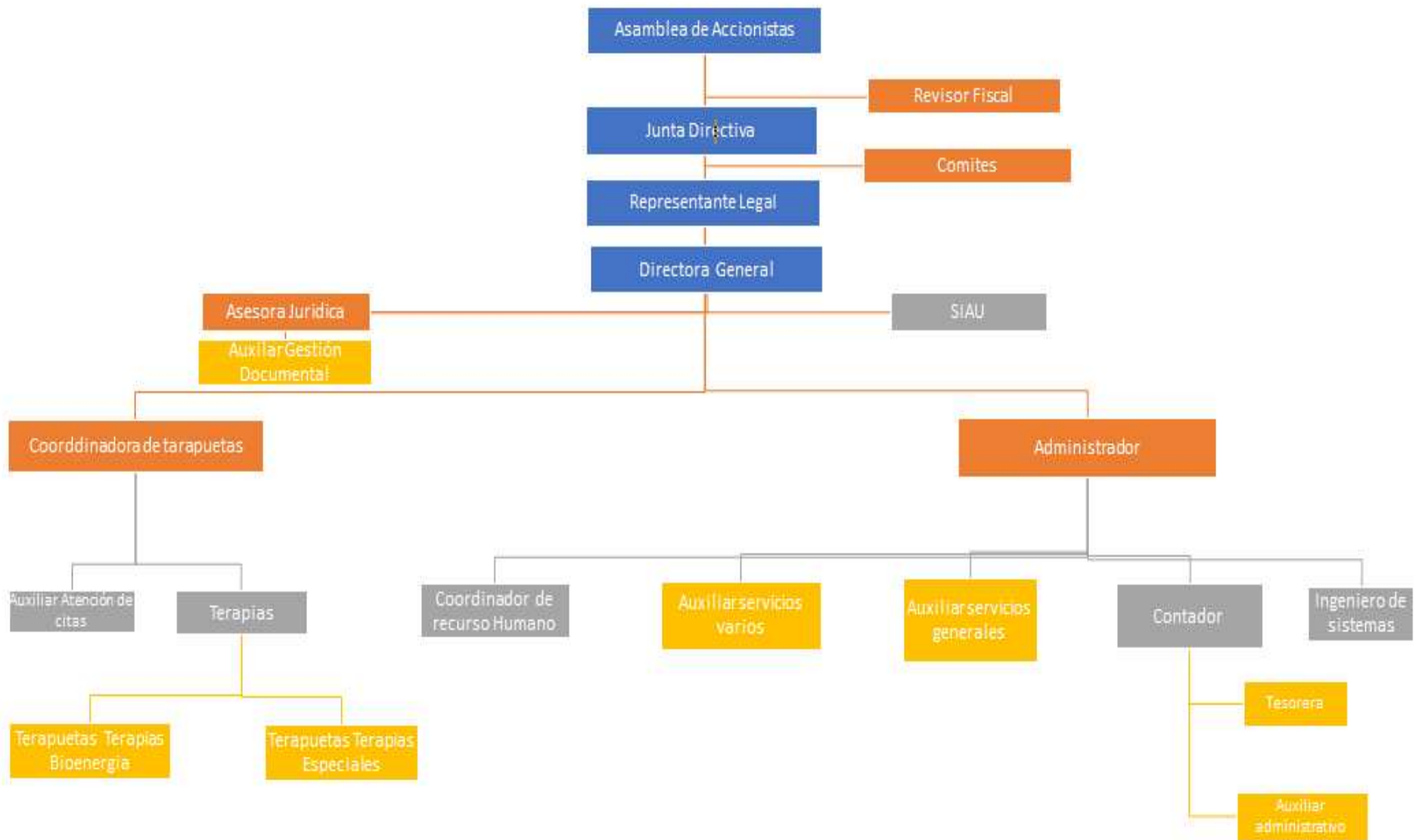
En la encuesta se reflejó que de los 8 colaboradores ninguno tiene la toma de decisiones, está en cabeza de la directora general. Pues en la pregunta, numero 10, del anexo 1, dice, ¿Que decisiones toma? Personal, recursos, y ninguno de los colaboradores tiene ese poder de decisión.

### 7.1.2 Propuesta de organigrama

En la actualidad, se han producido importantes cambios, como son, el incremento de la competencia y el crecimiento del desarrollo tecnológico, ésta acelerada dinámica conlleva a que las organizaciones transformen sus procesos administrativos para cumplir sus objetivos y estar actualizados

El ritmo y la complejidad del trabajo hacen cada vez más necesario una organización que responda a las necesidades de sus clientes. En el caso de la Fundación, la organización horizontal podría ser una opción sustentada en una estructura de proceso que se basa fundamentalmente en disminuir la jerarquía eliminando el trabajo que no tiene valor agregado y confiere a los integrantes del equipo la autoridad para tomar decisiones relacionadas directamente con sus actividades dentro del proceso. La disposición de reducir la jerarquía, es que los equipos de trabajo asumen responsabilidades que antes o en otro tipo de estructura solo corresponde a sus directivos.

Para la Fundación ASOMDE se elaboró el Organigrama Horizontal que se presenta a continuación.



**Figura 6.** Estructura organizacional

## 8. Manual de Funciones

La elaboración del manual de funciones responde a una urgente necesidad de la Fundación para organizar eficazmente los trabajos. Por lo que es necesario conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las competencias que requieren para “hacerlo bien”.

### 8.1 Objetivos del manual

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades y evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Ayudar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e interrelación del personal.
- Sistematizar la iniciativa, publicación y aplicaciones de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada área de la organización. Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.

Tabla 7.

*Cargos Analizados*

<b>PERSONAL NOMINA</b>
<b>CARGO</b>
<b>OFICIOS VARIOS (MENSAJERO)</b>
<b>SECRETARIA DE CITAS</b>
<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVA SIAU Y CONSULTORIO</b>
<b>ADMINISTRADOR</b>
<b>AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES</b>
<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>
<b>PERSONAL PRESTACION DE SERVICIOS</b>





Tabla 8

## Codificación

Nivel	Nombre del puesto	Sigla	Numero de Ocupantes	Código S-N- OC
<b>Estratégico</b>	Directora General	DG	1	DG – 1 – 01
<b>Administrativo2</b>	Administrador	Ad	1	AD – 2 - 01
	Médico general	MG	1	MG – 2 - 01
	Contadora	CT	1	CT – 2 - 01
	Ingeniero de sistemas	IS	1	IS – 1- 01
	Asesor jurídico	AJ	1	AJ-1-01
<b>Operativo 3</b>	Oficios varios (mensajero)	OV	1	OV-3- 01
	Auxiliar administrativa SIAU y consultorio	AC	1	SC-3-01
	Auxiliar administrativa	AA	2	AA-3-02
	Auxiliar de servicios generales	AS	1	AS-3-01

### 8.3 Formato del Manual de Funciones

El manual de funciones estará compuesto de las siguientes partes:

**Nombre del puesto:** En esta sección indicamos la denominación que se le da

**Nivel:** En este punto se describe el nivel que tiene cada cargo según el organigrama

1er Nivel      ESTRATÉGICO

2do Nivel      ADMINISTRATIVO

3er Nivel      OPERATIVO

**Número de ocupantes:** aquí colocaremos el número de ocupantes del cargo

**Código:** se coloca la identificación del cargo

**Relaciones Estructurales:** se identifica si tiene personal a su cargo, a quién reporta, con quien coordina, de quien se asesora.

**Misión del Puesto:** Se refiere a la razón de ser el puesto o su finalidad.

**Funciones del puesto:** Aquí detallamos todas las actividades del cargo

**Instrucción formal:** Este ítem se refiere al nivel de instrucción y los diferentes conocimientos que necesita el cargo.

**Conocimientos requeridos:** Colocamos los conocimientos específicos y necesarios para el buen desempeño del cargo.

**Habilidades:** Aquí se determina las necesarias que requiera el puesto

**Experiencia laboral requerida:** Determinamos el número en años, meses de experiencia o si no es indispensable.

**Condiciones de trabajo:** En este punto especificamos las condiciones de trabajo tales como: exigencia física, espacio de trabajo, jornada laboral.

**Riesgos de trabajo:** indicamos los riesgos laborales que puede tener el cargo al momento de realizar las tareas.

**Actividades esenciales e indicadores de gestión:** en este apartado tomamos en cuenta las actividades esenciales y su proceso para valorar o medir éste.

#### 8.4 Elaboración del manual de funciones para la Fundación ASOMDE


El Diseño de Manuales de Función para la fundación, responde a las necesidades y realidades de cada una de las áreas de la empresa a sus características y evidentemente a sus objetivos; al momento la empresa cuenta con 11 puestos definidos, pero de manera informal, en ese sentido todos los integrantes de la organización saben sus funciones, pero se genera distorsiones en el momento de toma de decisiones. No existe un diseño formal de los puestos, solo existe un concepto como idea general.

El principal propósito del desarrollo del presente documento, es de llevar a cabo en la Fundación ASOMDE un desarrollo organizacional consecuentemente con el avance que va tomando la fundación y la visión de su Directora, por este motivo se realizaron las entrevistas y seguidamente se realizó una reunión con la participación de la administración de ASOMDE para analizar cada una de las áreas de la empresa y detallar el contenido de cada puesto a crear, así mismo, las necesidades de personal idóneo para realizar actividades necesarias para una mejor administración, siempre con miras hacia el desarrollo de la institución.

A continuación, se describe detalladamente los manuales de Funciones:

Tabla 9.

*Funciones y perfil del Director General*

 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>	
<b>Nombre del puesto</b>	DIRECTOR GENERAL
<b>Nivel del cargo</b>	ESTRATEGICO
<b>Numero de Ocupantes</b>	1
<b>Código</b>	DG – 1 - 01

<b>2. RELACIONES ESTRUCTURALES</b>		
<b>Con quién coordina:</b>	<b>Que coordina</b>	<b>Frecuencia</b>
Junta Directivas	Gestión, autorizaciones	Bimestral
Administrador	Gestión, trámites e información	Diario, semanal, mensual.
Comités	Gestión, trámites e información.	Diario, semanal, mensual.
<b>De quién se asesora</b>	<b>Que le asesora</b>	<b>Frecuencia</b>
Asesor Jurídico	Contratación, manejo de personal, procedimientos legales	Diario
<b>3. MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Asegurar el funcionamiento óptimo de todas las áreas de la empresa, encaminando todos los esfuerzos a generar mejor calidad en la atención de los pacientes.		
<b>4. FUNCIONES DEL PUESTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir la fundación con los órganos de asamblea de accionistas y junta directiva</li> <li>• Control de Cumplimiento diario de presupuesto</li> <li>• Realizar la Administración global de las actividades de la fundación buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero</li> <li>• Controlar la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria y demás obligaciones legales</li> <li>• Liderar reuniones con el Junta directiva y Asamblea de socio, para analizar y coordinar las actividades de la fundación en general</li> <li>• Dirigir controlar y administrar la ejecución del reglamento interno de la empresa</li> <li>• Autorizar la contratación del personal</li> <li>• Proporcionar a todo el personal condiciones apropiadas de trabajo, promoviendo y motivando su identificación con la Fundación ASOMDE.</li> </ul>		
<b>5. PERFIL REQUERIDO</b>		
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>		
PRIMARIA <input type="checkbox"/>	SECUNDARIA <input type="checkbox"/>	TÉCNICO <input type="checkbox"/>
UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/>	TÍTULO PROFESIONAL <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>	
Título profesional en disciplina académica de la ciencia de salud o disciplina académica de la economía Administración y carreas afines	48 meses de experiencia en el sector salud en el mismo cargo	
<b>HABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Planificación</li> <li>• Análisis</li> <li>• Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento lógico</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Iniciativa.</li> </ul>	

Tabla 10.

*Funciones y perfil del Administrador*



## MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO

### 1. DATOS DE IDENTIFICACION

<b>Nombre del puesto</b>	ADMINISTRADOR
<b>Nivel del cargo</b>	ADMINISTRATIVO
<b>Numero de Ocupantes</b>	1
<b>Código</b>	AD – 1 - 02

## 2. RELACIONES ESTRUCTURALES

A quién supervisa	Qué supervisa	Frecuencia
Secretaria administrativa	Ingresos egresos de caja, documentación	Diario

Auxiliar de servicios		Diario, semanal, mensual
-----------------------	--	--------------------------

A quien reporta	Qué supervisa	Frecuencia
Directora General	Documentos, actividades realizadas	Diario, semanal, mensual

Con quién coordina	Que coordina	Frecuencia
Director General	Tramites e información	Diario, Semanal, Mensual
Médico general	Apoyo, información, contactos	Diario, Semanal, Mensual

## 3. MISIÓN DEL PUESTO

Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones de administración general y soporte a la gestión de las demás áreas de responsabilidad de la empresa, realizando funciones asociadas a la contabilidad, las finanzas, las inversiones financieras, el seguimiento y control del presupuesto y administración del recurso humano.

## 4. FUNCIONES DEL PUESTO

- Control y movimiento de bancos
- Aprobación de movimientos contables (egreso de bancos, ingreso y egreso de caja)
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general
- Revisar el presupuesto general anual de ingresos gastos, costos e ingresos.
- Negociar con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos
- Control de notas de pedido por ventas realizadas
- Reportes a entes de control
- Elaboración de facturas y registro en libros
- Registro de libros de ingresos y egresos
- Recepción de facturas (compras) a proveedores
- Supervisión de la contabilidad de las responsabilidades tributarias con el.
- Coordinar todos los temas administrativos relacionados con Recursos Humanos, nomina, prestamos, descuentos, vacaciones etc.
- Elaboración de facturas y registro en libros
- Registro de libros de ingresos y egresos

## 5. PERFIL REQUERIDO

### INSTRUCCIÓN FORMAL

PRIMARIA       SECUNDARIA       TÉCNICO   
 UNIVERSITARIO       TÍTULO PROFESIONAL

### CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	EXPERIENCIA
Título profesional en disciplina académica de la economía Administración y carreras afines	1 año de experiencia


### HABILIDADES

- Capacidad para trabajar con personas
- Comunicación asertiva

- Habilidad para negociar
- Ordenado
- Habilidad Numérica y financiera.

Tabla 11.

*Funciones y perfil del Médico General*

 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	MEDICO GENERAL	
<b>Nivel del cargo</b>	ADMINISTRATIVO	
<b>Numero de Ocupantes</b>	1	
<b>Código</b>	MG – 1 – 02	
<b>2. RELACIONES ESTRUCTURALES</b>		
<b>A quién supervisa</b>	<b>Qué supervisa</b>	<b>Frecuencia</b>
Terapeutas	Documentación y desempeño de las terapias, y necesidades del paciente	Diario
<b>Jefe inmediato</b>	<b>Qué supervisa</b>	<b>Frecuencia</b>
Directora General	Controles Terapias Diagnostico	Diario, Semanal, Mensual
<b>A quien reporta</b>	<b>Qué supervisa</b>	<b>Frecuencia</b>
Asesora Jurídica	Controles Terapias Diagnostico	Mensual
Directora General	Controles Terapias Diagnostico	Diario, Semanal, Mensual
<b>Con quién coordina</b>	<b>Que coordina</b>	<b>Frecuencia</b>
Director General	Tramites e información	Diario, Semanal, Mensual
<b>3. MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Planificar y programar la realización de las terapias y controles de los pacientes, garantizando el cumplimiento de los estándares de seguridad, calidad, riesgos y protección ambiental para alcanzar la mejor calidad en el servicio.		
<b>4. FUNCIONES DEL PUESTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y dar seguimiento al desarrollo de las terapias.</li> <li>• Recepciona las necesidades de los pacientes</li> <li>• Coordinar el suministro oportuno de los recursos necesarios para garantizar el normal desarrollo de los procesos.</li> <li>• Efectuar retroalimentación con los terapeutas para mejorar la calidad del servicio</li> <li>• Verificar el cumplimiento de las normas Seguridad y Salud Ocupacional.</li> <li>• Dirigir y controlar las terapias</li> <li>• Coordinar y planificar los horarios de los terapeutas para garantizar las terapias de bioenergía y especiales en los horarios establecidos</li> <li>• Capacitar a los terapeutas, y realizar la introducción a los nuevos terapeutas.</li> </ul>		
<b>5. PERFIL REQUERIDO</b>		

INSTRUCCIÓN FORMAL		
PRIMARIA <input type="checkbox"/>	SECUNDARIA <input type="checkbox"/>	TÉCNICO <input type="checkbox"/>
UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/>	TÍTULO PROFESIONAL <input checked="" type="checkbox"/>	
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	EXPERIENCIA	
Título profesional en médico General	3 años de experiencia	
HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación asertiva. ...</li> <li>Manejo de la frustración. ...</li> <li>Buena atención y cercanía con los pacientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Claridad y efectividad en atención.</li> <li>Saber manejar las emociones.</li> <li>Tolerancia y paciencia.</li> </ul>	

Tabla 12.

*Funciones y perfil del Asesor Jurídico*




## MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACION		
<b>Nombre del puesto</b>	ASESOR JURIDICO	
<b>Nivel del cargo</b>	ADMINISTRATIVO	
<b>Numero de Ocupantes</b>	1	
<b>Código</b>	AJ – 2 – 01	
2. RELACIONES ESTRUCTURALES		
A quién supervisa	Qué supervisa	Frecuencia
Todo el personal	Las actividades diarias	-Diario, semanal, mensual
A quién reporta	Qué reporta	Frecuencia
-Directora General	-Cumplimiento contractual en la ejecución del contrato. -balance de caja menor	-Diario, semanal, mensual
Con quién coordina	Que coordina	Frecuencia
Director General	Legalización de documentos, procesos legales.	Semanal, mensual, anual
A quien asesora	Que asesora	Frecuencia
Director General	Procedimientos judiciales, Problemas legales, mejoras en la parte administrativa	Semanal, Mensual, anual
3. MISIÓN DEL PUESTO		
Brindar asesoramiento al Director General, Asamblea de Accionista, junta directiva, aspectos jurídicos y representarla judicialmente.		
4. FUNCIONES DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Representar judicialmente a la fundación en procesos que se sigan en su contra y en los que esta deba seguir contra terceros.</li> <li>Atención y consulta del director general de la fundación</li> <li>Brindar la asesoría requerida por la alta dirección en asuntos que interesan a la empresa</li> <li>Atender los asuntos relacionados con impuestos, contribuciones y circunstancias afines</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y / o asesorar en la formulación de proyectos de normas legales, convenios, contratos y otros documentos afines.</li> <li>• Asesorar e informar oportunamente sobre asuntos jurídicos legales y sus implicaciones en el desarrollo de las funciones de la empresa.</li> <li>• Efectuar el seguimiento y control respectivo de los procesos judiciales o de carácter administrativo contra la empresa</li> <li>• Recopilar y mantener actualizada la información relacionada con las disposiciones legales que rigen a la empresa</li> <li>• Otras que sean necesarias para la defensa de los intereses de la empresa</li> </ul>		
<b>5. PERFIL REQUERIDO</b>		
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>		
PRIMARIA <input type="checkbox"/>	SECUNDARIA <input type="checkbox"/>	TÉCNICO <input type="checkbox"/>
UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/>	TÍTULO PROFESIONAL <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS ACADEMICOS</b>		<b>EXPERIENCIA</b>
Profesional en Derecho especializado en temas de Contratación		3 años de experiencia
<b>HABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un amplio conocimiento de las leyes.</li> <li>• Ser capaz de pensar con rapidez, y de recopilar y analizar datos rápidamente.</li> <li>• Fuertes habilidades de comunicación, para explicar aspectos jurídicos complejos de forma rápida y clara a los magistrados.</li> <li>• La empatía</li> <li>• Capacidad de comunicación</li> </ul>		

Tabla 13.

*Funciones y perfil del Contador Público*

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	CONTADORA	
<b>Nivel del cargo</b>	ADMINISTRATIVO	
<b>Numero de Ocupantes</b>	1	
<b>Código</b>	CT – 2 - 01	
<b>2. RELACIONES ESTRUCTURALES</b>		
<b>A quién supervisa</b>	<b>Qué supervisa</b>	<b>Frecuencia</b>
No supervisa personal	-	-
<b>Jefe inmediato</b>	<b>Qué supervisa</b>	<b>Frecuencia</b>
Administrador	- Movimientos contables - Estados financieros	semanal, mensual
<b>A quién reporta</b>	<b>Qué reporta</b>	<b>Frecuencia</b>
Directora General	Estados financieros	Diario, semanal, mensual
<b>Con quién coordina</b>	<b>Que coordina</b>	<b>Frecuencia</b>

Administrador	Conciliaciones bancarias, movimientos contables	Diario. Mensual
<b>3. MISION DEL PUESTO</b>		
Obtención de los estados financieros, de acuerdo a los principios, normas y procedimientos contables establecidos; de modo eficiente, transparente y oportuno, para la toma de decisiones de la alta dirección de la fundación		
<b>4. FUNCIONES DEL PUESTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar registros diarios de las operaciones económicas</li> <li>• Elaborar y presentar reportes contables requeridos por el jefe inmediato</li> <li>• Generar informes y reportes económicos – financieros que soliciten los superiores</li> <li>• Revisar los roles de pago mensuales del personal</li> <li>• Presentar oportunamente los estados financieros</li> <li>• Revisión de las conciliaciones bancarias</li> <li>• Apoyar con la liquidación, contabilización de cuentas cuando sea necesario</li> <li>• Verificar la exactitud numérica de documentos comprobantes, cuentas y otras pruebas.</li> <li>• Realizar los cierres periódicos del ciclo contable.</li> <li>• Estar al día con las disposiciones tributarias</li> <li>• Ejercer estricta vigilancia y cumplimiento en las obligaciones de la empresa de tipo legal tales como: IVA, impuestos</li> <li>• Registrar entradas y salidas de dinero de la fundación</li> <li>• Realizar tareas necesarias afines al puesto, que por razones del servicio le sean asignadas por su superior.</li> </ul>		
<b>5. PERFIL REQUERIDO</b>		
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>		
PRIMARIA <input type="checkbox"/>	SECUNDARIA <input type="checkbox"/>	TÉCNICO <input type="checkbox"/>
UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/>	TÍTULO PROFESIONAL <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS ACADEMICOS</b>		<b>EXPERIENCIA</b>
➤ Profesional en contaduría		5 años de experiencia
<b>HABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Creatividad.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Responsabilidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociadores.</li> <li>• Intelectuales.</li> <li>• Conocimientos técnicos.</li> </ul>

Tabla 14.

*Funciones y perfil del Ingeniero de Sistemas***MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO****1. DATOS DE IDENTIFICACION**

<b>Nombre del puesto</b>	INGENIERO DE SISTEMAS
<b>Nivel del cargo</b>	ADMINISTRATIVO
<b>Numero de Ocupantes</b>	1
<b>Código</b>	CT – 2 - 01

**2. RELACIONES ESTRUCTURALES**



A quién supervisa	Qué supervisa	Frecuencia
No supervisa personal	-	-
Jefe inmediato	Qué supervisa	Frecuencia
Administrador	- Documentos, tramites y soportes	semanal, mensual
A quién reporta	Qué reporta	Frecuencia
Directora General	Documentos y tramites	Diario, semanal, mensual
Con quién coordina	Que coordina	Frecuencia
Administrador	Conciliaciones bancarias, movimientos contables	Diario. Mensual
<b>3. MISION DEL PUESTO</b>		
Responder por el funcionamiento y mantenimiento de todos los Sistemas de la fundación		
<b>4. FUNCIONES DEL PUESTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y mantener de manera funcional los recursos de hardware, para la ejecución del software, en vía de la mayor rapidez y calidad de todo el manejo de la información en la Empresa.</li> <li>• Coordinar con las dependencias y los diferentes usuarios del sistema las acciones necesarias, para lograr y mantener una excelente calidad en el proceso de la información generada en la empresa.</li> <li>• lograr y mantener una excelente calidad en el proceso de la información generada en la empresa.</li> <li>• Liderar los desarrollos internos o externos del software de la entidad para dar respuesta a las necesidades de información existentes en las diferentes áreas.</li> <li>• Administrar la infraestructura de Hardware, incluyendo: Cuidado, mantenimiento, control de acceso a la red y las medidas necesarias para evitar el contagio de “virus informático”.</li> <li>• Guardar absoluta reserva sobre datos, informes y documentos que, por su carácter, sean considerados confidenciales.</li> <li>• Implementar los sistemas integrados de gestión. HSEQ</li> </ul>		
<b>5. PERFIL REQUERIDO</b>		
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>		
PRIMARIA <input type="checkbox"/>	SECUNDARIA <input type="checkbox"/>	TECNICO <input type="checkbox"/>
UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/>	TITULO PROFESIONAL <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS ACADEMICOS</b>		<b>EXPERIENCIA</b>
Profesional en Ingeniería de sistemas		10 año de experiencia
<b>HABILIDADES</b>		
Destreza en sistemas computacionales.		Metódico y creativo.
Habilidades matemáticas		Capacidad de concentración

Tabla 15.

*Funciones y perfil de Oficios Varios*



## MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO

### 1. DATOS DE IDENTIFICACION

<b>Nombre del puesto</b>	OFICIOS VARIOS
<b>Nivel del cargo</b>	OPERATIVO
<b>Numero de Ocupantes</b>	1
<b>Código</b>	OF – 3 - 01

## 2. RELACIONES ESTRUCTURALES

A quién supervisa	Qué supervisa	Frecuencia
No supervisa personal	-	-
Jefe inmediato	Qué supervisa	Frecuencia
Administrador	- Documentos, tramites y soportes	semanal, mensual
A quién reporta	Qué reporta	Frecuencia
Directora General	Documentos y tramites	Diario, semanal, mensual
Con quién coordina	Que coordina	Frecuencia
Administrador	Conciliaciones bancarias, movimientos contables	Diario. Mensual
Auxiliar administrativo	Tramites, documentos	Diario, semanal, mensual

## 3. MISIÓN DEL PUESTO

Ejercer funciones de apoyo para recoger y distribuir la correspondencia, documentos y encomiendas dentro y fuera de la empresa.

## 4. FUNCIONES DEL PUESTO

- Recoger y distribuir la correspondencia, documentos y encomiendas dentro y fuera de la institución
- Mantener la debida seguridad para cuidar y proteger la correspondencia, documentos y encomiendas a su cargo.
- Cumplir con las diligencias de bancos, corporaciones y otras entidades ya sean públicas o privadas que se le indiquen.
- Cumplir oportunamente las instrucciones, sugerencias y observaciones de sus superiores.
- Cooperar con las funciones administrativas que se le asignen, de acuerdo a su tiempo y disponibilidad.
- Informar a su jefe inmediato acerca de cualquier novedad, deficiencia e irregularidad que interrumpa el normal desempeño de sus labores.
- Mantener una cultura de autocontrol en el desarrollo de sus actividades.
- Realizar las funciones propias del cargo asignadas por el superior inmediato y las descritas en los procedimientos.

## 5. PERFIL REQUERIDO

### INSTRUCCIÓN FORMAL

**PRIMARIA**      
 **SECUNDARIA**      
 **TECNICO**

**UNIVERSITARIO**      
 **TITULO PROFESIONAL**

### CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

**CONOCIMIENTOS ACADEMICOS**


**EXPERIENCIA**

### HABILIDADES

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| • Manejo de información      | • Atención al detalle                   |
| • Adaptación al cambio       | • Orientación a resultados              |
| • Disciplina                 | • Orientación al usuario y al ciudadano |
| • Relaciones interpersonales | • Transparencia                         |
| • Colaboración               | • Compromiso con la organización        |

Tabla 16

## Funciones y perfil del Auxiliar Administrativo

 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
<b>Nivel del cargo</b>	OPERATIVO	
<b>Numero de Ocupantes</b>	2	
<b>Código</b>	AD – 3 - 01	
<b>2. RELACIONES ESTRUCTURALES</b>		
<b>A quién supervisa</b>	<b>Qué supervisa</b>	<b>Frecuencia</b>
No supervisa personal	-	-
<b>Jefe inmediato</b>	<b>Qué supervisa</b>	<b>Frecuencia</b>
Administrador	- documentos, tramites y soportes	semanal, mensual
<b>A quién reporta</b>	<b>Qué reporta</b>	<b>Frecuencia</b>
Directora General	Documentos y tramites	Diario, semanal, mensual
Tesorera	Movimientos y tramites	Diario, semanal, mensual
<b>Con quién coordina</b>	<b>Que coordina</b>	<b>Frecuencia</b>
Administrador	Conciliaciones bancarias, movimientos contables	Diario. Mensual
<b>3. MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Ejercer funciones de apoyo y complementarias de las tareas propias del nivel superior.		
<b>4. FUNCIONES DEL PUESTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalización de la información diaria a los cuadros de control.</li> <li>• Atender personal y telefónicamente al público para los diferentes servicios.</li> <li>• Llevar el registro y control de las citas para las terapias especiales.</li> <li>• Manejar con absoluta discreción la información y correspondencia de la dependencia que por su carácter sean considerados confidenciales.</li> <li>• Manejar la caja menor</li> <li>• Llevar y mantener al día el archivo y la correspondencia de la dependencia</li> </ul>		
<b>5. PERFIL REQUERIDO</b>		
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>		
PRIMARIA <input type="checkbox"/>	SECUNDARIA <input type="checkbox"/>	TECNICO <input checked="" type="checkbox"/>
UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/>	TITULO PROFESIONAL <input type="checkbox"/>	
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS ACADEMICOS</b>		<b>EXPERIENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estudiante de nivel técnico, tecnológico o en formación profesional de primeros semestres, En áreas contables, administrativa o de salud.</li> </ul>		1 año de experiencia
<b>HABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de información</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Disciplina</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al detalle</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Orientación al paciente</li> </ul>

- |                              |                                  |
|------------------------------|----------------------------------|
| • Relaciones interpersonales | • Transparencia                  |
| • Colaboración               | • Compromiso con la organización |

Tabla 17

*Funciones y perfil del Auxiliar de Servicio*


 <b>MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO</b>		
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACION</b>		
<b>Nombre del puesto</b>	AUXILIAR DE SERVICIO	
<b>Nivel del cargo</b>	OPERATIVO	
<b>Numero de Ocupantes</b>	1	
<b>Código</b>	AD – 3 - 01	
<b>2. RELACIONES ESTRUCTURALES</b>		
<b>A quién supervisa</b>	<b>Qué supervisa</b>	<b>Frecuencia</b>
No supervisa personal	-	-
<b>Jefe inmediato</b>	<b>Qué supervisa</b>	<b>Frecuencia</b>
Administrador	Actividades propias del puesto	semanal, mensual
<b>A quién reporta</b>	<b>Qué reporta</b>	<b>Frecuencia</b>
Directora General	Actividades propias del puesto	Diario, semanal, mensual
<b>3. MISIÓN DEL PUESTO</b>		
Conservar en completo orden las instalaciones y equipos de trabajo observando las normas de higiene y seguridad.		
<b>4. FUNCIONES DEL PUESTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las labores de aseo, alistamiento y presentación de las áreas físicas.</li> <li>• Atender el servicio de cafetería para los usuarios y personal de las áreas de la fundación.</li> <li>• Realizar los trámites de solicitud de los elementos de aseo y cafetería.</li> <li>• Informar a su jefe inmediato acerca de cualquier novedad, deficiencia e irregularidad que interrumpa el normal desempeño de sus labores.</li> <li>• Realizar las demás funciones propias del cargo asignadas por el superior inmediato.</li> </ul>		
<b>5. PERFIL REQUERIDO</b>		
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>		
PRIMARIA <input type="checkbox"/>	SECUNDARIA <input checked="" type="checkbox"/>	TECNICO <input type="checkbox"/>
UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/>	TITULO PROFESIONAL <input type="checkbox"/>	
<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS ACADEMICOS</b>		<b>EXPERIENCIA</b>
Bachiller graduado		1 año de experiencia
<b>HABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de información</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Colaboración</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al detalle</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Orientación al paciente</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso con la organización</li> </ul>

Tabla 18.

*Funciones y perfil del Auxiliar Administrativo SIAU y Consultorio*



## MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DEL PUESTO

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

<b>Nombre del puesto</b>	AC
<b>Nivel del cargo</b>	OPERATIVO
<b>Numero de Ocupantes</b>	1
<b>Código</b>	AD – 3 – 01

### 2. RELACIONES ESTRUCTURALES

A quién supervisa	Qué supervisa	Frecuencia
No supervisa personal	-	-
Jefe inmediato	Qué supervisa	Frecuencia
Directora General	Actividades propias del puesto	Diario, semanal, mensual
A quién Reporta	Qué reporta	Frecuencia
Asesora jurídica	Actividades propias del puesto	Mensual

### 3. MISIÓN DEL PUESTO

Ejercer funciones de apoyo y complementarias de las tareas propias del nivel superior

### 4. FUNCIONES DEL PUESTO

- Realizar las labores de Apoyo a la construcción de la hoja de terapia de los pacientes.
- Brindar la orientación al paciente en el funcionamiento de la fundación y los servicios que presta
- Realizar las comunicaciones internas entre los pacientes y el Médico General
- Atender personal y telefónicamente al público para los diferentes servicios.
- Realizar las demás funciones propias del cargo asignadas por el superior inmediato.
- Realizar las comunicaciones entre la dirección general y los trabajadores

### 5. PERFIL REQUERIDO

#### INSTRUCCIÓN FORMAL

PRIMARIA <input type="checkbox"/>	SECUNDARIA <input type="checkbox"/>	Técnico <input type="checkbox"/>
UNIVERSITARIO <input checked="" type="checkbox"/>	TÍTULO PROFESIONAL <input type="checkbox"/>	

#### CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	EXPERIENCIA
Título profesional en disciplina académica de la ciencia de salud	2 años

#### HABILIDADES

- |                              |                                  |
|------------------------------|----------------------------------|
| • Manejo de información      | • Atención al detalle            |
| • Adaptación al cambio       | • Orientación a resultados       |
| • Disciplina                 | • Orientación al paciente        |
| • Relaciones interpersonales | • Transparencia                  |
| • Colaboración               | • Compromiso con la organización |

## Conclusiones

□ El presente trabajo permitió evidenciar la realidad con la que trabaja la Fundación, siempre preocupada por organizar de manera óptima su estructura ha realizado varias gestiones siempre pensando en el progreso de la misma; sin embargo, la fundación no había emprendido el camino que la caracterización de los procesos, la estructura organizacional y los manuales de funciones le brinden para acoplar las actividades laborales con la eficacia que desea obtener, y esto se debía en primera instancia al desconocimiento de éstas herramientas y a la falta de personal especializado en el tema que realizara una formulación precisa que permitiera identificarlas, para conseguir la estandarización de las actividades de cada puesto dentro de la estructura organizacional.

□ La elaboración de la estructuración del organigrama fue uno de los principales pasos para la realización del manual de funciones, consiguiendo identificar procedimientos incorrectos en el desarrollo de las actividades administrativas lo que nos permite proponer las acciones correctivas para eliminar tareas repetitivas o improductivas.

□ Tener estructurada la fundación nos permitirá tener pautas necesarias para conocer saber hacia dónde se dirige y que normas la rigen.

□ Con el presente trabajo, el Manual de Funciones se convierte en una herramienta fundamental que contiene de forma documentada, los lineamientos necesarios que permitirá al colaborador tener claro sus obligaciones, sus responsabilidades, atribuciones con quien se relaciona el nivel en el que se encuentra y todos los aspectos que se considera para el buen desempeño de su cargo primordial para que en un futuro cercano permita mejorar la gestión y el compromiso del personal.

## Recomendaciones

Las recomendaciones que se dan son:

- Implementar la caracterización del proceso Administrativo, el Organigrama y el Manual de Funciones, para dar inicio al mejoramiento de los aspectos negativos que se observaron y se mencionaron al momento de realizar este trabajo.
- Socializar el contenido de los manuales a cada uno de los miembros que laboran en la fundación.
- Se recomienda mantener actualizado la caracterización, el Organigrama, y el Manual de Funciones a medida que la función crezca.
- Proporcionar una copia íntegra de los manuales y que este a total disposición de cada área y que se utilice como fuente de consulta.
- Realizar seguimiento a la implementación y generar actualizaciones dado el caso.
- Adelantar todas las caracterizaciones de los procesos que conforman el mapa de proceso y así dar inicio a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

## Referencias

- Alteco Consultores (s.f.). Manual de funciones de puestos de trabajo. <https://bit.ly/3E4ICCU>
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7ª Ed.). <https://www.academia.edu/33546085>
- Garzón, C. (2017). Planificación del sistema gestión de calidad ISO 9001:2015 para Gravida S.A.S. [tesis de pregrado, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio Institucional. <https://bit.ly/3b1maNs>
- ISO (2015). Sistema de gestión de la calidad. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- ISO Tools (2015). La gestión de procesos como estrategia de mejora de la calidad. <https://bit.ly/30EJILm>



## Anexos

Formato de encuesta



### Encuesta

La siguiente encuesta tiene el objetivo de determinar las líneas de mando y para la creación del organigrama de la fundación ASOMDE, por favor responda con claridad las siguientes preguntas las siguientes preguntas.

Nombre: \_\_\_\_\_

Género:  M  F Edad: \_\_\_\_\_ Vehículo propio cuando se requiera  Sí  No

Título Universitario:  Sí  No Certificaciones:  Sí  No

Cambio de residencia:  Sí  No Requiere viajar:  Sí  No

Horario Laboral: \_\_\_\_\_ Rango salarial: \_\_\_\_\_

Nombre del puesto: \_\_\_\_\_ Sección a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Supervisa a: \_\_\_\_\_ Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

Reporta además a: \_\_\_\_\_ Qué actividades reportó: \_\_\_\_\_

Quién supervisa mi trabajo: \_\_\_\_\_ Estoy claro quién está bajo mi mando:  Sí  No

Funciones generales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Habilidades y conocimientos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué decisiones toma en cuanto al personal y recursos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Gracias, por su participación.**