

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

CARRERA DE LOGÍSTICA

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO
FUNCIONAL DEL CUERPO ADMINISTRATIVO Y
SERVICIO DE LA FUNDACIÓN “RESCATE” DE MISIÓN
CASA DE DIOS.**

POR:

PALACIOS QUIÑÓNEZ JAHAYRA IVANOVA

Proyecto de grado como requisito para la obtención del título de:

TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA

2006.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la señorita **Palacios Quiñónez Jahayra Ivanova**, como requisito parcial a la obtención del título de Tecnólogo en Logística.

Lcda. Narcisa MENA
DIRECTOR DEL PROYECTO

Latacunga, mayo del 2006.

DEDICATORIA

Si piensas que estas vencido, vencido estas; si piensas que no te atreves no lo harás... Si piensas que perderás, ya has perdido. Por que en el mundo el éxito empieza por la voluntad del hombre, todo esta en el estado mental.

La batalla de la vida no siempre la gana el hombre más fuerte o el más ligero. Porque tarde o temprano el que gana... Es el que cree poder hacerlo.

Dedicado para los que algún día fueron y estuvieron. Y aquellos que aun están y son mi pilar constante y la fortaleza de mi vida.

Palacios Quiñónez Jahayra Ivanova.

AGRADECIMIENTO

Uno de los obsequios más hermosos que se le puede hacer a un ser humano, es hacerle es comprender que confías en El.

Quiero agradecer a mi Padre, el autor y creador de la vida, gracias por ser mi proveedor. A mi madre quien con esfuerzo y sacrificio hizo que la obra se cumpliera, mis familiares en especial la familia Arce, que supieron acogerme en el seno de su hogar; a mi tutora que supo guiarme con oportunos conocimientos; y a todas aquellas personas: compañeros, amigos y empleados de esta Institución que supieron brindarme ayuda cuando la necesite.

Palacios Quiñónez Jahayra Ivanova.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	I
Certificación.....	II
Dedicatoria.....	III
Agradecimiento.....	IV
Índice General.....	V
Introducción.....	XIII
Resumen.....	XIV
Planteamiento del problema.....	XV
Justificación.....	XVII
Objetivos.....	XVIII
Alcance.....	XIX

CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE LA FUNDACIÓN “RESCATE”

1.1 Descripción.....	1
1.2 Ubicación.....	1
1.3 Reseña Histórica.....	1
1.4 Razón Social.....	2
1.5 Visión.....	3
1.6 Misión.....	3
1.7 Objetivos.....	3
1.7.1 General.....	3
1.7.2 Específicos.....	4

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1	Manual.....	5
2.1.1	Definición.....	5
2.1.2	Importancia.....	7
2.1.3	Tipos de Manuales.....	8
2.1.3.1	Por su contenido.....	8
2.1.3.2	Por su Función Específica.....	10
2.1.3.3	General.....	13
2.1.3.4	Específico.....	14
2.1.4	Estructura del Manual de Funciones.....	17
2.2	Organización Administrativa.....	18
2.2.1	Concepto de Organización.....	18
2.2.2	Tipos de Organización.....	19
2.2.3	Clases de Organización.....	25
2.2.3.1	Organización Formal.....	25
2.2.3.2	Organización Informal.....	25
2.2.4	Objetivos de la Organización.....	26
2.2.5	Principios de Organización.....	27
2.2.6	Alcance de un cambio Organizacional.....	29
2.3	Organigramas.....	30
2.3.1	Concepto.....	30
2.3.2	Tipos de organigramas.....	31
2.3.3	Pasos para elaborar organigramas.....	33

2.3.4	Símbolos referencias convencionales.....	34
2.3.5	Contenido del Organigrama.....	36
2.4	Departamentalización por Función Empresarial.....	38
2.5	Jerarquización.....	39
2.6	Línea de mando.....	41
2.7	Autoridad Funcional.....	42
2.8	Unidad de mando.....	42
2.9	Responsabilidad.....	43
2.10	Comunicación.....	43
2.11	Niveles Administrativos.....	45
2.11.1	Nivel Directivo.....	46
2.11.2	Nivel Asesor.....	46
2.11.3	Nivel Operativo.....	47
2.11.4	Nivel Auxiliar.....	47

CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1	Metodología de la Investigación.....	49
3.1.1	Tipos de Investigación.....	49
3.1.2	Modalidad Básica Necesaria.....	50
3.1.3	Niveles de Investigación.....	51
3.1.4	Organización de la información.....	52
3.1.5	Población y Muestra.....	54
3.1.5.1	Población.....	54
3.1.5.2	Muestra.....	55

**CAPÍTULO 4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN
“RESCATE”**

4.1	Análisis de la Estructura Orgánica.....	58
4.2	Análisis por Niveles.....	59
4.3	Análisis de las Funciones.....	60
4.4	Análisis de Objetivos y Políticas de cada Departamento.....	65
4.5	Análisis de cuestionarios.....	65
4.6	Resumen del Análisis de la Situación Actual.....	77

CAPÍTULO 5. PROPUESTA

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA EL CUERPO
ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA FUNDACIÓN RESCATE DE
MISIÓN CASA DE DIOS**

5.1	Introducción.....	79
5.2	Justificación.....	81
5.3	Base Legal.....	82
5.4	Objetivos.....	82
5.5	Organigrama Estructural.....	83
5.6	Políticas y Normativas.....	84
5.7	Descripción de Niveles por Unidades de Trabajo.....	85
5.8	Descripción de Funciones por Unidades de Trabajo.....	86
5.8.1	Dirección.....	87
5.8.2	Asesoría Educativa.....	89
5.8.3	Asesoría Jurídica.....	91

5.8.4	Secretaria.....	93
5.8.5	Administración.....	95
5.8.5.1	Recursos Humanos.....	97
5.8.5.1.1	Auxiliar de Servicios.....	99
5.8.5.1.01	Guardias.....	100
5.8.5.1.02	Conserjes.....	101
5.8.5.1.2	Bienestar Social.....	102
5.8.6	Finanzas.....	105
5.8.6.1	Adquisiciones.....	106
5.8.6.2	Bodega.....	109
5.8.7	Desarrollo Integral.....	111
5.8.7.1	Estudio.....	113
5.8.7.2	Talleres.....	115
5.8.7.3	Recreación.....	117
5.8.8	Nutrición.....	119
5.8.8.1	Cocina.....	121

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	Conclusiones.....	123
6.2	Recomendaciones.....	125

Anexos

Bibliografía

ÍNDICE DE CUADROS

1	Tipos de Manuales.....	16
2	Tipos de Organigramas.....	31
3	Departamentalización Funcional.....	38
4	Jerarquización.....	40
5	Línea de Mando o Autoridad.....	41
6	Flujos de líneas formales e informales de comunicación.....	44
7	Niveles Administrativos.....	48
8	Población Fundación Rescate.....	54
9	Muestra Fundación Rescate.....	55
10	Análisis por Función de Dirección.....	61
11	Análisis por Función de Coordinación.....	62
12	Análisis por Función de Secretaria.....	63
13	Análisis por Función de Tesorería.....	63
14	Análisis por Función de Talleres, Estudio, Recreación, Adquisiciones, Alimentación.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

1	Cuestionario.....	66
2	Cuestionario.....	67
3	Cuestionario.....	68
4	Cuestionario.....	69
5	Cuestionario.....	70
6	Cuestionario.....	71
7	Cuestionario.....	72
8	Cuestionario.....	73
9	Cuestionario.....	74
10	Cuestionario.....	75
11	Cuestionario.....	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1	Cuestionario.....	66
2	Cuestionario.....	67
3	Cuestionario.....	68
4	Cuestionario.....	69
5	Cuestionario.....	70
6	Cuestionario.....	71
7	Cuestionario.....	72
8	Cuestionario.....	73
9	Cuestionario.....	74
10	Cuestionario.....	75
11	Cuestionario.....	76

INTRODUCCIÓN

La aplicación de procedimientos diferentes para un mismo asunto, constituye una razón fundamental para que las empresas se preocupen en elaborar manuales que disminuyan el desarrollo de sus actividades.

El manual enfocará con claridad cual es la naturaleza de la función, la forma de llevarla a cabo, los límites a la que lleve la autoridad, responsabilidad y las clases de relaciones que hay entre los diferentes niveles de la organización.

La propuesta de realizar un Manual de Organización y Funciones, permitirá fortalecer el manejo Administrativo, su estructura Organizacional y Funcional a más del mejoramiento de la prestación de servicios.

Cabe indicar que para la elaboración de este Manual de Organización y Funciones fue necesaria la aplicación de encuestas, observaciones directas a Directores, trabajadores y niños, a fin de identificar los requerimientos necesarios y falencias, las mismas que serán corregidas para que evidencien un compromiso de cambio.

RESUMEN

El Manual facilita el entrenamiento de nuevos empleados y la asignación relacionada de las funciones a cada unidad administrativa, así como también permite uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas administrativas.

El diseño del presente Orgánico Funcional para el cuerpo Administrativo y de Servicio de la Fundación “Rescate” de Misión Casa de Dios, se convertirá en un instrumento de coordinación formal, el mismo que hace más simple la revisión y perfeccionamiento de los métodos y procedimientos de trabajo.

El trabajo de investigación cuenta con un Marco Teórico a base de la Investigación Bibliográfica, elaboración y aplicación de encuestas, las mismas que fueron tabuladas, representadas gráficamente y analizadas, para luego establecer recomendaciones y conclusiones.

Propongo el Manual de Organización y Funciones para el cuerpo Administrativo y de Servicio de la Fundación “Rescate” de Misión Casa de Dios, con el fin de proporcionar una guía práctica, para coordinar actividades con todos los departamentos que participan en este proceso de brindar servicio eficiente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Fundación “Rescate” de Misión Casa de Dios, inicia sus labores en la ciudad de Latacunga, ubicada en las calles Belisario Quevedo y Tarquí; en septiembre del 2004 presidida por el Pastor Rubén Quinaluisa, Director y Representante Legal de dicha entidad y con un grupo de personas miembros de la Iglesia “Misión Casa de Dios.

Rescate fue creada para brindar ayuda a niños y jóvenes marginados de esta ciudad, es decir; de la clase social mas baja. Para reconstruir las tres áreas de la persona MENTAL– FÍSICA, y ESPIRITUAL; es un Centro que facilita el desarrollo de sus habilidades brindándoles capacitación en carreras técnicas cortas como son: Albañilería, electrónica, electricidad, costura, computación, música, mecánica, carpintería y pastelería.

La Fundación Rescate no cuenta con un instrumento técnico que regule y establezca la asignación y el funcionamiento de sus niveles, autoridad y responsabilidad en las diferentes unidades administrativas.

Ante este problema es necesario considerar, proponer un sistema; que ayude a establecer las responsabilidades de las unidades administrativas, mediante la investigación de los requerimientos a cada una de sus funciones, tomando en cuenta normas legales constitutivas para evitar interpretaciones

erróneas en el desempeño o evasión de responsabilidades, y obtener acciones del personal en forma ordenada y sistemática; facilitando la armonía de las relaciones personales y profesionales que surgen dentro de la organización.

JUSTIFICACIÓN

Las diversas actividades que surgen a diario en la Fundación Rescate no responden a las exigencias y necesidades cambiantes de su comunidad, es decir; de empleados y sus beneficiarios (niños); así como la evolución de los sistemas administrativos que requieren del cumplimiento de sus objetivos y metas.

Ante tal razón es esencial y elemental, ofrecer un sistema; para el cuerpo Administrativo y personal de Servicio de la Fundación Rescate, que regule y establezca el funcionamiento de las actividades en sus unidades administrativas, y en los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad.

El mismo que esta encaminado a mantener una Administración de servicios óptimos, con el propósito de brindar referencias de los niveles y vías de mando a los cuales pertenece cada unidad de trabajo, evitando funciones evadidas o duplicadas, mediante el detalle de métodos necesarios que permitan contribuir en un sistema administrativo confiable y coherente

acorde al área de competencia; además que servirá de fuente informativa para Directivos y más miembros de la Entidad.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer el diseño de un Manual Orgánico Funcional para el cuerpo Administrativo y de Servicio de la Fundación “RESCATE” de Misión Casa de Dios, con normas legales constitutivas, con el propósito de obtener un nivel competente, eficiente y eficaz en el desenvolvimiento de sus funciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1** Recopilar, información inicial para tener criterios sostenibles.
- 2** Analizar la situación actual de la Fundación.
- 3** Identificar las causas que producen un inadecuado sistema de Administración Organizacional.
- 4** Establecer la influencia de la aplicación de un inadecuado sistema de Administración Organizacional.
- 5** Desarrollar un sistema eficiente de un Orgánico Funcional

ALCANCE

El presente proyecto abarca a Directivos, cuerpo Administrativo y personal de Servicio de la Fundación “RESCATE” de Misión Casa de Dios y conseguir la participación unánime de todos los miembros de la Entidad logrando una mayor eficiencia y eficacia en sus actividades.

CAPÍTULO I

1. DESCRIPCIÓN DE LA FUNDACIÓN RESCATE

1.1 UBICACIÓN.

La Fundación Rescate se encuentra ubicada dentro de las Instalaciones de la Iglesia Misión “Casa de Dios”. La misma que está acantonada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. En las calles Belisario Quevedo y Tarquí esquina.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA.

En el mes de abril del año 2004 nace la Misión Casa de Dios en la ciudad de Latacunga, con un grupo de 12 personas guiadas por el Pastor Rubén Quinaluisa, con una visión para Latacunga; “Ser un ente de apoyo a la comunidad en los aspectos espirituales, físicos, y mentales de sus habitantes”.

Es así que, como parte de la visión, misión y objetivos de Misión Casa de Dios “Amor a Dios y Amor al Prójimo”. En el mes de septiembre del mismo año, viendo la necesidad urgente de los niños que trabajan en las calles y por el deseo común de amor al prójimo que tuvieron las personas que fueron

parte de la Misión desde sus inicios, y también de otras personas e Instituciones que siempre han tenido un corazón generoso para con los necesitados, se instituyó la Fundación Rescate, cuyo primer objetivo fue encontrar a los niños con quienes se iba a trabajar, lo cual no fue muy difícil, pues en esta ciudad hay un gran número de ellos.

Inicialmente se comenzó con quince niños de entre ocho a trece años con quienes se comenzó la labor de rescate.

1.3 RAZÓN SOCIAL.

El caminar a diario por las calles de la ciudad de Latacunga permite ver la realidad de muchos hogares que por diversas circunstancias han emigrado del campo a la ciudad en busca de mejores oportunidades de progreso. Lo que para muchos de ellos no ha dado el efecto esperado y han tenido que buscar una forma de sobrevivir en un medio que no está apto en este momento para hacerse cargo de estas situaciones.

Es así que nace la idea del nombre “**FUNDACIÓN RESCATE**”. Por ser un organismo dedicado al salvamento de los niños de estos hogares y por ende del mañana, ya que por estar en medio de esta realidad son los más

afectados; y si no se lucha por cambiar esta situación, continuaran el día de mañana reflejando esta crisis.

1.4 VISIÓN.

Ser en una de las mejores Fundaciones de nuestra ciudad, provincia y del país encargadas de formar profesionales con valores cristianos y humanos para beneficio de nuestra sociedad.

1.5 MISIÓN.

- 1** Rescatar a los niños y jóvenes que conviven en las calles, y los de bajos recursos económicos para evitar que caigan presos de los vicios que acechan a nuestra sociedad.
- 2** Primordialmente darles a conocer el mensaje de vida y esperanza mediante una doctrina.
- 3** Abrirles las puertas para que se beneficien de una educación gratuita, que para muchos de ellos es difícil y hasta imposible, y a través de esto integrarlos a la sociedad como personas útiles.
- 4** Encaminarles en una profesión noble que asegure su futuro como personas nuevas llenas de fe y amor.

1.6 OBJETIVOS.

1.6.1 GENERAL.

Restaurar a través de un programa de adiestramiento integral a los niños y adolescentes que viven y trabajan en las calles para reintegrarlos a la sociedad.

1.6.2 ESPECÍFICOS.

1 A CORTO PLAZO:

- Alquilar un local y equiparlo con lo necesario para poder iniciar el proyecto.
- Buscar a los niños y adolescentes de la calle y comenzar dándoles alimentación, actividades físicas y educativas.
- Que los niños sean personas integrales en sus áreas Espiritual, física y mental.

2 A MEDIANO PLAZO:

- Preparar a los jóvenes en carreras técnicas cortas (electricidad, mecánica, computación, albañilería, música, carpintería).
- Implementar una micro empresa para el autofinanciamiento de la Fundación, y para crear fuentes de trabajo para sus integrantes.

3 LARGO PLAZO:

- Comprar un terreno y construir las instalaciones necesarias

para el funcionamiento de la Fundación Rescate.

- Formar el Centro Educativo Rescate de carreras cortas.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MANUAL

2.1.1 DEFINICIÓN

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". **A. Reyes Ponce.**

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". **Graham Kellog.**

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". **Terry G. R.**

“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”. **Continolo G.**

1

Para la Fundación Rescate, el manual será un texto descriptivo a nivel de unidades administrativas, que contendrá información respecto de las tareas y responsabilidades que debe cumplir cada unidad, permitiendo mantener relaciones personales y profesionales, desarrollando con mayor eficiencia las funciones de cada unidad.

2.1.2 IMPORTANCIA

- 1 Desarrolla e implementa métodos y procedimientos necesarios que permitan constituir un sistema administrativo confiable, coherente y acorde con el propósito que requiere toda organización moderna.
- 2 Delimita el campo de acción, las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad de trabajo.
- 3 Analiza la estructura y funciones de la empresa, permite conocer las vías de mando y de relación funcional.

¹ Víctor Hugo Vasquez, Organización Aplicada. Pág. 287

- 4 Sirve de guía para calificar al personal subordinado, comparando su actuación y progreso realizado, con los objetivos para ese cargo.²

Este manual será de gran importancia para la Fundación ya que expondrá en forma detallada la Estructura Organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad y las relaciones de las distintas unidades.

2.1.3 TIPOS DE MANUALES.

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

2.1.3.1 POR SU CONTENIDO.

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

Manual de Historia.- Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros,

² Víctor Hugo Vasquez, Organización aplicada. Pág. 289

administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

Manual de organización.- Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

Manual de políticas.- Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

Manual de procedimientos.- Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Manual de contenido múltiple.- Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o mas categorías que se interrelacionan en la practica administrativa. En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.³

³ Ortureta Ramón de Lucas, Manual de adiestramiento del personal. Pág. 196

La Fundación Rescate no cuenta con instructivos que detallen sus comienzos, logros y crecimientos, ni de una expresión analítica de los procedimientos administrativos, descripción de los objetivos y políticas que permitan tener un panorama actual de la filosofía de la organización.

2.1.3.2 POR SU FUNCION ESPECÍFICA.

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

Manual de producción.- Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

La necesidad de coordinar el proceso de fabricación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

Manual de compras.- El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

Manual de ventas.- Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de Finanzas.- Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad.- Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

Manual de crédito y cobranzas.- Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual

están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

Manual de personal.- Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

Manual técnico.- Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Ejemplos de este tipo de "Manual técnico de auditoría administrativa", y el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.

Manual de adiestramiento o instructivo.- Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente mas detallados que un manual de procedimientos.⁴

⁴ Ortureta Ramón de Lucas, Manual de adiestramiento del personal.

En la Fundación Rescate, este tipo de manual se utilizaría para que brinde ciertas informaciones previas al usuario como: cubrir necesidades que se manifiesten en alguna oficina o departamento, comprobar el nivel de comprensión y ejecución de un trabajador mediante la utilización de cuestionarios (auto evaluaciones), comenzar un proceso, o; el manejar una maquinaria.

2.1.3.3 GENERAL.

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

Manuales generales de organización.- Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

Manual general de procedimientos.- Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

Manual general de políticas.- Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas

políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.⁵

Este manual permitirá en forma general, informar sobre la Estructura Organizacional y Funcional de la Fundación Rescate, de los procedimientos de las unidades orgánicas y operativas; y los lineamientos que condicione la dirección al personal.

2.1.3.4 ESPECIFICO.

Manual específico de reclutamiento y selección.- Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

Manual específico de auditoria interna.- Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoria interna en forma particular.

Manual específico de políticas de personal.- Este se enfoca a definir "políticas", pero de una área específica de la organización,

⁵ Ortureta Ramón de Lucas, Manual de adiestramiento del personal. Pág. 201

señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

Manual específico de procedimientos de tesorería.- Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.⁶

Esta clasificación de los manuales permitirá realizar acciones específicas sobre reclutamiento del personal de servicio, instruir en ciertos tipos de actividades, o en emitir políticas específicas para un área de la Fundación Rescate.

Resumen

<p>POR SU CONTENIDO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de historia ▪ Manual de contenidos múltiples ▪ Manual de organización ▪ Manual de políticas ▪ Manual de procedimientos
<p>POR SU FUNCIÓN ESPECIFICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de producción ▪ Manual de compras ▪ Manual de ventas ▪ Manual de finanzas ▪ Manual de contabilidad ▪ Manual de créditos y cobranzas ▪ Manual de personal

⁶ Ortueta Ramón de Lucas, Manual de administración del Personal. Pág. 203

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual técnico ▪ Manual de adiestramiento
GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuales generales de organización ▪ Manual general de procedimientos ▪ Manual de políticas
ESPECIFICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual específico de reclutamiento y selección ▪ Manual específico de auditoría interna ▪ Manual específico de políticas de personal ▪ Manual específico de procedimientos de tesorería.

Cuadro Nº 1: Tipos de manuales

Fuente: Ortueta Ramón de Lucas, Manual de administración del personal.

Elaborado por: Jahayra Palacios.

2.1.4 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES

La estructura del Manual de Funciones para la Fundación deberá estar compuesto por:

TITULO:

Corresponde a la denominación asignada a un grupo de funciones y responsabilidades, que razonablemente indique el nivel y complejidad del trabajo que se ejecuta.

NIVEL

Responden a la amplitud de responsabilidad, en la jurisdicción que tiene y el tamaño de sus unidades.

OBJETIVO DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA.

Pretende alcanzar un resultado de las funciones y responsabilidades en cuanto a su naturaleza.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Es la descripción de las actividades que se cumplen en una unidad administrativa determinada, diferenciándose entre ellas por las responsabilidades y medios de trabajo en que se ejecutan las tareas.⁷

REQUISITOS MÍNIMOS:

Constituyen las exigencias o requerimientos mínimos de educación, experiencia y capacitación de un puesto, para que una persona se pueda desempeñar en forma eficiente.

2.2 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La organización es un conjunto de principios, técnicas y prácticas aplicables a seres humanos, que permite establecer sistemas racionales de esfuerzos corporativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes.

⁷ Víctor Hugo Vasquez, Organización aplicada. Pág. 291

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.⁸

La Estructura Organizacional de la Fundación Rescate deberá estar bien diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, es decir; donde se especifique quien debe realizar determinadas tareas y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la organización.

2.2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.⁹

Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, fundaciones,

⁸ Munich, Galindo y García Martínez, Fundamentos de Administración, Pág. 31

⁹ HERNÁNDEZ Sergio y RODRÍGUEZ, Introducción a la Administración, un enfoque teórico y práctico. Pág. 24

iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales y federales.

2.2.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Estas pueden clasificarse desde diversos puntos de vista dependiendo, así; existen las siguientes clasificaciones:

a) Según la procedencia del capital

- Públicas: el capital pertenece al Estado y, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- Privadas: el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

b) Según la magnitud de la empresa

- Financiero: el tamaño se determina con base en el monto de su capital.

- Personal ocupado: este criterio se establece con base al número de empleados.
- Producción: este criterio califica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción.
- Ventas: establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas.
- Criterio de Nacional Financiera: para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro.

c) Criterio Económico

- Nuevas: se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país.
- Necesarias: tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional.

- Básicas: aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- Semibásicas: producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
- Secundarias: fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

d) Criterio de constitución legal

De acuerdo con el régimen jurídico:

- Sociedad Anónima
- Sociedad Anónima de capital Variable
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- sociedad Cooperativa
- Sociedad de Comandita Simple
- Sociedad en Comandita por acciones, y ;
- Sociedad en Nombre colectivo.

e) De acuerdo a la actividad o giro

INDUSTRIALES

Producen bienes o productos mediante la transformación y /o extracción de materias primas. Son de dos tipos:

Primarias

- Extractivas: explotan los recursos naturales, ya sea renovables y no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- Ganaderas: explotan la ganadería
- Agrícolas: explotan la agricultura.

Secundarias

- Manufactureras: son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

A. Empresas que producen bienes de consumo final.

Por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.

B. Empresas que producen bienes de producción. Por

ejemplo: productoras de papel, materiales de

construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

- Construcción: se dedican a la realización de obras públicas y privadas.

COMERCIALES

Intermediarios entre productor y consumidor; su función primordial es la compra – venta de productos terminados.

- Mayoristas: son empresas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas
- Minoristas o detallistas: las que venden productos al menudeo, o en cantidades al consumidor.
- Comisionistas: se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por ésta función una ganancia o comisión.

DE SERVICIO

Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y que persiguen fines lucrativos.

- **A personas:** a este grupo pertenecen los técnicos, los que brindan un servicio a la comunidad y piden cierta remuneración ya que establecen un costo: taxistas, electricistas, plomeros, la enseñanza y comunicación, etc.

- A profesionistas: a este grupo se le asignan los despachos de contadores, los asesores, los consultores, y demás lugares en los que laboran los profesionistas y cobran por sus servicios.

- A empresas: aquí se incluyen las financieras, bancarias, hospitales, caja de bolsa, agencias de publicidad, etc.¹⁰

Partiendo de esta clasificación la Fundación Rescate, es una organización comercial de capital privado, no lucrativa; donde sus intermediarios son el productor (Fundación Rescate) y consumidor (Niños y Jóvenes); y su primordial actividad es la prestación de servicios social a través de la enseñanza.

¹⁰ Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas teórica y práctica.
Pág. 69

2.2.3 CLASES DE ORGANIZACIÓN

Se divide en dos que son:

- 1 Organización Formal
- 2 Organización Informal

2.2.3.1 ORGANIZACIÓN FORMAL

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

Permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama.

2.2.3.2 ORGANIZACIÓN INFORMAL

Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común o una red de relaciones personales no establecidas ni requeridas por la organización formal son relaciones que no aparecen en un organigrama.

Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.¹¹

Según estos conceptos, la Fundación Rescate; debe basarse en la organización formal, porque busca una organización funcional superespecializada, estableciendo la división del trabajo, distribución de autoridad, responsabilidad y por consiguiente en la especialización del trabajador.

2.2.4 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

- 1** Lograr los fines mediante la capacidad de los individuos.
- 2** Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- 3** Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- 4** Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- 5** Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.

¹¹ Franklin Enrique, Administración de empresas. Pág. 56

- 6 Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

El objetivo de la Fundación Rescate es, satisfacer las necesidades de las personas, aumentar el bienestar de la sociedad mediante la capacitación, y disminuir el índice de desempleo en esta ciudad y por ende del país.

2.2.5 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

SEGÚN MELINKOFF, 33

1. **El principio del objetivo.** Toda organización y cada parte de la misma debe constituir una expresión de objetivo de la empresa, o carecerá de significado, siendo por lo tanto redundante.
2. **El principio de especialización.** Las actividades de cada uno de los miembros de un grupo organizado deberán confinarse, en todo lo que sea posible, a la ejecución de una sola función.
3. **El principio de coordinación.** El objetivo de la organización de por sí, a diferencia del objetivo de la empresa es facilitar la coordinación; unidad del esfuerzo.
4. **El principio de autoridad.** En todo grupo organizado, la autoridad suprema debe descansar en alguna parte. Deberá

existir una clara línea de autoridad que emana de la autoridad suprema a cada uno de los individuos del grupo.

5. **El principio de responsabilidad.** La responsabilidad de un superior por los actos de sus subordinados es absoluta.

6. **El principio de definición.** El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.

7. **El principio de reciprocidad.** En todo puesto, la responsabilidad y autoridad deben ser equivalentes.

El ámbito de control. Ninguna persona deberá supervisar a más de cinco, o como máximo seis subordinados directos, cuyos trabajos se relacionan entre sí.

8. **El principio de equilibrio.** Es esencial que las diversas unidades de organización se mantengan en equilibrio.

9. **El principio de continuidad.** La reorganización es un proceso continuo; en toda empresa deberán efectuarse previsiones

específicas a este respecto.¹²

Toda organización formal debe basarse en lineamientos que regulen su funcionamiento Organizacional y Estructural, la Fundación Rescate no debe apartarse de estos criterios organizacionales, ya que permitirá tener un sistema administrativo confiable, coherente, eficaz y conciente, en el realizar diario de sus actividades administrativas.

2.2.6 ALCANCE DE UN CAMBIO ORGANIZACIONAL

El rediseño total o parcial de la estructura organizacional, variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio.

Cambio que la mayoría de las veces no está ni completa ni eficientemente planificado, y mucho menos facilitado. Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente.

¹² Terry George, Principios de Administración. Pág. 124

Muy lejos de esto, muchos aún creen que el involucramiento y el alineamiento al nuevo estado de cosas se logran entregando un “kit” rediseñando Misión, Visión y Valores de la empresa o unidad de negocios en cuestión.

En realidad, a facilitar se aprende dialogando, caminando en la planta o en los pisos, escuchando, participando, capitalizando los errores y, sobre todo, sabiendo “leer” los mensajes subyacentes de las personas involucradas y obrar en referencia, no en consecuencia.¹³

El cambio de la estructura Organizacional y Funcional de la Fundación, disminuirá el desarrollo de las actividades, mediante la orientación y el entrenamiento de los empleados a la función designada según su unidad de trabajo, fortalecerá el manejo administrativo, mejorará la prestación del servicio, indicando límites y responsabilidades de los niveles a los cuales pertenece cada unidad administrativa, buscando siempre la racionalización y tecnificación en los procesos administrativos.

2.3 ORGANIGRAMAS

¹³ Rodríguez Víctor, Organización Aplicada. Pág. 165

2.3.1 CONCEPTO.-

Son la representación gráfica de la estructura de la organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa.

Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

2.3.2 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Los organigramas se diferencian entre si por las características de la organización que representan. Por ello pueden mencionarse varios tipos tomando en cuenta una serie de criterios y factores con fines únicamente didácticos.

POR LA FORMA DE REPRESENTAR	POR LA FORMA Y DISPOSICIÓN
▪ Analíticos	▪ Verticales
▪ Generales	▪ Horizontales
▪ Suplementarios	▪ Circulares
	▪ Escalar

Cuadro N° 2: Tipos de Organigramas

Fuente: Melinkoff, Ramón V: La Estructura de la Organización

Elaborado por: Jahayra Palacios

- a) **Organigramas Analíticos:** Son organigramas muy específicos, suministran **información** detallada, llegando a complementarse con **datos** anexos y símbolos convencionales referidos a datos circunstanciales.

- b) **Organigramas Generales:** Muestran la organización completa, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre las divisiones y Departamentos, según su **naturaleza**. Por ejemplo el organigrama de un Plantel.

- c) **Organigramas Suplementarios:** Estos organigramas se emplean para mostrar una parte de la estructura organizativa en forma más detallada. Por ejemplo: el organigrama de una División, de un Departamento o de una unidad en particular.

- d) **Organigramas Verticales:** Son organigramas que representan la estructura jerárquica, desde arriba hacia abajo. Son los organigramas más utilizados.

- e) **Organigramas Horizontales:** Son organigramas que representan la estructura organizativa de izquierda a derecha.

- b) **Organigrama Escalar:** Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.

- c) **Organigramas Circulares:** Son organigramas que representan los niveles jerárquicos mediante círculos concéntricos desde dentro o fuera y orden de importancia.

2.3.3 PASOS PARA ELABORAR ORGANIGRAMAS:

1. Realizar una **investigación** sobre la estructura organizativa: determinando las unidades que constituyen **la Organización** y la forma de como establecen las **comunicaciones** entre ellas.

2. Funciones o actividades que realizan cada una.

3. Relación o subordinación existente entre las unidades organizativas.

2.3.4 SÍMBOLOS Y REFERENCIAS CONVENCIONALES

1. Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.



2. Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación.

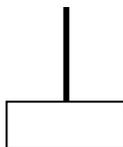
Vertical



Horizontal



3. Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.



4. Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.



5. Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de [coordinación](#) y relaciones funcionales.



6. Figura Geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma.



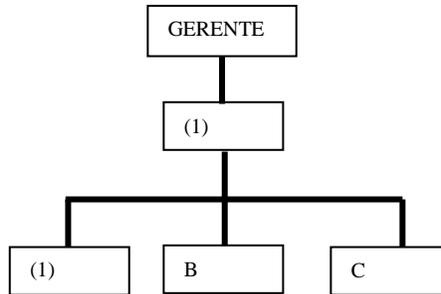
7. Se puede destacar una unidad para llamar la [atención](#). Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.



8. Las líneas con zigzagueos al final y una flecha indican continuación de la estructura.



s círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, los cuales indican a las unidades que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.



2.3.5 CONTENIDO DEL ORGANIGRAMA

Un organigrama puede contener diversos datos, pero según el criterio de un autor, estos son sus principales contenidos:

1. Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
2. Nombre del funcionario que formuló las [cartas](#).
3. Fecha de formulación.

4. Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
5. Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales) ¹⁴

El organigrama se convierte en un instrumento auxiliar informativo de relevante importancia para la Fundación Rescate, ya que refleja la posición, acción y responsabilidad de cada servicio.

La Fundación Rescate cuenta con una estructura organizacional de tipo vertical, en donde manifiesta su estructura jerárquica de arriba hacia abajo, reflejando previamente información de sus departamentos, canales de comunicación e identificación de líneas jerárquicas no muy claras.

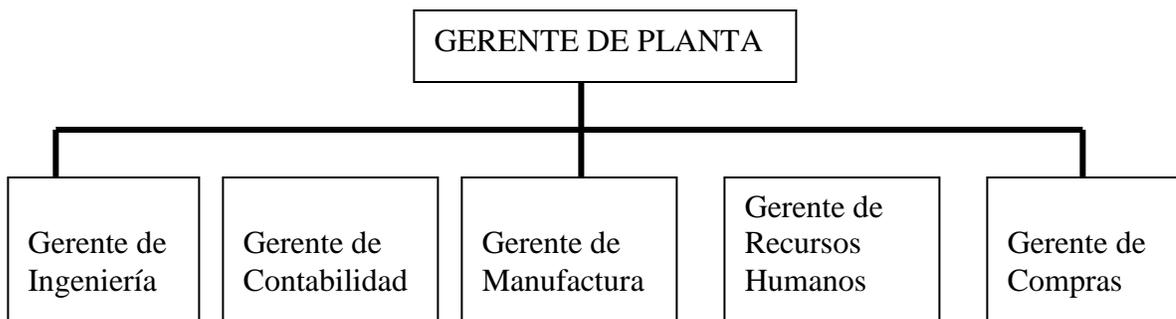
2.4 DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIÓN EMPRESARIAL

Consiste en hacer departamentos de acuerdo a las funciones básicas de una empresa. Depende del sector en el que esté situada la empresa para ver cuantos departamentos hay que crear.¹⁵ (Cuadro N° 3)

¹⁴ Melinkoff [Ramón V](#), La Estructura de la Organización. Pág. 195

¹⁵ CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos.

Puede aplicarse en organizaciones de cualquier tipo, en este caso para la Fundación Rescate las funciones se realizaran de acuerdo con los objetivos y actividades de trabajo de esta organización.



Cuadro Nº 3: Departamentalización Funcional

Fuente: Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos Pág. 302

Elaborado por: Jahayra Palacios

Ventajas:

- 1 Permite un control estricto desde la cima.
- 2 Se mantiene el poder de las funciones principales.

3 Facilita la eficiencia de la ocupación del personal.¹⁶

2.5 JERARQUIZACIÓN

La Jerarquización es establecer líneas de autoridad a través de los diversos niveles y por lo tanto poder delimitar la responsabilidad de cada empleado, ante su jefe o supervisor.

La jerarquía podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa.

El tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen directamente, de un gerente específico.

Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama. ¹⁷(Cuadro N° 4)

¹⁶ Chiavenato Idalberto; Administración de Recursos Humanos. Pág. 193

¹⁷ Enrique Benjamín Franklin, Organización de Empresas Pág. 242

	Sector Público	Sector Privado
Unidad de planeación, Coordinación y control De alto nivel	Dirección General	Gerencia General
Unidad de programación y supervisión de nivel medio	Dirección	Gerencia
Unidad de supervisión Inmediata y de control De operaciones	Departamento	Departamento

Cuadro N° 4: Jerarquización

Fuente: Enrique Benjamín Franklin, Organización de Empresas Pág. 244

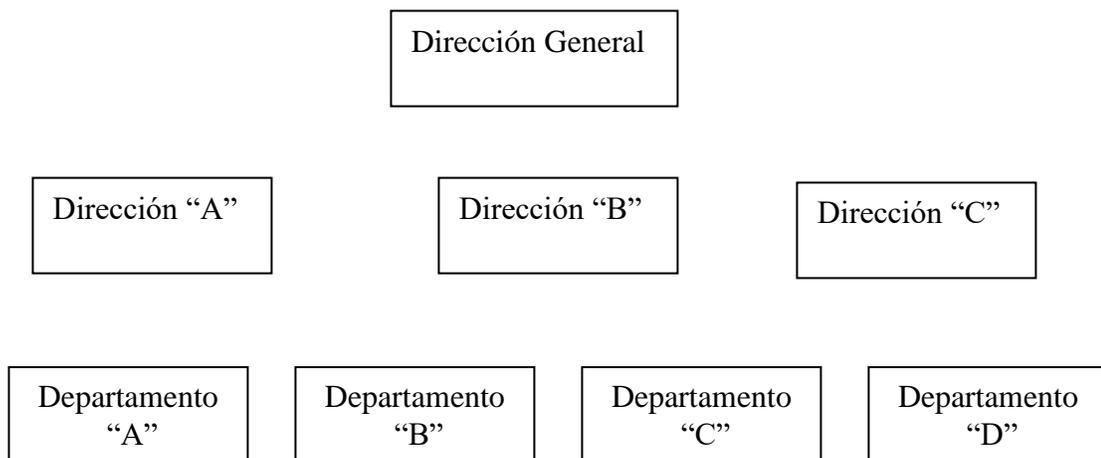
Elaborado por: Jahayra Palacios

Establecer jerarquía en la Fundación Rescate es, especificar quien depende de quien en el organigrama estructural, mediante la especificación clara de líneas de autoridad.

2.6 LÍNEA DE MANDO O AUTORIDAD

La autoridad se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que estas sean obedecidas.

De acuerdo con este principio, varios departamentos (Unidades de supervisión inmediata) deben ser manejados por una dirección (supervisión intermedia) y las direcciones (regularmente en número reducido) deben ser controladas por una dirección¹⁸ (Cuadro N° 5)



Cuadro N° 5: Línea de mando o autoridad

Fuente: Enrique Benjamín Franklin Organización de Empresas Pág. 248

Elaborado por: Jahayra Palacios

¹⁸ Enrique Benjamín Franklin, Organización de Empresas Pág. 245

A fin de facilitar la toma de decisiones y la coordinación, la Fundación Rescate debe proveer a cada posición administrativa de la Estructura Organizacional un lugar en la cadena de mando que confiere a cada Director cierto grado de autoridad para que pueda dar cumplimiento a sus respectivas responsabilidades.

2.7 AUTORIDAD FUNCIONAL

Existen ciertas unidades especializadas que generalmente realizan funciones de asesora, planeación y supervisión, ubicadas fuera de la Estructura Piramidal de la organización.

Estas unidades apoyan la adecuada operación y control de los programas de la Fundación mediante acciones técnicas, con personal experto con los cuales no cuentan las unidades de línea.

2.8 UNIDAD DE MANDO

Ayuda a preservar el concepto de una línea interrumpida de autoridad. Dicho principio sostiene que una persona deberá tener un superior y solo uno, ante quien será directamente responsable.

Cuando la unidad de mando se rompe, es posible que un subordinado tenga que lidiar con las demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

2.9 RESPONSABILIDAD

Es la obligación o expectativa de tener un rendimiento determinado.

Es el derecho de hacer algo, asumiendo la obligación correspondiente de realizar las actividades asignadas en la Fundación.

2.10 COMUNICACIÓN

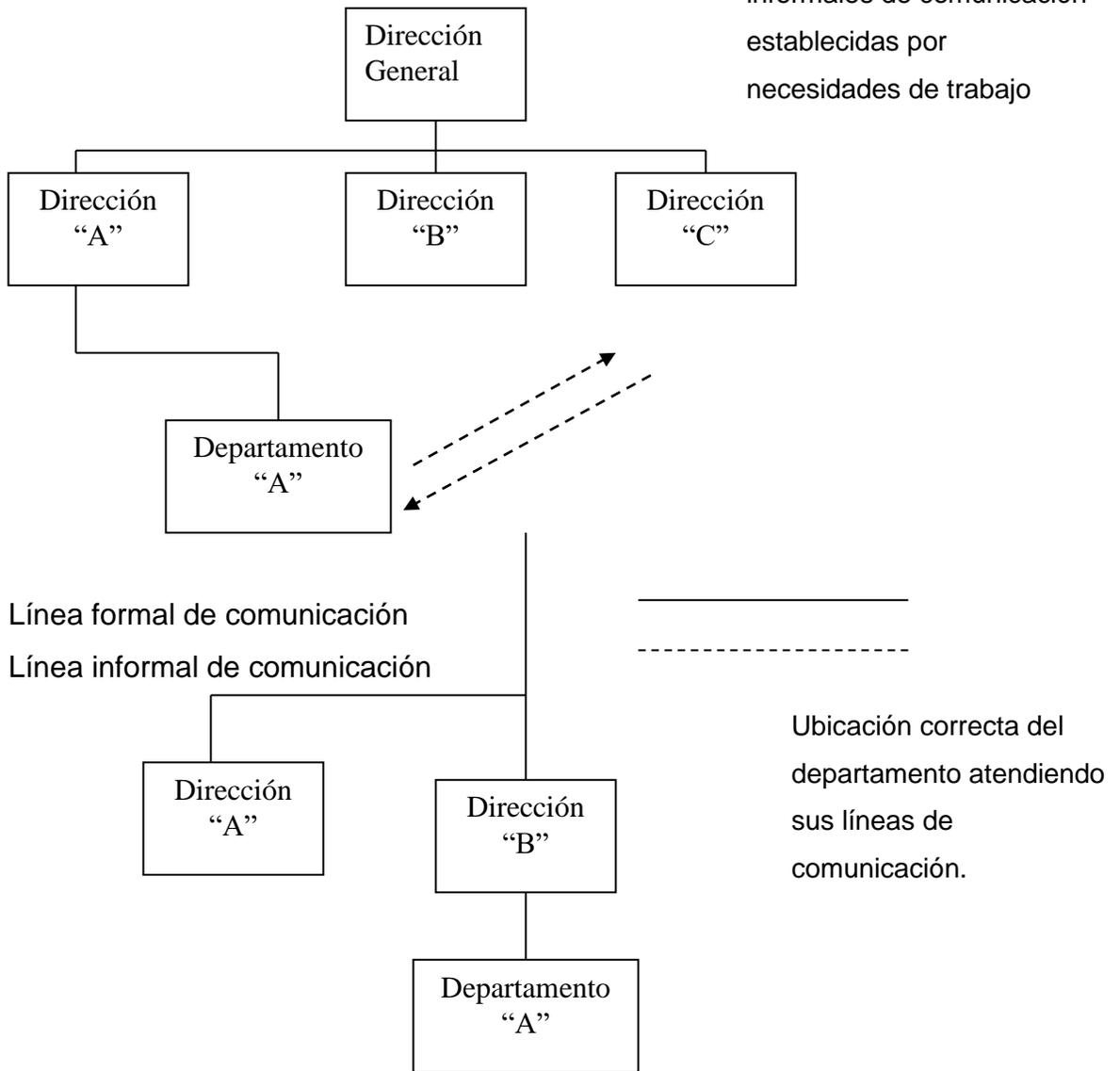
Se entenderá por comunicación el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes.

La comunicación es el fluido vital de la organización, es muy importante para los gerentes porque presenta la hebra común para los procesos administrativos de la planificación, la organización, la dirección y el control. Por otro lado permite que se aprovechen al máximo la gama de talentos que existe en la organización.

La comunicación informal es el intercambio de informaron fuera de los canales y procedimientos dispuestos por la organización, debido a las necesidades del trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales,

etc. ¹⁹ (cuadro N° 6)

a) Representación de líneas informales de comunicación establecidas por necesidades de trabajo



¹⁹ Enrique benjamín Franklin, Organización de Empresas. Pág. 247

Cuadro N° 6: Flujos de líneas formales e informales de comunicación

Fuente: Enrique benjamín Franklin Organización de Empresas Pág. 249

Elaborado por: Jahayra Palacios

El propósito de la comunicación en la Fundación es hacer posible que sus miembros establezcan relaciones con sus compañeros, y que sirva de canal directo por donde se pueda organizar y coordinar los problemas y su solución.

2.11 NIVELES ADMINISTRATIVOS

La empresa Pública y Privada los niveles administrativos constituyen sistemas integrados, que cumplen las funciones y responsabilidades a ellos asignados por la Ley, por necesidad o por costumbre, a efectos de lograr metas y objetivos.

Los niveles administrativos por lo general responden, a un mismo tipo estructural, funcional y jurídico, diferenciándose únicamente en la amplitud de la responsabilidad, en la jurisdicción que tienen y en el tamaño de sus unidades.

Los niveles administrativos existentes son:

Nivel Directivo

Nivel Asesor

Nivel Operativo

Nivel Auxiliar

2.11.1 NIVEL DIRECTIVO

Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y de desarrollo sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento.

Además, planea, orienta y dirige la vida administrativa, e interpreta planes, programas, determina objetivos y más técnicas directivas y administrativas del alto nivel y los trasmite a los órganos operativos y auxiliares para su ejecución. También prevee el financiamiento de la organización y prepara al personal.

2.11.2 NIVEL ASESOR

El nivel asesor aconseja, informa, prepara proyectos en la materia jurídica, económica, técnica, contable, industrial, y más áreas que tengan que ver con la entidad o empresa en la cual se está desarrollando.

El nivel asesor está integrado por expertos que tienen amplio dominio de

determinada técnica. No tiene autoridad de mando, sino autoridad funcional, por lo tanto, no toma decisiones no ordena los concejos, recomendaciones, asesoría, proyectos, informes y más instrumentos administrativos que nacen en el nivel asesor, para ser transformados en órdenes requieren necesariamente de la decisión del jefe con mando directivo.

2.11.3 NIVEL OPERATIVO

Denominado nivel o núcleo técnico, se halla localizado en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional mas bajo, allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones.

Abarca la programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa.

En este nivel se hallan las maquinas, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas y los puntos de ventas, que constituyen la tecnología predominante en la organización.

Incluye el trabajo físico relacionado directamente con la fabricación de productos o la prestación de servicios de la organización cuyo funcionamiento debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con regularidad y continuidad, que garanticen la utilización total de los recursos disponibles y la máxima eficiencia de las operaciones.

2.11.4 NIVEL AUXILIAR

El nivel auxiliar ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia.

Es un nivel de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y operacionales.

Generalmente se le conoce como nivel administrativo complementario.

El grado de autoridad es mínimo, así como también su responsabilidad, se limita a cumplir órdenes de los niveles superior y operacional o ejecutar actividades administrativas de rutina.²⁰

Resumen

NIVELES	FUNCIÓN
Directivo	<ul style="list-style-type: none">▪ Decisorio▪ Objetivo▪ Normativo▪ Políticas▪ Orienta▪ Planifica▪ Ejecuta▪ Organiza
Asesor	<ul style="list-style-type: none">▪ Aconseja▪ Informa▪ Recomienda

²⁰ Víctor Hugo Vasquez, Organización Aplicada. Pág. 175

Operativo	<ul style="list-style-type: none">▪ Ejecuta▪ Transforma▪ Materializa
Auxiliar	<ul style="list-style-type: none">▪ Ayuda▪ Auxilia

Cuadro N° 7 : Niveles administrativos

Fuente : Víctor Hugo Vásquez, Organización Aplicada Pág. 179

Elaborado por: Jahayra Palacios.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Es un plan o una estrategia creada para responder incógnitas de investigación, que indica lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos del tema propuesto.²¹

Permite ver resultados o respuestas en torno al problema y a su solución mediante una serie de elementos, coleccionando datos, sistematizando elementos; que hacen accesible el objeto al conocimiento, conduciendo eficazmente a una sabia elección y aplicación.

La metodología que se utilizó para el proceso de investigación y evaluación de la Fundación, fue participativa con la intervención del personal administrativo, de servicio y niños.

²¹ López Cano José Luis, Métodos e hipótesis científicas. Pág. 16

3.1.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN:

- **Experimentales.-** Este modelo cuenta con un grupo experimental y una persona o grupo de control, se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de que modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular.

- **No experimentales.-** Son estudios de tipo descriptivo, en el cual se conservan situaciones ya existentes, no son provocadas intencionalmente por el investigador. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

- **Cuasi experimentales.-** Este tipo de investigación permite ver los efectos y relacionar con la causa.²²

3.1.2 MODALIDAD BÁSICA NECESARIA

- **Investigación de campo.-** Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras: de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo

²² López Cano José Luis, Métodos e hipótesis científicas. Pág. 26

de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

Esta se realiza en el sentido del problema, llegando directamente a las fuentes primarias.

- **Investigación bibliográfica documental.-** Se recurre a bibliografía primaria, secundaria, Internet o cualquier otro que nos proporciona información.

Este tipo de investigación es la que se realiza como su nombre lo indica apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es en documentos de cualquier especie.

- **Entrevista.-** Se lleva a cabo en todos los niveles de operación desde el Director o el personal operativo.

Se Utilizan procedimientos que pueden variar desde muy formales hasta los casuales. En esta etapa se estableció un contacto directo con el personal, lo que fue muy beneficioso porque descubrí ciertas actividades y comportamientos que de otra forma no hubiese sido

apreciado para consolidar la información y cumplir con el objetivo del análisis.

- **Encuesta.-** Hoy en día la palabra "encuesta" se usa más frecuentemente para describir un método de obtener información de una **muestra** de individuos. En esta etapa se procedió a la elaboración y aplicación de cuestionarios autos administrados, mismos que sirvieron para alcanzar información escrita, fue aplicada a cuarenta y dos (42) personas tanto de Directivos como personal administrativo y de servicio. ²³(Verse Anexo A).

3.1.3 NIVELES DE INVESTIGACIÓN

- **Exploratoria.-** Permite indagar las causas y efectos de un problema.
- **Investigación Descriptiva.-** Mediante este tipo de investigación que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

²³ López Cano José Luis, Métodos e hipótesis científicas. Pág. 48

Analiza el comportamiento de los componentes.

- **Investigación Explicativa.-** Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta de los porqués del objeto que se investiga.

Relaciona y comprueba efectos o resultados, entre sí.

3.1.4 ORGANIZACIÓN DE INFORMACIÓN

Se organizó la información para proceder al análisis y detectar los problemas del personal, estableciendo de esta manera causas y efectos que pueden desestabilizar el cumplimiento de las actividades.

- **Tratamiento De Datos.-** Tomar los datos obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos y realizar una tabulación de esto, que permitirá de forma objetiva y práctica analizarlos y determinar de forma eficiente y veraz, toda la información obtenida.

Posterior a lo que fue la aplicación de los instrumentos, los datos fueron tabulados, analizados, e interpretados, lo que determinó su relación con los objetivos, el problema y las variables. La información tabulada fue sometida a técnicas de cálculo matemático y estadístico,

en términos de medidas descriptivas como distribución de frecuencias y porcentajes que corresponden con el tipo de investigación llevada a cabo y que a la vez nos permitió establecer las conclusiones y recomendaciones a fin de llegar a elaborar la propuesta.

Finalmente en el tratamiento de datos se utilizaron tablas y cuadros estadísticos con sus respectivas representaciones gráficas que evidencian claramente toda la información obtenida y que describe el problema en todas sus características.

- **Elaboración De Conclusiones y Recomendaciones.-** Una vez analizados los resultados obtenidos se procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones que servirán para solucionar los problemas encontrados en el desarrollo del presente trabajo de investigación.²⁴

3.1.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.1.5.1 POBLACIÓN.

²⁴ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Metodología de la investigación, Pág. 67

Permite identificar el universo que es la totalidad de unidades estadísticas de un estudio, población es una parte del universo.²⁵

En la Fundación “Rescate” el conjunto de elementos común que se observó fue el siguiente

PERSONAL EXISTENTE QUE LABORA EN LA FUNDACIÓN RESCATE				
NIVEL	DEPTO.	OCUPANTES		SUBTOTAL
		HOMBRES	MUJERES	
Directivo	Dirección	1	-	1
	Coordinación	1	-	1
	Secretaría	-	1	1
	Tesorería	-	1	1
Operativo	Estudios	2	3	5
	Talleres	6	2	8
	Recreación	3	3	6
	Alimentación	-	16	16
	Adquisiciones	2	1	3
TOTAL		15	27	42

Cuadro Nº 8: Población Fundación Rescate

Fuente: Fundación Rescate

Elaborado por: Jahayra Palacios.

²⁵ Baptista Pilar Lucio, Metodología de la Investigación. Pág. 81

3.1.5.2 MUESTRA.

La muestra es una parte de la población. La muestra de la población se realiza seleccionando un conjunto de individuos representativos de la totalidad del objeto de estudio, reunidos como una representación válida y de interés para la investigación de su comportamiento.²⁶

Ya que la población de mi objeto de estudio (Fundación Rescate) es pequeña, se estableció realizar la muestra con el mismo número de personas existentes en dicha entidad.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO		
OCUPANTES		DEPARTAMENTOS
HOMBRES	MUJERES	
15	27	9
TOTAL H + M = 42		

Cuadro N° 9: Muestra Fundación Rescate

Fuente: Fundación Rescate

Elaborado por: Jahayra Palacios.

²⁶ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, Metodología de la investigación. Pág. 82

CAPÍTULO IV

4. SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN “RESCATE”

La Fundación “Rescate”, mantiene la labor que brinda desde sus inicios gracias a su elemento primordial “El Factor Humano”, labor que la realizan sin interés lucrativo, actividades hechas con amor y sacrificio; y eso se refleja en el servicio que brindan a cada uno de los niños que quieren ser rescatados y asisten a la Fundación.

“Rescate”, reúne a los niños que trabajan en las calles y a los de bajo recursos, para ofrecerle los siguientes beneficios:

PERMANENTES:

- ✓ Alimentación.- Dada por el departamento de Alimentación (Grupo de Damas encargadas).

- ✓ Ayuda Psicológica.- Proporcionada por alumnos del 4^{to} nivel de Psicología Educativa de la Universidad de Técnica de Ambato.

- ✓ Orientación Familiar.- Por parte del Lic. Rubén Quinaluisa (Pastor), y estudiantes del 3^{er} año Parvularia de la Universidad de Técnica de Cotopaxi y del 4^{to} nivel de Psicología Educativa de la Universidad de Técnica de Ambato.

TEMPORALES

Como:

- ✓ Asistencia Médica.- Otorgado por el Patronato de Amparo Social.

- ✓ Talleres de capacitación.- Dados por profesionales voluntarios y estudiantes de la Universidad de Cotopaxi. Estos talleres son de: Electricidad, mecánica, computación, albañilería, música y carpintería.

Para cubrir los gastos que se generan en la Fundación, se tiene previsto varias fuentes de ingresos denominados aportes, que detallaré a continuación:

- ✓ ANÓNIMOS, por patrocinadores que no se identifican, son personas que tienen en su corazón la predisposición de ayudar de varias formas, sean estas mediante víveres, aportes materiales, económicos, o de cualquier otra forma.

- ✓ PERSONALES, se pudo identificar con precisión dos empresas como: la Panadería “El centeno” y Confecciones “Zorim”, que brindan ayuda económica.

- ✓ INSTITUCIONALES, Organismos de gobierno como son: el Patronato de Amparo Social con grupos de médicos y Reina de Latacunga.

Según el plan de trabajo de la Fundación se ha establecido tener niños entre las edades de 7 a 15 años. Siendo divididos en tres grupos dependiendo su edad y desenvolvimiento, lo que facilita realizar el trabajo según lo planeado, en el proceso de enseñanza aprendizaje. En la actualidad asisten 37 niños.

Para mayor se realizó un estudio de la composición particular de la Fundación Rescate a través de los siguientes parámetros:

- ↪ Análisis de la Estructura Orgánica actual.
- ↪ Análisis por Niveles.
- ↪ Análisis de las Funciones que realizan el cuerpo administrativo y de servicio.
- ↪ Análisis de los Objetivos y Políticas de cada departamento.
- ↪ Análisis de cuestionarios.

Al final del análisis de todos los parámetros antes mencionados se expondrá un resumen pormenorizando los hechos encontrados.

4.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL

La estructura organizacional detectada es de carácter informal, ya que se aparta de las normas y procedimientos preestablecidos para su diseño.

La Fundación Rescate cuenta con una estructura organizacional según su forma de presentar es un organigrama general, ya que muestra la organización completa, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre las divisiones y sus departamentos. Y según su disposición es de tipo vertical y horizontal, porque refleja su estructura jerárquica de arriba hacia abajo; y horizontal porque representa su estructura organizativa de izquierda a derecha. (Véase Anexo B)

4.2 ANÁLISIS POR NIVELES

Se ha podido detectar los siguientes niveles administrativos:

- Directivo

- Dirección

- Coordinación

- Secretaría, y

- Tesorería

- Operativo

- Talleres

- Estudio

- Recreación

Alimentación

Adquisiciones

Interpretación.-

Se pudo notar, que no hay una adecuada distribución en: Niveles,

Jerarquía y Departamentos. En la Fundación laboran 42 personas.

4.3 ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES

Se tomó referencia de documentos existentes en la Fundación Rescate (Véase Anexo C).

Para un mejor análisis e interpretación de la distribución de las funciones en las unidades de trabajo, expongo los siguientes cuadros explicativos, mismos que indicaran los parámetros que se cumplen y aquellos que no:

Cuadro N° 10 : Análisis por función de Dirección
Fuente : Fundación Rescate
Elaborado por : Jahayra Palacios

UNIDAD DE TRABAJO	FUNCIÓN	CUMPLE	
		SI	NO
DIRECTOR	– Presidir las reuniones administrativas, de personal y asambleas.	X	
	– Firmar las credenciales del personal.		X
	– Proyectar el avance de la fundación conforme a los propósitos, objetivos y metas de la fundación.		X
	– Cumplir y hacer cumplir los presentes reglamentos internos y resoluciones.		X
	– Ser el representante legal, judicial y extrajudicial de la fundación dentro y fuera del país.	X	
	– Firmar los cheques de la cuenta bancaria, o cualquier egreso, juntamente con el tesorero (a).		X
	– Ser miembro ex – oficio de todo departamento, comisión, comité y sesiones de la fundación, con derecho a voz y voto.	X	
	– Tener acceso a las oficinas de todos los departamentos, comisiones, oficinas tanto como a libros contables como a cualquier otro libro y solicitar informes de toda índole.		X
– Además el Director podrá solicitar la comparecencia en todas las reuniones de cualquier asesor, sea económico, legal u otros quienes tendrán solo voz y no voto.		X	

Interpretación.-

Hace falta delegar mas responsabilidades y autoridad a las actividades directivas, no se están cumpliendo las funciones básicas de organizar, dirigir y controlar.

Cuadro N° 11 : Análisis por función de Coordinación
Fuente : Fundación Rescate

Elaborado por : Jahayra Palacios

UNIDAD DE TRABAJO	FUNCIÓN	CUMPLE	
		SI	NO
Coordinador	– Subrogar en sus funciones al director en todo lo referente a la fundación, en caso de ausencia temporal o permanente con iguales facultades.		X
	– Coordinar el trabajo de los departamentos y comisiones juntamente con el secretario (a) y los directores de los departamentos.		X

Interpretación.-

No cumple funciones de coordinar, supervisar y recomendar a las unidades administrativas, impidiendo mantener relaciones profesionales

Cuadro N° 12 : Análisis por función de Secretaria

Fuente : Fundación Rescate

Elaborado por : Jahayra Palacios

UNIDAD DE TRABAJO	FUNCIÓN	CUMPLE	
		SI	NO
Secretaria	– Llevar y archivar el libro de actas de la fundación y de las sesiones	X	
	– Redactar y hacer llegar toda la comunicación a los miembros del cuerpo administrativo. Toda reunión será convocada por escrito por lo menos con 10 días de anticipación		X

Cuadro N° 13 : Análisis por función de Tesorería
Fuente : Fundación Rescate
Elaborado por : Jahayra Palacios

UNIDAD DE TRABAJO	FUNCIÓN	CUMPLE	
		SI	NO
Tesorero	– Presentar un informe financiero mensual por escrito al cuerpo administrativo de la fundación.	X	
	– Realizar los pagos aprobados según presupuesto por el cuerpo administrativo de la fundación.		X
	– Firmar los cheques bancarios, y todo egreso juntamente con el director		X

Interpretación.-

No se están prestando los servicios auxiliares con oportuna eficiencia.

Cuadro N° 14 : Análisis por función de Talleres, Estudio, recreación.
 Adquisiciones, Alimentación
Fuente : Fundación Rescate
Elaborado por : Jahayra Palacios

UNIDAD DE TRABAJO	FUNCIÓN	CUMPLE	
		SI	NO
Estudio Talleres Recreación Adquisiciones Alimentación	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudar al cuerpo administrativo en todas las actividades que les sean encomendadas. 	X	
	Estas incluirán: <ul style="list-style-type: none"> a) Velar porque se mantengan en buen estado las propiedades. 	X	
	<ul style="list-style-type: none"> b) Buscar el personal necesario para cubrir cada área de trabajo. 		X
	<ul style="list-style-type: none"> c) Solicitar por escrito al cuerpo administrativo cada una de las necesidades. 		X
	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar un informe mensual de actividades realizadas. 		X
	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar proyectos para su área de trabajo juntamente con el coordinador. 		X
	<ul style="list-style-type: none"> - Los directores de los departamentos no podrán tener reuniones sin la presencia del director. 		X

Interpretación.-

- No existe una completa materialización de las funciones por tal razón no se avanza con los objetivos institucionales y se desperdician recursos.

4.4 ANÁLISIS DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE CADA DEPARTAMENTO.

Se pudo observar que en la actualidad no se especifica objetivos generales ni específicos para ningún departamento de la Fundación por tal razón el personal no los tiene claro, por ende los resultados no son los esperados, impidiendo ser altamente productivos.

En cuanto a las políticas, tampoco existen; las unidades de trabajo no tienen un criterio que guíe sus pensamientos y acciones.

4.5 ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS

Cabe indicar que para esta interpretación, procedí a realizar una interpretación y análisis por pregunta:

Pregunta N° 1

¿Conoce con claridad las funciones a su cargo?

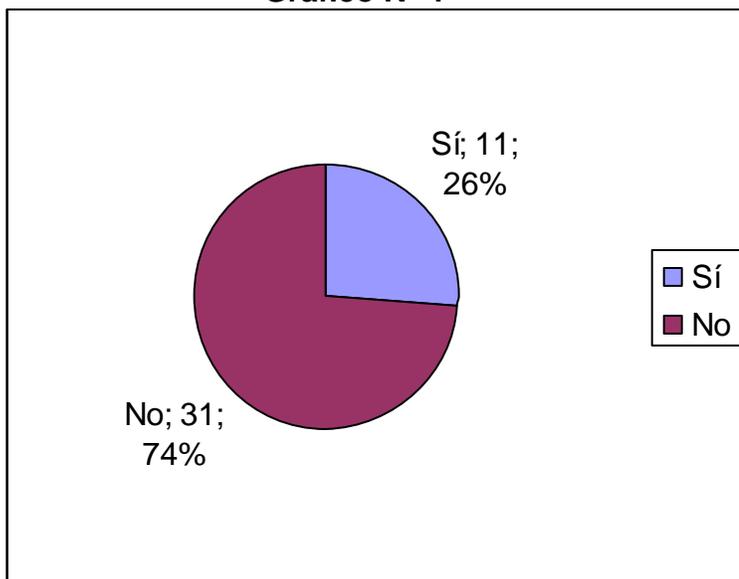
Tabla N° 1

CATEGORIA	F	%
Sí	11	26
No	31	74
Total	42	100

Fuente : Fundación Rescate

Elaborado por: Jahayra Palacios

Grafico N° 1



INTERPRETACIÓN:

En el grafico se observa que un 75% de los encuestados no tiene conocimiento claro respecto a sus funciones, el 25% restante dice que si.

ANÁLISIS:

El personal que ofrece sus servicios en la Fundación Rescate, no tiene un conocimiento claro de sus funciones, esto se debe a la inasistencia de una guía práctica que indique de manera clara sus actividades diarias.

Pregunta N° 2

¿Usted es evaluado en el desempeño de sus funciones?

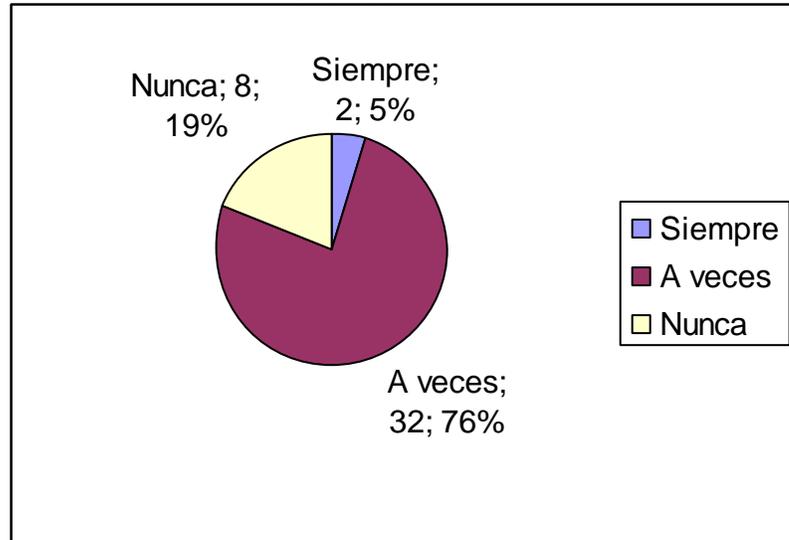
Tabla N° 2

CATEGORIA	F	%
Siempre	2	5
A veces	32	76
Nunca	8	19
Total	42	100

Fuente : Fundación Rescate

Elaborado por: Jahayra Palacios

Grafico N° 2



INTERPRETACIÓN:

Del grafico, podemos observar que el 76% de los encuestados manifiestan que su evaluación es eventual, el 20% cree que nunca, y el 4% dice que siempre.

ANÁLISIS:

Existe evaluación de desempeño en relación a las funciones emitidas, pero estas no son realizadas por personas técnicas o sistemas que evalué el desempeño de los empleados de manera frecuente y sistemática, si esto se realizara se evitaría recursos desperdiciados.

Pregunta N° 3

¿Esta de acuerdo con las funciones y responsabilidades a su cargo?

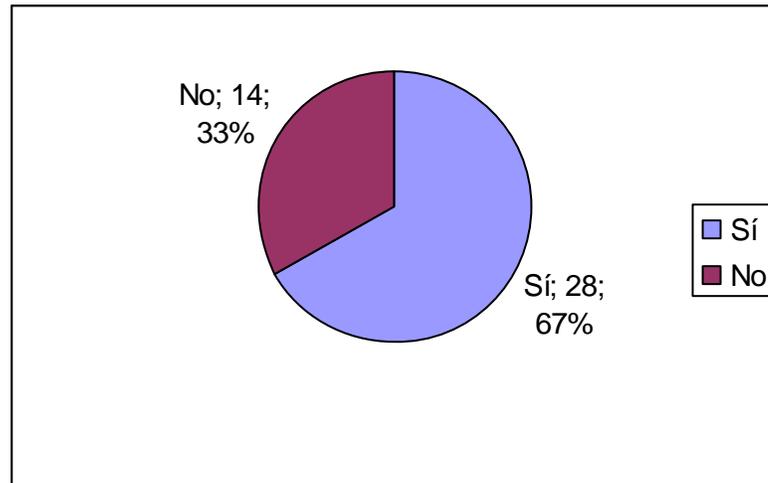
Tabla N° 3

CATEGORIA	F	%
Sí	28	67
No	14	33
Total	42	100

Fuente : Fundación Rescate

Elaborado por: Jahayra Palacios

Grafico N° 3



INTERPRETACIÓN:

Del gráfico expuesto, se puede detectar que el 67% de los encuestados manifiestan complacencia en sus funciones y responsabilidades, mientras que el 33% no les agrada.

ANÁLISIS:

En su gran mayoría, los encuestados se sienten gustosos en sus funciones, pero existe otro grupo que no esta acorde con las actividades que ejercen; esto se debe a que realizan tareas múltiples que no son esencialmente del área a la que pertenecen. Se presenta tareas repetidas.

Pregunta N° 4

¿Considera usted, que se están cumpliendo las reglas establecidas dentro de la Institución?

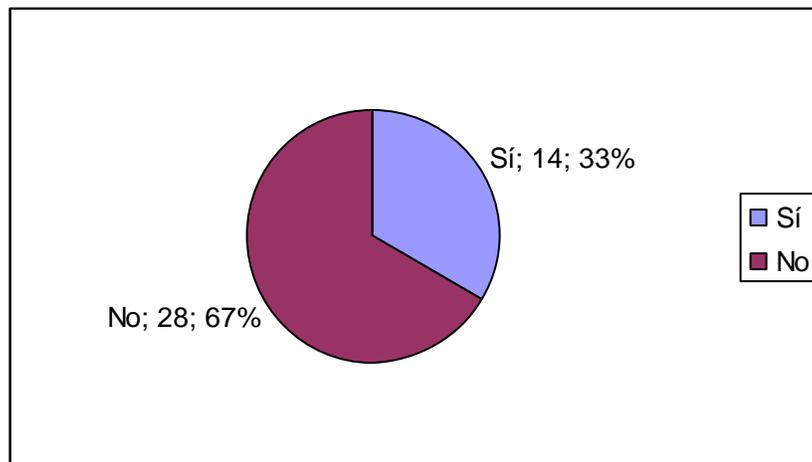
Tabla N° 4

CATEGORIA	F	%
Sí	14	33
No	28	67
Total	42	100

Fuente : Fundación Rescate

Elaborado por: Jahayra Palacios

Grafico N° 4



INTERPRETACIÓN:

El grafico expresa, que el 67% de los encuestados creen que no se están cumpliendo las reglas y el 33% cree que si.

ANÁLISIS:

La Fundación Rescate no cuenta con políticas departamentales ni reglas que guíen las acciones de los trabajadores, por tal razón estas no se están cumpliendo. Los demás para realizar sus actividades se basan en principios profesionales y de doctrina de su propia creencia.

Pregunta 5

¿Conoce con claridad a que departamento pertenece?

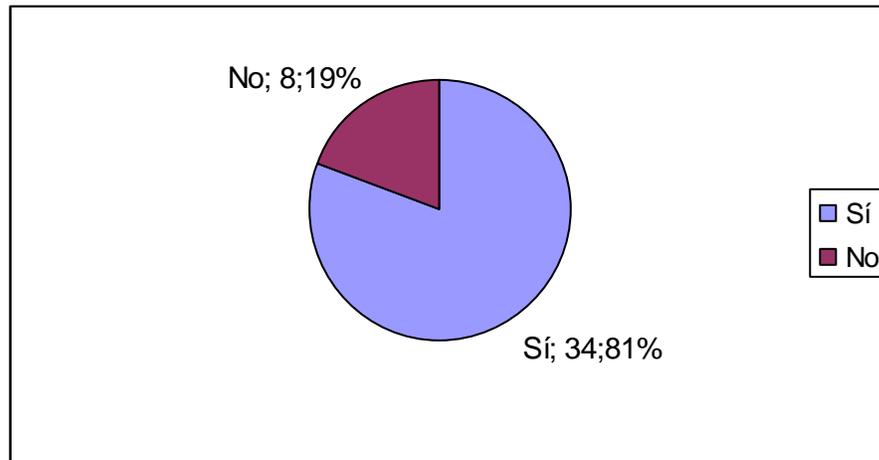
Tabla N° 5

CATEGORIA	F	%
Sí	34	81
No	8	19
Total	42	100

Fuente : Fundación Rescate

Elaborado por: Jahayra Palacios

Grafico N° 5



INTERPRETACIÓN:

En la representación grafica se detecta, que el 80% de los encuestados, tienen claro el área al que pertenecen, pero el 20% no.

ANÁLISIS:

La Fundación Rescate manifiesta cierta confusión en cuanto a la asignación del trabajador en las unidades administrativas, porque el flujo

de comunicación no es muy claro, al igual que distribución departamental y actividades diarias.

Pregunta 6

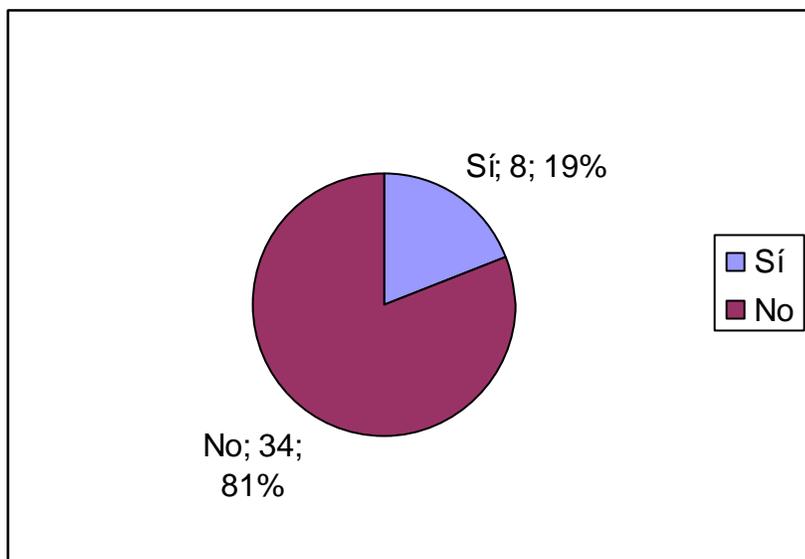
¿Conoce Usted quien es su jefe superior?

Tabla N° 6

CATEGORIA	F	%
Sí	8	19
No	34	81
Total	42	100

Fuente : Fundación Rescate
Elaborado Por: Jahayra Palacios

Grafico N° 6



INTERPRETACIÓN:

En el grafico se puede observar que el 18% de los encuestados conocen a su autoridad superior, mientras que el 82% expresan no conocerlo.

ANÁLISIS:

La Fundación no tiene una identificación clara de la línea jerárquica al igual que sus canales de información.

Pregunta 7

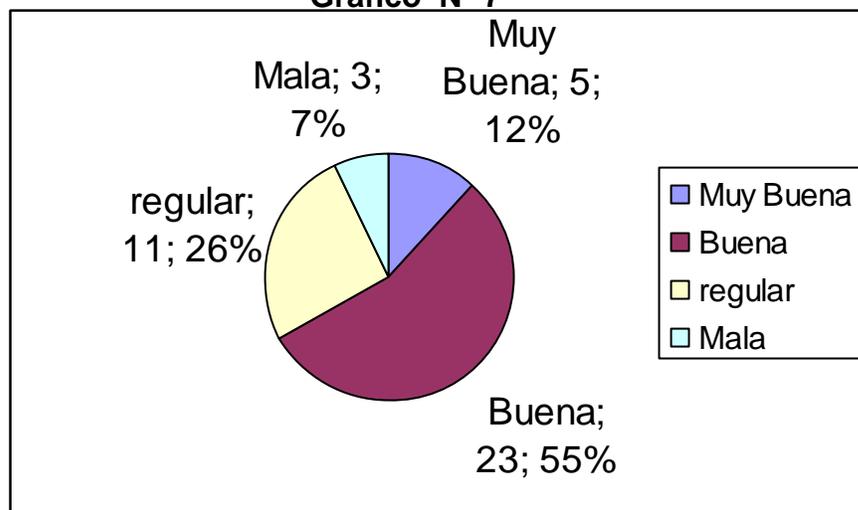
¿Cómo es la comunicación entre los que laboran en la Institución?

Tabla N° 7

CATEGORIA	F	%
Muy Buena	5	12
Buena	23	55
regular	11	26
Mala	3	7
Total	42	100

Fuente : Fundación Rescate
Elaborado Por: Jahayra Palacios

Grafico N° 7



INTERPRETACIÓN:

Del grafico expuesto se puede observar, que el 54% de los encuestados piensan que la comunicación en la Fundación Rescate es buena, el 25% cree que es regular, y el 8% restante piensa que es mala.

ANÁLISIS:

Las relaciones laborales en la Fundación Rescate no son muy buenas, falta un adecuado ambiente de trabajo dentro y fuera de la organización. Se pudo detectar cierta rivalidad y fricción entre compañeros de trabajo.

Pregunta 8

¿Los empleados que laboran dentro de la organización desarrollan efectivamente las actividades correspondientes a su área de trabajo?

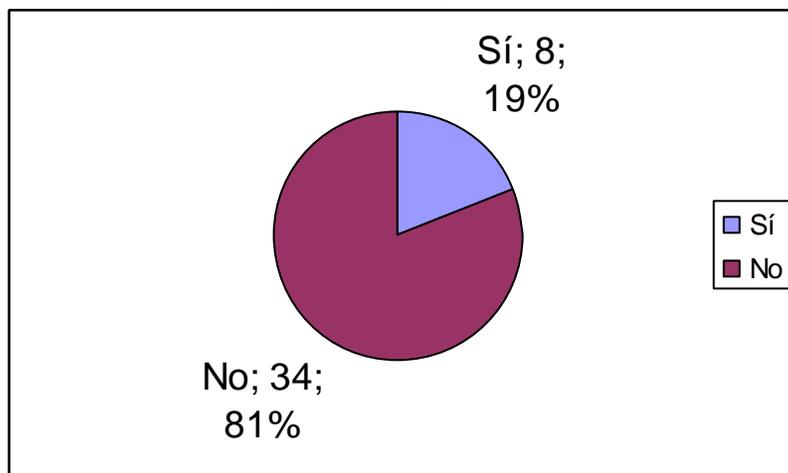
Tabla N° 8

CATEGORIA	F	%
Sí	8	19
No	34	81
Total	42	100

Fuente : Fundación Rescate

Elaborado Por: Jahayra Palacios

Gráfico N° 8



INTERPRETACIÓN:

El gráfico expresa, que el 20% de los encuestados realizan actividades correspondientes a su área o unidad de trabajo, mientras que el 80% cree que no.

ANÁLISIS:

Aunque existan empleados que realizan funciones efectivamente a su área de competencia, la Fundación Rescate manifiesta tareas duplicadas y evasión de responsabilidades por algunos empleados, esto se debe; a la falta de un instrumento técnico que señale las tareas y responsabilidades específicas para cada unidad administrativa.

Pregunta 9

¿La elaboración de un manual de funciones, es importante para usted, por qué? (Señale hasta 2 opciones)

	F	%
- Define la tendencia ideológica del empleado	20	17
- Sirve de sustento para realizar sus tareas	30	25
- Determina las funciones a realizar cada trabajador	70	58
- Constituye el sustento conceptual del proyecto	-	-
TOTAL	120	100

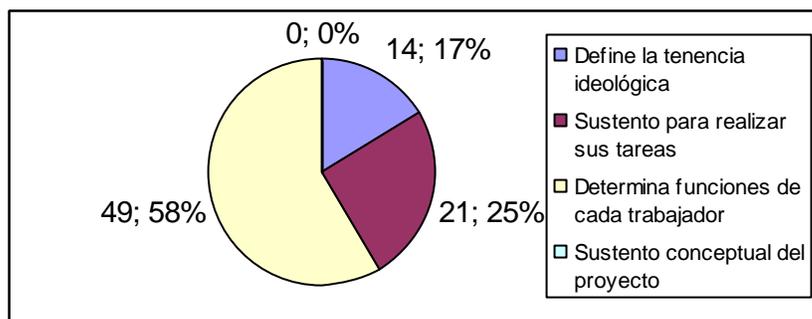
Tabla N° 9

CATEGORIA	F	%
Define la tenencia ideológica	14	17
Sustento para realizar sus tareas	21	25
Determina funciones de cada trabajador	49	58
Sustento conceptual del proyecto	0	0
	84	100

Fuente : Fundación Rescate

Elaborado Por: Jahayra Palacios

Grafico N° 9



INTERPRETACIÓN:

En el grafico se puede observar que el 17% de los encuestados piensan, que tener un manual de funciones ayudaría a definir la forma de pensar de los empleados, el 25% cree que serviría de sustento para realizar sus tareas, y el 58% expresa determinaría las funciones para cada trabajador.

ANÁLISIS:

Los empleados concuerdan en que un instructivo serviría para conocer con claridad lo que deben hacer y para poder encaminarse en la dirección que busca la Fundación, obteniendo funciones más especializadas y evitando el desperdicio de los recursos disponibles que son escasos.

Pregunta 10

¿En la actualidad conoce usted, si la Institución cuenta con un Manual Orgánico Funcional?

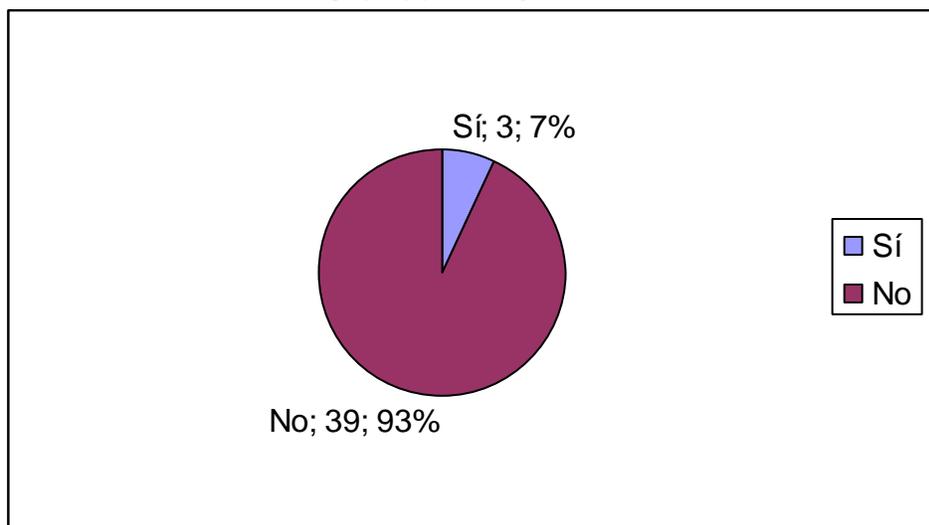
Tabla N° 10

CATEGORIA	F	%
Sí	3	7
No	39	93
Total	42	100

Fuente : Fundación Rescate

Elaborado Por: Jahayra Palacios

Grafico N° 10



INTERPRETACIÓN:

En el gráfico se observa que la mayor parte de los encuestados el 93% manifiestan que no existe un Manual Orgánico Funcional.

ANÁLISIS:

La Fundación Rescate no cuenta con un manual que oriente y uniforme las conductas del personal administrativo y de servicio dentro de la organización. Este hecho hace de la presente propuesta una necesidad real capas de fortalecer las actividades y lograr los objetivos de la Institución.

Pregunta 11

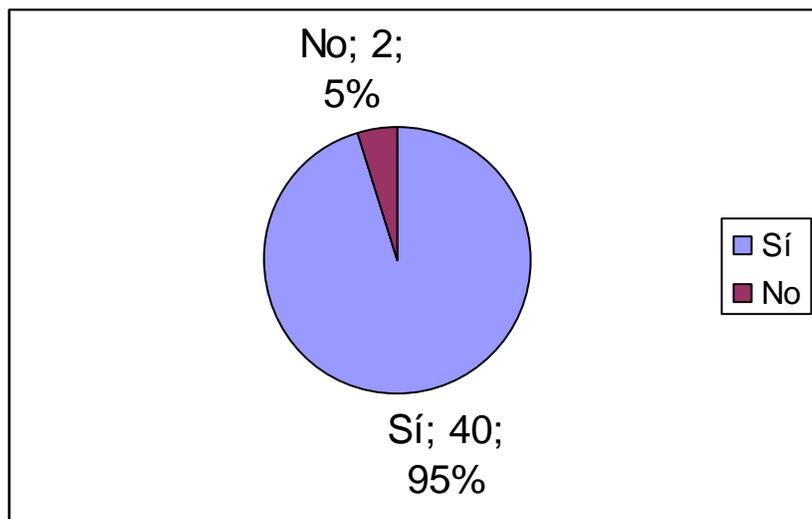
¿Esta de acuerdo con la elaboración de un Manual Orgánico Funcional dentro de su organización?

Tabla N° 11

CATEGORIA	F	%
Sí	40	95
No	2	5
Total	42	100

Fuente : Fundación Rescate
Elaborado Por: Jahayra Palacios

Grafico N° 11



INTERPRETACIÓN:

El grafico expresa que el 95% de los encuestados están de acuerdo con que se realice un Manual de Funciones, y el 5% no.

ANÁLISIS:

Se detecta cierto miedo al cambio, es mínimo y real en la conducta de las personas, pero esta propuesta de reestructuración funcional servirá como guía a los empleados y ayudara a la simplificación de las tareas administrativas expresando con claridad la línea jerárquica y las relaciones de dependencia en sus departamentos.

4.6 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En base al análisis establecido anteriormente, podemos observar que con frecuencia uno de los mayores problemas existentes en la Fundación “Rescate”, en relación al manejo del talento humano que labora y ofrece sus servicios; es la falta de un instructivo, de políticas y de funciones que especifique el rol, tareas, atribuciones y responsabilidades en términos generales, dentro de la estructura organizacional.

Del producto del análisis de acuerdo a sus particularidades se ha podido identificar los siguientes hechos:

- ↳ Que, su estructura orgánica es informal.
- ↳ No hay una adecuada distribución jerárquica, departamental y de niveles.
- ↳ No existen objetivos y políticas específicos para cada unidad de administrativa.

- ↪ En Dirección y Coordinación, no se están cumpliendo las funciones básicas de organizar, dirigir, controlar coordinar e informar.
- ↪ No se prestan los servicios auxiliares con oportuna eficiencia.
- ↪ No existe una completa materialización de las funciones por eso, no se avanza con los objetivos institucionales y se desperdician recursos.
- ↪ Se presenta duplicidad de trabajo.
- ↪ Desconocimiento de funciones específicas por cada departamento.
- ↪ No existe conocimiento cabal del concepto de función.
- ↪ Falta de un adecuado ambiente dentro y fuera del área de trabajo.
- ↪ No existe un Instructivo que sirva de guía para evitar que los departamentos desperdicien recursos disponibles.
- ↪ No se cuenta con un instrumento técnico que ayude en la evaluación de desempeño departamental.

CAPÍTULO V.

5. PROPUESTA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA EL CUERPO ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DE LA FUNDACIÓN “RESCATE” DE MISIÓN CASA DE DIOS.

5.1 INTRODUCCIÓN:

El Manual de Organización y Funciones de la Fundación “Rescate” de Misión Casa de Dios, es un documento de Gestión Institucional que nos permite determinar las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de las unidades de trabajo; proporciona información a los servidores sobre sus funciones y ubicación dentro de la Estructura Orgánica de la Fundación “Rescate”

Este manual contribuye a lograr una interrelación funcional que facilita el proceso de inducción, adiestramiento y orientación del personal en servicio, permitiendo conocer con claridad sus funciones y responsabilidades de las unidades de trabajo; todo ello con un nuevo enfoque de los instrumentos de gestión no sólo basado en el quehacer diario, sino en las tareas de

innovación y mejoramiento constante y continuo para el óptimo cumplimiento de sus funciones.

Se recomienda que el presente Manual de Organización y Funciones de la Fundación “Rescate” sea difundido, para su conocimiento y aplicación en el desarrollo de las labores del personal.

El presente trabajo se ha desarrollado considerando las funciones generales y la estructura orgánica de la Fundación, así como los objetivos de cada asignación, y descripción de funciones específicas.

5.2 JUSTIFICACIÓN

La regularidad de las actividades desarrolladas en la Fundación no responden a las exigencias y necesidades cambiantes de la comunidad, así como la evolución de los sistemas administrativos que requieren el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Ante este problema se demanda un análisis detallando las causas que lo generan, tales como realizar un control pormenorizado de las actividades que debe cumplir cada unidad administrativas de la Fundación Rescate, a través de un instrumento técnico que regule y establezca las relaciones existentes entre los niveles, su relación de autoridad y responsabilidad; establecida en el Manual de Organización y Funciones.

Se recomienda usarlo acorde a los cambios y avances en los sistemas administrativos ya que refleja una organización bien organizada y eficiente, que analiza constantemente sus funciones y métodos de trabajo procurando a cada momento su tecnificación y racionalización, además sirve como fuente de información interna y externa, tanto de Directivos y funcionarios de la Fundación como del público.

5.3 BASE LEGAL

La Fundación Rescate basa su existencia en Instrumentos Legales como lo son: El Reglamento Oficial N° 365 y, en los Estatutos y Reglamentos de la Conferencia Evangélica de las Asambleas de Dios, sustento Legal de todas las organizaciones de este tipo. (Véase Anexo D y E)

5.4 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar las funciones que corresponden al cuerpo administrativo y de servicio de la Fundación “Rescate” de Misión Casa de Dios, detallando actividades de cada unidad de trabajo, para mantener un nivel de rendimiento satisfactorio en la prestación de los servicios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1** Brindar información sobre el área de competencia, funciones y responsabilidades.
- 2** Conocer las vías de mando, niveles y de relación funcional.
- 3** Facilitar la capacitación por áreas funcionales.
- 4** Conocer las tareas, iniciativa y responsabilidad asignada.

5.6 POLÍTICAS Y NORMATIVAS

Debido a que no existen políticas y normas escritas en la Fundación, se ha visto conveniente realizar algunas, para mejorar el desempeño laboral, que detallare a continuación:

- La Fundación Rescate es un brazo de la Iglesia Misión Casa de Dios, por lo tanto está sujeta al cuerpo oficial de la iglesia; debiendo dar un informe trimestral de todas las actividades y movimientos de la Fundación.
- La Fundación Rescate tiene como máxima autoridad al Cuerpo Oficial de la Iglesia, debiendo sujetarse a sus decisiones, y trabajar bajo la visión. Sin embargo tendrá su propia administración, manejará sus propios fondos y tendrá la libertad de hacer proyectos, y esforzarse por llevar adelante la visión y misión de la fundación.

DE LOS EMPLEADOS:

- Colaborar y participar en la organización.
- Velar por el buen funcionamiento de las funciones encomendadas.
- Mantener en alto el buen nombre de la Fundación.
- Compromiso para realizar actividades inmersas a la Fundación.
- Trabajar profesionalmente y en equipo para un mejor desempeño en las unidades de trabajo.
- Cumplir con la Misión de la Fundación.
- Velar por los intereses de la Fundación.

5.7 DESCRIPCIÓN DE NIVELES POR UNIDADES DE TRABAJO

- **Nivel Directivo**

 - Junta Directiva
 - Dirección General

- **Nivel Asesor**

 - Asesoría Jurídica
 - Asesoría Académica

- **Nivel Operativo**

 - Secretaria
 - Administrativo
 - Recursos Humanos
 - Auxiliar de Servicio
 - Guardias
 - Conserjes
 - Financiero
 - Adquisiciones
 - Bodega
 - Desarrollo Integral
 - Estudio
 - Talleres
 - Recreación
 - Nutrición
 - Cocina

5.8 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES POR UNIDADES DE TRABAJO

FUNDACIÓN RESCATE

NIVEL **DIRECTIVO**

UNIDAD **DIRECCIÓN**

OBJETIVO:

Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y supervisar el correcto desarrollo de las actividades y de bienes de la Fundación, además de aquellas que determine el presente manual.

FUNCIÓN

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar, controlar y supervisar el correcto desarrollo de las actividades y de bienes de la Fundación.
- Presidir la asamblea General.
- Definir políticas de trabajo.
- Representar legalmente y oficialmente a la Fundación.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones emanadas por la Junta Directiva.
- Presentar un informe anual de labores ante la Junta directiva.
- Preparar el presupuesto anual de la Fundación y presentarlo para su aprobación.
- Puede delegar funciones pero no responsabilidades.
- Definir políticas, para el diseño, implantación y evaluación de proyectos educativos.

- Responder por el óptimo funcionamiento académico, administrativo y disciplinario de la Fundación.
- FUNDACIÓN RESCATE***
- Disponer el mantenimiento y conservación de la Fundación, incluyendo sus instalaciones eléctricas, sanitarias y áreas verdes.
 - Solicitar oportunamente al Ministerio Misión Casa de Dios, los requerimientos de bienes y servicios, de acuerdo a sus necesidades y las normas administrativas sobre el particular para el funcionamiento de la Fundación.
 - Supervisar periódicamente los ambientes, instalaciones, servicios, puertas de acceso, etc., para verificar su correcto funcionamiento.
 - Realizar permanentemente visitas de inspección a las unidades de trabajo para controlar el cumplimiento de las labores, tareas y obligaciones correspondientes a cada miembro de la Fundación.
 - Verificar conjuntamente con Nutrición, la calidad, variedad y cantidad de las dietas establecidas.
 - Firmar y visar toda la documentación que emita la Dirección o cualquier servicio de la Fundación.
 - Efectuar las coordinaciones y gestiones ante autoridades locales, educativas, salud, municipio u otras que por su naturaleza se requieran.
 - Otras funciones que le sean asignadas.

REQUISITOS MÍNIMOS

- a) Título Profesional Universitario de preferencia en Administración, Economía, Servicio Social, Psicología, Educación, afines.
- b) Experiencia en labores técnico –administrativas, mínimo dos años.
- c) Gozar de perfecto estado de salud física y mental.
- d) Experiencia en conducción de personal.

FUNDACIÓN RESCATE

NIVEL ASESOR
UNIDAD ASESORÍA EDUCATIVA

OBJETIVO:

Analizar y asesorar buscando alternativas de solución a problemas que impidan el normal desarrollo educativo. Velando por la integridad normal de la Fundación y demostrar que la entidad es sólida en el fundamento de sus principios.

FUNCIÓN

- Tramitar y llevar registros de todos los documentos dispuestos por la Dirección y las Autoridades correspondientes.
- Llevar libros, registros, formularios y demás documentación oficial y encargarse de su integridad educativa.
- Organizar, centralizar y mantener actualizado el archivo de la Fundación.
- Impartir conocimientos a las asignaturas de acuerdo a los talleres.
- Desarrollo lógico y cronológico del plan de estudio.

- Evitar la improvisación.
- Motivar al personal durante el desarrollo de las actividades educativas.
- Guiar el desarrollo de las actividades educativas.
- Realizar convocatorias pertinentes, de acuerdo a los requerimientos de la Dirección.

FUNDACIÓN RESCATE

- Asesorar asuntos educativos a la Dirección de la Fundación.
- Contribuir al desarrollo de la orientación educativa, psicopedagógica y profesional de los alumnos, especialmente en lo que concierne a los cambios de ciclo o etapa, y a la elección entre las distintas opciones académicas, formativas y profesionales.
- Colaborar con los departamentos en la planificación y desarrollo de actividades de orientación académica y profesional y de tutoría.
- Proponer criterios y procedimientos para realizar las adaptaciones curriculares apropiadas para los niños con necesidades educativas especiales y colaborar con otros departamentos generales para adaptar las enseñanzas a las características y necesidades individuales de los niños.
- Colaborar con los departamentos de la Fundación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje y en la realización de actividades educativas dirigidas a los niños que presenten dichos problemas.
- Otras funciones que le sean asignadas.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- a) Título Profesional Universitario de preferencia en Educación, Administración, Economía, Servicio Social, Psicología o afines.
- b) Conocimientos de computación.
- c) Experiencia en trabajos y labores sociales, mínimo dos años.
- d) Gozar de perfecto estado de salud física y mental.

FUNDACIÓN RESCATE

NIVEL	ASESOR
UNIDAD	ASESORÍA JURÍDICA

OBJETIVO

Analizar y asesorar buscando alternativas de solución a problemas que impidan el normal desarrollo de las actividades, velando por la integridad moral de la Fundación y demostrar que la entidad es sólida en el fundamento de sus principios.

FUNCIÓN

- Tramitar y llevar el registro de todos los documentos dispuestos por la Dirección y las autoridades correspondientes.
- Llevar libros, registros, formularios y demás documentos oficial y encargarse de su integridad, inviolabilidad y reserva.
- Organizar, centralizar, y mantener actualizado el archivo de la Fundación.
- Asesorar todas las acciones de la Fundación desde el punto de vista Jurídico Legal.

- Realizar las convocatorias pertinentes de acuerdo a los requerimientos de la Dirección.
 - Recopilar y conservar debidamente organizados los instrumentos legales que regulen la educación tales como leyes, reglamentos, regulaciones, resoluciones, acuerdos, circulares, estructuras y demás en que se forme parte según La Ley.
- FUNDACIÓN RESCATE***
- Llevar al día actas de reuniones de la Junta Directiva y de los demás en que forme parte según la Ley.
 - Suscribir sobre la base de las disposiciones legales y reglamentarias, conjuntamente con el Director los documentos oficiales de la Fundación.
 - Asesorar asuntos legales a la Dirección de la Fundación.
 - Coordinar y supervisar el trabajo de secretaria y demás departamentos que existan en la Fundación y sobre esta base suscribir y legalizar correspondientes certificaciones.

REQUISITOS MÍNIMOS

- a) Título Profesional en Derecho.
- b) Experiencia en trabajos similares de labores sociales con menores, mínimo dos años.
- c) Especialización en el área.
- d) Gozar de perfecto estado de salud física y mental.

FUNDACIÓN RESCATE

NIVEL **OPERATIVO**
UNIDAD **SECRETARIA**

OBJETIVO

Ejecutar labores administrativas de acuerdo al área en la cual se desempeña.

FUNCIÓN

- Recibir, registrar y controlar los documentos administrativos de acuerdo al trámite en gestión.
- Controlar los documentos de respaldo para el trámite administrativo a su cargo.
- Colaborar con la Dirección contribuyendo a potenciar su capacidad y rendimiento.
- Asegurar que su superior disponga de todos los medios materiales y ambientales necesarios para el desarrollo eficaz de su trabajo.
- Redactar correspondencia y documentos complejos, con solo indicaciones de su contenido, preparándolos para su firma y salida.
- Buscar y sintetizar informaciones dentro y fuera de la empresa (periódicos y revistas especializadas, publicaciones, etc.), en función de los objetivos encomendados.
- Reagrupar y sintetizar información periódica sobre la Fundación.
- Organizar el archivo según criterio propio.

- Se responsabilizará de la agenda de trabajo de la Dirección.

FUNDACIÓN RESCATE

- Organizar y gestionar viajes de trabajo de la Dirección.
- Redactar informes y actas sobre lo tratado en reuniones.
- Pedir y facilitar informaciones de cierta complejidad
- Tomar conocimiento de los problemas, peticiones e intereses de los visitantes en el ámbito de su competencia y responsabilidad y procurar ofrecer soluciones procedentes.
- Fomentar la cooperación y la calidad de las relaciones interpersonales en su entorno de actuación profesional.
- Tener acceso no restrictivo a la información generada y obtenida en la Fundación, incluso a la de carácter estratégico (proyectos de reestructuración, desarrollo de nuevos servicios, entre otras cuestiones).
- Por delegación, realizar tareas ejecutivas.
- Otras funciones que le sean asignadas.

REQUISITOS MÍNIMOS

- a) Grado de Bachiller en Secretariado Bilingüe o Español.
- b) Conocimientos de computación básica.
- c) Experiencia en labores de su especialidad, mínimo 1 año.
- d) Capacitación especializada en el área.
- e) Gozar de perfecto estado de salud física y mental.

FUNDACIÓN RESCATE

NIVEL **OPERATIVO**
UNIDAD **ADMINISTRACIÓN**

OBJETIVO

Planificar, dirigir y controlar las actividades técnicas relacionados con el estudio de la estructura, sistemas y procesos orientados al desarrollo administrativo Institucional, además de apoyar en forma eficiente las gestión administrativa.

FUNCIÓN

- Asistir y participar con los niveles directivos en el diseño y ejecución de planes y proyectos de desarrollo institucional.
- Dirigir estudios de mejoramiento de la estructura, funciones y procesos de las unidades de trabajo, con eficiencia en el empleo de los recursos.
- Analizar y participar en la formulación de presupuestos, realizar el control y seguimiento de contratos, convenios proyectos, planes operativos evaluando su ejecución y rendimiento desde el punto de vista costo-beneficio.

- Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de vigilancia, para el desarrollo de las actividades técnicas administrativas.

FUNDACIÓN RESCATE

- Asistir al nivel directivo en el análisis y la realización de las actividades técnicas administrativas.
- Coordinar con el personal técnico profesional la elaboración de material didáctico o documentación necesaria a utilizar recursos de capacitación e implantación de sistemas de procesos administrativos.
- Dirigir, controlar y verificar la ejecución correcta de los procesos administrativos, a fin de proponer modificaciones o renovaciones de los mismos.
- Efectuar revisiones periódicas de los avances de las actividades, y evaluar el cumplimiento considerando cronogramas de trabajo.
- Elaborar y presentar informes sobre las novedades detectadas.
- Promover sesiones de trabajo la ejecución de la programación administrativa.

REQUISITOS MÍNIMOS

- a) Título Profesional Universitario de preferencia en Administración, Economía, o afines.

- b) Conocimientos de computación.
- c) Experiencia en trabajos anteriores en manejo de personal, mínimo dos años.
- d) Gozar de perfecto estado de salud física y mental

FUNDACIÓN RESCATE

NIVEL

OPERATIVO

SECCIÓN

RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO

Mejorar las contribuciones productivas del personal de la Fundación, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social además, de contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

FUNCIÓN

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describir las responsabilidades que definen cada unidad de trabajo y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.

FUNDACIÓN RESCATE

REQUISITOS MÍNIMOS

- a) Título profesional en las siguientes carreras: Administración Pública o de Empresas, Ingeniería del trabajo, Psicología Industrial, o Ingeniería Comercial.
- b) Experiencia de dos años en trabajos similares.
- c) Gozar de perfecto estado de salud física y mental.

FUNDACIÓN RESCATE

NIVEL

OPERATIVO

SECCIÓN

AUXILIAR DE SERVICIOS

OBJETIVO

Ejecutar labores de apoyo administrativo y de servicio en los diferentes departamentos de la fundación.

FUNCIÓN

- Apoyar en la recepción y distribución de expedientes, solicitudes, oficios y demás documentos de carácter oficial.
- Recogida, entrega, tratamiento, manipulación y clasificación simple de documentación y/o correspondencia.
- Realizar depósitos o retiros bancarios, entrega de cheques en pago de planillas de seguro, agua potable, luz, teléfono y demás servicios básicos de la Fundación.
- Realizar compras y suministros de materiales de oficina menor.
- Orientar al público en la ubicación física de las diferentes unidades administrativas de la Fundación.
- Realizar el traslado de enseres, equipos o material de trabajo, entre las dependencias de su centro de destino o hasta el vehículo que deba transportarlos, en su caso.

FUNDACIÓN RESCATE

REQUISITOS MÍNIMOS

- a) Secundaria completa.
- b) Experiencia un año en servicios anteriores.
- d) Gozar de perfecto estado de salud física y mental.

FUNDACIÓN RESCATE

REQUISITOS MÍNIMOS

- a) Secundaria completa.
- b) Curso específico
- c) Conocimientos de primeros auxilios.
- d) Experiencia en tres años en servicios anteriores.
- e) Gozar de perfecto estado de salud física y mental.

- Vigilar el estado del local y el funcionamiento de sus instalaciones, comunicando cualquier anomalía al responsable administrativo.

FUNDACIÓN RESCATE

- Garantizar el control del acceso de personas al local, recibéndolas y acompañándolas cuando resulte conveniente.
- Recepcionar, custodiar y garantizar la distribución de la correspondencia, servicio de mensajería, paquetería y fax.
- Garantizar el encendido y apagado de luces y otras instalaciones que no dispongan de mecanismos automáticos que las regulen, en instalaciones a su responsabilidad.
- Facilitar información general, personal o telefónicamente. obteniendo dicha información por cualquier soporte, incluso informático.
- En general, cualesquiera otras tareas afines a la categoría del puesto y semejantes a las anteriormente descritas, que le sean encomendadas por sus superiores jerárquicos y resulten necesarias por razones del servicio.

REQUISITOS MÍNIMOS

- a) Secundaria completa.
- b) Experiencia tres años en servicios anteriores.
- c) Conocimientos de primeros auxilios.

- d) Gozar de perfecto estado de salud física y mental.

FUNDACIÓN RESCATE

NIVEL

OPERATIVO

SECCIÓN

BIENESTAR SOCIAL

OBJETIVO

Planificar, estudiar, evaluar y elaborar el diagnóstico de los problemas psicológicos, orientando su tratamiento integral en los niños, así como también el personal que labora en la Fundación

FUNCIÓN

- Detectar adecuada y oportunamente los problemas en el área psicológica y orientar previamente su tratamiento.
- Proponer a la Dirección de la Fundación, los tratamientos y métodos a seguir con los menores reclutados en la Fundación, para su integración a la vida familiar.
- Proporcionar información y ejecutar procedimientos básicos en cuanto a orientación, consejo y terapias dirigidas a los menores, maestros y personal que labora en la Fundación.

- Elaborar y mantener al día, la historia clínica psicológica de los menores integrados.
 - Coordinar estrechamente con la asistente para un mejor cumplimiento de asistencialismo a los menores.
 - Elaborar en coordinación con la Dirección programas de comunicación, participación e integración entre el personal de la Fundación.
- FUNDACIÓN RESCATE***
- Realizar en forma conjunta con la Dirección, inspecciones a las aulas a fin de controlar el cumplimiento de las labores de los niños y ocurrencias de conducta.
 - Otras funciones que le fueran asignadas.

REQUISITOS MÍNIMOS

- a) Título Profesional de Psicólogo.
- b) Experiencia de tres años en trabajos y labores sociales con menores.
- c) Experiencia en investigación psicológica aplicada a menores.
- d) Gozar de perfecto estado de salud física y mental.

- Presentar periódicamente informes sobre la situación financiera de la fundación.

FUNDACIÓN RESCATE

- Analizar y administrar los recursos financieros de la Fundación, proponiendo adecuaciones requeridas.
- Analizar e informar a las autoridades las desviaciones del presupuesto de la Fundación.
- Asesorar a los departamentos y demás unidades de la fundación en la evaluación financiera de proyectos.
- Mantener actualizado y adecuado un sistema de información gerencial, financiera, presupuestaria que permita la toma de decisiones oportunas.
- Legalizar la firma del tesorero. O quien lo remplace, los cheques girados en la cuenta de la Institución, previo requerimiento toda documentación sustentada.
- Revisar documentación de soporte de los documentos de pago, depósitos diarios, cheques legalizado, que permitan mantener un control adecuado de todas las transacciones económicas de la Fundación.
- Recibir y controlar ingresos de la fundación.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- a) Título profesional Universitario en: Administración, Economía o Finanzas
- b) Experiencia de tres años en trabajos similares.
- c) Conocimientos de computación.
- d) Gozar de perfecto estado de salud físico y mental.

FUNDACIÓN RESCATE

NIVEL

OPERATIVO

SECCIÓN

ADQUISICIONES

OBJETIVO

Planificar, coordinar, evaluar, supervisar, recibir, cotejar, seleccionar, sellar y elaborar los registros y controles necesarios de los materiales, documentales y recibidos, además de tramitar la compra de materiales documentales, y de la provisión de pedidos que se almacenan en la Fundación.

FUNCIÓN

- Vigila la correcta anotación de los registros de control de existencias y da normas cuando se requiere supervisar la toma de inventarios físicos.
- Coordinar con los departamentos de la Fundación el abastecimiento de repuestos, materiales, insumos, suministros y herramientas.
- Seleccionar el material de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

- Realizar bases de datos y la existencia de cada uno del material recibido.
- Autorizar la entrega de los productos de bodega, revisar facturas y órdenes de compras.
- Recibir y seleccionar material
- Adquirir material por compra, canje y donación. *FUNDACIÓN RESCATE*
- Elaborar los registros y controles del material que ingresa por compra, canje y donación.
- Coordinar y controlar los inventarios anuales y periódicos de bodega.
- Elaborar informes del movimiento de materiales de bodega y presenta a las áreas correspondientes.
- Mantener el control de las existencias en bodega
- Asesorar en la forma de almacenamiento de los productos y dirigir personalmente la ubicación de los mismos.
- Cumplir con las demás funciones y responsabilidades compatibles con su actividad y asignadas por la autoridad competente.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- a) Título de Licenciado en Administración Pública de Empresas, Finanzas Contabilidad.
- b) Experiencia de dos años en trabajos similares
- c) Conocimientos de computación.
- d) Gozar de perfecto estado de salud físico y mental

FUNDACIÓN RESCATE

- Comprobar si los productos de existencia en bodega puede satisfacer los pedidos realizados.
- Coordinar y controlar los inventarios anuales y periódicos de bodega.
- Ejecutar reclamos en caso de detectarse irregularidades en el material recibido.
- Elaborar informes del movimiento de los materiales de bodega y presentar a las áreas correspondientes.
- Controlar el proceso de descargue y comprobar la cantidad de bultos, piezas, pacas, herramientas u otros materiales receptados.
- Mantener el control de las existencias de bodega.
- Asesorar en la forma de almacenamiento de los productos y dirigir personalmente la ubicación de los mismos.
- Cumplir con las demás funciones y responsabilidades compatibles con su actividad y asignadas por la autoridad competente.

REQUISITOS MÍNIMOS

- a) Universitario con estudios de Administración no menores de seis (06) semestres académicos.
- b) Conocimientos de computación básica.
- c) Experiencia de un año en labores anteriores.
- d) Capacitación especializada en el área.
- e) Gozar de perfecto estado de salud física y mental.

FUNDACIÓN RESCATE

NIVEL

OPERATIVO

UNIDAD

DESARROLLO INTEGRAL

OBJETIVOS

Apoyar en forma eficiente a la gestión educativa de la Fundación Rescate, mediante la planificación, ejecución y evaluación académica y pedagógica de la Fundación orientados al desarrollo institucional.

FUNCIÓN

- Será responsable de la ejecución y avance académico de la Fundación Rescate.
- Aprobar distributivos de trabajo y horarios del personal.
- Será responsable de la planificación, ejecución y evaluación académica pedagógica de la Fundación.
- Presentar al Director para su aprobación la planificación del calendario académico de la Fundación.
- Ejercer la supervisión pedagógica en coordinación con Asearía Educativa y los Directores de área.
- Ejecutar y realizar acciones delegadas por el Director de la Fundación.
- Cumplir y hacer cumplir demás disposiciones legales y reglamentos.

- Supervisar con Asesoría Educativa de la Fundación el progreso del avance académico.
- Ofrecer actividades de crecimiento personal, ocupacional y educativo a través de seminarios, curso de Integración a la Vida, cursos cortos, charlas, talleres y otras estrategias innovadoras y creativas que faciliten la formación de los niños dentro del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Actuar como facilitador organizacional para viabilizar la búsqueda e implantación de estrategias de funcionamiento organizacional que puedan contribuir a mejorar la calidad y eficiencia de los servicios que ofrece la Fundación.
- Realizar investigación sobre aspectos relacionados con los problemas que afectan a los niños así como aquellos factores que inciden en los patrones de satisfacción con los servicios que reciben y su relación con el éxito en sus estudios y con su vida personal y profesional
- Identificar y contactar instituciones o agencias públicas y privadas de la comunidad que provean servicios a la población estudiantil con sus necesidades.

FUNDACIÓN RESCATE

REQUISITOS MÍNIMOS:

- a) Título Profesional Universitario de preferencia en Educación, Servicio Social, Psicología o afines.
- b) Experiencia de tres años en labores técnico –administrativas.

c) Experiencia en trabajos y labores sociales con menores.

d) Gozar de perfecto *FUNDACIÓN RESCATE*

NIVEL OPERATIVO

SECCIÓN ESTUDIO

OBJETIVO

Promover de manera eficiente la gestión educativa, mediante la planificación, ejecución y evaluación académica y pedagógica tendientes a apoyar el proceso de planeación en el área educativa de la fundación.

FUNCIÓN

- Formar y capacitar técnicos profesionales mediante el conocimiento científico para engrandecer el nivel de aprendizaje de los niños, vigilando que su rendimiento sea lo más elevado posible.
- Impartir conocimientos de las asignaturas de acuerdo a las carreras.
- Facilitar el aprendizaje con el uso del material didáctico.
- Motivar a los niños durante el desarrollo de las actividades académicas.
- Guiar el desarrollo de las actividades académicas del niño.
- Actualizar periódicamente el plan analítico de la materia.
- Informar a Desarrollo Integral sobre las novedades suscitadas en el desarrollo de las materias.
- Elaborar y presentar un programa anual al Director de la fundación.

FUNDACIÓN RESCATE

- Hacer un análisis de cada una de las aulas en los diferentes niveles, con el propósito de tener actualizada la estructura educativa.
- Velar por el bienestar estudiantil
- Coordina la dotación de materiales necesarios para el desarrollo del proceso educativo.
- De los bienes y materiales asignados a su dependencia consideradas.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- a) Título Profesional Universitario de preferencia en Educación, Servicio Social, Psicología o afines.
- b) Conocimientos de primeros auxilios.
- c) Experiencia en la orientación de menores.
- d) Experiencia de tres años en trabajos y labores sociales con menores.
- e) Gozar de perfecto estado de salud física y mental.

FUNDACIÓN RESCATE

NIVEL **OPERATIVO**

SECCIÓN **TALLERES**

OBJETIVO

Enseñar mediante las técnicas de investigación operativa y estudio el descubrimiento científico y el trabajo en equipo la sistematización y el uso de material especializado acorde con el tema para la elaboración de un producto tangible.

FUNCIÓN

- Supervisar permanentemente el mantenimiento de las aulas.
- Impartir conocimientos de las asignaturas recuerdo a la carrera.
- Facilitar el aprendizaje con el uso del material didáctico.
- Ser informador para el estudiante.
- Evitar la improvisación.
- Motivar al estudiante durante el desarrollo de las actividades educativas.
- Mantener el control y un inventario actualizado de las herramientas y equipos e insumos que sean de uso de los talleres.
- Elaborar requerimientos de repuestos, insumos y materiales, para mantener un stock mínimo de repuestos de uso frecuente, a fin de atender inmediatamente a las necesidades que se presenten.

FUNDACIÓN RESCATE

- Comunicar sobre las novedades que se presentaren a Desarrollo Integral.
- Promover e incentivar al estudiante el interés por la investigación científica.
- Presentar con puntualidad cuadros de calificaciones a secretaria.
- Actualizar periódicamente el plan analítico de la materia.
- Informar a Desarrollo Integral sobre las novedades suscitadas en el desarrollo de las materias.
- Las demás que le asignadas.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- a) Técnico Profesional especializado en mecánica, música, carpintería, panadería, electricidad, costura, etc.
- b) Conocimientos de primeros auxilios.
- c) Experiencia en un año en la orientación de menores.
- d) Experiencia de tres años en trabajos y labores sociales con menores.
- e) Gozar de perfecto estado de salud física y mental.

FUNDACIÓN RESCATE

NIVEL **OPERATIVO**
SECCIÓN **RECREACIÓN**

OBJETIVO

Promover y preparar actividades físicas y deportivas para fomentar el desarrollo y mantenimiento de la condición física, social y emocional, que sirvan con la dedicación a la sociedad.

FUNCIÓN

- Enseñar a los niños las destrezas básicas de diferentes deportes.
- Enseñar a los niños las destrezas básicas de bailes y ritmos.
- Enseñar a los niños las destrezas básicas de las artes manuales y el uso de materiales desechables.
- Enseñar a los niños conceptos básicos de aptitud física y exponerlos a los ejercicios que ayudan a su desarrollo.
- Proveer a los niños los conocimientos necesarios para que estos puedan identificar las necesidades recreativas de los diversos grupos poblacionales de acuerdo a su nivel de desarrollo humano.
- Desarrollar destrezas de liderazgo, iniciativa y creatividad en los niños.

- Desarrollar en los niños capacidad para solucionar efectivamente los problemas individuales y comunitarios relacionados con la prestación de servicios recreativos a la población en general.
- Desarrollar en los niños la habilidad para identificar e interpretar una amplia cantidad de recursos recreativos y relacionarlos sistemáticamente con los intereses y necesidades de la población en general.

FUNDACIÓN RESCATE

REQUISITOS MÍNIMOS:

- a) Título Profesional Universitario de preferencia en Educación Parvularia, Servicio Social, Psicología o afines.
- b) Conocimientos de primeros auxilios.
- c) Experiencia de un año en la orientación de menores.
- d) Experiencia de dos años en trabajos y labores sociales con menores.
- e) Gozar de perfecto estado de salud física y mental.

FUNDACIÓN RESCATE

NIVEL **OPERATIVO**

UNIDAD **NUTRICIÓN**

OBJETIVO

Planificar, estudiar, evaluar y elaborar el diagnóstico de los problemas orientando su tratamiento alimenticio integral en los niños.

FUNCIÓN

- Evaluar a los menores integrados a fin de elaborar su diagnóstico nutricional.
- Supervisar los desayunos, almuerzos y cenas, en base a las características organolépticas (sabor, olor y presentación).
- Programar, ejecutar y elaborar el menú semanal de acuerdo a los requerimientos de los menores, es decir de acuerdo al diagnóstico nutricional, peso y talla, entre otros.
- Dosificar los alimentos en base a los estándares aprobados por el Ministerio de Salud.
- Controlar diariamente las comidas en La cocina.
- Inspeccionar, controlar y supervisar los alimentos entregados; controlando la acumulación de los mismos en refrigeradoras y otros, a fin de evitar la proliferación de micro - organismos y roedores, entre otros.

FUNDACIÓN RESCATE

- Efectuar el seguimiento de los casos, a través de la realización del diagnóstico nutricional cada tres meses, con la finalidad de conocer la evolución y recuperación de los menores, debiendo poner especial énfasis en aquellos que perciben un tratamiento especializado por encontrarse en riesgo (anemia, desnutrición aguda, etc.).
- Programar y ejecutar clases informativas nutricionales, con el objeto de impartir conocimientos básicos de los valores nutricionales y requerimientos alimenticios de los menores, a las madres, tías y todo el personal interesado.
- Llevar el control y supervisión del almacén de víveres secos y frescos.
- Otras que le sean asignadas.

REQUISITOS MÍNIMOS

- a) Título Profesional Superior en Nutrición.
- b) Experiencia dos años en trabajos y labores sociales con menores.
- c) Especialización en el área.
- d) Gozar de perfecto estado de salud física y mental.

FUNDACIÓN RESCATE

NIVEL **OPERATIVO**

SECCIÓN **COCINA**

OBJETIVO

Organizar, distribuir y coordinar la elaboración y condimentación de las comidas, con sujeción al menú y regímenes alimentarios que propondrá para su aprobación a la dirección del departamento de Nutrición.

FUNCIÓN

- Como responsable de la sección, se ocupará de la organización, distribución y coordinación de todo el personal adscrito a la cocina así como de la elaboración y condimentación de las comidas, con sujeción al menú y regímenes alimentarios que propondrá para su aprobación a la dirección del departamento de Nutrición.
- Supervisar los servicios ordinarios, especiales y extraordinarios que diariamente se comuniquen.
- Vigilar la despensa cada día, mirando de suministrar los artículos de ésta al almacén, vigilando su estado, que se encargará de sacar, a

medida que se necesite para su confección de los diferentes servicios a realizar.

- Recontar las existencias con los administradores, comunicar a la dirección las faltas que vea y tener en cuenta que el personal a su cargo cumpla con su actividad profesional, vigilar también su higiene y su uniformidad.

FUNDACIÓN RESCATE

- Realizar todas aquellas funciones que, sin especificar, estén en consonancia con su lugar de trabajo y calificación profesional.
- Supervisar el mantenimiento, en perfectas condiciones de limpieza y funcionamiento de la maquinaria y utensilios propios del departamento tales como: bandejas, hornos, freidora, extractores, filtros, cortadoras, ollas, etc.

REQUISITOS MÍNIMOS

- a) Bachiller en cualquier especialidad.
- b) Experiencia de dos años en trabajos similares.
- c) Especialización en el área.
- d) Gozar de perfecto estado de salud física y mental.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La falta de un instrumento o guía en la Fundación, ha provocado que las unidades de trabajo desconozcan las funciones y responsabilidades con precisión al igual que la identificación clara de la línea jerárquica.
- De acuerdo al análisis se ha observado que la mayoría de los departamentos no se les asigna su relación de dependencia y de coordinación por lo que la estructura existente no es la más óptima para el buen desarrollo de las actividades en la Fundación.
- Existe la duplicación de funciones a nivel de unidades administrativas y de servicio, es decir; que algunos empleados se les asignan tareas que son ser cumplidas por otros empleados.
- El desconocimientos de políticas en los departamentos, no respalda ni garantiza las actividades que realiza el personal que labora en a Fundación.

- Al finalizar este trabajo se ha podido determinar con precisión y claridad las funciones de cada uno de los departamentos al igual que de los miembros que comprenden dichos departamentos.

6.2 RECOMENDACIONES

- La aplicación pronta e inmediata del Orgánico Funcional ya que, será una Base Legal y guía para todas las unidades de trabajo al igual que para el personal que labora en ellas, proporciona información específica como un mecanismo tendiente a mejorar el desempeño; constituyéndose en una pirámide del accionar de la Fundación Rescate.
- Difundir la propuesta a todos los departamentos de la Fundación, para su conocimiento y estudio.
- Expandir ejemplares del Manual a todo el personal que labora en la Fundación Rescate para procurar la optimización de los recursos económicos, humanos y materiales.
- Implementar un Manual de Cargos ya que ayudara a un mejor desenvolvimiento y desempeño individual del personal que labora en cada unidad de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 MUNICH, Galindo y García, Martínez, Fundamentos de Administración, editorial Trillas, México 2001.
- 📖 REYES Ponce Agustín, Administración de empresas teoría y práctica, editorial Limusa, México.
- 📖 HERNÁNDEZ Sergio y Rodríguez, introducción a la Administración, un enfoque teórico y práctico, Editorial Mc Graw – Hill Interamericana de México.
- 📖 CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la teoría General de las Administración", cuarta edición, Editorial.
- 📖 STONER, FREEMAN, GILBERT J.R.; "Administración", sexta edición, Editorial Pretince Hall.
- 📖 KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; "Administración", novena edición, editorial McGraw Hill, México.
- 📖 TERRY & FRANKLIN, "Principios de la Administración", editorial Cecsca.
- 📖 MELINKOFF, Ramón V.: La Estructura de la Organización. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- 📖 TERRY, George: Principios de Administración. México.
- 📖 RICCARDI, Ricardo: El Manual del Director, Madrid.
- 📖 VASQUEZ, Víctor Hugo: Organización Aplicada.
- 📖 FRANKLIN, Enrique: Organización de empresas.

📖 MEJIA, Jorge: Administración Objetiva de Recursos Humanos

📖 RODRIGUEZ, Víctor: Organización Aplicada.

📖 LÓPEZ, Cano José Luis: Métodos e hipótesis científicas, México.

📖 HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, COLLADO Carlos Fernández,
BAPTISTA , Pilar Lucio: Metodología de la investigación, Mc Graw Hill,
Colombia.

📖 INTERNET: Google.com

Monografías.com

Encarta.