

Importancia del manual de funciones y procedimientos para la comprensión de la estructura organizacional administrativa y operativa para la correcta ejecución laboral

Paula Andrea Rincón López

Asesor

María Teresa Otálvaro Marín

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Administración de Empresas

2023

Dedicatoria

Dedico este logro primero que todo, a Dios, que hace posible todos nuestros sueños y metas, a mis padres, Luz Elena López y Ricardo Rincón, mis hijos Alejandro, Rafael, Juan David y mi esposo Jhon Andrey Garzón, ellos son siempre mi motor para salir adelante y superarme, y están ahí constantemente dándome ánimo, gracias a su apoyo y confianza en mí, ha sido posible este logro, quienes con su frase “las cosas de Dios son perfectas”, me animan a seguir día a día

Resumen

La presente monografía se desarrolló con el fin de dar a conocer la importancia del manual de funciones y procedimientos para comprender la organización de una empresa, pues, la no existencia de un manual de funciones y procedimientos establecido en las organizaciones, se generan situaciones de inconformismo, sobrecarga laboral, falta de interés y motivación, por causa de la duplicidad en las labores a desempeñar en el ambiente laboral.

Por tal razón, es importante plantearse la siguiente pregunta ¿De qué manera el manual de funciones y procedimientos aporta para comprender la estructura organizacional administrativa y operativa para la correcta ejecución laboral? Con el fin de solucionar las hipótesis justificadas, a través de la elaboración de un manual de funciones y procedimientos logrando mejorar la productividad y los resultados en el recurso humano, reflejándose en mejores resultados organizacionales.

Es así que, por medio del desglose de los tres objetivos, primero la identificación de las bondades de un manual de funciones en la estructura organizacional. Segundo conocer la idoneidad de un manual de funciones y procedimientos en las organizaciones; y como tercera medida establecer las principales diferencias de los manuales de funciones y procedimientos identificando el sector económico. (agropecuario – comercial – servicio), se logra determinar lo importante que es llevar a cabo una adecuada realización de los manuales de funciones y procedimientos, en las organizaciones, permitiéndoles mayor productividad y mayor organización.

Palabras clave: Estructura Organizacional, Manual de funciones, Organización, Procedimientos.

Abstract

This monograph was developed in order to publicize the importance of the manual of functions and procedures to understand the organization of a company, since the non-existence of a manual of functions and procedures established in organizations, situations of nonconformity, work overload, lack of interest and motivation are generated, because of the duplicity in the tasks to be performed in the work environment.

For this reason, it is important to ask the following question: How does the manual of functions and procedures contribute to understanding the administrative and operational organizational structure for the correct execution of work? In order to solve the justified hypotheses, through the elaboration of a manual of functions and procedures, managing to improve productivity and results in human resources, reflected in better organizational results.

Thus, through the breakdown of the three objectives, first the identification of the benefits of a manual of functions in the organizational structure. Second, to know the suitability of a manual of functions and procedures in organizations; and as a third measure, to establish the main differences of the manuals of functions and procedures by identifying the economic sector. (agricultural – commercial – service), it is possible to determine how important it is to carry out an adequate realization of the manuals of functions and procedures, in the organizations, allowing them greater productivity and greater organization.

Keywords: Organizational Structure, Manual of functions, Organization, Procedures

Tabla de contenido

Introducción	9
Planteamiento del Problema	11
Formulación del Problema	13
Justificación	11
Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivo Especifico	14
Marco Teórico.....	15
Identificación de las Bondades de un Manual de Funciones en la Estructura Organizacional.....	17
La Idoneidad del Manual de Funciones y Procedimientos en las Organizaciones.	21
Aspectos Importantes de un Manual de Funciones	22
<i>Descripción Básica del Cargo</i>	22
<i>Objetivo Estratégico del Cargo</i>	22
<i>Recolección de Información</i>	22
<i>Identificación del Cargo</i>	23
<i>Objetivo del Cargo</i>	23
<i>Plasmar Responsabilidades, no Actividades</i>	23
<i>Funciones Básicas</i>	24
<i>Descripción de cargos, con los que cuenta la empresa</i>	28
<i>Estar Atentos en los Elementos de Competencia y Especificaciones del Puesto de Trabajo</i>	28
<i>Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales</i>	29
<i>Habilidad y Perfil del Cargo</i>	29
Principales Diferencias de los Manuales de Funciones y Procedimientos Según el Sector Económico. (agropecuario-servicio-comercial).....	30
Sector Económico Agropecuario.....	30
<i>Funciones a Desarrollar</i>	31
Sector Económico de Servicios	32
<i>Identificación del Cargo para su Manual de Funciones</i>	33
Sector Económico Comercial	34

Conclusiones.....	36
Referencias.....	39

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Aspectos importantes en una organización</i>	25
Tabla 2 <i>Requisitos y experiencia</i>	31
Tabla 3 <i>Cargos y experiencia</i>	33
Tabla 4 <i>Requisitos y experiencia</i>	35

Prólogo

La presente monografía es el fruto de la experiencia adquirida en el pregrado de administración de empresas, de la universidad nacional abierta y a distancia UNAD, este trabajo es una guía para las personas o estudiantado que se interesen en saber por un adecuado funcionamiento de una empresa, sin importar a que sector pertenezca y saber el procedimiento para la implementación de un manual de funciones y procedimientos, y de esta manera ayudar a tener más organización y buen funcionamiento en las empresas.

En este trabajo se investigó diferentes autores para saber sus opiniones y experiencias en cuanto a la implementación y funcionamiento de una organización, abriendo mucho más el conocimiento y mentalidad para futuros gerentes o generadores de empleo.

Introducción

Esta monografía de investigación pretende fortalecer la parte administrativa y organizacional de los diferentes tipos de empresa del sector económico (agrario, comercial o de servicios) ya que en la actualidad no saben bien el manejo e implementación de los manuales; siendo indispensables para realizar cada uno de los procesos y funciones que se derivan de cada uno de los cargos.

Cuando no existe un manual de funciones y procedimientos establecido en las empresas, se generan diversas eventualidades que generan estrés, sobrecarga en las labores, falta de interés y de motivación frente a las funciones que se desempeñan en el ámbito laboral. Por tal motivo, es importante el planteamiento de la siguiente pregunta ¿De qué manera el manual de funciones y procedimientos aporta para comprender la estructura organizacional administrativa y operativa para la correcta ejecución laboral? Con el fin de solucionar las hipótesis justificadas, a través de la elaboración de un manual de funciones y procedimientos logrando mejorar la productividad y los resultados en el recurso humano, reflejándose en mejores resultados organizacionales.

En consecuencia, la presente monografía se desarrollará en tres momentos importantes, primero la identificación de las bondades de un manual de funciones en la empresa. Segundo, conocer la idoneidad de un manual de funciones y procedimientos en las organizaciones; y como tercera medida establecer las principales diferencias de los manuales de funciones y procedimientos, dependiendo del sector económico. (agropecuario – comercial – servicio). Tomando como punto de partida la importancia que tiene que cada empresa que exista en el mercado cuente con una debida organización vertical en donde se pueda llevar a cabo la identificación de las funciones de cada uno de sus colaboradores, las cuales estén claramente estipuladas en el Manual de Funciones. (Cruz, 2018). Comprobando de esta manera que con la

adecuación respectiva de las estructuras organizacionales se logran resultados con eficiencia y eficacia, en donde los trabajadores desarrollan un gran sentido de pertenencia, se motivan a desarrollar sus actividades y contribuyen en el logro de los objetivos de la empresa.

Justificación

La realización de un Manual de Funciones y Procedimientos pretende la descripción de manera clara una serie de actividades de la empresa, distribuyendo la responsabilidad de cada cargo. Dicho manual, evita la repetición en el desempeño de las funciones y responsabilidades de cada trabajador; por lo tanto, se evita la pérdida de tiempo y el atraso en el cumplimiento de metas organizacionales. Sin embargo, es necesario llevar a cabo un proceso organizado y enfocado en la construcción de estos manuales, con el fin de tener claros los objetivos empresariales de la organización y el conocimiento de cada cargo a desempeñar y de esta manera alcanzar el éxito en los mercados.

Por lo tanto, es importante que cada empresa cuente con un Manual de Funciones y Procedimientos ajustado a sus necesidades, que sea coherente a las actividades que deben desarrollar sus colaboradores, según sus áreas funcionales, las cuales deben ser gestionadas de forma específica para cada proceso. (Pozo, 2020).

El implementar una estructura organizativa y un Manual de funciones en una empresa, ayuda en el conocimiento para mejorar sus funciones internas partiendo del proceso de describir las tareas, ubicar los requerimientos y reconocer las responsabilidades en la ejecución de las actividades, permitiendo llevar a cabo procesos de inducción y capacitación al personal contratado, agilizando los trámites legales y el establecimiento de los procesos en el sistema. De tal manera, que se puede analizar y revisar la información, controlando el desarrollo y cumplimiento de tareas asignadas; evitando retrasos y aumentando la eficiencia y eficacia en los colaboradores.

Planteamiento del Problema

El Manual de Funciones y Procedimientos en una empresa tiene como fin brindar una organización enfocada a las necesidades de ésta y poder ayudar en el desarrollo de los roles laborales pertinentes con su desempeño logrando coordinar y optimizar su estructura, haciéndose más productiva y eficiente. Es por ello, que se deben identificar los problemas principales a los que las organizaciones se deben enfrentar a diario por no llevar a cabo una debida organización de sus funciones y procedimientos, lo que conlleva a no tener controladas las actividades, los acontecimientos y los recursos financieros, ocasionando el desempeño laboral con duplicidad, la falta de información en el desarrollo de actividades y la responsabilidad que cada colaborador tiene que cumplir.

En consecuencia, el no tener establecida la información respectiva en el Manual de Funciones y Procedimientos, refiere grandes limitaciones en el momento de generar productos y servicios innovadores, ya que es imposible tener un resultado final positivo sin la debida organización en la estructura interna de la empresa. Por lo tanto, algunos de los problemas a los que las empresas se deben enfrentar, están relacionados con el desconocimiento y orden para el desempeño de las actividades por los colaboradores, ocasionando atrasos, fallas, devoluciones y la incompetencia de la empresa en el mercado local, regional y nacional.

Dentro de algunas organizaciones se desconoce por completo la estructura jerárquica y de igual manera la línea de mando, por no estar ordenados en cada uno de los procesos que deben llevar a cabo sus funcionarios de acuerdo a su perfil dentro de la empresa. (Kaplan, 2020); todo lo anterior, debido al desconocimiento para implementar un adecuado Manual de Funciones y Procedimientos en las diferentes organizaciones.

Formulación del Problema

¿De qué manera el manual de funciones y procedimientos aporta para comprender la estructura organizacional administrativa y operativa, para la correcta ejecución laboral?

Objetivos

Objetivo General

Analizar la importancia del manual de funciones y procedimientos para la comprensión de la estructura organizacional administrativa y operativa para la correcta ejecución laboral.

Objetivo Especifico

Identificar las bondades de un Manual de Funciones en la estructura organizacional.

Conocer la idoneidad del Manual de Funciones y Procedimientos en las organizaciones.

Establecer las principales diferencias de los Manuales de Funciones y Procedimientos, dependiendo del sector económico. (agropecuario – comercial – servicio).

Marco Teórico

El Manual de Funciones y Procedimientos, se enfoca en una serie de normas las cuales siendo utilizadas ordenadamente se convierte en el mejor incentivo para los funcionarios de la empresa. Ya que como lo menciona Mayo, Elton (1927 y 1932), “el trabajo es una actividad de orden grupal: su nivel de producción se rige por las normas, funciones y reglamentos de grupo más no por el incentivo salarial y material de producción”.

En cada área de la organización debe existir un orden ya que así optimizamos más el tiempo. “Analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrándolas estrictamente y exigiendo a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo justo”. (Taylor Frederick, 1903 pag.1)

Los manuales se basan en la búsqueda de soluciones a problemas identificados en las empresas, fundamentados en la teoría de la aplicación realista. Por lo tanto, en esta investigación se tiene en cuenta esta cita: “Las funciones de un sistema dependen de su estructura, para los sistemas biológicos y mecánicos, pero también es una afirmación clara para las organizaciones, la cual son sistemas reunidos en uno solo para desarrollar un objetivo dentro de un entorno ambiental, ya que estas pueden ser sistemas cerrados o abiertos”. (Bertalanffy, 1999, págs. 12-13-14).

De tal manera, que los Manuales son instructivos que facilitan el proceso de adaptar factores pertenecientes a una organización desde su interés primario; asimismo, los procedimientos de gestión, están conformados por los lineamientos registrados en el Sistema de Control Interno, con el fin de ser consultados permanentemente por todo el equipo de colaboradores. Es así, que el establecer estos manuales fomenta la gestión y el funcionamiento de las empresas de forma correcta, con base en su misión, visión y objetivos estratégicos.

Para Gutiérrez y Ramos (2003), “las descripciones de cargos permiten conocer en detalle las obligaciones y requisitos que debe cumplir cada miembro de la organización, asegurando el buen desempeño de cada trabajador en sus respectivos cargos”. Por lo tanto, se evidencia que los estudios antes mencionados permiten conocer la importancia que tiene el crear un Manual de Funciones y Procedimientos en una empresa, sin importar el sector económico al que pertenezca, ya que minimiza los problemas presentados desde la gerencia de Recursos Humanos en la estructura de la organización.

Identificación de las Bondades de un Manual de Funciones en la Estructura Organizacional

Para identificar de manera fácil las diferentes bondades que brinda un Manual de Funciones y Procedimientos en la estructura de la organización, se debe saber un poco de los manuales de funciones, es por eso que se define a un manual según, Rodríguez (2011), afirma que es “un documento en el que se encuentra de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”. Es así, que estos manuales se convierten en instrumentos de control de las actividades que llevan a cabo los trabajadores en sus jornadas laborales; y, además, brindan la oportunidad de tener formadas las estructuras organizacionales de la empresa con el objetivo de convertirlas en normas definidas para el buen funcionamiento de la misma.

Asimismo, Benjamín y Gómez (2002), definen el manual como “un conjunto de documentos que parten de los objetivos y las políticas, señalando la secuencia lógica y cronológica de actividades, con procedimientos determinados, indicando quien lo realizara y su justificación, constituyendo una guía para el personal que ha de realizarlas”. Por lo tanto, el manual es un guía que direcciona las instrucciones de forma ordenada en una empresa para facilitar la comprensión por parte de los trabajadores, con el fin de evitar dificultades en el desarrollo de sus funciones y actividades.

Por otro lado, para Zambrano (2008), afirma que el manual “es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas, elaborado técnicamente en los procedimientos, sistemas y normas, que sirven como guía para desarrollar actividades laborales dentro de una empresa”.

En consecuencia, Arboleda (2002), manifiesta que los manuales son “documentos similares al Manual de Organización, contienen información sobre las funciones departamentales, su contenido se basa en la descripción de las funciones, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia de los trabajadores de una empresa”. De tal manera, que los colaboradores de las empresas pueden tomar sus propias decisiones con el apoyo de las directrices dadas por sus jefes superiores o administradores de cada área, donde se establezcan claramente las funciones, responsabilidades y obligaciones de cada cargo; teniendo en cuenta los requisitos de cada perfil, para poder rendir informes cualitativos y cuantitativos de las actividades desarrolladas en determinado tiempo. Por tal motivo, se pueden establecer las problemáticas y sus soluciones en la organización, partiendo de una evaluación permanente desde los jefes de cada área, garantizando el buen funcionamiento del contexto laboral.

Algunos autores precisan las diferentes utilidades de un Manual de Funciones en la estructura de una organización, tal es el caso de López (2012), en su estudio titulado “Diseño de Manual de Funciones y de Procesos para el Gobierno Autónomo Municipal de Gonzanama” concluyendo que: estos manuales son instrumentos que sirven como base para desarrollar todo tipo de proceso en la empresa, los cuales permiten la identificación de la misión y responsabilidad de cada cargo, convirtiéndose en herramientas para el conocimiento de las actividades y competencias que deben realizar los colaboradores con su respectivo método de evaluación, encaminado a verificar el logro de los objetivos corporativos y el desempeño de alta calidad frente a los clientes.

Así mismo, Ramos (2011), con su publicación denominada “Propuesta de un Manual de Procedimientos Internos para el Departamento de Afiliación y Control Patronal de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Chimborazo” menciona que todo

proceso registrado en el manual, se debe aplicar de manera ordenada y coherente en el desarrollo de las funciones del personal y debe ser supervisado por los administradores de área con el fin de llevar a cabo un control eficiente y efectivo sobre el desempeño en cada departamento de la empresa.

En consecuencia, el estudio realizado por Zambrano (2011), titulado “Diseño de un Manual de Procedimientos para el departamento de Operaciones y logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en año 2011.” Resume que llevar a cabo procesos de capacitación permanente con los trabajadores genera gran rentabilidad para el cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo; ya que genera el mejoramiento de los conocimientos de las actividades que se deben desempeñar, fortalece las relaciones entre la estructura organizativa de la empresa y permite agilizar la toma de decisiones y la resolución de problemas en el día a día.

De esta manera, los manuales son considerados como eje importante en las empresas, ya que a través de ellos se pueden direccionar el funcionamiento de las actividades de cada colaborador, generando ambientes laborales favorables desde el punto de vista individual, grupal o por sectores; precisando las funciones de cada carga evitando la duplicidad de labores y la pérdida de tiempo en el contexto laboral. De igual manera, se genera un ambiente sano de trabajo donde se tienen claras las responsabilidades de cada área y se propicia la uniformidad y el trabajo cooperativo. Estos procesos facilitan el reclutamiento de personal según los perfiles requeridos para cada cargo, ahorra tiempo en el desempeño de las funciones y se establece de manera pertinente la autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles jerárquicos, con el fin de aprovechar de manera significativa el recurso humano, material, financiero y tecnológico, dispuesto en cada organización. (Franklin Fincowsky, 2009).

Igualmente, Zambrano (2008), considera que los Manuales de Funciones facilitan los procesos de selección y reclutamiento de trabajadores, de tal manera que ya se tienen identificadas las necesidades de la empresa, por lo tanto, se llevan a cabo los procesos de capacitación con base a mérito y evaluaciones de los cargos. Asimismo, permite precisar las funciones para los cargos, con sus respectivas responsabilidades, propiciando el orden y la uniformidad en el desarrollo de actividades laborales enfocadas para ahorrar tiempo y esfuerzo y cumplir con las metas planteadas. También facilita incorporar diferentes unidades de trabajo con el fin de aprovechar el recurso humano e integrarlo al cumplimiento de los compromisos laborales.

La Idoneidad del Manual de Funciones y Procedimientos en las Organizaciones.

Para Zambrano (2008), el diseñar las directrices y el desarrollo del manual de funciones evita que se lleven a cabo conflictos en la estructura de la empresa y abuso de responsabilidades y autoridad en la parte administrativa de la misma; ya que, se tiene una información clara y pertinente en el rol que cada colaborador de la entidad debe realizar, lo que conlleva a mantener el orden y la disciplina en la organización. Igualmente, como lo indica Münch et al (2011), es importante tener definidos los objetivos de la empresa con base en la comunicación formal desde los niveles jerárquicos, lo que facilita los procesos de capacitación con el personal, orientando y limitando sus funciones con responsabilidad, documentando y estandarizando las actividades, eliminando la duplicidad de roles en los cargos. Así mismo, Münch et al y Zambrano, dan a conocer que, con un manual de funciones y procedimientos dentro de una organización, lo realmente importante es saber distribuir muy bien las responsabilidades y de esta manera lograr los diferentes objetivos institucionales.

En cuanto a Cubillos (1997), en el desarrollo de un manual de funciones se debe tener en cuenta la definición de la estructura de la empresa, su organización administrativa, los cargos y áreas respectivas, las funciones y las responsabilidades a partir del establecimiento de cada uno de los requisitos suficientes para el desempeño de cada una de las funciones asignadas, partiendo de la aprobación y divulgación de estos manuales. Por su parte Aguirre (2009), en este manual es fundamental la inclusión de las actividades junto con su responsabilidad básica, describiendo los alcances y limitaciones de los cargos. Lo anterior, con el fin de tener clara la información y el manejo por cada responsable de área de la empresa en sentido presupuestal y administrativo; de tal manera, que no se generen dudas con respecto a las responsabilidades que cada empleado debe cumplir.

También destaca Aguirre (2009), que es importante partir del organigrama de la empresa para luego asignar las responsabilidades y el perfil de cada cargo con el propósito de que cada colaborador dé cumplimiento de sus funciones en forma idónea y con sentido de pertenencia, propiciando un ambiente de trabajo eficiente en el logro de los objetivos estratégicos y administrativos.

Aspectos Importantes de un Manual de Funciones

Descripción Básica del Cargo

Se debe incluir con brevedad cada una de las funciones y responsabilidades de los trabajadores, describiendo de manera adecuada los límites y la esencia del cargo. Teniendo como punto de partida que no se dan detalles puntuales de las funciones, ya que esta parte corresponde al manual de procedimientos que establece la organización.

Objetivo Estratégico del Cargo

Es indispensable que desde el departamento de gestión humana se establezca la información respectiva del manual de funciones con el fin de llevar a cabo el proceso de selección de personal, jornadas de capacitación y la compensación a los trabajadores de la empresa. Ya que si no se tiene esta información ordenada y coherente se pueden presentar inconvenientes en las áreas de trabajo e impedir el curso formal de las actividades en el ambiente laboral.

Recolección de Información

Para describir los diferentes cargos en la empresa es importante tener en cuenta tres actores: los titulares de los cargos, los jefes y los facilitadores. Por lo general, los facilitadores son los profesionales del área de Recursos Humanos y tienen la responsabilidad de llevar a cabo

la revisión de la información de los documentos para la recolección de los materiales necesarios para describir y documentar cada uno de las funciones de los cargos. Por lo general, para recoger esta información se requiere del uso de métodos como las entrevistas, observar y revisar la documentación elaborada previamente por la organización en donde describe cada uno de los procesos llevados a cabo.

Identificación del Cargo

Como primera medida se lleva a cabo el bloque de información que busca describir la información que permite la identificación y ubicación de los cargos en la estructura de la organización, con base en datos relevantes de cada cargo, departamento y área de la empresa.

Objetivo del Cargo

Seguidamente, en este bloque se lleva a cabo el proceso de identificación en el para qué sirve el cargo, consignando la responsabilidad y misión del mismo; dejando definido las diferencias pertinentes entre las actividades y responsabilidades. En donde las actividades hacen referencia a las tareas que se realizan a diario y las responsabilidades se agrupan de forma diferente en un mismo proceso. Asimismo, agrupar las responsabilidades implica la misión del cargo y el cumplimiento de los objetivos en cada puesto de trabajo.

Plasmear Responsabilidades, no Actividades

Describir los cargos en un manual de funciones requiere consagrar en él las responsabilidades, mas no las actividades, ya que éstas varían de un cargo a otro, según su perfil. Este proceso de descripción se debe basar en las responsabilidades desde acciones expresadas en verbos en infinitivo, mencionando el objeto para realizar la acción y su respectivo resultado.

Funciones Básicas

En la elaboración del manual de funciones de una empresa, es importante dejar de manera clara las competencias que deben tener cada cargo desde el punto de vista conceptual. En este orden de ideas, se encuentra el aporte de autores como:

Martens (2018), el cual define las competencias laborales como un “conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva”. De igual manera, Hooghiemstra (2018), dice que las “competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepción de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento y capacidades cognitivas o de conducta, en general puede ser cualquier característica particular que pueda ser medida de manera fiable”. Lo que permite encontrar las diferencias significativas entre los trabajadores, estableciendo sus roles y midiéndolos de manera cualitativa según su desempeño.

Por otro lado, Cruz y Vega (2019), opinan que “la lógica de las competencias en el sector productivo viene motivada por los grandes cambios habidos y sus repercusiones en las actividades profesionales y la organización del trabajo. Tiene particular incidencia en la gestión de los recursos humanos”. Por lo tanto, se define como un “modelo de gestión que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.”

Existen aspectos importantes que se tienen en una organización para tener un adecuado funcionamiento y estar preparados para los constantes cambios. Ver Tabla 1.

Tabla 1

Aspectos importantes en una organización

ASPECTOS IMPORTANTES	
La Excelencia	Realiza tareas en busca de mayor nivel de calidad con el mejoramiento de sus actuaciones.
El liderazgo	Guía a su grupo para realizar tareas con estructura definida, mediante la dirección y la delegación de responsabilidad en busca del objetivo común.
El aprendizaje	Busca la integración en el aprendizaje y aplicación de la información, con una actitud flexible, efectivo y con responsabilidad.
Las decisiones	Con el fin de ayudar en la emisión de apreciaciones pese a las dificultades presentadas.
La comunicación	Pretende brindar una información de manera clara y efectiva sin importar los niveles jerárquicos y busca la expresión oral y escrita.
La resistencia a la tensión	Mantiene estables los niveles emocionales enfocados a la eficacia y la eficiencia en momentos de presión, contradicción o desacuerdos, generando ambientes confortables en el trabajo.

El desarrollo personal	Crea ambientes de trabajo positivos encaminados al crecimiento personal y social.
Los conocimientos técnicos	Estos conocimientos deben ir encaminados en la actualización e implementación de nuevas estrategias, técnicas e instrumentos en el desarrollo de los roles en la empresa.
El definir prioridades	Ayuda en el establecimiento de un plan de acción con el fin de lograr los objetivos de la empresa, teniendo metas con control y seguimiento en las labores realizadas.
Solución de problemas	Por medio del estudio de las problemáticas identificadas, a partir de sus causas, proponiendo soluciones según el plazo determinado.
Trabajo en equipo	Trabajando de manera positiva, cordial y cooperativa con el fin de cumplir los objetivos de la empresa.
Mejora continua	Por medio del establecimiento de metas individuales y grupales, recibiendo asesoría, formación y evaluación con el fin de alcanzar la calidad y la mejora continua de la empresa.
Colaboración	Ayuda en el desarrollo de actividades con fines de alcanzar resultados eficientes y eficaces, dando solución a los problemas presentados.

Negociación	Es muy importante saber reconocer las posiciones tanto propias como ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes
-------------	---

Fuente. Elaboración propia, a partir de aportes de Ramos (2018).

Así mismo, para que las anteriores funciones básicas se puedan cumplir, se debe tener personal relacionado con el cargo, ya que es muy importante tener una inclinación clara de las personas que van a desarrollar este tipo de labores en la empresa, ya que de esta forma facilita la elaboración de un adecuado manual de funciones y procedimientos, por tal motivo se analizan, y se realiza un adecuado análisis de cargo, partiendo de la identificación de sus aspectos internos y externos. Lo anterior, con el propósito de generar estudios y poder llegar a un acuerdo sobre los puntos a calificar, la responsabilidad de los cargos y el análisis a partir de la comparación de los cargos.

Según Chiavenato (1990), manifiesta que el análisis de cargos es “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.” Es por eso que se deben especificar los cargos ya que como lo afirma Chruden y Sherman citado por Chiavenato (1990) un cargo es: “Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”.

Todo lo anterior, ayuda a conocer la competencia laboral de cada integrante de la organización, siendo la competencia laboral, un mecanismo necesario en la realización de

trabajos eficaces, con el fin de mostrar resultados positivos para la empresa mediante el desempeño de los trabajadores cumpliendo con las metas y objetivos de la misma. Para ello es fundamental partir de las capacidades humanas, la formación y capacitación continua con base en el saber, el hacer y el saber hacer para la satisfacción de la eficacia y rendimiento en las funciones laborales.

Descripción de cargos, con los que cuenta la empresa

Según Chiavenato (1999) afirma que: “Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.” existen aspectos importantes que se deben tener en cuenta al momento de una adecuada descripción de cargos en una organización. Estos son:

Estar Atentos en los Elementos de Competencia y Especificaciones del Puesto de Trabajo

En cuanto a la competencia es muy importante tener en cuenta lo correspondiente a la función productiva desde lo individual, ya que permite expresar las capacidades de una persona en el quehacer de la organización sin afectar a otros, las especificaciones del trabajo son de gran importancia, porque conocer el perfil de cada cargo conlleva a cumplir de manera satisfactoria las actividades asignadas y se encuentran descritas en cada cargo.

Evaluación del Desempeño por Competencias Laborales

Las competencias laborales determinan la evaluación de desempeño en una empresa, pues a partir de la identificación de los logros alcanzados en la institución se evalúan las competencias que posee cada colaborador, partiendo de las funciones, áreas de trabajo y objetivos por cumplir. Esta evaluación debe llevarse a cabo de manera obligatoria, ya que le permite a la parte gerencial conocer el desarrollo de las funciones de los empleados encaminados al cumplimiento de la eficacia, asimismo conocer sus fortalezas y debilidades frente al cargo desempeñando.

Habilidad y Perfil del Cargo

En toda empresa es fundamental tener un conocimiento cercano del desarrollo de las destrezas en el desempeño y perfil de los cargos de los colaboradores según sus tareas asignadas partiendo de sus capacidades físicas, mentales y laborales con el fin de evitar riesgos y problemáticas en la productividad y rendimiento de la empresa.

Por lo tanto, es bueno revisar los modelos teóricos existentes para describir los cargos en el manual de funciones; sin embargo, teniendo en cuenta los aportes de los diferentes autores, no existe un documento estándar, ya que depende de cada empresa la construcción de su manual, porque no todas las organizaciones se centran en lo mismo.

Principales Diferencias de los Manuales de Funciones y Procedimientos Según el Sector Económico. (agropecuario-servicio-comercial)

El Manual de Funciones y procedimientos es una herramienta que las empresas deben elaborar según su organigrama y que se tenga al alcance de todos los trabajadores ya que se deben plasmar allí la descripción de los cargos según las áreas de la organización. Asimismo, se debe vincular el perfil y las competencias respectivas a cada puesto de trabajo sin importar el sector al que pertenezca la empresa, pues todas quieren obtener resultados de manera eficiente y eficaz en cada uno de sus procesos organizacionales.

Sector Económico Agropecuario

El manual de funciones debe estar sujeto para describir las tareas que desarrollan sus colaboradores desde el personal administrativo y de campo de las empresas agrícolas, pecuarias o ganaderas, incluyendo las áreas de administración destacando sus responsabilidades y participaciones. Debe contener la información ordenada y coherente de cada área en su estructura empresarial, destacando los objetivos, las responsabilidades y las funciones en la empresa.

En el Manual de Funciones, se registra y se transmite la información de manera exacta y en coordinación de cada una de las áreas administrativas y de campo, con el fin de poder llevar a cabo auditorías y procesos de evaluación y control a todo el personal vinculado a la empresa.

Estos son algunos requisitos y experiencia, que las empresas agropecuarias exigen para formar parte de sus equipos de trabajo, para poder cumplir y adaptarse a las funciones de la empresa. Ver Tabla 2.

Tabla 2*Requisitos y experiencia*

Requisitos	Experiencia
Título Profesional en Agronomía; Medicina Veterinaria; Medicina Veterinaria y Zootecnia; Zootecnia; Ingeniería Agronómica; Derecho; Derecho, Ciencias Políticas y Sociales; Administración Pública; Administración de Empresas; Administración Agropecuaria; Administración Ambiental y de los Recursos Naturales; Administración de Ochenta Empresas Agropecuarias; Economía Agraria, o Economía experiencia Agrícola, y	Depende el cargo, o el puesto al que se postula, se mide la experiencia y las capacidades.
Titulo postgrado en la modalidad de especialización en áreas relacionadas con las funciones del cargo.	
Todo lo relacionado al agro	

Fuente. Elaboración propia, a partir de aportes del ICA (2023)

Funciones a Desarrollar

Son funciones a desarrollar: la organización y gestión de la explotación agropecuaria, desde cualquier nivel y tamaño de la empresa, la formulación del proyecto productivo de la explotación con objetivos y recursos disponibles, la determinación de las necesidades de obras con su respectiva infraestructura, la gestión para adquirir y almacenar insumos, el control y registro de los procesos productivos y de servicios de la explotación, la aplicación de la legislación en materia contable, fiscal, laboral y agraria, el control y aplicación de las normas de seguridad y salud en el trabajo, la gestión de la comercialización de los productos de la explotación, la gestión de los recursos humanos de la explotación, la evaluación de los resultados de la explotación, el mantenimiento, la preparación y la operación de la maquinaria agropecuaria.

Asimismo, la realización del mantenimiento primario del parque automotor, la operación eficiente de los tractores, implementos agrícolas, controlando su funcionamiento, la construcción de las instalaciones y la realización de obras de infraestructura menores de la explotación, la

realización del mantenimiento primario de las instalaciones y finalmente la realización de las operaciones y labores de producción vegetal.

En cuanto al manejo y conservación de los recursos de suelo y agua se debe llevar a cabo la preparación del suelo previo a la siembra, la realización de la siembra o implantación de especies vegetales, la preparación y manejo de almácigos, la preparación y manejo de viveros y la realización y control de las operaciones de cosecha, y transporte de los productos.

Con el fin de realizar las operaciones de producción animal se debe tener en cuenta, la aplicación de las diferentes técnicas de manejo de las distintas categorías de animales de acuerdo a las características raciales, el mantenimiento del buen estado de salud de los animales y la realización de las tareas necesarias para el transporte y comercialización de los animales.

Para realizar las operaciones de industrialización en pequeña escala, se debe llevar a cabo la identificación de la materia prima, la operación del equipamiento necesario para la industrialización, el control de las operaciones de envasado y preservación de los productos elaborados y el control de las operaciones de empaque y almacenamiento de los productos obtenidos.

Sector Económico de Servicios

En este sector el manual de funciones y procedimientos se basa en un documento que brinda la facilidad para describir los servicios correspondientes a esta área, el cual contiene los requisitos, procedimientos y las especificaciones de cada una de las tareas con sus respectivos estándares a evaluar, proporcionando la oportunidad de que los colaboradores tengan acceso a esta información y desempeñen sus funciones de acuerdo a la estructura de la organización.

Según, Corponet, (2019), “en una empresa de servicios se generan ingresos proporcionando servicios en lugar de vender productos físicos. Pueden realizar una variedad de tareas como transporte, limpieza, electricidad, hospitalidad, mantenimiento, entre otros”.

Identificación del Cargo para su Manual de Funciones

Para la identificación del cargo se requiere de: el conocimiento del objeto general del cargo, describir las responsabilidades, especificar los indicadores de gestión, tener la guía de acción, organizar el presupuesto, tomar decisiones, estructurar el organigrama, tener relaciones de trabajo, conocer los requisitos básicos. Asimismo, se enfrentan a las siguientes funciones: mantenimiento al día con las expectativas del cliente, la maximización del uso de recursos, la incrementación del nivel de servicio al cliente, el mantenimiento de un alto nivel de productividad y el logro de la visibilidad necesaria para planificar la demanda continua. Ver Tabla 3.

Tabla 3

Requisitos y experiencia

Requisitos	Experiencia
Nivel, básico, nivel medio, universitario, o especialización. Título profesional, administración de empresas, contaduría, mercadeo, economía, tecnólogos, comunicaciones, bachiller.	Depende el cargo, o el puesto al que se postula, se mide la experiencia y las capacidades.

Fuente. Elaboración propia, a partir de aportes de CORPONE (2023)

Los cargos van de acuerdo a la puntuación que se obtiene al valorar cada nivel, brindando una banda salarial respectiva, según las tareas asignadas, teniendo en cuenta el mercado, salario de enganche y las actividades a desarrollar en la empresa.

Sector Económico Comercial

En el sector económico comercial, es imprescindible tener un manual de funciones como herramienta que contemple la normatividad con base en el perfil, la responsabilidad de cada cargo, en la estructura de la organización. Este manual, guía y orienta las actividades y tareas que deben llevar a cabo los empleados con base en los procedimientos respectivos de la organización. (González P., 2021)

Es importante resaltar las contribuciones que el manual de funciones y procedimientos les aporta en las diferentes áreas:

Para la gerencia y coordinación de área: permite tener conocimiento cercano de sus operaciones con vigilancia y coordinación, la observación previa de la responsabilidad de cada cargo según su perfil, orienta los procesos de evaluación en el desempeño de los colaboradores de la empresa, facilita los procesos de selección y reclutamiento de colaboradores, define los cambios y ajustes en las actividades a desarrollar, genera facultades de coordinación y organización de las tareas de cada cargo.

Para el empleado (a): le permite conocer la naturaleza de su cargo y sus responsabilidades, le presenta el contexto donde va a operar y desarrollar sus funciones, puede conocer las tareas para las cuales fue contratado.

Para el área de Recursos Humanos: le genera el apoyo en el proceso de selección y contratación del personal, facilita la selección de temas para el desarrollo de cursos de

capacitación y formación para el trabajo, le permite conocer y fijar los parámetros para el establecimiento de un sistema de remuneración.

Estas serían las áreas, en las cuales se desenvolverían: el nivel administrativo: secretarias de Empresas Comerciales, vendedores, coordinadores de Puntos de Venta. Nivel técnico: técnicos Administrativos, técnicos de Logística e Importaciones. Nivel profesional: coordinadores de Categorías. Nivel ejecutivo: administradores Generales de Empresas Comerciales, jefes Mercadeo y Ventas, jefes Administrativos, jefes de Logística e Importaciones. Ver Tabla 4.

Tabla 4

Requisitos y experiencias

Requisitos	Experiencia
Nivel, básico, nivel medio, universitario, o especialización. Título profesional, administración de empresas, contaduría, mercadeo, economía, tecnólogos, comunicaciones, bachiller.	Depende el cargo, o el puesto al que se postula, se mide la experiencia y las capacidades.

Fuente. Elaboración propia, a partir de aportes de manual de cargos (2023)

Conclusiones

Mediante el análisis de la importancia del manual de funciones y procedimientos para la comprensión de la estructura organizacional, tanto administrativa como operativa en una organización permite llevar a cabo las actividades programadas y la distribución de las responsabilidades de cada cargo asignado. Tener un manual de funciones establecido, permite a la empresa la optimización del tiempo y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y gerenciales; por lo tanto, se refleja un buen resultado en el manejo de sus recursos y el equilibrio entre el personal y las metas propuestas, con el fin de realizar una correcta ejecución laboral.

Asimismo, la identificación de las bondades de un manual de funciones en la estructura de la organización aporta a la empresa la oportunidad de establecer las políticas, aspectos legales, procedimientos y control, que garanticen de manera eficaz y segura el desarrollo de tareas por parte de los colaboradores contratados; es así, que asegura el manejo adecuado de recursos fortaleciendo la producción de bienes o servicios en una organización y contribuyendo al mejoramiento de crecimiento de la empresa.

Por otra parte, tener el conocimiento de la idoneidad del manual de funciones y procedimientos en las organizaciones, permite la emisión de normas y tareas que deben llevar a cabo los integrantes de una empresa, desarrollando tareas específicas y su elaboración debe tener como base los procesos, sistemas y normatividad vigente en el cumplimiento de las labores diarias. En el manual de funciones se describen de manera concreta las tareas de cada uno de los cargos según el organigrama de la empresa donde se dé a conocer las funciones, las responsabilidades y los límites esenciales en cada cargo; de igual manera, se debe incluir el cargo, la dependencia, nivel jerárquico según el área de la empresa y los requisitos para cada

perfil. Todo lo anterior, con el fin de llevar a cabo una contratación acorde teniendo en cuenta los estudios, conocimientos y experiencia, fortaleciendo el trabajo diario en una organización.

Finalmente, el establecimiento de diferencias de los manuales de funciones y procedimientos dependiendo el sector económico ya sea agropecuario, comercial y de servicio; es indispensable en la estructura de la organización, pues son herramientas que permiten identificar los fines y necesidades de una empresa y, asimismo, precisar tareas, líneas de autoridad, establecer responsabilidades, evitar duplicidad de funciones, cumpliendo de manera eficaz y eficiente con los objetivos de la empresa. De igual manera, su implementación permite que el empleado conozca de forma clara las funciones y procedimientos que debe desarrollar, los recursos y requisitos que debe cumplir en el desempeño de sus tareas cotidianas. Por lo tanto, el establecimiento de los manuales es primordial para desempeñar de manera adecuada las tareas y actividades de una organización.

Recomendaciones

Se les recomienda a las empresas que, al momento de implementar un manual de funciones en la estructura de la organización, hagan un análisis exhaustivo de cada área, para así especificar desde riesgos del cargo como funciones a desarrollar, ya que cada puesto de trabajo no es igual ni genera el mismo riesgo, y dar a conocer a los empleados el manual de funciones para que cada uno cumpla con su deber depende al área que pertenezca, evitando generar duplicidad de trabajo.

Referencias

- Aguirre, F. (2009). *Manual de Funciones empresariales*. unal.
<http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/7106>
- Arboleda, A. (2002). *Concepto Manual de Funciones*. <https://hdl.handle.net/10893/21500>
- Arellano Sigcho, K. M. (2013). *Diseño de un manual de funciones y procedimientos para mejorar la gestión en la imprenta Delgado*. Cantón Milagro: Bachelor's thesis.
<http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/611>
- Becerra Valencia, L. M. (2013). *Diseño de los manuales de funciones y procedimientos para Practiseguros Ltda*. Doctoral dissertation. <https://hdl.handle.net/10893/21980>
- Benjamin, F., & Gómez, G. (2005). *Manuales administrativos, Organización y métodos*
<http://hdl.handle.net/11317/1688>.
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw – Hill.
 Pp. 225. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i18.198>.
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humanos*. Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
<http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3682>
- Colombia, U. N. (2013). *Control interno y Control de gestión*, . Universidad Nacional de Colombia. <http://hdl.handle.net/10654/11566>
- Escuela de Agricultura. (2019). *Funciones- escuela agricultura*. CORPONET,
<https://escuelaagricultura.uncuyo.edu.ar/funciones>.
- GEORGE, B. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. quevedo: Biblioteca de la Universidad Técnica Estatal de. <http://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/2590>
- González Hernández, C. M. (n.d.). *Manual de funciones y procedimientos*.
<http://hdl.handle.net/11634/27812>.
- Grados Cavero, M. L. (2019). *La gestión por competencia profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015*. universidad san pedro. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe>
- Jesús, M. D. (2013). *Tipos de Manuales Administrativos*, . wordpress.
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/10882>
- M., D., L., G., & E., R. A. (2006). *Gestión de Recursos Humanos: del análisis teórico a la solución práctica*. . Pearson Educación S.A. Madrid.

- https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_humanos.PDF
- manual de cargos*. (n.d.).
https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/manual_de_cargos_de_empresas_comerciales.pdf.
- MONDY, W. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. PEARSON.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54336450/ADMINISTRACION_DE_RECursos_HUMANOS-libre.pdf?1504558591=&response
- orozco, h. (2008). *manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa hierros HB SA*. <https://hdl.handle.net/11059/906>
- protek. (2020). *Manual de procedimientos de una empresas ¿Por qué deberías tener uno?*
protek. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/64623>
- RACINES, E. (2009). *Gestión y Sistemas de Recursos Humanos*. Modulo de la Unidad de Estudio a Distancia. <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/194>
- ramos, h. (2018). *la importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas*. doctoral dissertation.
<http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/26559>
- Raymond, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9ª Edición, Prentice hall México.<http://dgire.unam.mx>
- Reig, E., Fernandez Garrido, J., & Jauli, I. (2005). *Los Recursos Humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje*. Biblioteca de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. <https://dx.doi.org/10.4321/s0465-546x2020000400004>
- Rendón Huertas, C. &. (2007). *Diseño de la estructura Organizacional, manual de funciones, procedimientos y análisis de riesgos para la empresa A & L Ingeniería y Servicios LTDA*. <https://hdl.handle.net/11059/469>
- Scott, V. B., & Delgado. (2006). *Recursos Humanos*. Thonson Editores. Pp. 185. Biblioteca de la Universidad Técnica Estatal de QUEVEDO. <http://hdl.handle.net/10654/15250>
- Yubillo Lema, A. A. (2017). *Diseño de un manual de funciones y procedimientos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Empresa Eléctrica Riobamba, cantón Riobamba*. Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6617>

Zambrano, I. (2008). *Manual de Procedimientos - FUNCIONES*.
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/17336>

Zuluaga, R. (2008). *Creación y consolidación de empresas Bogotá*:. Ecoe Editores. Pp. 138.
Biblioteca de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
<http://hdl.handle.net/20.500.12993/1334>