



**Actualización del manual de funciones de la Directora del Área de Gestión Humana de la
empresa C.I. Banafrut**

Julio Cesar Paez Sinitave

Proyecto presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Bernardo Ballesteros Díaz; Magíster (MSc) en Administración de Empresas

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Apartadó, Antioquia, Colombia
2023

Cita

(Paez Sinitave, 2023)

Referencia

Paez Sinitave, J. C. (2018). *Actualización del manual de funciones de la Directora del Área de Gestión Humana de la empresa C.I. Banafrut* [Informe de práctica]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.

Estilo APA 7 (2020)



Biblioteca Sede Apartadó

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

1. Título de la práctica	7
2. Tema de la práctica	7
3. Contexto de la organización.....	7
3.1. Imagen Corporativa.....	7
3.2. Ubicación	9
3.3. Reseña histórica.....	9
3.4. Productos principales de esta compañía.	9
3.4.1. Bananos Variedad Cavendish	9
3.4.2. Plátanos Variedad Paradisiáca	10
3.4.3. Baby Bananas Variedad Orito	10
3.4.4. Piñas Variedad Gold MD2.....	10
3.5. Filosofía de la empresa.....	10
Visión:	10
Valores:	10
3.6. Estructura Organizacional.	11
3.6.1. El Área de Gestión Humana	12
3.7.2. Organigrama del Área de Gestión Humana	13
4. Antecedentes	13
5. Problema o problemática	14
5 por qué.....	15
Árbol del Problema	16
6. Objetivos.....	16
6.1. Objetivo general	16
6.2. Objetivos específicos.....	16

7.	Justificación	17
8.	Delimitación o alcances	17
	Temporal	17
	Espacial	17
9.	Marco referencial	18
	9.1. Marco teórico	18
	9.2. Marco normativo	19
	9.3. Marco conceptual	20
10.	Diseño metodológico.....	21
	10.1. Fases para la realización del proyecto.....	21
	10.1.1. Fase 1	21
	10.1.2. Fase 2	22
	10.1.3. Fase 3	22
	10.1.4. Fase 4.	22
11.	Administración del proyecto.	22
	11.1. Recursos disponibles	22
	Físicos:	22
	Factor humano:	22
	11.2. Cronograma de actividades	23
12.	Resultados	23
	Fase 1.....	24
	Fase 2.....	25
	Fase 3.....	26
	Fase 4.....	26
13.	Conclusiones y logros	28

14.	Recomendaciones.....	29
15.	Experiencias	29
	Referencias	33

Lista de tablas

Tabla 1:	Razones Sociales.....	12
Tabla 2:	5 porqué.....	15
Tabla 3:	Manual de funciones	28

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1:	Logo de la empresa	8
Ilustración 2:	Logo de la empresa	8
Ilustración 3:	Certificación FAIRTRADE.	8
Ilustración 4:	Ubicación C.I. Banafrut	9
Ilustración 5:	Organigrama Funcional General.	12
Ilustración 6:	Organigrama del Área de Gestión Humana.	13
Ilustración 7:	Árbol de Problema.	16
Ilustración 8:	Cronograma de actividades.	23
Ilustración 9:	Formato del Manual de Funciones.....	24
Ilustración 10:	Formato de descripción de las funciones.	25
Ilustración 11:	Juego de Memoria.	30
Ilustración 12:	Ruleta de los labores.	30
Ilustración 13:	Afiches SST	31

Ilustración 14: Portada Informe de Campaña.....32

Ilustración 15: Foto Campaña Mes SST.32

1. Título de la práctica

Actualización del manual de funciones de la Directora del Área de Gestión Humana de la empresa C.I. Banafrut

2. Tema de la práctica

En el presente proyecto de prácticas se abordó temáticas de los cursos de Gestión del Talento Humano, Gestión por procesos, Gestión Estratégica, Gestión de Operaciones, Organizaciones. Lo aprendido en cada uno de estos cursos del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia sirvió de base para diseñar el manual de funciones de la empresa C.I. Banafrut. Estos cursos sirvieron de apoyo para ampliar el conocimiento sobre la funcionalidad de las empresas, la manera en que se ejecutan los procesos dentro de una organización y la estructura organizacional utilizada para alcanzar una meta conjunta.

3. Contexto de la organización

C.I. Banafrut, como lo menciona en su página principal, es un grupo empresarial colombiano dedicado, principalmente, a la producción y comercialización de banano de la más alta calidad, tanto para el mercado convencional como para el mercado justo. Sus operaciones se encuentran ubicadas en el Urabá Antioqueño, la zona bananera más grande del país. Cuentan con un talento humano con las competencias necesarias para desarrollar un conocimiento propio aplicado a cada una de las empresas que conforman el grupo. El objetivo de esta empresa es trabajar diariamente para crear más valor a sus grupos de interés, generar bienestar y promover un compromiso permanente con la sostenibilidad, en su sentido más amplio. En el proceso de incrementar oferta exportable y contar con una diversificación agrícola, ha venido desarrollando, a través de su comercializadora internacional o de sus asociados, inversiones en producción de piña, flores y aguacate Hass.

3.1. Imagen Corporativa

Banafrut es una reconocida empresa comercializadora de Banano de la Zona del Urabá Antioqueño el cual exporta más del 40% de su producción atendiendo el mercado del Norte de Europa. Esta empresa busca producir de manera amigable con el medio ambiente, siendo este una de las

principales prioridades al igual que promover el bienestar de los trabajadores y sus familiares. A continuación, se ilustrará el logo de la empresa.

Fuente: Documentos internos de la empresa



Ilustración 1: Logo de la empresa

Ilustración 2: Logo de la empresa

El grupo empresarial cuenta con varias certificaciones que garantizan su comportamiento ético; esto hace que la producción se realice mediante un proceso que cumple con todas las normas ambientales y laborales.

Una de la Certificaciones más importantes de la empresa es la de Fairtrade debido a que ha sido la primera productora de banano en el mundo que ha obtenido esta certificación. Esto le ha permitido establecer una relación de comercio justo, en el cual se le provee y condiciones dignas de trabajo a sus miembros a los cuales brinda apoyo para su desarrollo y el de la comunidad. Esta empresa busca en todo momento brindarles a sus trabajadores una vida digna, en la cual ellos pueden acceder a un apoyo para su educación o la de sus familiares, además busca ofrecer muchos más beneficios como lo son los de vivienda, escolaridad, deporte entre otros.



Ilustración 3: Certificación FAIRTRADE.

Tomado de: Documentos internos de la empresa

3.2. Ubicación

Las oficinas de la compañía se encuentran en la vereda Zarabanda ubicada en el Km 7 vía Zungo Embarcadero de Carepa – Antioquia; a un kilómetro del Aeropuerto Antonio Roldan

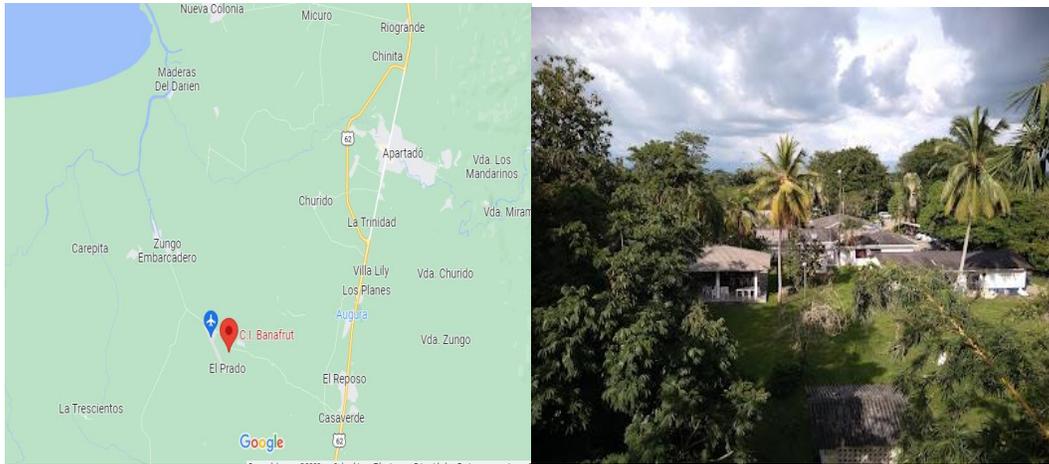


Ilustración 4: Ubicación C.I. Banafrut

Tomado de: Google Maps

Nota: La imagen a la derecha muestra las instalaciones de las oficinas de Banafrut.

3.3. Reseña histórica

En 1988, un siglo después de la llegada del banano a Colombia, iniciamos la compañía con una finca de 143 hectáreas de tierra en la región del Urabá Antioqueño. Poco a poco nos expandimos hacia nuevas fincas y terrenos vírgenes.

En el año 2001, nos convertimos en CI Banafrut, con el objetivo de transformarnos en comercializadora de productos agrícolas, cuyas exportaciones ascienden hoy a más de 10 millones de cajas de banano al año, lo que nos ubica como la tercera en la región

Banafrut da empleo a más de 2.500 trabajadores agrupados en 33 fincas, en un aproximado de 3.500 hectáreas de tierra. Se exporta alrededor de 10 millones de cajas de fruta al año, con una tendencia permanente al crecimiento y mejoramiento de la calidad de sus productos, lo que los ubica como la tercera compañía bananera en la región de Urabá.

3.4. Productos principales de esta compañía.

3.4.1. Bananos Variedad Cavendish

El Banano es una fuente importante de Potasio, Manganeso, Fibra, Vitamina C y B6,

bajo en grasas saturadas, colesterol y Sodio, ayuda a combatir la depresión y el cáncer de riñón, además, es benéfico para varias enfermedades como la diabetes y la osteoporosis.

3.4.2. Plátanos Variedad Paradisiáca

El plátano contiene más vitaminas A y C que el banano, así como complejo B, lo que lo convierte en una poderosa arma antioxidante para combatir enfermedades como el cáncer. Posee también hierro, magnesio, potasio y fósforo.

3.4.3. Baby Bananas Variedad Orito

La Baby Banana es una de las variedades más dulces y pequeñas del banano. Es originaria de Colombia y es una fuente completa de carbohidratos y nutrientes, vitaminas B6, C, fibra y potasio, lo que se traduce en reducción de riesgos cardiovasculares, de leucemia infantil, además, ayuda a la memoria.

3.4.4. Piñas Variedad Gold MD2

La piña es una excelente fuente de Manganeseo y Vitamina C. Además, disminuye el riesgo de diabetes, obesidad, enfermedades cardíacas, presión alta, e incrementa la energía y bloquea la producción de radicales libres como fuertes antioxidantes.

3.5. Filosofía de la empresa.

Misión: El Grupo Banafрут está dedicado a la producción y exportación de fruta fresca, destinada a cumplir con las necesidades del mercado internacional, bajo estándares de calidad e inocuidad que garanticen la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de sus propietarios; procurando el bienestar y la calidad de vida de sus de sus trabajadores, las familias y las comunidades de influencia, asegurando el cumplimiento de las disposiciones legales y convencionales en materia laboral, social y el sostenimiento y uso racional de los recursos naturales.

Visión: El Grupo Banafрут debe estar en el mediano plazo, posicionado en el mercado internacional como uno de los mejores grupos de empresas exportadoras de fruta fresca. Para llegar a este objetivo debe capacitar en forma constante a todo su personal para que sea idóneo, capaz, competente, con alto grado técnico y calidad humana. Durante el cumplimiento de todos sus procesos productivos debe asegurarse en mantener un equilibrio entre la rentabilidad económica, el entorno ambiental y las comunidades de influencia.

Valores: Los valores que guían la empresa son los siguientes.

Excelencia: Nos destacamos por la máxima exigencia en el íntegro cumplimiento de la constitución y la ley colombiana.

Trato Justo y Respetuoso: Trabajamos comprometidos con el trato justo, con respeto, valorando a nuestros trabajadores y sus familias como seres humanos.

Protección y Conservación del Medio Ambiente: Tenemos las más altas exigencias en nuestro proceso de producción frente a la protección del medio ambiente.

Solidaridad: En Banafрут, inculcamos a nuestros empleados la solidaridad en todos los aspectos frente a las comunidades que giran alrededor de nuestra empresa.

Confianza: creemos en la gente

Honestidad: somos coherentes entre lo que pensamos, sentimos y hacemos. • **Calidad:** realizamos nuestro trabajo con excelencia.

Responsabilidad Social: asumimos nuestro compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

Progreso: enfrentamos proactivamente los retos, adaptándonos y aprovechando las oportunidades del entorno.

Transparencia: garantizamos que los recursos utilizados sean óptimos y en el marco de la legalidad.

3.6. Estructura Organizacional.

3.7.

Este grupo empresarial cuenta con una estructura organizacional integrada por diferentes compañías, que, mediante un trabajo articulado, permiten alcanzar un mayor éxito y aumentar la competitividad, participación y rentabilidad en el mercado. Además, garantiza la calidad en sus productos y les facilita contar con procesos más eficientes. Cada una de estas compañías cumple un rol fundamental en el proceso productivo, fortaleciendo la cadena de valor e identificando posibles riesgos ambientales, sociales o económicos que puedan afectar la sostenibilidad financiera.

En la siguiente tabla se encuentran las 12 razones sociales que componen el grupo empresarial C.I. Banafrut.

Razones sociales	NIT
Agrícola Bahamas S.A.S	811012468-7
Agrícola Capurganá S.A.S	900147530-9
Agrícola El Faro S.A.S	800245275-2
Agrícola Ibiza S.A.S	900044503-7
Agrícola Indira S.A.S	811045043-2
Agrícola Las Antillas S.A.S	800109363-0
Agrícola las Azores S.A.S	811018266-3
Agrícola Los Corales S.A.S	811036701-2
Agrícola Luisa Fernanda S.A.S	800142181-6
Agrícola Mayorca S.A.S	900089324-9
Hacienda Velaba S.A.	890901756-5

de SST y 6 Auxiliares de SST. Los miembros del área suman un total de 16 personas y los cargos suman un total de 12 cargos directos.

3.7.2. Organigrama del Área de Gestión Humana

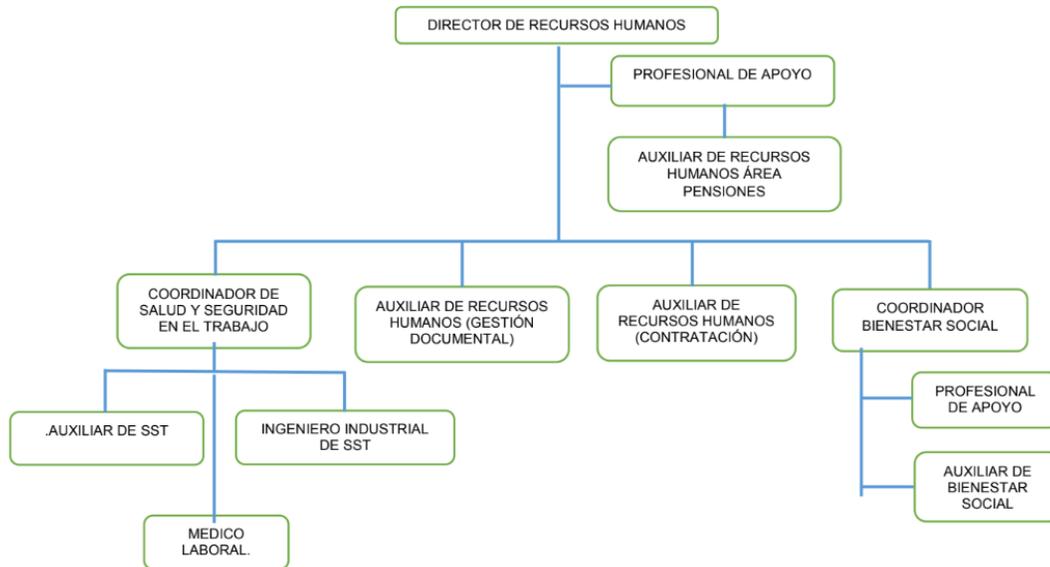


Ilustración 6: Organigrama del Área de Gestión Humana.

Fuente: Documentos internos de la empresa.

En la ilustración anterior se puede observar que el Área de Recursos Humanos; la cual ofreció la oportunidad de realizar prácticas académicas. Esta área se encuentra compuesto por tres departamentos los cuales son Seguridad y Salud en el Trabajo, Bienestar Social y Gestión Humana. Todos estos departamentos deben estar en constante comunicación y pasar informe sobre el desarrollo de sus actividades a la Directora de Recursos Humanos quien es la líder del Área y el cargo al cual se le realizó la respectiva actualización al Manual de funciones ya que este manual lleva sin actualizarse por más de 3 años y no tiene unas especificaciones claras de las actividades que debe realizar la directora.

4. Antecedentes

El primer antecedente que se encontró es el de Gabriela Pintos Trías del año 2009, titulado “Los manuales administrativos hoy”, El manual de cargos contiene la descripción detallada de los cargos de una organización. En ese artículo el autor menciona las utilidades del manual de funciones y descripción de cargos de los cuales vincula a la planificación, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del talento humano. Lo anterior lo refuerza diciendo que, para los colaboradores, la descripción de cargos proporciona una referencia de cuáles son sus tareas y responsabilidades, así como las pautas de evaluación de su labor. Por otro lado, menciona que resultan útiles para la elaboración de los planes de capacitación, la evaluación de cargos o los planes de carrera.

El segundo antecedente que se encontró es el de Felipe de Jesús Barrios Isunza del año 2013, titulado “Guía para la elaboración de manuales administrativos”, este artículo busca brindar las bases para la elaboración de los manuales administrativos, el autor expresa que las tareas cotidianas en los procesos internos de las organizaciones vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando en el desempeño mismo de las tareas, y debido a esto resulta necesario el uso de alguna herramienta que permita establecer los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional con el fin de reducir los errores, facilitar la capacitación e inducción de nuevos empleados. Por otro lado, el autor hace hincapié en que la efectividad de los manuales administrativos radica en el análisis de cada proceso, actividad, función o tarea debido que este permitirá una elaboración precisa del manual, logrando con ello que el usuario encuentre una solución a sus problemas sin necesidad de consultar a los niveles superiores.

Para el tercer antecedente se encontró el artículo de Wilfredo Ramos Huancani de 2018, titulado “la importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas” el cual es un trabajo informe para la obtención del Grado de Licenciatura en Contaduría Pública en el cual se presenta la importancia del manual. El autor señala que el manual es un instrumento administrativo que toda organización requiere debido que permite el mantenimiento de los recursos y control de sus actividades, mediante la emisión de lineamientos y políticas de las empresas con relación al giro propio de sus actividades. Por otro lado, también se identificaron guías que facilitarán la realización y consolidación de este proyecto como lo son los diseños del manual de funciones y procedimientos de la empresa Alliance Françoise a la cual diseñó dicho manual.

Para el último antecedente se encontró un proyecto realizado por Jiménez y Puerto en el año 2014 para la empresa Fundación Ser de Cartagena de Indias; en el cual menciona que las empresas, con el fin de mantener una organización administrativa óptima, debe establecer de manera ordenada y adecuada los objetivos, funciones, responsabilidades y perfiles de los cargos que la conforman, y menciona que la manera más apropiada de lograrlo es desarrollando el manual de funciones, los cuales deben ser revisados de forma periódica debido a los cambios institucionales que pueda tener la empresa a corto o largo plazo como consecuencia de la evolución de la economía y/o el crecimiento del mercado.

5. Problema o problemática

Sabemos la importancia del manual de funciones dentro de organizaciones de cualquier sector económico, entonces el no tener un manual definido puede traer consigo muchas incertidumbres como lo son la pérdida de tiempo, falta de claridad, duplicidad para la persona que ocupa el cargo y de igual forma para la empresa. En el Área de Gestión Humana de la empresa C.I. Banafrut S.A. existe un manual de funciones creado anteriormente pero según algunos miembros de la organización no es utilizado debido a que no es muy dinámico, ni específico, ni permite la autonomía de los individuos; por ese motivo, al momento de ingresar nuevo personal o actualizar los cargos y funciones de los trabajadores del área no se cuenta con un soporte; debido a que el formato que tienen es muy complicado la búsqueda impidiendo así realizar una inducción efectiva. De igual manera, cuando un miembro del departamento se ausenta y debe ser

reemplazado temporalmente no se cuenta con la descripción de las funciones a realizar por la persona suplente para la ejecución efectiva de sus labores.

Por la falta de conocimiento de los miembros de la empresa se producen estas incertidumbres; en este sentido, se necesita actualizar y modificar el manual de funciones de la Directora del Área de Gestión Humana donde incluya de manera organizada y específica las funciones y los procedimientos que permita tener un soporte que sirva de apoyo al momento de ausentarse la directora; ya sea por vacaciones, permisos o al ingreso de una nueva dirección.

5 por qué

Problema para resolver: No se realiza una inducción efectiva	
¿Por qué no se realiza una inducción efectiva?	Porque los trabajadores no saben cuáles son sus funciones
¿Por qué no se realiza una inducción efectiva?	Porque no se les hizo una descripción de sus responsabilidades
¿Por qué no se les hizo una descripción de sus responsabilidades?	Porque la organización no tiene un documento que describa cuáles son sus funciones
¿Por qué la organización no tiene claro cuáles son las funciones del cargo?	Porque la organización no cuenta con un manual de funciones dinámico.
¿Por qué la organización no cuenta con un manual de funciones dinámico?	Porque no se ha actualizado el manual de funciones y procesos para que sea más efectivo.

Tabla 2: 5 porqué

Fuente: Elaboración propia

Árbol del Problema

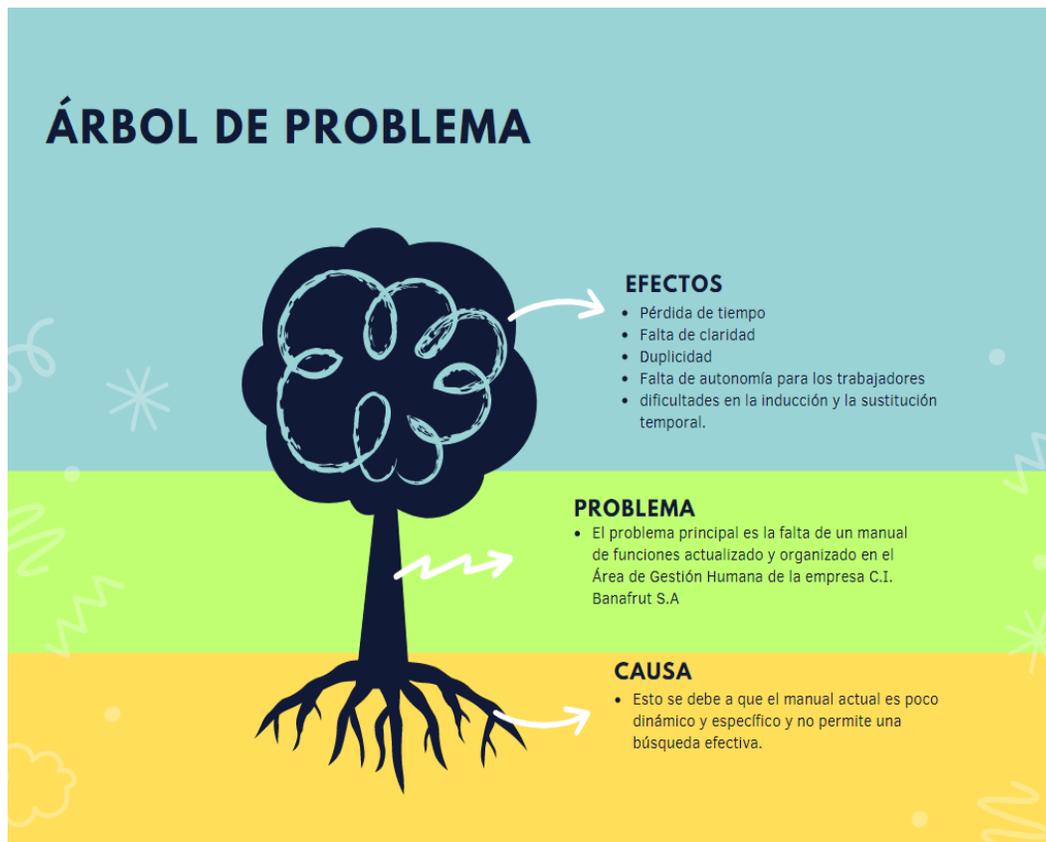


Ilustración 7: Árbol de Problema.

Fuente: Elaboración Propia.

6. Objetivos

6.1. Objetivo general

Actualizar el manual de funciones de la Directora del área de gestión humana que sirva de soporte frente a cualquier eventualidad en el cargo y apoyar la gestión del área.

6.2. Objetivos específicos

Diagnosticar el estado actual del manual de funciones y recopilar un formato para el manual.

Recolectar información del cargo de la Directora del área de Gestión Humana.

Establecer las responsabilidades que se deben asumir en el cargo de Directora.

Entregar el manual de funciones.

7. Justificación

La organización necesita mejorar el desempeño de sus operadores, por ese motivo la actualización del manual de funciones es la mejor opción para indicarles las referencias de cuáles son sus labores o responsabilidades en el cargo en el que se encuentra y de esta manera el personal se identifique con la tarea que realice, por eso es necesario el servicio de una persona que diseñe este elemento.

Para desarrollar el manual de funciones de la Directora de G.H. Se requiere conocer las actividades ejecutadas y el procedimiento de cada una de esas funciones. En este sentido, en el marco de la práctica académica del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia, se requiere un estudiante que pueda aportar a la mejora del manual desde los conocimientos adquiridos durante su proceso de aprendizaje, convirtiendo la práctica en el escenario idóneo para esta labor.

Por otro lado, disponer de un modelo o guía para la inducción del personal es fundamental para que se adapte con facilidad a su puesto de trabajo al momento del ingreso a la organización; en cuanto a las responsabilidades y funciones que debe realizar durante su permanencia en la empresa, por ese motivo, es necesario reducir el tiempo del proceso de aprendizaje, el cual es uno de los objetivos de tener el manual de funciones actualizado. Debido a que el manual trae consigo una serie de responsabilidades y funciones a realizar que evita que el nuevo personal pregunte de manera continua al resto de compañeros hasta dominar los procesos y, además, permite facilitar la búsqueda de candidatos internos y/o externos para ocupar el puesto de trabajo, es la mejor herramienta para aplicar en el área de Gestión Humana.

Por otra parte, las competencias y experiencias que brinda la organización al practicante al tenerlo incluido dentro de sus actividades son importante para la construcción de su conocimiento tanto práctico como teórico, debido a que el estudiante puede poner en praxis sus habilidades y destrezas adquiridas durante su formación en la facultad.

8. Delimitación o alcances

Temporal

El proyecto se desarrollará en el transcurso de la práctica estudiantil, el inicio ocurre el día 20/02/2023 el cual es ejecutado durante seis meses según la duración de prácticas profesionales reglamentada por el ministerio de trabajo (Ley 1780, 2016). El tiempo de la práctica finaliza el 18/08/2023.

Espacial

La práctica se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa C.I. Banafut ubicada en la vereda de Zarabanda en el municipio de Carepa, en el Kilómetro 7 vía Zungo Embarcadero. Las labores serán concentradas en las oficinas del área de Gestión de Recursos Humanos.

9. Marco referencial

9.1. Marco teórico

Diferentes autores apoyan que las empresas establezcan una estructura formal de los cargos y funciones de los individuos que hacen parte de su organización. Como lo afirma Chiavenato (2009) en la tercera edición de su libro *Gestión del Talento Humano*, en la cual menciona que las organizaciones no operan a partir de la improvisación, ni funcionan por azar. Se crean con la intención de producir algo, como servicios, productos o alguna otra cosa. Utilizan energía humana y no humana para transformar las materias primas en productos terminados o en servicios prestados. Si bien las organizaciones poseen cosas físicas e inanimadas, como edificios, salas, máquinas y equipamientos, instalaciones, mesas, archivos, etc., al final están compuestas por personas. Sólo funcionan cuando en sus puestos de trabajo tienen personas capaces de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas. Para ello las organizaciones diseñan su estructura formal, definen órganos y puestos y preestablecen, con mayor o menor número de reglas, los requisitos necesarios y las atribuciones que otorgarán a sus miembros.

El mundo empresarial se mantiene en constante cambio; y con ello también cambia la forma de realizar las labores y como consultores se debe tener muy en cuenta la importancia dentro de las empresas; como lo menciona Kubr (2012) “Los cambios en la manera de realizar el trabajo (por ejemplo, debidos a nuevas tecnologías y particularmente nuevas formas de organización del trabajo) han modificado de forma radical los tipos de tareas que efectúan los trabajadores. Por esa razón, aunque algunos consultores empiezan creyendo que en esta esfera tradicional de la dirección de personal no cabe prever cometidos más difíciles, los cambios espectaculares de las tecnologías, las estructuras de las tareas y las exigencias de competencia del personal están creando nuevas demandas de asesoramiento y asistencia”.

De igual manera, existen investigaciones sobre la actualización del manual de funciones, entre esos, Pulido (2015) “es muy importante mencionar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros. El Manual de Organización y Funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas”. Esto significa que, si la empresa se quiere certificar en la ISO, tendrá adelantado gran parte del trabajo; facilitando el camino al cumplimiento de los indicadores de las normas ISO. Igualmente, la actualización de este manual permite que el personal tenga un buen desempeño de las actividades.

Por otra parte, para las organizaciones es de vital importancia contar con un manual de funciones que describa las tareas que debe realizar cada colaborador dentro de la organización debido a que

este le genera muchos beneficios para evitar falencias en el desarrollo de las actividades de la organización, como lo menciona Ramos (2018) “. Los manuales de funciones facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de tareas que se le han encomendado. Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar”.

9.2. Marco normativo

El Grupo Empresarial C.I. Banafrut al ser una comercializadora internacional de banano, se encuentra regida por la Ley 65 de 1968 el cual menciona en el Artículo 1 que “El Gobierno Nacional propenderá y defenderá la exportación del banano como fuente importante de divisas y para el efecto creará un Fondo de Capital mixto cuyo objetivo será el de regular los precios internos de venta de banano con destino a la exportación”.

En tanto al manual de funciones, una normatividad que rige su creación, modificación o actualización de las entidades públicas se encuentra bajo el Decreto 2367 de 1996 en el

Artículo 82 el cual habla del Manual de funciones y requisitos mínimos. “La descripción de la naturaleza general de las funciones que corresponde a cada empleo y la determinación de los requisitos mínimos exigidos para su ejercicio, se hará mediante manual general expedido por decreto del Gobierno Nacional.

Corresponde a cada uno de los jefes de los Organismos a que se refiere el artículo 1 del presente Decreto, adoptar, adicionar, modificar o actualizar mediante resolución interna, el manual específico de funciones y requisitos de los empleos de su planta de personal, de acuerdo con el manual general. El Manual específico no requerirá refrendaciones por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública.

El Establecimiento de las plantas de personal y las modificaciones efectuadas a éstas, requerirán en todo caso, de la presentación del respectivo manual específico de funciones y requisitos”.

Otra normativa que obliga a las entidades públicas a detallar los cargos en el manual de funciones es el Artículo 122 de la Constitución Política de Colombia que menciona que “No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente. Ningún servidor público entrará a ejercer su cargo sin prestar juramento de cumplir y defender la Constitución y desempeñar los deberes que le incumben”.

Para las empresas de carácter privado no existe una normativa que lo obligue a tener un manual de funciones que nombre detalladamente las responsabilidades de cada miembro de su organización; sin embargo, muchas empresas lo realizan para mejorar el control de procesos y actividades diarias, y de esta manera poder evitar reprocesos o sobrecarga laboral.

9.3. Marco conceptual

Manual: es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo. (Ramos 2018)

Gestión: se define como las decisiones ejecutivas que debe tomar la gerencia para desarrollar las actividades que conducen a los objetivos planeados. Entendida así, la gestión tiene la capacidad de conducir, decidir, ajustar y replantear las acciones para resolver un asunto o concretar un proyecto sobre planes y objetivos establecidos. (Flores & Rivas)

Identificación con la tarea: es el grado que el puesto requiere que la persona realice una unidad integral de trabajo. Se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global e identifique con claridad el resultado. El ocupante del puesto se identifica con la tarea en la medida en que la realiza cabal e íntegramente como producto de su actividad. (Chiavenato 2011)

Autonomía: es el grado de independencia y de criterio personal para planear y realizar la labor. Asimismo, se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar el trabajo, y seleccionar equipo y métodos o procedimientos. La autonomía se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor es la autonomía, mayor es el periodo en que el ocupante no está bajo supervisión directa y aumenta la autoadministración. (Chiavenato 2011)

Competencias individuales: Son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades. (Chiavenato 2009)

Cargo: una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización. (Chruden y Sherman citado por Chiavenato 1992)

Actividades: son todas aquellas acciones concretas que conforman el procedimiento que se sigue para transmitir la información y el conocimiento, y que le permitan a la persona usuaria construir un conocimiento nuevo o propio, estas se diseñan con base en el objetivo. (Chaves, 2015)

Función: Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas. (RAE, 2022)

Procesos: es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente, (Juan Bravo Carrasco, 2012).

10. Diseño metodológico

Este proyecto utilizará un método cualitativo que como lo menciona Sánchez (2005)

“El método cualitativo es el instrumento analítico por excelencia de quienes se preocupan por la comprensión de significados (observar, escuchar y comprender). Exige una sistematización rigurosa de las distintas técnicas e instrumentos que componen el acervo metodológico y, por ende, un gran conocimiento de la teoría”.

Mediante la cual se pretende describir la situación que se está presentando en el área de Gestión del Talento Humano del grupo empresarial C.I. Banafrut S.A, de igual manera describe la necesidad y posibilidad de aplicación de la propuesta del proyecto de prácticas.

Uno de los métodos cualitativos a utilizar en este proyecto es el método de la observación, debido a que se acompañará a la persona que ocupe el cargo al momento en el que realiza sus funciones, de esta manera, se podrá visualizar las funciones claves y características del cargo que esta persona realiza.

Otro método para utilizar es la entrevista cualitativa, ya que como lo menciona Sánchez (2005).

“La entrevista cualitativa es una vía de acceso a los aspectos de la subjetividad humana. Y la modalidad que asumen las entrevistas, como una técnica orientada a definir problemas y elaborar explicaciones teóricas desde los procesos sociales mismos, que dan validez y confiabilidad”.

En el marco de las prácticas académicas como administradores de empresas realizamos un proyecto con la metodología de consultoría, que según Kubr (2012).

“la consultoría es un proceso mediante el cual un cliente y un proveedor establecen una relación de apoyo como servicio profesional o de consulta en el cual el cliente (organización) presenta una necesidad y el proveedor (consultor) con personas especializadas y/o capacitadas ayudan a resolver las necesidades, desarrollando ideas que suplan los requerimientos de dicha problemática”.

10.1. Fases para la realización del proyecto.

10.1.1. Fase 1

- Diagnosticar el estado actual del manual de funciones y recopilar un formato para el manual.

Actividades

- Revisar el manual de funciones de la empresa para la recopilación de formato, esquema del manual y últimas modificaciones.
- Realizar reunión con la directora de Gestión Humana para seleccionar el formato del manual de funciones para su respectiva actualización.

10.1.2. Fase 2

- Recolectar información de las actividades que realiza la directora del área de Gestión Humana.

Actividades

- Entrevistar directamente a la directora.
- Realizar reunión virtual para la descripción de las actividades.
- Analizar la información recolectada.

10.1.3. Fase 3

- Establecer las responsabilidades que debe asumir la directora.

Actividades

- Preparar el contenido del manual.
- Redactar el borrador del manual.
- Entrega del borrador para la aprobación de la directora.

10.1.4. Fase 4.

- Remitir el manual de funciones de la directora.

Actividades

- Entregar el manual de funciones.
- Dar instrucciones del uso del manual de funciones.

11. Administración del proyecto.

11.1. Recursos disponibles

Físicos: Para este proyecto se requiere de un computador con acceso a internet y acceso a la base de datos de la compañía.

Factor humano: Disposición y tiempo de la directora del Área de Gestión Humana para la realización de las actividades.

11.2. Cronograma de actividades

Actividades	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
Revisar el manual de funciones de la empresa para la recopilación de formato y esquema del manual.													
Realizar reunión con la directora de Gestión Humana para seleccionar el formato de del manual de funciones para su respectiva actualización.													
Entrevistar directamente a la Directora													
Realizar reunión virtual para la descripción de las actividades.													
Analizar la información recolectada.													
Preparar el contenido del manual													
Redactar el borrador del manual													
Entregar del borrador para la aprobación a la Directora.													
Entregar el manual de funciones a la Directora.													
Dar instrucciones del uso del manual de funciones													

Ilustración 8: Cronograma de actividades.

Fuente: Elaboración Propia.

12. Resultados

Para la Actualización del manual de funciones de la Dirección de Gestión Humana de la empresa C.I. Banafrut S.A se debió realizar una serie de actividades mencionadas anteriormente en las fases propuestas en el diseño metodológico y que han sido realizadas para el cumplimiento de los objetivos propuestos. A continuación, se describe cada una de las fases y el proceso para su realización.

Fase 1

Para realizar el diagnóstico del estado actual del manual de funciones de la directora y de igual forma recopilar un formato para la actualización de su manual de funciones se debió revisar el manual actual, en el cual se ha descubierto que es muy complejo de leer debido a que posee los manuales de funciones y procedimientos de cada miembro de la organización en un solo documento, dando como resultado un libro de más de 600 páginas que genera mucho volumen y complica la comprensión de las funciones a realizar; por este motivo se creará un manual de funciones para el cargo de la Directora de Gestión Humana, ya que esto ayudará a mejorar la facilidad de búsqueda de información en el manual de funciones y permitirá tener un manual individual para este cargo. Además, se descubrió que la última modificación que se le ha realizado al documento fue en el año 2019, que fue el mismo año que fue creado y posee términos con errores de ortografía y gramática que deben ser corregidos o cambiados.

Junto a la directora de Gestión Humana hemos encontrado que hay muchas funciones que ella realiza que no aparecen dentro del actual manual de funciones, por esa razón, es muy importante actualizar este manual. También se ha acordado que el formato para realizar el manual y el esquema se combinará con otro diferente al que se venía realizando; un manual que incluya por secciones las funciones relacionadas, la descripción de estas funciones, la descripción de los procedimientos y ubicación de cada documento necesario.

En el siguiente gráfico podemos observar el formato con el cual se va a realizar el manual de funciones.

 C.I. Banafrut S.A.	Manual de funciones y procesos Departamento de Recursos Humano	CODIGO:
		VERSIÓN:
		FECHA:

11. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Cargo	
Nivel	
Formación Requerida	
Tiempo de Experiencia	
Departamento	
Área	
Jefe Inmediato	
Personal a Cargo	

Ilustración 9: Formato del Manual de Funciones.

Fuente: Documentos internos de la empresa.

	NOMBRE DE SECCION DE FUNCIONES	CODIGO:
		VERSIÓN:
		FECHA:

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD			
ENUNCIADO DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	UBICACIÓN

Ilustración 10: Formato de descripción de las funciones.

Fuente: Elaboración Propia.

El formato de descripción del cargo quedó compuesto por un nombre de sección en la cual se escribirán las funciones conjuntas que se van a realizar, como por ejemplo Auditorías, Préstamos, Etc. La siguiente tabla menciona el nombre de la actividad, en la que se menciona la actividad a realizar por ejemplo préstamos rotatorios, préstamos por calamidad, etc. En ese cuadro se describe brevemente la actividad a realizar para luego escribir la información necesaria para el desarrollo de la función o proceso de la actividad; y finaliza con una ubicación de los documentos necesarios para su realización.

Este formato es el que permite especificar la forma en la que se va a realizar una función en la que incluye todo lo necesario para un buen desarrollo de la actividad.

Fase 2

Para la recolección de la información de las actividades que realiza la Directora del área de Gestión Humana se ha realizado varias entrevistas directas a la directora en la cual se tomaron algunas funciones y ella realizó una descripción de sus responsabilidades, en la cual menciona de qué trata la función y el procedimiento para el desarrollo de las actividades, de igual forma indicaba el lugar en el cual se pueden encontrar los documentos necesarios o formatos requeridos para el cumplimiento de la función. Debido a que el cargo de la directora se encuentra en la parte alta del organigrama y tiene muchas responsabilidades a diario, el tiempo disponible para realizar las reuniones muchas veces se vio modificado por incertidumbres o reuniones urgentes de la empresa,

teniendo que realizar reuniones virtuales fuera del horario laboral para poder seguir realizando la descripción de las actividades.

Luego de haber realizado las reuniones se realizó un análisis de la información recolectada para poder tener datos o información pertinentes para realizar la siguiente fase.

Fase 3

Para el desarrollo de esta fase se buscó establecer las responsabilidades que debe asumir la directora, siendo para esto necesario preparar el contenido del manual, en el cual en una reunión se mencionó que solo se van a realizar las funciones directas del cargo de la directora de Recursos Humanos siendo este el contenido del manual.

Haciendo uso de la información recolectada se dispuso a realizar un borrador del manual de funciones siguiendo los lineamientos y formatos establecidos anteriormente. Para realizar el manual de funciones y verificar que los procesos sean en realidad los descritos, se ha consultado junto a la directora los procesos realizados desde su correo electrónico y documentos físicos para utilizarlos como guía de las actividades que se realizan para el cumplimiento de algunas de las funciones.

Fase 4

En esta última etapa se dio cumplimiento al cuarto objetivo específico en el cual se pretendía remitir el manual de funciones de la directora y socializar junto a ella el manual de funciones creado. Al tener este documento creado, cada vez que la empresa cambie de director de Recursos Humanos tendrá un apoyo para realizar la inducción a su puesto de trabajo, además, sirve de apoyo al momento que la directora no se encuentre presente por motivos de enfermedad, vacaciones, o cualquier otra eventualidad. Para finalizar se realizó una última reunión con la directora para socializar las dudas o inquietudes que tenía respecto al manual de funciones en la cual se le hizo unas últimas modificaciones con el fin de tener un manual claro, aprovechable y específico de las funciones.

A continuación, se mostrará una de las funciones del manual de la directora con fin de ilustrar y ejemplificar el resultado del presente proyecto.

		CÓDIGO:
		VERSIÓN:



Banafrut

GESTIÓN DE PRÉSTAMOS ANTE EL ÁREA COMERCIAL

FECHA:

FONDO ROTATORIO PARA PRÉSTAMOS EN EVENTO DE CALAMIDAD DOMÉSTICA

Enunciado de la actividad	Descripción de la actividad	información para el desarrollo de la actividad	Ubicación
Gestión de préstamos ante el área comercial	<p>A la dirección de gestión humana llegan directamente las solicitudes de préstamos por situaciones de calamidad bajo el formato con código DRR47 tales como falta de pagos por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad • Muerte de algún familiar • Enfermedad de familiares • Hospitalizaciones • Necesidad de acompañante para citas médicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá procederse a realizar análisis de si se trata de una calamidad el motivo del préstamo, conforme convención y estableciendo comunicación con el jefe directo del solicitante de ser necesario. • Verificar si la calamidad está sustentada debidamente en los documentos anexos. • Revisar que el formato de solicitud tenga la firma del solicitante y de su jefe directo igualmente, • Establecer comunicación con la auxiliar de nómina Juliana para verificar capacidad de pago del solicitante, igualmente tratándose de préstamos por falta de pago por días de incapacidad por EPS comunicarse con la Auxiliar de Nómina actualmente Erika ... para corroborar el pago de las incapacidades; de ser probable su pago, el préstamo se paga en su totalidad con el desembolso de las mismas, para el caso de préstamo para citas con acompañantes fuera de la zona se debe verificar que el trabajador no tenga comprometidas sus 	<p>PC de Dirección Gestión Humana/ Escritorio/ Dropbox/ Diana/ Convenciones</p> <p>Nota: Revisar vigencias de acuerdo a la finca, si es convención, pacto colectivo o convención con sindicato de base.</p>

		prestaciones sociales y liquidación (embargos, préstamos, verificar con Alexis y Nómina, incluido Medellín a Mónica) <ul style="list-style-type: none"> • Verificadas las situaciones anteriores la dirección determina el monto de préstamo y el número de cuotas catorcenales verificando en todo caso lo permitido por la convención. • Se dirige a la directora del área comercial quien determina si emite o no el cheque para el préstamo; el cheque es tramitado por la auxiliar de Gestión Humana (Gestión documental) Angélica, por tanto es a quien se le debe entregar el formato de préstamo firmado por la Directora del Área Comercial 	
--	--	--	--

Tabla 3: Manual de funciones

Fuente: Elaboración Propia.

Se puede evidenciar que las funciones que se realizan están explicadas de manera detallada para una mejor ejecución de sus funciones.

13. Conclusiones y logros

Teniendo en cuenta el proyecto de prácticas desarrollado, resulta pertinente realizar conclusiones que pueden ser relevantes al momento de realizar manuales o proyectos similares dentro de un entorno laboral o estudiantil.

Mediante el desarrollo de este proyecto se puede llegar a la conclusión de que es de vital importancia que las empresas como C.I. Banafрут S.A. cuenten con un documento o manual de funciones para cada miembro de la organización que sirva como apoyo o guía al momento de cambiar, reemplazar temporalmente o realimentar en una capacitación al personal de trabajo. Debido a que el manual incluye una descripción específica de las funciones directas del cargo, sirve en todo momento para evitar que algún proceso se retrase en realizar debido a confusiones que impidan el buen desarrollo de las actividades.

Debido a que la construcción o actualización del manual de funciones de un cargo de la empresa permite custodiar en un documento la forma en la que el personal debe realizar sus

responsabilidades se puede concluir que al documentar este manual los miembros de una organización pueden darse cuenta de que hay reprocesos que se pueden evitar y solucionar, aumentando la eficiencia y la eficacia al realizar sus funciones. Por ese motivo es esencial que las empresas cuenten con un manual de funciones para cada uno de sus miembros.

Uno de los factores que más facilitó el proceso de la creación del manual de funciones de la directora fue la disposición y la inclusión de ella misma dentro de la actualización del manual, debido a que la Directora es la responsable del cargo y nadie conoce mejor los procesos que debe realizar para cada una de las funciones.

Además, un logro a resaltar mediante la realización de la práctica estudiantil fue adquirir nuevos conocimientos, nuevas experiencias que hacen crecer como profesional y que se puede aplicar en el ámbito laboral.

14. Recomendaciones.

Con la finalidad de obtener beneficios significativos para la empresa mediante el proyecto actual, es de vital importancia entregar algunas sugerencias o recomendaciones que lleven al éxito la implementación del manual. Las siguientes recomendaciones serán útiles para la mejora continua de la empresa.

Conservar el manual de funciones en un lugar en el cual se pueda consultar en cualquier momento y de fácil accesibilidad para ser utilizado en el momento necesario ya que este documento sirve de realimentación al trabajador.

Revisar y actualizar el manual de funciones de manera frecuente debido a que el entorno laboral está en constante cambio, por esta razón, es muy importante revisar de manera periódica el manual para realizar las respectivas actualizaciones para mejorar el rendimiento de los trabajadores y cumplir con las necesidades de la empresa.

Actualizar los manuales de funciones de los demás miembros de la organización, involucrando a estos en el proceso de creación debido a que al actualizar este manual los trabajadores tendrán una visión clara de lo que la empresa espera de ellos y con esto tendrán más compromiso con sus responsabilidades y de esta manera contribuir con el éxito de la empresa.

15. Experiencias

En la realización de prácticas dentro de la empresa C.I. Banafрут se me permitió apoyar al área de Gestión Humana y al área de Seguridad y Salud en el Trabajo; en la segunda mencionada pude acompañar a la Coordinadora y Auxiliares de SST en una campaña llamada “Mes de la Seguridad y la Salud en el Trabajo” en el cual en conjunto con otras entidades vinculadas a la empresa se visitó a las 30 fincas que componen el grupo empresarial realizando capacitaciones sobre el uso de los Elementos de Protección Personal (EPP) y la salud mental con la finalidad de promover la Seguridad y Salud en el Trabajo para mitigar los riesgos a los cuales se pueden enfrentar en el campo y crear en ellos hábitos de vida saludable.

Las funciones que realizaba eran de apoyo en logística, realización de informes, evidencias y apoyo en la creación de material didáctico y gráfico como lo fueron afiches, presentaciones, infografías, y dos juegos de aprendizajes en Power Point.

Al igual se me permitió crear las invitaciones para que las otras entidades se vincularan al evento y poder crear por primera vez en Banafrut una campaña en la cual había varios stands de información y capacitación de una manera agradable para lograr despertar interés en los trabajadores.

En las siguientes ilustraciones se puede observar los juegos que se utilizaron para dar capacitación de una forma diferente.



Ilustración 11: Juego de Memoria.

Fuente: Elaboración Propia.



Ilustración 12: Ruleta de los labores.

Fuente: Elaboración Propia.

La idea del primer juego es que los trabajadores pusieran a prueba su capacidad de memoria e ir buscando la pareja de cada herramienta. Con este juego se buscaba que se aprendieran el nombre

de las herramientas que se utilizan en la labor de bananero y explicar que riesgos pueden tener si no se usan de la manera correcta.

Para el segundo juego se buscaba que el trabajador hiciera girar la ruleta y en la labor que dé como resultado se mencionara los EPP que se requieren para realizar esa labor; la idea es que aquellos trabajadores que no supieran que elementos debe usar se les explicara para que aprendiera y evitara accidentes futuros.



Ilustración 13: Afiches SST

Fuente: Elaboración Propia.

La finalidad de estos afiches es que los trabajadores reflexionaran y se concientizaran de que es importante cumplir con el objetivo de la empresa, pero primero es la salud y la integridad de sí mismos.

Para la realización de los informes se requería tomar fotos que sirven de evidencia de la realización efectiva de la campaña, a continuación, se ilustrara la portada de uno de los informes

de la Finca La Perla. En lugar de los marcos, se utilizan fotos del evento.



Fuente: Elaboración Propia.

Gracias a este evento pude despertar la creatividad para realizar estos formatos y al igual se adquirió experiencia de hablar frente a muchos trabajadores del sector bananero y observar cómo

Ilustración 14: Portada Informe de Campaña.

realizan sus funciones. Además, tuve la oportunidad de entrevistar a muchos de ellos para que dieran sus apreciaciones y el rostro de gratitud y de felicidad se les podía notar debido a que este evento los sacaba de su rutina diaria y aprenden mientras se divertían y se informaban de las otras entidades. A continuación, se mostrará evidencia de las fotos generales de cada una de las fincas que se visitó en la campaña.



Ilustración 15: Foto Campaña Mes SST.

Fuente: Elaboración Propia.

Además de apoyar al Área de SST en la campaña, también se hizo un gestor de archivos de la red compartida ubicando cada carpeta adaptándola a los ítems de la Resolución 0312 de 2019 la cual

establece los estándares mínimos del Sistema de Gestión de SST, buscando con esto un mejor orden del archivo para que al momento de realizar auditorías se pueda encontrar las evidencias en cada carpeta individualizada.

Referencias

Barrios, I. Felipe. D. J. (2013). Guía para la elaboración de manuales administrativos. Tomado de:

https://www.academia.edu/download/40083398/Anexo_Guia_para_la_elaboracion_de_manuales_administrativos.pdf

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill, Tercera edición. Tomado de:

<http://repositoriobibliotecas.uv.cl/bitstream/handle/uvsc1/1242/Chiavenato.%20Gestion%20talento%20humano.%202009.pdf?sequence=1>

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.

Mc Graw Hill. Tomado de: <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1145>

Flores, J. C. D., & Rivas, R. S. D. P. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? Contabilidad y negocios, 7(14), 69-80. Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>

Función Pública. Decreto 2367 de (1996) - Gestor Normativo. Tomado de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1204#1>

Gestiopolis. Chruden y Sherman citado por Chiavenato (1992). Tomado de

<https://www.gestiopolis.com/disenodepuestosdetrabajo/>

<https://www.redalyc.org/journal/4768/476855013008/html/>

<https://www.redalyc.org/pdf/1815/181529931002.pdf>

Google Maps (2023). Tomado de: <https://www.google.com/maps/place/C.I.+Banafrut/@7.8616086,-76.7635406,12z/data=!4m6!3m5!1s0x8e5011f9de59b007:0xeb649e9567ef1293!8m2!3d7.8110694!4d-76.7096711!16s%2Fg%2F11h6tkr8qg?entry=ttu>

Jiménez Suarez, M. A., & Puerto Ávila, L. M. (2014). Diseño de un manual de funciones de la empresa Fundación Ser como estrategia para el mejoramiento de los procesos y procedimientos administrativos (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena). Tomado de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/2191>

Kubr, M. (2012). La consultoría de empresas. Editorial Limusa. Tomado de: https://www.academia.edu/download/63866965/LIBRO_LA_CONSULTORIA_EN_LAS_EMPRESA_DE_KUBR_MILAN_120200708-18800-1ult3ny.pdf

La estrategia didáctica y su uso dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje en el contexto de las bibliotecas escolares. Tomado de

La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. Tomado de:

Página Principal de C.I. Banafrut S.A (2023) Tomado de: <http://www.banafrut.com/esp/>

Pulido Quiceno, M. A. (2015). Taller de creación de empresa Comercializadora Global Suministros SAS. Tomado de: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/14034>

Ramos Huancani, W. (2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas (Doctoral dissertation). Tomado de: <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/26559>

Real Academia Española. Tomado de: <https://dle.rae.es/funci%C3%B3n>

Sánchez Silva, M. (2005). La metodología en la investigación cualitativa. Tomado de: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/7413>

Sistema Único de Información Normativa. Tomado de: <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-5/capitulo-2/articulo-122>

Trías, Gabriela, P. (2009). Los manuales administrativos de hoy. Tomado de: https://www.academia.edu/download/42885035/2009-05-Los_Manuales_Administrativos_Hoy.pdf