

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGO**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE
FUNCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS EN LA
EMPRESA GRUPO MANCHENO CIA. LTDA. EN EL PERIODO
SEPTIEMBRE 2016 - AGOSTO 2017**

**AUTOR:
EFRÉN ENRIQUE FALCONÍ MANTILLA**

**DOCENTE TUTOR:
XIMENA ALEXANDRA RAMÍREZ OCAÑA**

Quito, febrero del 2018

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo/ Efrén Enrique Falconí Mantilla, con documento de identificación N° 0604447771, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy del trabajo de grado intitulado: **“SISTEMATIZACIÓN DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESA GRUPO MANCHENO CIA. LTDA. EN EL PERIODO SEPTIEMBRE 2016 - AGOSTO 2017”**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogo, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Efrén Enrique Falconí Mantilla

Cédula: 0604447771

Fecha: febrero del 2018

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el Proyecto de Titulación: **“SISTEMATIZACIÓN DEL DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESA GRUPO MANCHENO CIA. LTDA. EN EL PERIODO SEPTIEMBRE 2016 - AGOSTO 2017”** tema del trabajo, realizado por Efrén Enrique Falconí Mantilla, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, febrero del 2018



Ps. Ximena Alexandra Ramírez Ocaña Msc
1716245822



AUTORIZACION

Quito, 14 de Marzo del 2017

Ingeniero.
Diego Mancheno Villacreses
GERENTE GENERAL
GRUPO MANCHENO VILLACRESES CIA.LTDA

De mis consideraciones.

Yo, Efrén Enrique Falconí Mantilla, con cédula de identidad n°060444777-1, que actualmente ocupa el cargo de Asistente de RRHH, solicito se me autorice a realizar mi trabajo final para la obtención de la Titulación Académica con el tema "Diseño de manual de funciones para la implementación en el proceso de selección basado en competencias", permitiéndome la manipulación de información interna de la empresa. A su vez solicito se me autorice poder archivar en la biblioteca de la "UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA", el trabajo ya mencionado en sus diferentes formatos (físico y digital), para posteriores fines académicos.

Sin otro particular por el momento, me suscribo.

Solicitado Por:

Sr. Efrén Enrique Falconí
Ci: 0604447771

Aprobado por:

Ing: Diego Mancheno
Representante Legal

QUITO: Luis García 260 y Humberto Marín
Telfs.: (02) 2400 860 / 2810 314 / 2814 173

AMBATO: Gustavo Adolfo Bécquer 354 y Quis Quis
Telfs.: (03) 2842 638 / 2417 736 / 2419 866

GUAYAQUIL: Urdesa Norte Av. 2da # 21 y Calle 2da Esquina
Telefax: (04) 2383979 / 5019073 / 5019150 /
0981243128

COCA: 9 de Octubre y Enrique Castillo
Telfs.: (06) 2883 479

PORTOVIEJO: 9 de Octubre entre Chile y Pedro Gual
Telfs.: 0983 372 496

MACHALA: Calle Buenavista entre Rocafuerte y Bolívar Edif. Río
Camp Ofic. 107 1er piso
Telefax: (07) 2924 632 / 0986255001

www.grupomancheno.com

MACAS: 24 de Mayo entre 10 de Agosto y Domingo Comín
Telfs.: (07) 2703583 / 0998077797

TULCAN: Av. Sucre y Atahualpa
Telfs.: 0983372496

CUENCA: Av. Ordoñez Lasso y Jacaranda esq. Edif. Puerta del Sol
planta baja
Telfs.: (07) 4073562

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
Primera parte	2
1. Datos informativos del proyecto	2
2. Objetivo de la sistematización	3
3. Eje de la sistematización	4
4. Objeto de la sistematización.....	8
5. Metodología de la sistematización	8
6. Preguntas clave.....	10
7. Organización y procesamiento de la información.....	11
8. Análisis de la información	13
Segunda parte	31
1. Justificación.....	31
2. Caracterización de los beneficiarios.....	36
3. Interpretación	39
4. Principales logros del aprendizaje.....	49
5. Conclusiones y recomendaciones	57
Conclusiones	57
6. Bibliografía	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Realización de horas extras	14
Figura 2: Documentos para revisar funciones.....	15
Figura 3: Recesos en la jornada laboral.	16
Figura 4: Trabajo en reemplazo de colegas.....	17
Figura 5: Sobrecarga laboral.	18
Figura 6: Procesos para la gestión del Talento Humano.....	19
Figura 7: Conocimiento del manual de Funciones.....	20
Figura 8: Definición de Funciones.	21
Figura 9: Responden de manera correcta a las necesidades de su cargo.	22
Figura 10: Selección con análisis de competencias.	23
Figura 11: Conformidad con el proceso de selección.	24
Figura 12: Necesidad de un documento que defina funciones dentro de su departamento.	25
Figura 13: Realizar un cambio en el proceso de selección de personal.	26
Figura 14: Manual de funciones y el proceso de selección como aporte positivo.....	28
Figura 15: Manual de funciones y el proceso de selección como herramientas que han mejorado la realidad cotidiana de los colaboradores de la organización.	29

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 Organización y procesamiento de la información	63
Anexo No. 2 Tabulación de datos	64
Anexo No. 3 Manual de funciones: (Ejemplo del descriptivo del cargo).....	66
Anexo No. 4 Flujo grama de proceso de selección.....	71

RESUMEN

El proyecto fue realizado en la organización empresarial Grupo Mancheno CIA LTDA., que basa su giro de negocios en la producción y comercialización de seguros, cuenta con 10 años de trabajo y actualmente tiene una nómina de 55 colaboradores a nivel nacional. Dentro de su estructura orgánica cuenta con un departamento de Gestión de Talento Humano (GTH), el mismo que carecía de procesos y herramientas realizando su trabajo de forma empírica e inapropiada, aquello ponía en constante riesgo el desarrollo de la organización y por otra parte generaba peligrosas fuentes de malestar psicosocial que ponían en riesgo la salud mental de sus colaboradores.

La presente sistematización describe los resultados de la aplicación obtenidos por el diseño e implementación de un manual de funciones y un proceso de selección basado en competencias, a través del análisis de las diferentes herramientas metodológicas que fueron utilizadas en las fases de gestión permanente y continua del proyecto para verificar si las mismas lograron representar opciones que generen e influyan en la organización empresarial Grupo Mancheno Cía. Ltda, La metodología propuesta es mixta, pues utiliza técnicas y procedimientos de carácter cuantitativo como cualitativo. Se evidencia como resultado un cambio positivo reflejado en la satisfacción por parte de los colaboradores y jefes de la organización, mostrando de esta manera que el proyecto logró cumplir su fin y aportó positivamente con el bienestar psicosocial de los colaboradores de la organización, fomentando a la par el bienestar de la salud mental de los mismos.

Palabras clave: Manual de funciones, proceso de selección, enfoque de competencias.

ABSTRACT

This project was conducted at Grupo Mancheno Cia. Ltda, a business that revolves around the production and commercialization of insurance packages. It has 10 years working in the field and currently employs 55 collaborators nationwide. Within its organizational structure, its Human Talent Management Department was lacking proper processes and tools and was conducting its activities empirically and inefficiently; this in turn constantly endangered the company's development and generated dangerous sources of psychosocial unrest that affected the mental health of its collaborators.

This systematization describes the results obtained by designing and implementing a functions manual and selection process based on competences. Then, through the analysis of the different methodological tools that were used in the project's permanent and continuous management stages, we were able to verify if said tools manage to present options that generate growth and influence the business organization of Grupo Mancheno Cia. Ltda. The proposed methodology is mixed, since it uses both quantitative techniques and procedures. As a result, we notice a positive change reflected in the satisfaction of collaborators and management, thus showing that the project managed to achieve its objective and positively contribute to the psychosocial well-being of the company's collaborators while at the same time promoting their mental well-being.

Keywords: Functions manual, selection process, Competences approach.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la importancia de tecnificar los procesos, metodologías y herramientas empresariales, recaen en la necesidad de convertir a una organización en un ente productivo y competitivo, esta tiene que administrar sus recursos de forma óptima para su desarrollo y el cumplimiento de objetivos.

Por tal razón la realización de la presente intervención pretende contribuir a la tecnificación del departamento de Gestión de Talento Humano (GTH) de la organización Grupo Mancheno, que es un bróker de seguros con una nómina de 55 colaboradores a nivel nacional con un departamento de Gestión del Talento Humano muy limitado, que carece de herramientas y procesos que aporten a la consolidación organizativa, por lo tanto se basaba en comportamientos empíricos.

Desde esta constatación, se deriva la necesidad de realizar un manual de funciones, así como el proceso de selección a fin de incorporarlos de manera inmediata al sistema de la organización. Adicionalmente se definieron procesos de evaluación y control, que permiten dar un seguimiento continuo de los productos y su relevancia en la organización.

El manual de funciones y el desarrollo del proceso de selección basado en un enfoque de competencias se aplicaron en el Grupo Mancheno durante el período de septiembre 2016 a Agosto del 2017 como parte de la práctica pre profesional que se realiza en la Unidad y en suma buscó facilitar y optimizar los recursos y procedimientos organizativos de cara a mejorar la eficiencia y agilidad de la selección de personal del mencionado grupo.

En un segundo momento, se sistematiza esta experiencia a través del presente proyecto, mediante la aplicación de una metodología mixta que combina enfoques cuali-cuantitativos; para conocer si dichas herramientas y actividades generaron resultados apropiados para estimular el desarrollo de los procesos establecidos a través del manual de funciones y proceso de selección. Adicionalmente para la sistematización se utilizó una matriz e Organización y procesamiento de la información atendiendo a las fases de: Diagnóstico, diseño, control y evaluación. Para cada una de estas fases se diseñaron herramientas, actividades, resultados e involucrados. La utilización de esta metodología permitió conocer de manera argumentada la direccionalidad de dichos cambios.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

“Sistematización del diseño de un manual de funciones para la implementación de un proceso de selección de personal basado en competencias en el Grupo Mancheno CIA. LTDA., en el período septiembre 2016 - agosto 2017”

b) Nombre de la institución

Grupo Mancheno CIA. LTDA.

c) Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial);

El tema se comprende desde la necesidad de la gestión organizacional, la disminución de riesgos psicosociales y prevención de la salud mental en los trabajadores.

Desde esta necesidad, se propone la realización de un manual de funciones y un proceso de selección de personal basado en competencias, que establecerán las primeras herramientas y procesos al departamento de Gestión de Talento Humano, con el fin de contrarrestar las problemáticas encontradas en la organización, que por su naturaleza desencadenan dificultades de índole psicosocial. Adicionalmente se plantean estas herramientas, tomando en cuenta que la finalidad más avanzada de una organización no es solo resolver los conflictos de manera espontánea, sino más bien facilitar los medios para contrarrestar dicha problemática de manera continua y permanente.

d) Localización

Esta organización empresarial geográficamente se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, Parroquia urbana de Chaupicruz, cuenta con una matriz principal ubicada en las calles Luis García 260 y Humberto Marín en el Norte de Quito y 3 Sucursales en las ciudades de Guayaquil, Cuenca, Ambato y varias Agencias en las Provincias de Manabí, el Carchi, Morona Santiago, El Oro y Lago Agrio.

2. Objetivo de la sistematización

Reconstrucción de la experiencia práctica por el diseño e implementación de un manual de funciones y un proceso de selección basado en competencias, a través del análisis de las diferentes herramientas metodológicas que fueron utilizadas en las distintas fases de la gestión permanente y continua del proyecto, para verificar si los mismos lograron representar opciones que generen e influyan cambios propositivos dentro del contexto psicosocial laboral de la organización empresarial Grupo Mancheno CIA. LTDA.

3. Eje de la sistematización

Del diagnóstico realizado en el grupo Mancheno CIA.LTDA., se determinó una escasa valoración que el Departamento de Talento Humano concede al enfoque de competencias, dicha omisión dificultó la definición de los perfiles adecuados para el desempeño eficiente de las funciones empresariales. En tal sentido, se propuso una intervención tendiente a realizar de manera participativa el manual de funciones que según Farías (2011), se puede definir como el conjunto de: “habilidades, destrezas, actitudes y valores personales que hace a una persona valiosa en su oficio o actividad” (p.20).

Además, determinar el proceso de selección que respecto a Cuesta (2010), expresa que:

La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de gestión de recursos humanos, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecúe a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica (p.184).

Desde el enfoque de competencias que de acuerdo con Corominas, en su obra, “Breve diccionario etimológico de la lengua castellana” la define etimológicamente como:

Una palabra tomada del latín *competere* y significa “aspirar” “ir al encuentro de” raíz de la que también deriva el verbo 'competere', “incumbir” “pertener” y el adjetivo “competente”. Aplicado especialmente a “quien se desenvuelve con eficacia en un determinado dominio de la actividad humana (Corominas, 2008, pág. 163).

De este modo se trabajó en las fases de diagnóstico, diseño, control y evaluación, la realización del proyecto estuvo determinada por varios ejes que se aplican de manera concatenada en las distintas fases y sirvieron como guía para estructurar la gestión del trabajo. Desde esta entrada metodológica, a continuación se describen de manera individual los distintos ejes que marcaron cada una de las fases del proyecto, evidenciando las características de cada fase, con el fin de explicar las razones por las cuales, cada fase corresponde a un eje determinado.

a. Eje exploratorio

El eje que determinó el desarrollo del trabajo en la primera fase del proyecto es exploratorio, puesto que se trató de diagnosticar los cambios que producen la aplicación del manual de funciones siendo ésta la primera ocasión que se realiza un análisis de estas características en el Grupo Mancheno CIA LTDA. En tal sentido, se elaboraron herramientas para la recolección de información que buscaron determinar las características organizativas, la calidad de los procesos implementados, los mecanismos de control y evaluación de los mismos. Desde este eje, se buscó comprender el impacto de la aplicación del manual de funciones y proceso de selección para determinar cómo el personal del Grupo Mancheno conoce a profundidad las atribuciones que sus cargos implican, su involucramiento en los procesos que

desarrollan y sus grados de satisfacción en la institución, desde la perspectiva de que su involucramiento eficiente coadyuve en la disminución de los conflictos y concomitantemente en la reducción de riesgos psicosociales.

La aplicación de las herramientas de recolección de información en la fase del diagnóstico permitió generar información que facilitó la exploración del fenómeno. En tal sentido Hernández, Fernández y Baptista (2014), comentan que cuando se realizan estudios exploratorios el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y que no se han abordado antes, para lo cual se determina un objeto de estudio.

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto a un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para afirmaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados de Hernández et al. (2014, pág. 79).

b. Eje aplicativo

En una segunda fase, la sistematización centró su foco de análisis en la incidencia de la aplicación del Manual de Funciones; ya que se buscó conocer como la incorporación de productos (Manual de Funciones y proceso de selección) sirvieron como medios para alcanzar un objetivo concreto que en el presente caso, ayudarán a resolver los fenómenos y o problemas encontrados en el diagnóstico.

c. Eje descriptivo

En las fases de control-monitoreo y evaluación el eje se basó en la investigación descriptiva, pues se trató de comprender cómo el diseño del Manual desde un enfoque de competencias permitió volver más eficiente el trabajo. Para ello se sintetizaron los datos obtenidos por parte de los productos propuestos, presentar los indicadores que se utilizaron para medir los resultados y verificar el alcance del trabajo propuesto, representa el panorama general destinado a determinar el tipo de variables que deben comprobarse de manera cuantitativa.

Recordemos que según Hernández et al. (2014), frecuentemente la meta del investigador suele definir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; detallando como son y cómo se manifiestan, por lo cual esta fase se centró en hacer un recuento de las actividades y analizar los resultados obtenidos.

Es necesario enfatizar que el eje no es unidireccional sino al contrario es multidireccional ya que las necesidades que conllevaron la realización del proyecto enmarcan diferentes situaciones, las mismas que varían según el contexto correspondiente a las distintas fases de realización, actividades y resultados.

Además, se puede determinar que el eje global del proyecto es integrativo ya que incorpora varios ejes que se complementan entre sí, según las necesidades que se van observando en cada fase. Cabe recalcar que aquello refuerza la gestión del proyecto y constituye una opción válida para obtener los resultados determinados en cada fase y la vivificación general del proyecto.

4. Objeto de la sistematización

El objeto de la presente sistematización se refiere al diseño de un manual de funciones para la implementación de un proceso de selección de personal basado en competencias, y la importancia de su inserción en la empresa.

Por lo cual es importante analizar la incidencia del proyecto en la organización para verificar si lo propuesto logra cumplir su cometido relacionado a la satisfacción de las necesidades presentadas en el contexto psicosocial laboral de la organización.

5. Metodología de la sistematización

Cabe recalcar que para este apartado se tomó como base la metodología de la recolección de datos utilizada previamente en el proyecto y se replicó la misma para la sistematización, que en términos generales conlleva una metodología mixta que según Hernández et al. (2014), consiste en un modelo que representa la combinación de los métodos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio; y en términos de la sistematización del proyecto se describe los resultados y actividades considerando las fases de diagnóstico: diseño, control y evaluación.

Dicha entrada metodológica es pertinente, pues la utilización del enfoque cualitativo permite entender las problemáticas y conflictos organizacionales desde el punto de vista de los actores, para lo cual se aplicaron entrevistas a la Jefa de Talento Humano, Jefes Departamentales y personal de la organización. Las entrevistas, fueron complementadas con una observación participativa a través de herramientas de monitoreo. Se aplicó el método cuantitativo pues con la finalidad de dar mayor

rigurosidad a la investigación, se aplicaron encuestas que midieron de manera estadística la problemática.

De esta forma, las entrevistas, encuestas, y matriz de monitoreo ayudaron al proceso de recolección de la información primaria para así a la obtención de datos para la gestión continua y progresiva del proyecto. Cabe resaltar que la matriz de monitoreo; utilizada en la fase de control, por su naturaleza integradora de objetivos e indicadores ayudó a describir con mayor exactitud el avance de las actividades y los resultados obtenidos en el proyecto.

Por otra parte, se describieron las actividades ejecutadas que consistieron básicamente en la aplicación de dichas herramientas para la obtención de la información deseada. Cabe enfatizar que la discriminación del tipo de herramienta a ser utilizada para cada caso se basó en las necesidades de obtención de información que presentaba el proyecto según su fase de aplicación.

Así también es importante mencionar que los resultados obtenidos fueron codificados y clasificados en tablas, matrices y gráficos para facilitar su respectiva interpretación, análisis y obtención de conclusiones y recomendaciones.

Cabe recalcar que desde el principio de la ejecución del proyecto no solo se pretendía buscar datos referentes a la cantidad de necesidades o de criterios que confirmen la existencia de las mismas, sino también conocer a profundidad dichas necesidades para determinar si estas pueden ser consideradas como una problemática importante o como hechos irrelevantes con respecto al proyecto.

Aquello facilitó la recopilación de aspectos con mayor profundidad, en coherencia a la aplicación del enfoque cualitativo, que según Hernández et al. (2014), busca principalmente expandir y explicación con mayor profundidad los datos que se obtienen en la información.

De manera paralela la metodología de sistematización del proyecto, se expresa en la utilización de herramientas como las encuestas y la matriz de monitoreo a través de las cuales se establecieron indicadores numéricos sobre el avance de las actividades y resultados obtenidos; por lo cual revisando los antecedentes teóricos de esta metodología se puede decir que esta nos permitió cuantificar las necesidades que presenta el proyecto, complementando lo que dice Hernández et al. (2014), que esta metodología pretende intencionalmente “acotar” la información y medir con precisión las variables del estudio, para tener un mayor sustento de análisis

6. Preguntas clave

Se formulan tres tipos de preguntas:

a) Preguntas de inicio:

¿Qué aspectos motivaron la realización de este proyecto?

¿Qué problemas se encontraron en la Gestión de Talento Humano dentro de la organización?

¿Cómo contribuían los participantes y los jefes de la organización en el inicio del proyecto?

b) Preguntas interpretativas:

¿Cómo fue la participación de los colaboradores de la organización durante el desarrollo del proyecto?

¿Cómo se fueron involucrados los colaboradores y los jefes de la organización en la gestión cotidiana del proyecto?

¿Cuáles fueron las reacciones de los colaboradores por la inserción del manual de funciones y proceso de selección por competencias?

c) Preguntas de cierre:

¿Qué se pretende con la inserción de los productos del proyecto en la organización?

¿Cuál es la relevancia del proyecto en la empresa?

¿Qué expectativas se evidenciaron a nivel individual y colectivo por parte de los colaboradores?

7. Organización y procesamiento de la información

La sistematización de la información esencial se realizó en función de las distintas fases de la gestión del proyecto, utilizando una matriz de doble entrada; la misma que describe en una primera columna las distintas fases del proyecto a saber: Diagnóstico; diseño, control - monitoreo y evaluación; mientras que en las columnas subsiguientes se definen, las herramientas, metodologías actividades, resultados e involucrados (Ver en anexo N°1).

La primera fase del diagnóstico, se aplicó entrevistas y encuestas a los colaboradores que permitió el recogimiento de sus criterios e información para parametrizar las funciones que deben cumplir en cada uno de los puestos.

La segunda fase que corresponde al diseño se realizó entrevistas a los jefes departamentales, para recopilar sus criterios. Dichas entrevistas se transcribieron y

categorizaron considerando los criterios similares a fin de establecer tendencias homogéneas, que ayudaron determinar las problemáticas psicosociales encontradas en el entorno laboral.

De la misma manera, se realizaron encuestas, cuyos cuestionarios fueron elaborados utilizando la escala de Likert, y posteriormente sus respuestas se procesaron a través del programa Excel que facilitaron la elaboración de gráficos con sus respectivos porcentajes.

Los criterios expuestos a través de entrevistas ayudaron al diseño del Manual de Funciones, considerando las funciones óptimas para el desempeño del personal y las competencias requeridas.

En la tercera fase que corresponde al control, se realizó el procesamiento de información a través de matrices de monitoreo con sus respectivos indicadores para conocer el avance de las actividades y sus respectivos resultados.

En la evaluación se realizaron encuestas para medir los niveles de satisfacción del personal en relación con los cambios que origina la incorporación del manual de funciones y el proceso de selección.

Esta información fue triangulada; para establecer su nivel de coherencia, y a través de aquello se elaboraron los productos, así como las conclusiones y recomendaciones.

8. Análisis de la información

8.1 Fase de diagnóstico: Eje exploratorio

En el apartado que sigue a continuación se presentan los resultados de las encuestas aplicadas a 14 colaboradores del Grupo Mancheno CIA. LTDA realizadas al inicio del proyecto (Ver en anexo N°2).

Los hallazgos obtenidos sirvieron como base para detectar la problemática que, de manera sintética, se la encuentra en (i) un excesivo cumplimiento de horas extras, las mismas no se hallan programadas dentro de la jornada laboral y que a la postre se realizan sin pago. Esta realidad da cuenta de que en la institución en la práctica se produce una prolongación de la jornada laboral pues en el tiempo estipulado, el personal por su inexperiencia no logra cumplir con las actividades programadas. (ii) la inexistencia de documentos escritos, que en suma muestran una grave falencia de la organización, misma que inobserva la necesidad de tener disposiciones claras y consecuentemente la necesidad de contar con un manual de funciones (iii) un cumplimiento relativo de recesos laborales, que imposibilita que todos los funcionarios puedan hacer uso de descansos que facilite un mejor desempeño, (iv) trabajo en reemplazo a colegas, aspecto que da cuenta de la desorganización de funciones y en ocasiones superposición de las mismas evidenciando las falencias de los procesos de selección que no consideraban las experticias y competencias de los colaboradores que ingresan a la institución, que origina que éstos en lugar de conocer cabalmente sus funciones en la práctica aprendan dentro de la institución lo que retrasa el cumplimiento de su trabajo y que origina otro de los hallazgos evidenciados que se

refiere a la (v) sobrecarga laboral, cuyo peso recae en los funcionarios de mayor experticia.

Cabe recalcar que, la población con la que se trabajó en el proyecto corresponde a solo 20 colaboradores estacionados en la ciudad de Quito, debido a que la gerencia de la organización delimito la gestión del proyecto a la matriz.

A continuación, se muestran los resultados mencionados:

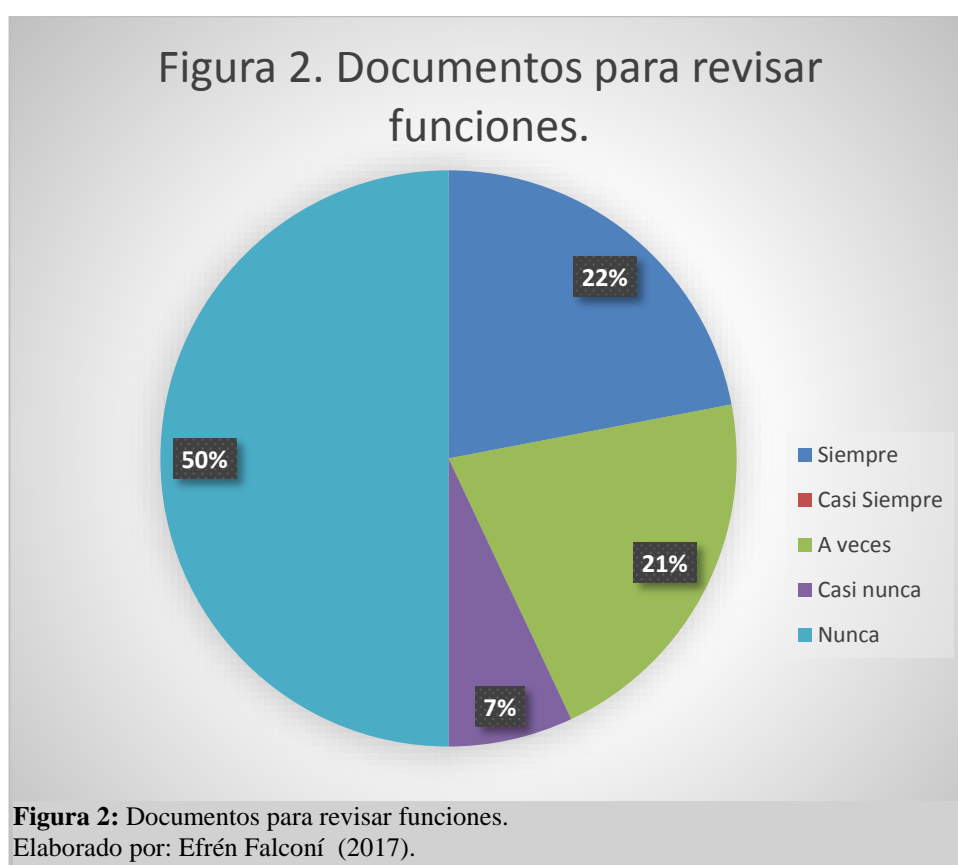
Ítem 1. ¿Ud. ha tenido que realizar horas extras para cumplir con sus funciones y responsabilidades?



Análisis e interpretación:

Desde este punto de vista la mayoría de los trabajadores de la institución desarrollan horas extras, lo que implica que el proceso laboral requiere más tiempo que la jornada establecida de manera normal; conllevando la necesidad de determinar mejor las funciones de los trabajadores; además esta situación llevó a buscar la raíz de la problemática, la misma que se visualiza y complementa en la fase de las entrevistas.

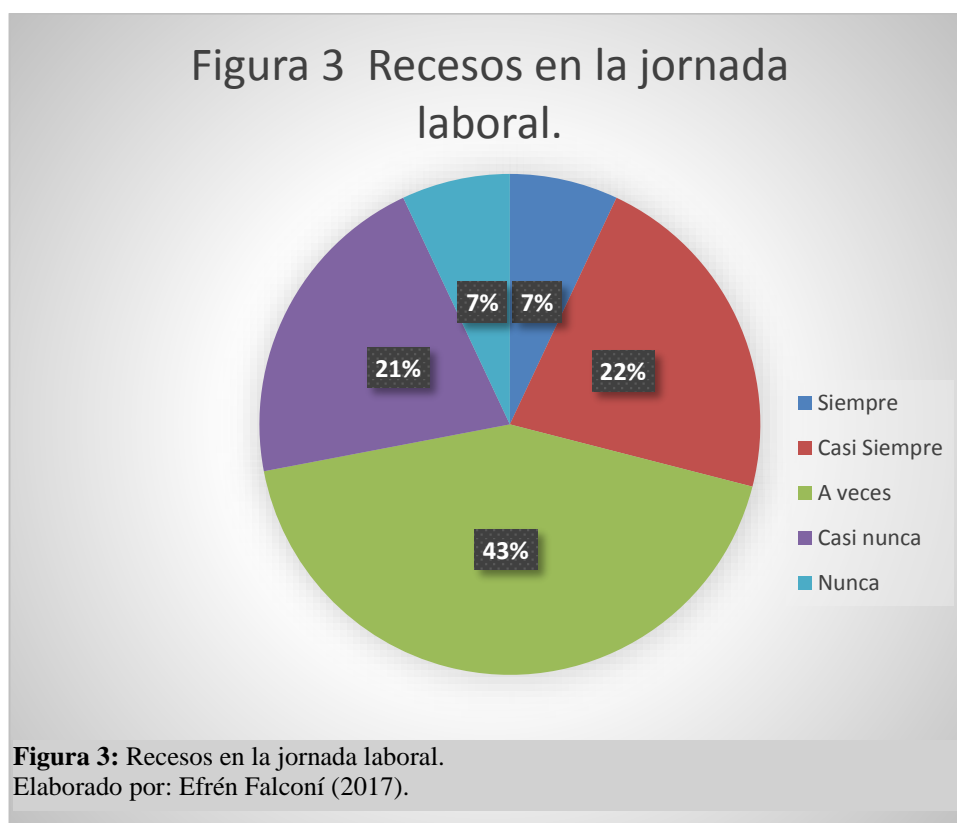
Ítem 2. ¿Usted cuenta con algún documento que le permita revisar cuáles son las funciones que debe realizar?



Análisis e interpretación:

En tal sentido la mayoría de los trabajadores dice no contar con documentos claros que delimiten sus funciones por escrito; se deduce por tanto un cierto desconocimiento de las funciones que deben ser cumplidas. Aquello muestra la necesidad de realizar un Manual de funciones que delimite y precise las funciones y roles del personal.

Ítem 3. ¿Usted cree que la organización de su trabajo le permite tomarse ciertos descansos en su jornada laboral?

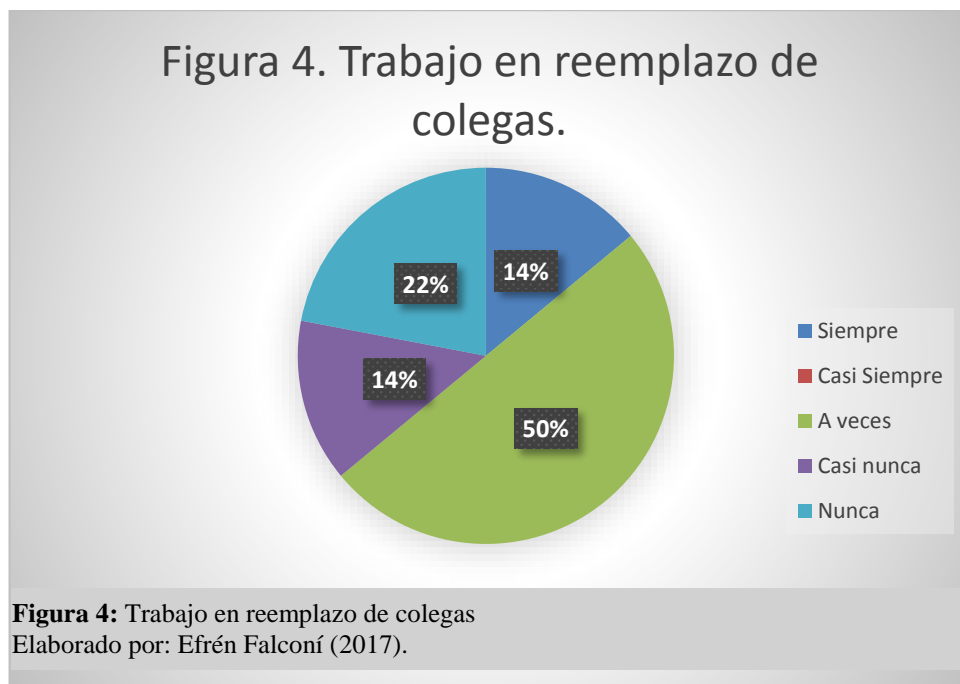


Análisis e interpretación:

Es evidente por los resultados obtenidos, que existe una mala distribución de actividades, pues mientras un sector del personal expresa que casi nunca o a veces puede realizar descansos, otros opinan que si lo hacen, Sin embargo se advierte que

hay bajas posibilidades de tomar descansos y pausas activas recomendadas por el consultor en salud y seguridad ocupacional de la empresa; aspecto que posiblemente conlleva el riesgo de afectar su bienestar física y mental.

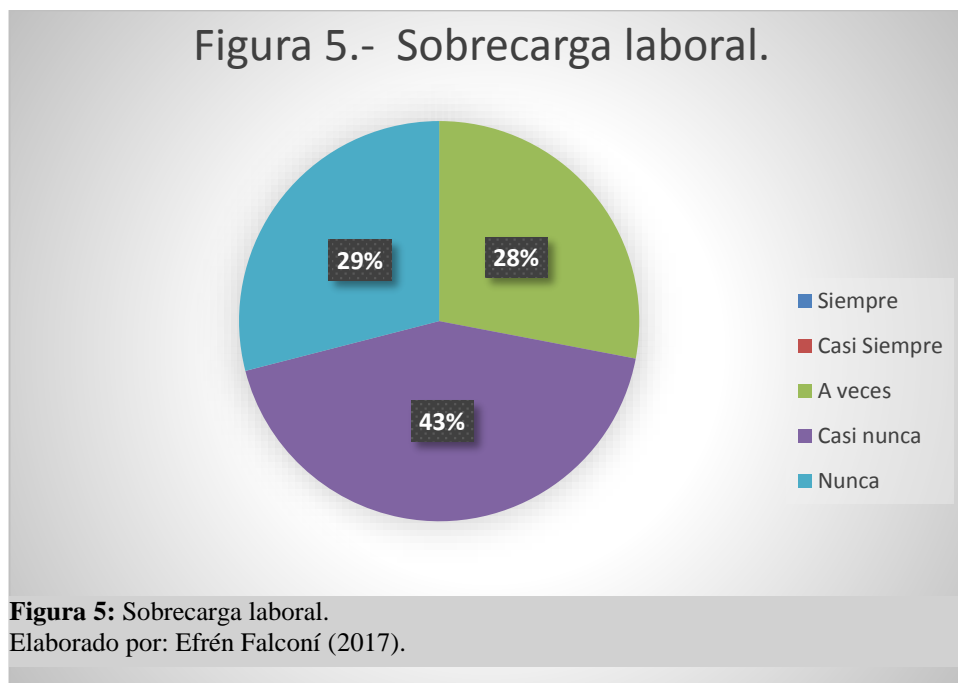
Ítem 4. ¿Cuándo un compañero se ausenta por enfermedad o vacaciones usted ha tenido que realizar el trabajo que le correspondía a ese colaborador?



Análisis e interpretación:

Lo que demuestra que la organización exige la realización de actividades a la mayoría de su personal, cuando otros se ausentan para no generar una disminución de la productividad. Los hallazgos sugieren la necesidad de profundizar si esta situación pone en conflicto el bienestar de los colaboradores, derivado por la realización un trabajo excesivo y no programado con anterioridad.

Ítem 5. ¿Usted cree que presenta o ha presentado sobrecarga laboral debido a que realiza funciones que no le corresponden ejecutar de acuerdo al cargo que ocupa?



Análisis e interpretación:

Se debe de entender que el personal en su mayoría asume que el motivo de sobrecarga laboral no corresponde a la realización de actividades que no compete a sus funciones, evidenciando que este conflicto está relacionado más bien a un cierto desconocimiento de las funciones propias de su cargo.

8.2 Fase de diseño: Eje de Aplicación

En este apartado se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a 10 Jefes Departamentales de las áreas: Comercial, Administrativa, Marketing, Siniestros, Alianza de Cooperativas, Operativo, Contabilidad, GTH, Cobranzas y Auditoría, quienes opinaron en relación a los siguientes aspectos: (i) procesos que existen en la institución (ii) conocimiento que tienen acerca del Manual de Funciones

(iii) definición de las funciones (iv) las necesidades de los cargos según la respuesta de colaboradores (v) análisis en relación a si la institución realiza un análisis de las competencias a su cargo (vi) se determina la conformidad con el proceso de selección que existe en la actualidad (vii) establece la necesidad de contar con un documento dentro de la organización que le permita definir las funciones de los colaboradores (viii) y finalmente se averigua en relación a si debería existir un cambio en el proceso de selección de personal. Los resultados ratifican, por un lado la necesidad de contar con el Manual así como la necesidad de mejorar los procesos de selección del personal.

A continuación se describen de manera pormenorizada los hallazgos de las entrevistas, con sus respectivos gráficos.

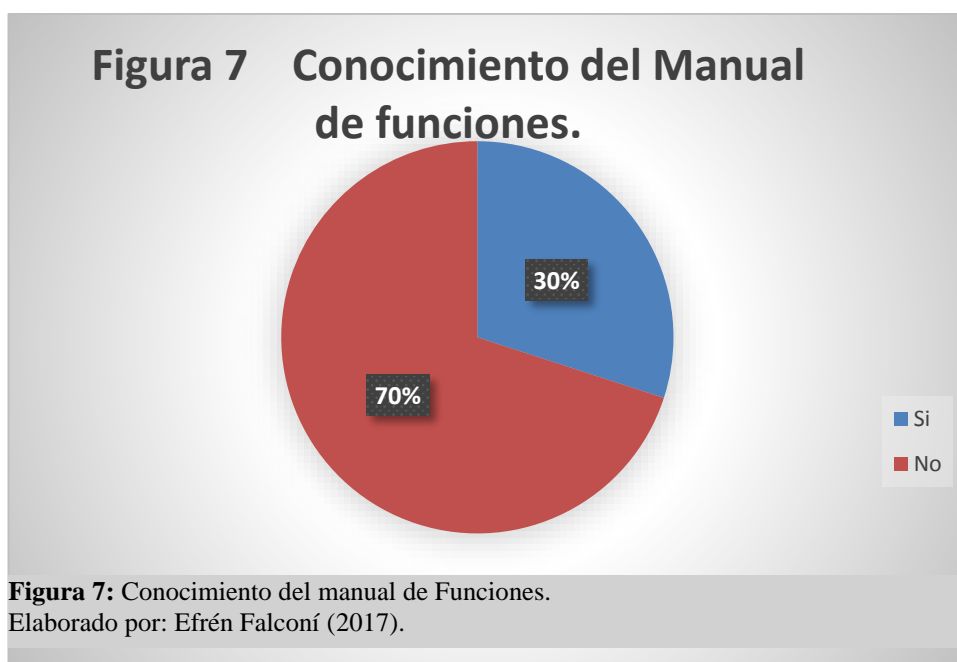
Ítem 6. ¿Sabe Usted cuáles son los procesos que existen de GTH actualmente en la organización?



Análisis e interpretación:

Se evidencia de esa manera la necesidad de averiguar por qué la mayoría de los jefes departamentales no conoce el trabajo del departamento de GTH, así como la necesidad de establecer articulaciones entre los diferentes jefes departamentales, que les permita una mirada más integral de la organización en la que trabajan.

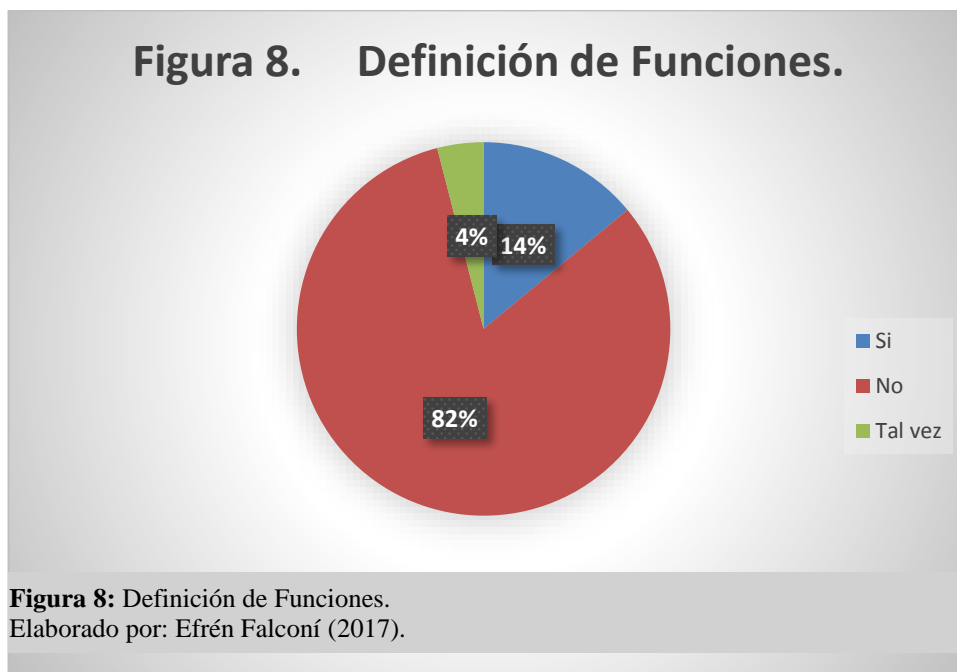
Ítem 7. ¿Sabe Usted que es un manual de funciones y su utilidad?



Análisis e interpretación:

Los datos revelan los posibles motivos que lleva a los diferentes jefes departamentales de la organización a omitir la necesidad de contar con un manual e inclusive a reclutar un personal que no está debidamente capacitado en las funciones que van a desempeñar, adicionalmente no se visualiza la utilización de una herramienta que facilite la gestión de sus colaboradores.

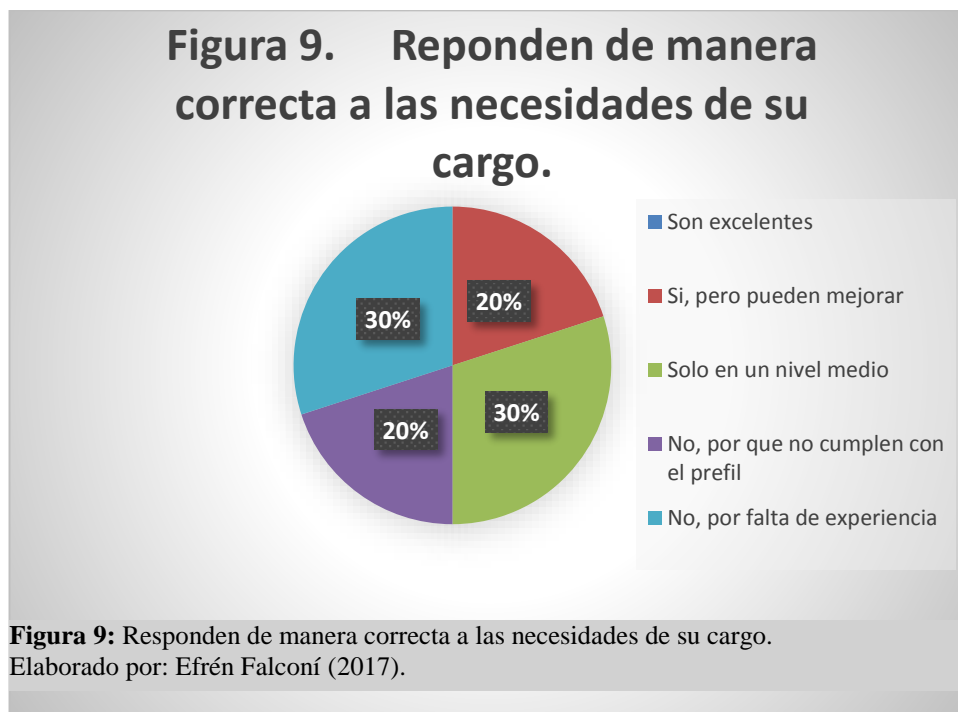
Ítem 8. ¿Usted cree que se ha definido con exactitud las funciones que deben realizar el personal de acuerdo con el cargo que desempeñan?



Análisis e interpretación:

Los resultados demuestran que la mayoría de los jefes departamentales, posiblemente desconocen de las atribuciones que está a cargo de los funcionarios de los diversos Departamentos, por lo que se deduce que las funciones que cumplen las realizan probablemente de manera empírica, es decir reproduciendo las actividades que se realizan en la práctica. Aspecto que amerita la necesidad contar con una herramienta que determine de manera exacta, precisa y concisa las funciones correspondientes a cada uno de los colaboradores.

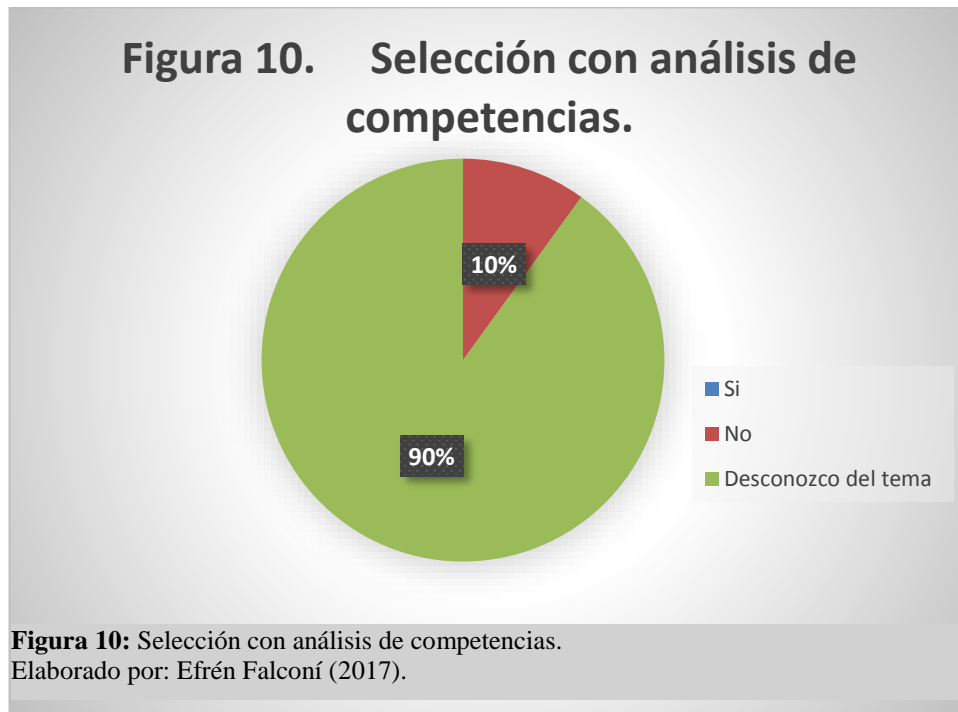
Ítem 9. ¿Usted cree que los colaboradores responden de manera correcta a las necesidades de su cargo?



Análisis e interpretación:

Aquello demuestra que existe una posible inconformidad por parte de la mayoría de los Jefes Departamentales entrevistados con respecto al nivel de rendimiento de sus colaboradores, y la necesidad de promover procesos de mejora en la entidad que lleve al desempeño excelente de todos los colaboradores.

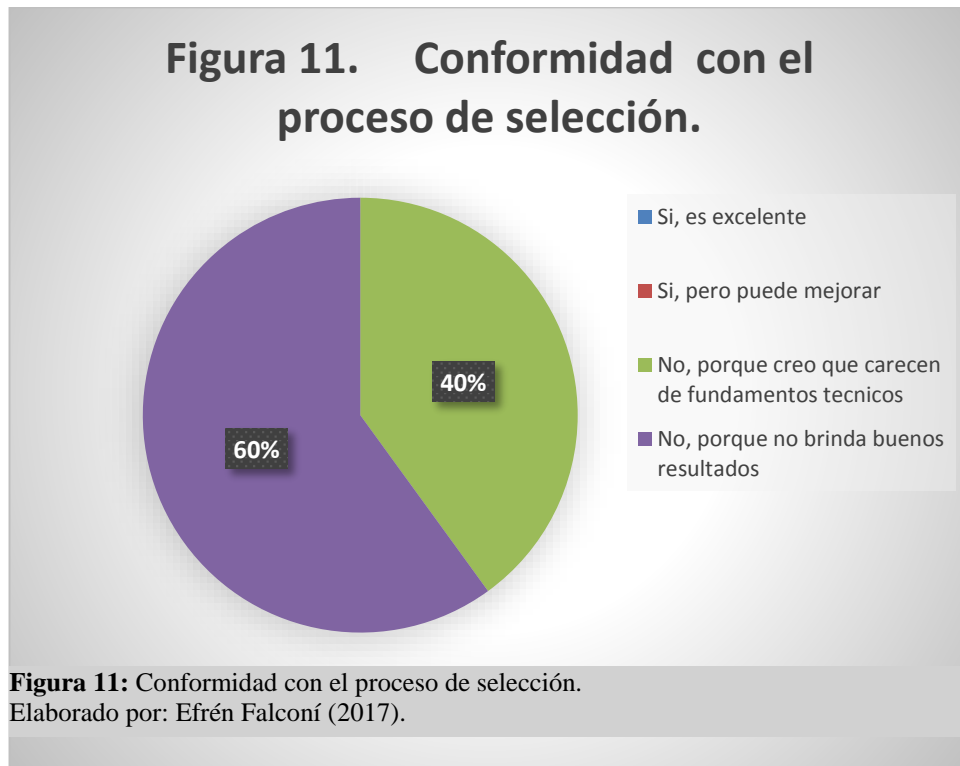
Ítem 10. ¿Conoce Usted si en el momento de la selección de personal, se toma en cuenta las competencias de los aspirantes al cargo?



Análisis e interpretación:

Los resultados dan cuenta de dos aspectos importantes. (1) Que existe un posible desconocimiento de un tema fundamental para el óptimo desempeño, el mismo que incide en el bajo rendimiento de los colaboradores y (2) La omisión de la verificación de las competencias básicas en el proceso de selección del personal.

Ítem 11. ¿Usted se siente conforme con el proceso de selección que existe en la actualidad?



Análisis e interpretación:

Aquello revela que los jefes departamentales aspiran un modelo de gestión técnica y eficiente que erradique prácticas de carácter empírico, como un aspecto que optimice los resultados y la gestión de la empresa, considerando indicadores que superen las rutinas organizacionales y la improvisación.

Ítem 12. ¿Considera Usted que debería existir un documento dentro de la organización que le permita definir las funciones de los colaboradores?

Figura 12. Necesidad de un documento que defina funciones dentro de su Departamento.

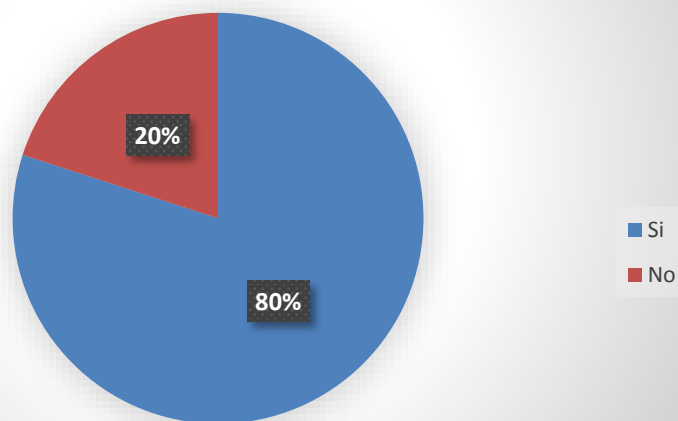
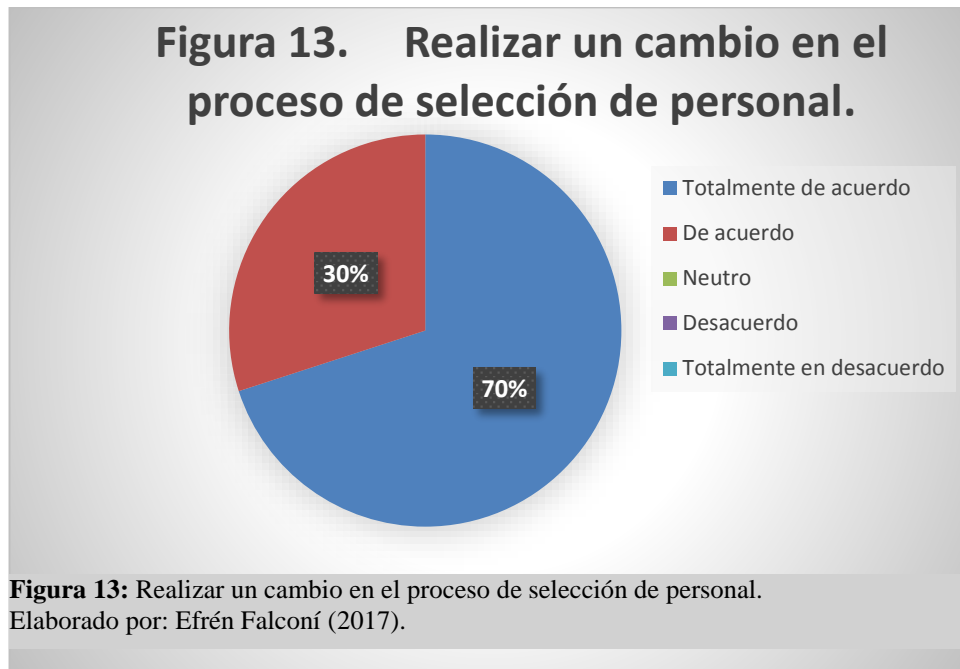


Figura 12: Necesidad de un documento que defina funciones dentro de su departamento. Elaborado por: Efrén Falconí, (2017).

Análisis e interpretación:

Se evidencia de ese modo que la mayoría de los jefes departamentales necesitan un documento referencial para delimitar las responsabilidades de cada cargo ya que no está de acuerdo con el uso de una información basada en supuestos y empírica.

Ítem 13. ¿Considera Usted que debería realizarse un cambio en el proceso de selección de personal?



Análisis e interpretación:

El hecho de que todos los entrevistados deseen un cambio en el proceso de selección confirma que existe una posible disconformidad con la improvisación en el proceso, más aún cuando, en la actualidad las empresas disponen de indicadores y estándares definidos para cada uno de los cargos, así como la definición de competencias. En suma, todas las respuestas reflejan que el diseño de los productos del proyecto fue necesario, y complementariamente se explicitan los factores que inciden en resultados deficientes para la organización.

8.3 Fase de control y monitoreo

Eje Explicativo

El control y monitoreo realizado en el Grupo Mancheno CIA. LTDA se realizó con la ayuda de una matriz de monitoreo, que busca realizar un análisis más detenido y profundo de los indicadores que se requieren cambiar para optimizar la gestión y resultados que alcance la empresa. Esta matriz contiene dos entradas, (i) se establece la jerarquía de objetivos en la primera columna vertical y a (ii) a nivel horizontal se contemplan los indicadores, las metas intermedias, los medios de verificación, la línea base, los métodos de recopilación de la información, la frecuencia con la que se establece la recopilación de información, los responsables de la recopilación y análisis de información y la fecha de presentación del informe.

8.4 Fase de evaluación: Eje explicativo

En fase de evaluación se elabora una encuesta al personal en su conjunto para cuantificar la satisfacción en relación con la inserción del manual de funciones y el proceso de selección teniendo los siguientes resultados. Se realizó una vez que el Manual de Funciones y el proceso fue puesto en marcha, es decir a la salida del proyecto. Se evalúan dos aspectos (i) el nivel de conformidad en relación con el aporte del Manual de Funciones y el proceso de selección (ii) si aquello incide en el mejoramiento de la gestión tanto de la empresa como en la realidad cotidiana de los colaboradores. A continuación, se registran sus criterios

Ítem 14. ¿Según su criterio, el Manual de Funciones y el proceso de selección insertados en la organización constituye un aporte positivo?

Figura 14. El manual de funciones y el proceso de selección insertados en la organización constituye un aporte positivo.

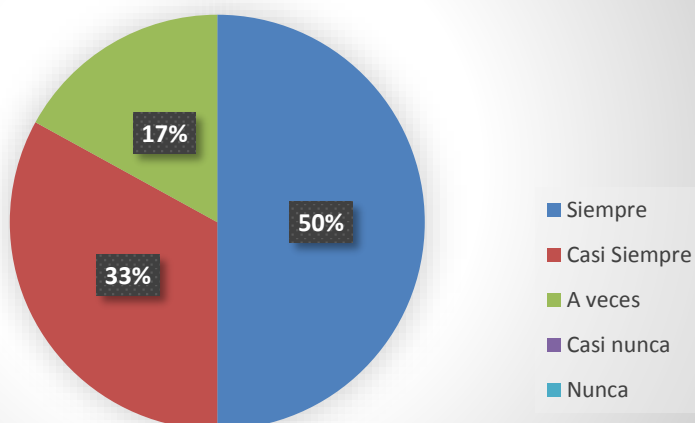


Figura 14: Manual de funciones y el proceso de selección como aporte positivo. Elaborado por: Efrén Falconí, (2017).

Análisis e interpretación

Conforme los resultados el 50% del personal expresa que siempre el manual de funciones constituye un aporte; un 33% considera que casi siempre lo es y un 17% manifiesta que a veces lo puede ser.

De esta forma, los resultados confirman que el 83% del personal encuestado afirma que la realización e inserción del proyecto representa un cambio positivo para mejorar la realidad laboral de la institución, puesto que se estandariza las funciones

que cumple el personal, lo que les da mayor seguridad y confianza, coadyuvando a precautelar su salud mental.

Ítem 5. ¿Según su criterio, el manual de funciones y el proceso de selección insertados en la organización son herramientas que han mejorado la realidad cotidiana de los colaboradores de la organización?

Figura 15. Manual de funciones y proceso de selección como herramienta de mejoramiento de la realidad cotidiana.

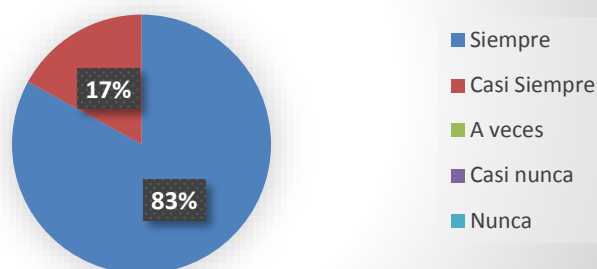


Figura 15: Manual de funciones y el proceso de selección como herramientas que han mejorado la realidad cotidiana de los colaboradores de la organización. Elaborado por: Efrén Falconí (2017).

Según las respuestas el 83% de los encuestados aseveran que estas herramientas siempre mejoran la realidad laboral de la organización; y el 17% que casi siempre se ha mejorado la realidad cotidiana de la organización con la inserción de dichas herramientas.

Las respuestas demuestran claramente su satisfacción en torno a los resultados del proyecto y ratifican que se realizaron cambios que han impactado en la vida tanto en lo organizativo como en el ámbito de los trabajadores. Se concluye de esta forma que las dos herramientas disminuyen el nivel de conflictividad organizacional puesto que hay un mejor manejo de los factores psicosociales, se fortalecen los niveles de seguridad de los trabajadores/as.

Segunda parte

1. Justificación

Las necesidades generadas por la competencia en un mundo global son cada vez más complejas y demandan la necesidad de que las empresas gestionen el talento humano de manera técnica, generando ventajas comparativas y garantizando paralelamente el bienestar de sus integrantes. En ese contexto es cada vez más urgente, el contar con una gestión empresarial que base su accionar en procesos estandarizados que garanticen el desarrollo del talento humano y produzcan resultados eficientes.

Desde esta perspectiva, las empresas deben basar su accionar en el diseño de herramientas técnicas que impulsen de manera técnica el desarrollo organizacional. Hoy en día, una gestión planificada de manera estratégica requiere una definición de los roles que cada persona debe cumplir en la organización, para evitar la superposición de funciones y a través de ello contrarrestar conflictos que pueden surgir como resultado de una inadecuada distribución de funciones, siendo por ello necesario el diseño de un Manual de Funciones.

La puesta en marcha de una herramienta de esta naturaleza, ayuda en la consolidación de una organización que trabaje de manera organizada para cumplir los objetivos estratégicos de la organización, pues establece con nitidez los procesos generales de la organización, los niveles de autoridad, coordinación, asesoría y responsabilidad de cada miembro, facilitando así la evaluación correspondiente de cada persona y proceso.

Adicionalmente un Manual de Funciones se convierte en un mecanismo eficiente para facilitar los procesos de selección de personal y que éstos se produzcan de conformidad a los requerimientos de la organización, ya que genera información sobre las competencias requeridas, asegurando de esta forma que los integrantes de la organización, cumplan de manera eficiente los objetivos, políticas y estrategias con continuidad y coherencia, y consecuentemente mayor valor a los distintos procesos.

Desde esta perspectiva, una vez realizado el diagnóstico de la empresa a través de diversos instrumentos que se detallan en la primera parte de este documento, se determinó que el Grupo Mancheno CIA. LTDA, carecía de esta herramienta básica, siendo necesario el diseño de dicho Manual y la definición del proceso de selección para desarrollar a cabalidad el talento humano.

Cabe señalar que la organización intervenida, es un broker de seguros con una nómina de 55 colaboradores a nivel nacional con un departamento de Gestión del Talento Humano muy limitado, que carece de herramientas y procesos que aporten a la consolidación organizativa. En tal sentido el manual de funciones constituye una necesidad, solicitada además por el técnico de seguridad industrial, quien la considera una herramienta clave para el desarrollo de su trabajo, y por otra parte, el diseño del proceso de selección es también una necesidad prioritaria que debe incorporarse al departamento de Gestión de Talento Humano: (GTH).

Además existe la necesidad de atacar los factores de riesgo psicosocial que se presentaron en el diagnóstico, siendo éstos la sobrecarga laboral, el cumplimiento de horas extras sin remuneración, la indefinición de roles y funciones que deben ser realizados que origina inseguridad e ineficiencia, el incumplimiento de recesos

necesarios para la salud mental de los trabajadores, la superposición de funciones que determinan que unas personas tengan sobre carga de trabajo. De acuerdo con Gil-Monte, Salanova, Aragon & Schaufeli (2006), es necesario recordar que la sobrecarga laboral, considerada como el volumen excesivo de trabajo, puede llevar a que los profesionales de la organización tengan sentimientos y estados de estrés y fatiga

Todos estos factores, pueden determinar riesgos psicosociales que según Osorio (2011), son condiciones que influyen en la aparición de estrés laboral que además afecta la salud de los trabajadores

Estos factores interrelaciones, determinaron la necesidad de aportar en el diseño del manual de funciones contribuyendo al cumplimiento de funciones del departamento de Gestión del Talento Humano, y generando alternativas para que mejorar los procesos de selección del personal.

El enfoque de estas herramientas, se basó en el enfoque de competencias (Ver en anexos N° 3 y 4);

Es decir, los rasgos que verdaderamente pueden diferenciar a los trabajadores más sobresalientes de aquellos que simplemente hacen bien las cosas, habría que buscarlos dentro de competencias tales como la empatía, la autodisciplina, la iniciativa, entre otras.

Desde esta necesidad, el diseño del nuevo proceso de selección basado en competencias coadyuva en la selección de personal con un perfil más cercano al

óptimo, minimizando el riesgo de incorporar personas que generen conflictos e impidan el crecimiento de la organización.

Una vez que se definieron y generaron estos productos fue necesario realizar una sistematización, la misma que constituye un proceso de reflexión analítica sobre la experiencia de aplicación, mediante la cual se interpreta lo que sucedió en la práctica para comprenderla.

Precisamente, en la fase evaluación se evidenció que las herramientas diseñadas, ayudaron a mejorar el desempeño de las personas inmersas en las diferentes áreas de trabajo, disminuyendo los tiempos que antes requerían horas extras de trabajo. De esta manera se logró demostrar al Grupo Mancheno CIA.LTDA., que fueron necesarios los cambios y que la incorporación de las nuevas herramientas posibilita un mejor desempeño de los equipos de trabajo.

Consecuentemente, en un contexto general de cambios, es necesario que el departamento de GTH impulse el proceso de selección de personal utilizando las herramientas diseñadas, desde la perspectiva de aportar de manera significativa a la organización, superando procedimientos empíricos que obstaculizan la consecución de logros y resultados eficientes para la organización. Al respecto cabe resaltar tomando las expresiones de Alles (2015), quien considera que el área de Talento Humano es responsable de una amplia gama de asuntos relacionados al personal que integra la organización que va desde los aspectos legales hasta la administración de los subsistemas de los recursos humanos.

Mediante el análisis detallado de las actividades que venía realizando el departamento de GTH en la selección de los colaboradores, no se puede determinar los mecanismos que adoptaban anteriormente para la realización de dicho proceso, por lo cual existe la necesidad de aportar con la realización de un flujo grama (Ver en anexo N° 5) para sintetizar el nuevo proceso de selección y así estructurarlo de forma correcta y hacerlo comprensible para el resto del personal que vayan a trabajar con el mismo. En relación al manual de funciones se establecieron descriptivos del cargo con características técnicas de calidad de acuerdo al perfil de cada puesto de trabajo con el fin de mejorar las políticas regulatorias desarrolladas por el Grupo Mancheno CIA LTDA. Cabe señalar que el Perfil de competencias requeridas, hace mención a: “Un conjunto articulado, de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar eficientemente un cierto trabajo, simple o compuesto, individual o grupal” Cuesta (2010, pág. 34).

El mecanismo descrito, permitirá que quienes dirigen la empresa, distingan con claridad las potencialidades que cada uno de los colaboradores presentan para la resolución de problemas concretos, lo que permitiría no sólo aumentar la eficiencia en relación al campo profesional, sino planificar con mejores resultados las estrategias de trabajo acorde a las expectativas de la compañía, mantener un buen clima laboral y disminuir los riesgos psicosociales. Estas herramientas deben ser manejadas por el Departamento de Talento Humano debe manejar.

Estas afirmaciones en relación a la necesidad argumentada se sustentan en los datos descritos y tabulados de las encuestas, entrevistas, encuestas, aplicados a los colaboradores (Ver anexo N° 2), donde se demuestra claramente que las necesidades de implementar productos que brinden una seguridad y fomenten el bienestar de los

colaboradores es prioritaria ya que no solo protege a la salud mental sino que garantiza una mayor productividad en la organización.

2. Caracterización de los beneficiarios

La organización beneficiaria del proyecto es el Grupo Mancheno CIA. LTDA., que cuenta con 55 colaboradores, comprende diez departamentos que trabajan en las áreas: Comercial, Administrativa, de Marketing, Siniestros, Alianza de Cooperativas, Operativo, Contabilidad, GTH, Cobranzas y Auditoría. La Empresa puede ser caracterizada como una empresa que pertenece al grupo de PYME.

Su planta de trabajo está integrada por un 50% de hombres y 50% de mujeres mostrando equidad de género, aspecto positivo pues existe la posibilidad de que tanto hombres como mujeres tengan un puesto de trabajo y que mediante el conocimiento de los roles que cumplen en la organización puedan desarrollar sus capacidades de manera igualitaria.

Los trabajadores que laboran tienen un promedio de 30 a 35 años, lo que refleja un personal joven que está en la posibilidad de desarrollarse potencialmente en la empresa que les debe facilitar condiciones para este desarrollo.

El promedio de escolaridad de los colaboradores de la empresa es de seis años, es decir son bachilleres que generalmente empieza su vida laboral, por tanto, es una población sin experiencia en el giro del negocio en el cual se desempeñarán.

Los datos demográficos descritos, permitieron aclarar que la empresa no contrata a un personal experto, aspecto que dificulta la correcta productividad de los colaboradores. Es necesario señalar sin embargo que las dificultades no están referidas únicamente a la falta de estudios superiores, sino a un deficiente conocimiento en las funciones que implica una empresa de seguros como, por ejemplo: la atención al cliente, conocimiento de paquetes informáticos como el Microsoft office, manejo de riesgos y conflictos, promedio de tasas de cálculo, etc.

Otro dato interesante, que se refleja del análisis, es que dicho personal no ha recibido procesos de capacitación en el desarrollo de habilidades y conocimientos como bróker de seguros. Esta realidad muestra la necesidad de por un lado facilitar a los novatos las condiciones necesarias para que puedan desempeñar de manera eficiente sus cargos, así como contar con procesos de selección del personal acorde a los requerimientos de una empresa que requiere expansión en su nicho de mercado, pues es conocido que el principal elemento que permite el desarrollo de una organización es su personal. Al respecto Gómez (2016) determina la importancia de una selección adecuada del personal que puede ser calificada como: “la calidad global de los recursos humanos de una organización (p. 182).

Adicionalmente, la experiencia de los colaboradores es un factor importante a la hora de generar productividad, sin embargo, como ya se ha mencionado previamente dicho factor es bajo y casi nulo, aspecto que afecta el giro de negocios de la organización. Cabe señalar que dicho factor se relaciona con las políticas establecidas por la organización, que prefieren por razones éticas contratar a personal sin experiencia en su área de negocios y capacitarlos internamente posterior a su contratación.

Este hecho genera una baja de productividad porque el personal debe dedicar su tiempo laboral en primera instancia al aprendizaje de sus funciones esenciales, por lo que siempre trabaja horas extras que no son reconocidas salarialmente. Dicha situación no solo afecta al personal recién contratado, sino que también dificulta la administración de su tiempo laboral al personal antiguo que tiene que capacitar al nuevo personal.

A la vez, la falta de experiencia del personal novato, provoca reiteradas equivocaciones en el desempeño de sus tareas quienes se ven obligados a repetirlas y consecuentemente se produce una pérdida de tiempo, tanto para ellos como para el personal de mayor experiencia. Esta situación provoca un alargamiento de las jornadas de trabajo y frustración por las constantes equivocaciones, factores que desatan riesgos psicosociales como falta de autoestima o desconfianza en sus capacidades y estrés laboral.

Estas situaciones de malestar se ven agravadas por la falta de manuales que definan exactamente las funciones que deben desempeñar, causales que entrelazadas generan una baja productividad empresarial.

Cabe mencionar la importancia del nivel de productividad pues cuando existe una productividad aceptable hay también la posibilidad de disminuir la jornada laboral y que los trabajadores disminuyan niveles de presión y reproches que pueden provenir de sus jefes frente a tareas mal realizadas, y consecuentemente podrían aprovechar el tiempo para tomar recesos y pausas en el horario laboral que bien pueden ser utilizadas para realizar ejercicios proactivos y de relajación que eviten el estrés laboral que pueden generar problemáticas graves que afecten la salud mental del personal del

Grupo Mancheno CIA LTDA. Por ello las herramientas propuestas también ayudaron para aprender y asimilar de manera rápida las responsabilidades de cada uno de los cargos.

3. Interpretación

La motivación de la realización de este proyecto de sistematización realizada, radica en la necesidad de aprender de la experiencia de aplicación del proyecto de elaboración del Manual de Funciones y Proceso de selección que fuera detectada en el diagnóstico como una necesidad del GRUPO MANCHENO CIA.LTDA, pero además comprobar la viabilidad de aplicar dichas herramientas en el proceso, buscando aportar en la solución de los problemas psicosociales que fueron encontrados. Cabe señalar que dicho proceso ha permitido en la práctica desarrollar una práctica profesional que ayuda de manera cualitativa al proceso formativo.

Los problemas que determinaron la realización del proyecto, fueron aclarados luego de la aplicación de los instrumentos de diagnóstico realizados por segmentos, tanto a Jefes Departamentales, y colaboradores, con especial atención al personal del Departamento de Talento Humano.

Tras su aplicación, que fue explicada de manera detallada en la primera parte de este documento, se detectaron aspectos que fueron elementos fundamentales para determinar los nudos críticos de esta empresa, que se la encontró fundamentalmente en la sobrecarga laboral como producto de la prolongación de su jornada de trabajo del personal colaborador, debido a un excesivo cumplimiento de horas extras, las

mismas que no se hallan programadas dentro de la jornada laboral y que a la postre se realizan sin pago. Esta situación sorprendente, se explicaba por algunas razones:

- a) La contratación de jóvenes bachilleres, política del Grupo Mancheno CIA LTDA. quienes por razones éticas y económicas, contrataban a personal sin experticia, quienes se formaban en la práctica, lo que permitía una mayor fidelidad a la empresa, pero también la erogación de un menor salario.

Aquello se explica en parte, debido a malas experiencias con colaboradores anteriores, quienes entregaban a la competencia información confidencial, el Know How e información de cartera de la compañía; este hecho de falta de fidelidad, limita la confianza de la organización para buscar gente con mayor experiencia dentro del mercado asegurador. Por tanto, la directiva de la compañía es cauta con la información que los colaboradores van a manejar, limitando los perfiles de las vacantes para impedir que gente con mayor conocimiento del mercado y el giro del negocio ingrese a la compañía. De esta manera según el argumento de la organización se impiden que colaboradores con “prácticas maliciosas adquiridas anteriormente ingrese a la familia de Grupo Mancheno CIA LTDA”.

Consecuentemente el personal no poseen conocimientos sobre el trabajo que va a realizar, tienen títulos de tercer nivel, por lo tanto el gran problema hallado en el departamento de GTH es la selección de personal que se la realiza de forma empírica es decir no obedece a ninguna técnica ni hace uso de herramientas para el proceso de selección adicionando el hecho de que existen ninguna guía que determine la lógica organizativa. El personal por lo tanto ingresa sin mayores procesos de selección, es personal que no requiere muchas exigencias ni perfil académico, para cumplir con el

perfil con el objetivo; que la banda salarial no sea alta. Desde estos entendidos se considera que las falencias de los colaboradores se irán puliendo una vez seleccionados a través de procesos de mentoring y capacitaciones sobre los procedimientos y sistemas a manejar.

- b) Paradójicamente, las funciones a cumplirse no estaban consignadas en ningún documento, pero tampoco se explicaba la política de reclutamiento. Dichas razones dificultan que el personal novato pueda rápidamente las funciones que debe cumplir y al proceso que aportan, pero también significaba un esfuerzo del personal con experticia, pues ellos debían adicionalmente a sus labores, capacitar a los más jóvenes, como consecuencia existe una desorganización de funciones y en ocasiones superposición de las mismas.
- c) Esta problemática entrelazada llevó a que se planteara la necesidad de realizar el Manual de Funciones y Proceso de Selección, en coordinación con el Departamento de Gestión de Talento Humano.

Esta problemática es otro agravante a la situación ya que algunos colaboradores tienen que cumplir doble función para cubrir el desarrollo normal de los procesos hasta que logren contratar a la persona indicada que cubra determinada vacante.

El Departamento de Talento Humano es de características básicas con una sola persona a cargo de las principales funciones como: selección, contratación, nómina, manejo y registro de vacaciones y permisos médicos, manejo de las páginas web del IEES y SAITE y organización de eventos, careciendo del manejo de otros subsistemas y de procesos de Talento Humano, por otra parte la

capacitación del personal se lo ha llevado bajo la supervisión del departamento solicitante sin la intervención del departamento de Talento Humano.

Con respecto a la contribución de los participantes y jefes en el inicio del proyecto es necesario reiterar que se encontró la predisposición de los integrantes del Departamento de Gestión de Talento Humano, quienes luego de constatar que se evidenciaba una sobrecarga de trabajo del personal que a la postre podían generar problemas psicosociales, prestó la colaboración para que se realice el proyecto.

Cabe señalar, sin embargo, que al inicio, no se visualizaba la importancia del Manual de Funciones para un bróker de seguros, aduciendo que dichas herramientas son de carácter burocrático. En lo relativo al proceso de selección hubo una mayor proactividad, pues se consideraba que la empresa si requería seleccionar al personal que ingresa, considerando no sólo aspectos formativos, sino otro tipo de habilidades, destrezas y posibilidades. Desde ese entendido se estableció una apertura para que se pueda realizar el proyecto en la organización. Más aún cuando desde el personal de la Gerencia de la Empresa, se venía comprendiendo que el Departamento de Gestión de Talento Humano GTH, tenía que desarrollar una gestión que ayude de manera eficiente a posicionar la Compañía Grupo Mancheno.

Un aspecto que concitó su interés fue el realizar un perfil de los cargos requeridos que se autodefinen como determinadas habilidades que van acorde con los perfiles de los cargos vacantes con mayor satisfacción futura sobre el rendimiento y que puede reducir el nivel de insatisfacción por parte de los jefes departamentales.

Adicionalmente se constató la ausencia de herramientas, de procesos establecidos y de aspectos específicos, que en la práctica no significan erogar costos a la compañía; visualizando en aspectos generales que el departamento de GTH como tal debía establecer los medios que contrarreste los fenómenos, que posteriormente fueron compartidos en el diagnóstico, la principal motivación de la realización no solo se centra en el proponer los productos del proyecto sino en establecer y aprovechar la oportunidad de contribuir por primera vez con herramientas y procesos para el departamento de GTH.

La participación de los participantes y los jefes de la organización en el Inicio del proyecto pretendía garantizar y sostener las condiciones para que el diseño del Manual de Funciones y Procesos de selección, que estas herramientas sean acogidas de buena manera por la empresa; por ello, el proyecto realizó reuniones de trabajo y eventos, en donde en primera instancia se dio a conocer el diagnóstico que daba cuenta de los problemas o nudos críticos encontrados. Aquello ayudó a crear el interés en los participantes y jefes Departamentales quienes comprobaron, mediante la socialización del diagnóstico que era necesario cambiar la lógica administrativa – del Grupo Mancheno CIA.LTDA.; broker de seguros, pero también los mecanismos organizativas de los grupos de colaboradores de base, que había consolidado una cultura institucional basada en el empirismo que de alguna manera “utilizaba el entusiasmo y necesidad de trabajar de los novatos”, para hacerlos trabajar más allá de lo establecido en su jornada laboral; por su parte los colaboradores, al ser “su primer empleo veían como una necesidad el insumir horas extras en el aprendizaje y no reclamaban ningún pago, porque en la práctica no estaban cumpliendo con los resultados esperados por sus jefes. Sin embargo, el nivel de productividad no era alta, lo que mantenía estancado el desarrollo de esta compañía.

Aquello, demandó la necesidad de concertar los mecanismos de trabajo y las reglas de juego entre la coordinación del proyecto, los jefes y el equipo de colaboradores y el técnico de la empresa, los cuales nos permitieron confirmar que:

- 1) Para iniciar el proceso de diseño y posterior aplicación de un proyecto es necesario partir de acuerdos claros con los grupos y personas que se van a involucrar.
- 2) Los grupos deben concientizarse de la necesidad de diseñar y aplicar el proyecto, además la forma cómo aportar e involucrarse.
- 3) En todos los casos se valoró positivamente el encuentro y el trabajo conjunto para que el proyecto pueda desarrollarse y ayudar de manera conjunta al cambio de la cultura institucional de la empresa, desde el entendido de volver más eficiente el trabajo de los equipos.

Fue necesario el respaldo del gerente y jefes Departamentales. Este respaldo ayudó en la implementación, pues el Departamento del GTH vislumbro la necesidad de impulsar el proyecto, como una forma de posicionar el liderazgo de su propio Departamento.

Es necesario que se visualice que se aplicará la lógica de “ganar-ganar” para evitar resistencias, que eviten que los colaboradores conciban que van a tener mayores responsabilidades o que los jefes se vean obligados a cambiar todas las reglas del juego y perder lo que ellos conciben es un aspecto fundamental para la Compañía “la fidelidad del empleado”. Por lo tanto, fue necesario comprender la lógica organizativa y realizar consensos, evitando posiciones antagónicas. Por tanto se dejó en claro que las herramientas descritas no solo se enfocarán en las necesidades de los colaboradores, sino

que incidirán en desarrollo y bienestar de la empresa para encontrar un equilibrio que beneficie a las dos partes.

Una vez iniciado el proyecto y establecidos los acuerdos iniciales con los jefes de la compañía, la mayoría de los colaboradores empezó a involucrarse en el desarrollo del mismo. Este apoyo al inicio fue formal, pero cuando se logró un trabajo más sostenido del proyecto y que el -gestor del proyecto- sea parte del equipo se fueron eliminando resistencias, lo cual generó condiciones adecuadas para el trabajo cotidiano del proyecto.

Consecuentemente se estableció un cronograma según el cual los eventos de discusión de cada parte del manual se presentarían a lo largo de las actividades laborales a través de reuniones semanales en las cuales participaron los 55 trabajadores conforme sus propias dinámicas.

Se realizó una entrevista a la jefa del GTH, una encuesta a los colaboradores de la compañía, recolección de datos a través de indicadores de gestión, cuantificación del avance de las actividades y resultados propuestos, entrega a través de un acta los manuales de funciones y el manual del procedimiento de selección de personal basado en competencias a la jefa de GTH.

Adicionalmente se realizaron talleres de socialización y ajustes de los documentos iniciales, procesos de discusión entre los participantes para llegar a acuerdos y prioridades; interpretación conjunta con la Ley de Gestión Empresarial; estudio a profundidad de documentos y archivos; se diseñaron cuadros comparativos

de las diversas acciones globales, grupos de discusión, construcción de la lógica subyacente en cada fase.

De la misma manera una vez avanzado el proceso se fueron revisando algunos aspectos en relación de aspectos a priorizarse al momento de la aplicación del manual de funciones; los procesos y factores que garantizarán la continuidad del proyecto.

Al inicio las reacciones de los colaboradores y jefes era de expectativa ya que se consideraba que el hecho de tener un Manual de Funciones y proceso de selección por competencias podía afectar la política de “fidelidad de la Empresa” en razón de que los procesos de selección determinarían requisitos que exijan por ejemplo estudios superiores, sin embargo luego se visualizó que las destrezas, habilidades y competencias van más allá de los procesos de educación formal; es decir que se pueden contratar bachilleres que cumplan con el perfil de competencias establecido, y que además era necesario diversificar las políticas considerando otros perfiles más expertos, lo cual si bien significaba para algunos bandas salariales más altas, aquello redundaría a la larga en una mayor productividad de la empresa y por consiguiente mayores ganancias que permita subir las bandas salariales.

Otro aspecto, que permitió un mejor involucramiento del equipo es la Institución y evitar resistencias es que la CIA., debe cumplir con el proceso de Salud y Seguridad Ocupacional para el cumplimiento de las normativas dictadas por el Ministerio de Trabajo, ello demandó la contratación de una asesoría de una consultora privada, que aconsejó la modernización institucional y delimitación de los procesos de trabajo.

Esta presencia fue aprovechada por el gestor del proyecto y se realizó una campaña comunicativa del proyecto a los jefes departamentales sobre la problemática que ocasionaba la carencia de procesos y falta de información sobre las funciones, tareas y responsabilidades de los colaboradores.

De la misma manera la Consultora advirtió la necesidad de contar con la información para el desarrollo de los procesos dentro de la organización, especialmente ante la intención de implementar el documento técnico - administrativo “profesiograma” que recoge toda la información sobre los riesgos que se presentan para cada colaborador según su cargo y de las medidas preventivas que ayuden a controlar las mismas.

Todo ello constituyó una oportunidad, que permitió afianzar la confianza en la necesidad del proyecto que se estaba implementando.

El proyecto buscaba con la inserción de sus productos incidir en aspectos claves:

Determinar los perfiles de competencias, aquello se logró compilando y analizar la información dispersa existente en la empresa sobre las funciones o actividades que venían cumpliendo de manera empírica y no sistematizada los diversos colaboradores. Por ejemplo si se buscaba un perfil de competencias para bróker acudimos tanto a los manuales expertos como también a las actividades y funciones que venían desempeñando en la propia organización. Aquello nos permitió determinar los perfiles de competencias que se construyeron tomando como referencia las definiciones de los perfiles requeridos y los óptimos.

A través de la delimitación de perfiles se coadyuva para que la empresa logre una gestión que permita mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en el trabajo de los colaboradores. Cabe señalar que eficiencia significa hacer las cosas bien, es decir hacer las cosas que deben hacerse, de mano con el nivel de eficiencia, variable que implica indicadores de rendimiento y aprovechamiento de los recursos.

Se buscaba además disminuir los conflictos laborales que pueden generarse como producto del desempeño de cargos no delimitados ni específicos, superposiciones de funciones innecesarias, o concentración de actividades en unos funcionarios más que en otros. Consecuentemente, de manera indirecta, esto permite disminuir e intervenir en los riesgos psicosociales que los colaboradores pueden tener y riesgos de salud mental debido a la inseguridad que tienen las personas al no saber qué deben hacer y porque además en el diagnóstico se detectó que el personal de la compañía se enfrentaba a fenómenos dañinos como la sobrecarga laboral por el cumplimiento de horas extras, superposición de funciones por falta de diseño de perfiles, etc.

Sobre la base de aquello podemos concluir que los resultados demostraron ser favorables, debido a su alta incidencia de documentos básicos para la gestión de una empresa como son la inserción de los productos (manual de funciones y proceso de selección), puesto que su uso y aplicación ayudarán a cambiar la cultura institucional basada en un trabajo empírico y disfuncional.

De otro lado se buscaba mejorar la función del Departamento de Gestión de Talento Humano, ya que éste debía partir de una selección apropiada del personal atendiendo al perfil profesional y asignar a sus colaboradores roles en función del proceso de planificación estratégica de la institución.

En términos generales que a través del uso de herramientas, metodologías y actividades que fueron direccionadas en su momento dependiendo de las necesidades del proyecto, éste logró cumplir su propósito, coadyuvando al mejoramiento de las condiciones de trabajo, a fin de prevenir problemas de estrés laboral; ofreciendo de esta manera un plus al departamento de GTH, cuyo rol es desarrollar un trabajo técnico que posicione de manera estratégica a la empresa sin poner en riesgo a su recurso más importante, el humano.

De igual manera, en la sistematización se pudo evidenciar con la ayuda de otros puntos vistos anteriormente; cómo la matriz de monitoreo, que el trabajo propuesto cumplió con dejar un referente a la organización y que en términos generales, este referente fue positivo, ya que el proyecto como tal logró cumplir su fin de insertar sus productos (manual de funciones y proceso de selección), cuyo objetivo en suma fue contrarrestar los problemas psicosociales.

Cabe señalar que siendo esta una experiencia que como se mencionó en el eje exploratorio es la primera vez que se realiza una intervención de esta naturaleza, los resultados esperados son satisfactorios.

4. Principales logros del aprendizaje

Las enseñanzas obtenidas, han posibilitado alcanzar retos personales, académicos y profesionales. A nivel personal, el proyecto ayudó en la comprensión de la cultura institucional, mostrando que, como personas es importante realizar intervenciones que rompan con los “hábitos rutinarios”, que no permiten lograr cambios. Comprender la cultura y la forma de pensar de las

personas, implica cambiar dichas matrices de pensamiento, aquello es clave para lograr cambios.

Por esta razón, para realizar este proyecto, fue clave observar y establecer con la mayor precisión posible diversos factores de mediación cultural y psicosociales, tanto de la empresa como de las personas, lo que supone una estrategia de participación de los equipos. En tal sentido el rol de la persona que impulsa el proyecto debe ser de líder de esos procesos, por ello uno de los aprendizajes es el de fortalecer mi condición de líder de estos procesos de cambio y de acompañamiento atento a las necesidades y conflictos de las personas que hacen la organización.

A nivel profesional, los retos fueron diversos, se pudo comprender la importancia del manejo de la comunicación para grupos, el debido uso de la comunicación formal y el saber comunicar con una correcta sincronización a los colaboradores.

Se asimiló la necesidad de manejar en cada fase las herramientas y procesos necesarios para cada fase del proyecto, comprendiendo que el desarrollo de un proyecto requiere experticias integrales, pues por un lado se requiere tener competencias específicas en relación a la temática del proyecto, pero se necesita además competencias generales en cuanto a manejar el mismo en sus diversas fases de diagnóstico, planeación, ejecución, control y monitoreo. En ese sentido un proyecto posibilita las bases necesarias para auscultar los problemas desde el diagnóstico con la participación de los involucrados e ir determinando las

soluciones concretas con su protagonismo. Comprender una realidad significa comprender además su dinamismo, por lo tanto es necesario es que la solución responda al requerimiento de la organización como premisa para su impulso.

En el contexto académico se obtuvieron enseñanzas derivadas de la oportunidad de poner en práctica las diferentes metodologías y verificar teorías; en especial el proceso de realización de un proyecto para intervenir en empresas que siendo nuevas tienen un sinnúmero de problemáticas que se articulan entre sí siendo el reto el ofrecer soluciones integrales que respondan por un lado a las necesidades de los empleadores pero también de los colaboradores, siendo necesario manejar los conflictos con gran acierto.

La enseñanza del proyecto permite aprender diversos aspectos que se interrelacionan entre sí:

- (1) La afirmación de la teoría sobre el ciclo de un proyecto, sus fases, e interrelaciones, el comprender que el proyecto es una propuesta integral y articulada en torno a objetivos. Se asume por tanto que realizar un proyecto es un plan de acción integrador donde se articulan orgánicamente sus componentes que permiten responden a las preguntas básicas en relación a: ¿Qué cambios queremos lograr en la empresa? ¿por qué implementamos estos cambios? ¿cómo, donde y cuando alcanzarlos?
- (2) En la ejecución de este proyecto ayudó a mejorar mi propio análisis sobre el objeto del proyecto, esto es la forma de diseñar un Manual de Funciones y un proceso de selección, pues al inicio del proceso si bien se contaba con

elementos teóricos de partida, a medida que me involucraba en la organización tuve que ir afinando rápidamente mi propia comprensión de cómo realizar estas herramientas, aspecto que ayudó a profundizar la comprensión teórico de cómo y para qué elaborar un Manual de Funciones, cómo hacerlo, cuáles son sus componentes y procesos, aspectos que a lo postre han contribuido en la formación académica.

- (3) Otro aspecto importante que va más allá de la teoría, es la enseñanza en relación con la interrelación social, pues el proyecto permitió adquirir estrategias y técnicas para el manejo de grupos y a priorizar el uso de herramientas en base a las necesidades sociales, a tratar de sistematizar y escuchar la voz de los participantes, a saber involucrarlos en la búsqueda de soluciones, pues así de definan soluciones técnicas, si éstas no son interiorizadas ni interiorizadas por las personas que hacen la organización, no serán aplicadas en la gestión de las instituciones.

La formación académica aporta con un bagaje teórico que facilitó la comprensión de las distintas temáticas y asignaturas de diversa naturaleza, constituyen la base para poder insertarme con seguridad en la empresa, con la convicción de que tengo los elementos teóricos que me permiten intervenir con seguridad y buscar soluciones en función de los problemas específicos del personal de la empresa.

Desde esta formación he podido discernir las metodologías, técnicas, herramientas, necesarias para poder insertarme en el trabajo de campo, realizar de

manera adecuada el diagnóstico aplicando los instrumentos estudiados y luego avanzar en el proceso de ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto.

He tratado de revisar en el proceso, los contenidos y temáticas estudiadas para poder avanzar en el desarrollo del proceso, pudiendo visibilizar que es necesario interiorizar las diversas materias para poder desarrollar con éxito las prácticas profesionales

Con respecto a la experiencia mencionada, lo que convendría cambiar es la participación de los directivos con relación al proyecto, creo que una participación más formal y concreta de los mismos hubiese fomentado más la participación de los colaboradores con la gestión de las distintas fases del proyecto,

En la fase del diagnóstico se evidenció, dicha problemática cuando la mala sincronización con los directivos y colaboradores, no permitió un cumplimiento cabal del cronograma, horarios de entrevistas, encuestas lo que dificultó en parte el cumplimiento de acuerdo a la planificación realizada.

En lo referente a los demás productos, consideró que el proyecto realizó un buen diagnóstico, aspecto que fue la clave para lograr el éxito en relación con los productos recomendados, por lo tanto creo que no cambiaría el proceso.

Sin embargo, es necesario recomendar que se enfatice en el estudio sobre el ciclo de un proyecto y sus herramientas, como también la técnica de manejo de grupos a fin de que podamos tener mayor seguridad en el momento de realizar el proyecto. Se

requiere tener además un proceso de mayor capacitación sobre los ejes que deben ser sistematizados para realizar la sistematización de las experiencias.

Como productos que se crearon a través de la intervención cabe mencionar, la creación de un manual de funciones y procedimientos para la selección y administración del personal basado en competencias que se encuentra a cargo del departamento del Departamento de Gestión Talento Humano, el mismo que cuenta con un plus para mejorar su modelo de gestión desde un enfoque de competencias, mismo que finalmente se orienta a intervenir sobre los posibles riesgos psicosociales y conflictos que se generan del desarrollo de una acción empírica y no funcional.

Se ha posibilitado un mayor nivel de acercamiento de los jefes hacia los colaboradores y que éstos conozcan de manera más cercana sus problemas y requerimientos lo que a la postre puede ayudar en la disminución de conflictos laborales, tomando el diálogo como una estrategia de solución a los mismos.

La afirmación de la identidad de la institución aportando al proceso de planificación de la misma.

Los objetivos que se plantearon luego de la intervención se refieren a la necesidad de:

Analizar las problemáticas que presenta la realidad empresarial en el departamento de Recursos Humanos de Grupo Mancheno CIA LTDA. A través de observación participante y recopilación de información, por medio de herramientas específicas que permitan dar a conocer un diagnóstico para la posterior intervención.

Aspecto que se logró, con la participación consensuada del personal, en la medida que el departamento de GTH reconoció esta necesidad y la consideró como un medio importante mejorar el desempeño laboral y a través de ello la disminución de riesgos psicosociales que disminuyan el nivel de estrés laboral y sobre carga de trabajo.

En cuanto a los objetivos específicos se lograron concretar en la medida que se logró:

Analizar la realidad empresarial a través de herramientas para recolectar información sobre las necesidades de la organización, la misma que se desarrolló a través de encuestas, entrevistas y matriz de verificación y diálogo; a través de estas herramientas fue posible conocer las necesidades y requerimientos de los empleados y delimitar sus funciones.

Desarrollar el proyecto, mediante el diseño de un manual de funciones para la implementación de un proceso de selección basado en competencias en la organización Grupo Mancheno.

Proponer a la organización la incorporación de un manual de funciones y un proceso de selección por competencias.

Dichos objetivos se han logrado cumplir en su totalidad, coadyuvando así al mejoramiento del proceso de gestión y disminución de los conflictos psicosociales en el Grupo Mancheno CÍA. LTDA.

Se identificaron reacciones de los jefes frente al peligro de que el nuevo Manual de Funciones no permita garantizar la política de fidelidad institucional, sin embargo, este factor fue discutido en la medida que las competencias no solo se relacionan con niveles de capacitación formal sino además con destrezas que involucran otras dimensiones incluyendo el saber hacer y el ser.

Pese a la apertura del diálogo, se evidenciaron ciertas tensiones puesto que los funcionarios en varios momentos del proyecto no pudieron manifestar de forma cabal sus inconformidades, sobre todo en aquellos casos en donde había una sobre carga laboral y definición de actividades de forma justa, equitativa y o de acuerdo con su perfil profesional.

Es necesario enfatizar que el proyecto permitió elementos innovadores, como el relacionado al diseño práctico del Manual de Competencias y proceso de selección basado en competencias incorporado por primera vez en la compañía, desde el diálogo y la participación de los involucrados.

Finalmente, es necesario señalar que existen impactos en los actores del proceso, esto es empleadores y colaboradores:

Para los empleadores:

- Mejorar el proceso de planificación de la empresa y toma de decisiones por parte de los empleadores.
- Establecer un cambio positivo en los procesos de comunicación entre jefes y empleadores.

- Optimizar el modelo de gestión, delimitando las funciones y roles del personal de la institución, tendiente a conseguir mayor productividad
- Disminuir el riesgo de conflictividad porque se incide directamente en los problemas psicosociales que generan inseguridad y estrés laboral que provocan la indefinición de funciones y sobrecarga laboral.

Para los empleados/colaboradores:

- Disminuir la sobre carga laboral dada por el cumplimiento de horas extras, que se originan debido al desconocimiento de las funciones que tienen que cumplir.
- Incremento de su capacidad para intervenir en las decisiones de la empresa desde el diálogo y la cooperación horizontal.

Los impactos medidos se los puede evidenciar en la salud mental de la población de la organización logró un cambio positivo ya que al reducir los fenómenos de origen psicosocial, se logrará prevenir posibles afecciones serias como el origen de síndromes, fatiga laboral, estrés entre otras afectaciones que generarían un malestar a las adecuadas condiciones de trabajo.

5. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. Se concluye que el desconocimiento del enfoque de competencias conllevó a la omisión de dicho aspecto en la selección y calificación del personal.

2. Se concluye que la falta de procesos técnicos en el departamento de GTH afectó a la productividad general de la organización, se reflejaba un 60% de descontento con los resultados que se obtenían por el anterior proceso de selección según los datos de la encuesta. la misma que se evidenció en el descontento de los jefes departamentales de toda la organización con respecto al nivel de rendimiento de sus colaboradores,
3. El Departamento de Gestión de Talento Humano, posiblemente no ha logrado promover programas, políticas y proyectos integrales que permitan “fidelizar a sus funcionarios y lograr un compromiso institucional más elevado del personal”, por ello contrata personal con perfiles bajos, sin embargo nada garantiza que una vez capacitado el personal haya fuga de talentos, sino existe un trato equitativo y justo acorde a sus competencias.
4. El personal de Grupo Mancheno CIA.LTDA, al momento tiene sobrecarga laboral, como se pudo evidenciar en la información arrojada por la encuesta que revela que en igualdad de porcentaje correspondiente a un 43% de los colaboradores a veces y casi siempre realizan horas extras mientras un 14% siempre realiza horas extras. Los escasos recesos laborales que pueden generar conflictos psicosociales y laborales, aspecto que no se compadece con los principios de compromiso social que deben mantener las empresas con sus trabajadores,
5. La gestión del proyecto ha permitido mejorar las competencias académicas, profesionales y personales de los aspirantes y colaboradores, de tal modo que se logra obtener un 83% de aceptabilidad por parte de los colaboradores según la encuesta de satisfacción aplicada.

Recomendaciones

1. Se recomienda la inserción de la metodología de competencias al Departamento de Gestión de Talento Humano, con el fin de mejorar su gestión con respecto al cómo se selecciona y califica al personal, además que brinda la oportunidad de evaluar al mismo en varios aspectos necesarios para el cargo.
2. Se recomienda que a la hora de insertar la metodología por competencias el departamento de Gestión de Talento Humano tome en cuenta las necesidades de los diferentes departamentos de la organización con el fin de que estas, vayan acorde a la planificación estratégica de la organización.
3. Se recomienda que el Grupo Mancheno CIA.LTDA cambie su política de reclutamiento y selección, aplicando y retroalimentado el manual de selección para lo cual debe realizar un proceso de planificación estratégica que defina su visión institucional sobre la cual debe realizarse los procesos de selección de un personal proactivo, leal y comprometido con la empresa.
4. Los procesos de fortalecimiento de la “fidelidad empresarial” no se logran tan sólo reclutando a un personal con bajo nivel de formación, por lo que se recomienda que el Grupo Mancheno CIA LTDA desarrolle un proceso de distribución de funciones justo y equitativo que tome en cuenta las competencias, destrezas, habilidades y actitud proactiva del personal con la Institución, evitando conflictos psicosociales al personal de la Institución.
5. Fortalecer el Departamento de Gestión del Talento Humano el mismo que debe liderar el mejor posicionamiento del Grupo Mancheno CIA LTDA y velar

por el bienestar de su personal. Creando políticas afables con los colaboradores de la organización.

6. Los proyectos de práctica profesional son semilleros importantes para la formación profesional que benefician a ambas partes, por lo que se recomienda a la organización que disponga de mayores oportunidades de auspicio a dichos proyectos con el fin de dar una mayor contribución social, tomando en cuenta que a su vez estos generan beneficios propios.

6. Bibliografía

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Corominas J. (2008). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid: Gredos.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y el conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Farías, J. (2011). *Dirección de Capital Humano*. México: Trillas S.A.
- Gil-Monte, P., Salanova, M., Aragón, J. L., & Schaufeli, W. (2006). *El síndrome de quemarse por el trabajo en servicios sociales*. Valencia: s/e.
- Gómez, L. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Osorio, M. . (2011). *El trabajo y los factores de riesgo psicosociales: Qué son y cómo se evalúan*. Colombia: Rev Ces Salud Publica.

ANEXOS

Anexo No. 1 Organización y procesamiento de la información

FASE:	HERRAMIENTA:	METODOLOGIA:	ACTIVIDAD:	RESULTADO:	INVOLUCRADOS:
DIAGNÓSTICO	Entrevistas y encuestas	Cualitativa y cuantitativa	Entrevista a los colaboradores y a la jefa de GTH	Parametrizar los resultados obtenidos para su análisis e intervención	COLABORADORES: Ejecutivos, analistas, asistentes y auxiliares.
DISEÑO	Entrevistas	cualitativa	Entrevistas a los jefes departamentales de la matriz	Recopilar información importante sobre las funciones de su personal y competencias requeridas.	JEFES DEPARTAMENTALES DE LA MATRIZ.
CONTROL	Matriz de monitoreo	cuantitativa	Recolección de datos a través de indicadores de gestión	Cuantificar el avance de las actividades y resultados propuestos.	ASISTENTE DE GTH
EVALUACIÓN	Entrevistas	cualitativa	Recolección de datos sobre la conformidad de los colaboradores y jefes departamentales productos.	Conocer la satisfacción de la organización con respecto a los resultados obtenidos por el trabajo del ejecutor.	COLABORADORES: Jefes departamentales, ejecutivos, analistas, asistentes y auxiliares.

Anexo No. 2 Tabulación de datos

Tabulación de datos

1.- ¿Usted ha tenido que realizar horas extras para cumplir con sus funciones y responsabilidades?

CATEGORÍA	RESPUESTAS	%
SIEMPRE	2	14
CASI SIEMPRE	6	43
A VECES	6	43
CASI NUNCA		
NUNCA		

2.- ¿Usted cuenta con algún documento que le permita revisar cuales son las funciones que debe realizar?

CATEGORÍA	RESPUESTAS	%
SIEMPRE	3	21
CASI SIEMPRE		
A VECES	3	21
CASI NUNCA	1	8
NUNCA	7	50

3.- ¿Cuándo un compañero se ausenta por enfermedad o vacaciones usted ha tenido que realiza el trabajo que le correspondía a ese colaborador?

CATEGORÍA	RESPUESTAS	%
SIEMPRE	2	14
CASI SIEMPRE		
A VECES	7	50
CASI NUNCA	2	16
NUNCA	3	21


4.- ¿Usted cree que presenta o ha presentado sobrecarga laboral debido a que realiza funciones que no le corresponden al cargo que ocupa?

CATEGORÍA	RESPUESTAS	%
SIEMPRE		
CASI SIEMPRE		
A VECES	4	29
CASI NUNCA	6	42
NUNCA	4	29

5.- ¿Usted cree que la organización de su trabajo le permite tomarse ciertos descansos en su jornada laboral?

CATEGORÍA	RESPUESTAS	%
SIEMPRE	1	8
CASI SIEMPRE	3	21
A VECES	6	42
CASI NUNCA	3	21

Anexo No. 3 Manual de funciones: (Ejemplo del descriptivo del cargo)

 <p>Propiedad intelectual de Grupo Mancheno.</p>	<p>Manual de Funciones</p>	<p>Elaborado por:</p>
--	-----------------------------------	------------------------------

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

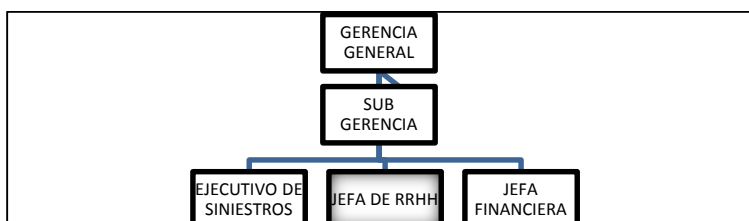
NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE GTH

DEPARTAMENTO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

REPORTA A: GERENTE GENERAL, SUBGERENTE

SUPERVISA A: ASISTENTE DE GTH, EJECUTIVOS, ASISTENTES DE LAS AGENCIAS

ORGANIGRAMA:



2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

MISIÓN DEL CARGO

Responsable de manejar el departamento de recursos humanos y de gestionar las acciones correspondientes a la selección, capacitación, inducción, actividades barias y nomina en relación al personal de la organización.

FUNCIONES GENERALES

- Participar en el proceso de planificación estratégica del departamento a su cargo.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del departamento a su cargo.
- Elaborar, controlar y evaluar el plan operativo anual, en función del plan estratégico de la empresa.
- Elaborar el presupuesto anual del área a su cargo.
- Proponer mejoras continuas de procesos, que apoyen el alcance de los objetivos del área y la empresa.
- Preparar informes oportunos para la Gerencia con indicadores de gestión.
- Conocer y cumplir los reglamentos, instructivos, manuales y políticas relacionadas con su gestión.
- Cumplir con las disposiciones establecidas en los Reglamentos: Interno de Trabajo, Código de Ética, Seguridad y Salud Ocupacional.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Coordinar el proceso de selección de personal.
 - Coordinar el proceso de capacitación del personal.
 - Coordinar el proceso de contratación al personal.
 - Coordinar el proceso de inducción y reinducción al personal.
 - Supervisar el manejo de la página del IESS y del ministerio del trabajo.
 - Coordinar la realización de nómina quincenal y mensual.
 - Coordinar la realización de las actas de finiquito.
 - Supervisar el registro de las vacaciones.
 - Supervisar la gestión de actividades por parte de la consultora de salud y seguridad ocupacional.
-

3. **PERFIL DEL CARGO**

FORMACIÓN ACADÉMICA

- Título de Administración, psicologías industriales o afines.

EXPERIENCIA

- Experiencia específica de por lo menos 3 años en posiciones similares en todo tipo de compañías

CONOCIMIENTOS GENERALES

- Seguros (de preferencia)
- Relaciones públicas
- RRHH

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

- Leyes de laborales
- Manejos de páginas web (IEES, SAITE)
- Excel intermedio

RELACIONES INTERNAS

SE RELACIONA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
Gerente General	Mensual	- Supervisión de gestión, proyección mensual de acción, planificación de avances.

RELACIONES EXTERNAS

SE RELACIONA CON	FRECUENCIA	MOTIVO
-------------------------	-------------------	---------------

Proveedores	Semanal	- Supervisión de cotizaciones.
Colaboradores	Semanal, Quincenal, Mensual	- Informe de nuevas acciones.

4. PERFIL TECNOLÓGICO DEL CARGO

TIPO DE COMPUTADOR	<input type="checkbox"/> ESCRITORIO <input checked="" type="checkbox"/> MONITOR <input checked="" type="checkbox"/> LAPTOP
ACCESO TELEFÓNICO	<input type="checkbox"/> NACIONAL <input checked="" type="checkbox"/> CELULAR <input type="checkbox"/> INTERNACIONAL
ACCESO INTERNET	<input type="checkbox"/> BLOQUEO <input type="checkbox"/> ABIERTO SIN REDES SOCIALES <input checked="" type="checkbox"/> ABIERTO
ACCESO APLICACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • IESS • SAITE • BONES • INTRANET • MICROSOFT OFFICE PROFESSIONAL
ACCESO IMPRESORAS	<input checked="" type="checkbox"/> COLOR <input checked="" type="checkbox"/> BLANCO / NEGRO
CELULAR	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

5.- COMPETENCIAS REQUERIDAS.

COMPETENCIAS HARD

Competencias:	Calificación:			
	A	B	C	D
Trabajo en equipo.				
Comunicación				

Liderazgo				
Orientación al logro				

COMPETENCIAS SOFT

Competencias:	Calificación:			
	A	B	C	D
Empowerment				
Puntualidad				
Ética				

Anexo No. 4 Flujo grama de proceso de selección.

