

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: PSICOLOGÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: PSICÓLOGA

TEMA:

**SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE DISEÑO,
ACTUALIZACIÓN DEL MEJORAMIENTO DEL MANUAL DE PERFILES Y
CARGOS, EN LA EMPRESA MARATHON SPORTS, EN EL PERIODO
NOVIEMBRE 2015 A JUNIO DEL 2016.**

AUTORA:

KARLA MISHHELL MELO LOVATO

Tutor:

LEONARDO PATRICIO SALVADOR PEREZ

Quito, marzo 2017



Quito D.M., 22 de diciembre de 2015

Asunto: Aprobación de información para Proyecto de Titulación.

Psicóloga

María José Borda

Directora de la Carrera de Psicología

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA

De mi consideración:

En referencia al Oficio recibido, en el cual la Srta. Karla Mishell Melo Lovato solicitó la autorización del uso de la información de los Subsistemas de Talento Humano y el nombre de la compañía, Marathon Sports Superdeporte S.A., misma información que servirá para la elaboración del proyecto de titulación de la carrera de Psicología en la Universidad Politécnica Salesiana.

Me permito poner en su conocimiento que la solicitud de la Srta. Karla Mishell Melo Lovato ha sido aprobada para realizar el mencionado proyecto, utilizando los recursos necesarios para el mismo.

Atentamente,

Ing. Fernando Corral Jiménez
Gerente General
Superdeporte S.A. - Marathon Sports

C.c. Gerencia de Desarrollo Organizacional

Cesión de derechos de autor

Yo Karla Mishell Melo Lovato, con documento de identificación N°1716685753, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de grado/titulación intitulado: "Sistematización de la experiencia de diseño, actualización del mejoramiento del manual de perfiles y cargos, en la empresa Marathon Sports, en el periodo noviembre 2015 a junio del 2016.", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicología Laboral, 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 autora 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: Karla Mishell Melo Lovato

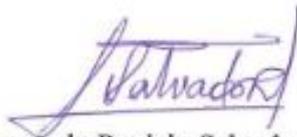
Cédula: 1716685753

Fecha: Marzo 2017

Declaratoria de coautoría del docente tutor

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE DISEÑO, ACTUALIZACIÓN DEL MEJORAMIENTO DEL MANUAL DE PERFILES Y CARGOS, EN LA EMPRESA MARATHON SPORTS, EN EL PERIODO NOVIEMBRE 2015 A JUNIO DEL 2016, realizado por la señorita Karla Mishell Melo Lovato, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, marzo 2017



Leonardo Patricio Salvador Pérez

CI. 100811776

Dedicatoria

El presente trabajo dedico a mi familia por el apoyo incondicional y por la motivación diaria en todos los aspectos de mi vida para cumplir con cada uno de mis objetivos.

Resumen

El objetivo del presente trabajo es el levantamiento de funciones del personal de la empresa Marathon Sports, que permita definir las funciones de cada cargo obteniendo un descriptivo persona a persona de las actividades que se realizan y del perfil que se necesita para ocupar el cargo de las responsabilidades y exigencias requeridas, identificando la persona idónea para estar en el mismo, cada jefe de área aprueba los cargos que han sido levantados para así dar a conocer a cada persona cuál es su lugar en el organigrama y cuáles son sus funciones además de dar a conocer que se necesita para ocupar cada cargo referente a responsabilidades, habilidades, conocimientos, estudios, idioma, competencias, aptitudes.

Se aplicó el método de entrevistas personales, buscando que la empresa se beneficie desde el momento en que se tenga que seleccionar a una persona para ocupar cualquiera de los cargos que existen en la organización.

Como resultado se contratará a personas que cumplan con los requerimientos, conocimientos y experiencia, para que así las mismas cumplan con sus funciones de manera eficiente y eficaz dando resultados óptimos, cumpliendo objetivos e integrándose en la cultura organizacional y así dando un mejor servicio al cliente interno y externo.

Se concluye que es importante y necesario disponer de un manual de perfiles actualizado, claro, funcional y entendido por cada ocupante del cargo.

Palabras clave: Manual de perfiles, descriptivo de cargos, organigrama,

Abstract

The objective of this work is the lifting of the responsibilities of the personnel of the company Marathon Sports, allowing to define the duties of each position getting a friendly person to person of the activities that are carried out and the profile that is needed for the position of responsibilities and requirements, identifying the person suitable to be in the same, each head of area approves the positions that Have been raised so as to make known to each person what their place in the organization chart and what their functions are in addition to making known what is needed to fill each position regarding responsibilities, skills, knowledge, studies, language, skills, aptitudes.

Applied the method of personal interviews, looking for the company to benefit from the moment in which you have to select a person to occupy any of the positions that exist in the organization.

As a result they will hire people to select a person to occupy any of the positions that exist in the organization, hiring people who meet the requirements, knowledge and experience, so that they comply with its functions efficiently And effectively giving optimal results, meeting objectives and integrating into the organizational culture and thus giving a better service to internal and external customers.

It is concluded that amount and it is necessary to have an updated profiles manual, clear, functional and understood by each occupant of the post.

Keywords: Manual of profiles, descriptive of charges, flow chart,

Índice

Introducción	12
Primera parte	14
1. Datos informativos del proyecto	14
Nombre del proyecto.....	14
Nombre de la institución.....	14
Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)	14
Localización	14
2. Objetivo de la sistematización	15
3. Eje de la sistematización	15
4. Objeto de la sistematización	17
5. Metodología de la sistematización	18
6. Preguntas clave	19
7. Organización y procesamiento de la información	19
8. Análisis de la información	20
Segunda parte	21
1. Información de la empresa	21
2. Justificación	24
Este proyecto fue realizado para dar aporte a Marathon Sports, ubicada en la ciudad de Quito. El proyecto abarca todas las áreas de la empresa: administrativa y operativa. Se destacó la importancia de disponer de un manual de funciones para cada puesto por el crecimiento que ha tenido en el transcurso de los años.....	24
3. Caracterización de los beneficiarios	27

4. Interpretación	28
5. Principales logros del aprendizaje	30
Conclusiones	34
Recomendaciones	35
Referencias bibliográficas	36

Índice de Tablas

Tabla 1. Cronograma	38
----------------------------------	-----------

Índice de Anexos

Anexos 1.Herramienta para el levantamiento de perfiles	41
Anexos 2. Perfiles levantados por cargos	¡Error! Marcador no definido.

Introducción

La sistematización de este proyecto ha sido desarrollada en el área organizacional de la Empresa Marathon Sports, en las fechas de noviembre de 2015 a junio 2016.

Marathon Sports es una empresa ecuatoriana privada, establecida el 12 agosto de 1980, dedicada a la confección y distribución de ropa, zapatos y accesorios deportivos mediante varios de nuestros diferentes conceptos:

- Marathon: enfocado al deporte de contacto, comercializando también ropa, zapatos y accesorios de diferentes marcas reconocidas a nivel mundial.
- Explorer: especializado en deportes extremos comercializando ropa, zapatos y accesorios guiados a deportes ligados a la naturaleza.
- Teleshop: una marca enfocada a los niños y especializada en estampados de todo tipo, variedad y modelo para todos los gustos y personas de todas las edades
- The athlete`s foot: es una franquicia extranjera que ofrece ropa, zapatos y accesorios para los más jóvenes y para personas alternativas.

Marathon Sports tiene su matriz en Quito donde fue creada, contando con varias unidades de negocio a nivel nacional en diferentes lugares y centros comerciales del país como Quito, Guayaquil, Cuenca, Riobamba, Ambato, Ibarra, Loja, Santo Domingo, Babahoyo, Porto Viejo, Manta, Esmeraldas, Quevedo, Machala, Playas, Bahía de Caraquez y en varios países como Perú, Colombia y Bolivia siendo así reconocida a nivel nacional e internacional por su identificación con el deporte tanto de equipos nacionales e

internacionales como auspicios a diferentes equipos y eventos de deporte como atletismo, futbol, básquet, volley etc.

Este proyecto está enfocado a todo el personal de la compañía tanto administrativo como operativo, de Marathon Sports, por tal motivo, se necesita que cada cargo tenga su función y su perfil definidos para que cada persona que ocupe dichos cargos actualmente y en el futuro tenga el conocimiento claro de sus tareas a realizar y las desempeñe de una manera eficiente y responsable, evitando que existan tareas inconclusas por falta de conocimiento o de responsabilidad, adicional a esto el manual de perfiles nos ayuda a tener una visión más amplia y estructurada de las personas que deberían ocupar los cargos de la compañía, incorporando personal con el perfil, competencias y conocimientos requeridos tanto por el puesto como por la compañía, obteniendo así el colaborador idóneo para el cargo y con el perfil adecuado para el mismo.

Con la información a obtener, se quiere que cada persona realice las actividades que le corresponden en su cargo con conocimiento, eficacia y responsabilidad de las mismas dando un mejor resultado personal e institucional, brindando así un mejor trabajo y servicio a los clientes a su cargo sean estos interno o externos logrando cumplir el cronograma establecido.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

Nombre del proyecto

Sistematización de la experiencia de diseño actualización y mejoramiento del manual de perfiles y cargos, en la empresa Marathon Sports, en el periodo noviembre 2015 a junio del 2016.

Nombre de la institución

Marathon Sports S.A.

Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)

El mejoramiento del manual de perfiles de la compañía en base a la información dada por cada persona ocupante de los cargos.

Localización

El proyecto se ejecutó en Marathon Sports S.A. Ubicada en la ciudad de Quito - Ecuador, en la Av. Galo Plaza Lasso y de los cerezos.

2. Objetivo de la sistematización

El objetivo de la sistematización es obtener conocimientos a partir de la experiencia en el diseño, actualización y mejoramiento del manual de perfiles y cargos, en la empresa Marathon Sports, mediante una herramienta para realizar las entrevistas y obtener los perfiles que sean de utilidad para toda la compañía, tanto individual como organizacional, adquiriendo conocimientos generados a partir de la recopilación de información dada por cada uno de los actores y beneficiario; se procuró que la información sea detallada, objetiva y veraz, obteniendo la misma de manera personalizada para posteriormente analizarla de una manera que se pueda organizar e interpretar para así obtener el producto final esperado; siendo este el perfil de los cargos en la compañía.

3. Eje de la sistematización

Partiendo de la necesidad identificada en la compañía se plantea un proyecto que sea ejecutable, se determinan las funciones que se requieren cumplir en cada uno de los cargos de manera eficiente; así, el manual de funciones es parte importante para el manejo de los subsistemas de talento humano en la empresa.

Chiavenato (2007), en referencia a los objetivos de la administración y análisis de puestos menciona lo siguiente:

1. Obtener el apoyo económico, para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, donde se debe reclutar, etc. Que es la base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, que es la base para la selección del personal.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, que es la base para la Capacitación del personal.

4. Determinar mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales, de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización, y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la administración de sueldos y salarios.
5. Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.
6. Servir de guía tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones.
7. Proporcionar información para la higiene y seguridad industrial, con objeto de minimizar la insalubridad y el peligro en determinados puestos (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007).

En el eje de la sistematización se definen las funciones, tareas y actividades de los cargos en Marathon Sports, las competencias funcionales y conductuales necesarias para realizar un mejor trabajo en el mismo, con la herramienta de entrevista creada para obtener la información necesaria del levantamiento de las funciones de cada cargo de la compañía , los cuales según la vivencia del día a día se determina que no estaban definidos de una manera formal simplemente siendo asignadas de acuerdo a la necesidad presentada al momento y a la contingencia dando como resultado en las personas, falta de responsabilidad, incertidumbre, baja productividad, desmotivación, trabajos duplicados o trabajos no realizados, disgustos entre pares y compañeros de áreas, malestar con departamentos diferentes, etc.

Chiavenato menciona que un manual de funciones “es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo” (Chiavenato, 2009).

“Concebimos perfil profesional con el conjunto de rasgos y capacidades que certificadas apropiadamente por quien tiene competencia jurídica para ello, permiten que alguien sea reconocido por la sociedad como “tal” profesional, pudiéndosele encomendar tareas para las que se supone capacitado y competente” (Corvalan&Hawes, 2005).

“La organización moderna valora a la persona humana por sus capacidades, aptitudes y el rendimiento en el cargo que ocupa” (Cubillos, 1997).

4. Objeto de la sistematización

La experiencia se produce en Marathon Sports en el período noviembre 2015 a junio 2016, con todas las personas ocupantes de los cargos dentro de la compañía.

En Marathon Sports se considera que el levantamiento de perfiles es necesario para el desarrollo eficiente en las actividades de cada cargo, siendo importante también para el desarrollo profesional de cada persona y para enriquecer sus conocimientos en cuanto al desarrollo de sus tareas relacionadas con la compañía. (Melo, 2015)

De acuerdo a la investigación realizada mediante entrevistas al personal, se determinó que la organización no dispone de un manual por cargo, estandarizado, actualizado y formalizado, por lo cual no existen conocimientos claros por parte de los colaboradores en la realización de sus funciones y responsabilidades, motivo por el que podrían existir tareas inconclusas, falta de responsabilidad por la persona que realiza la actividad o la no realización de tareas por desconocimiento, duplicación de tareas, etc. acarreado esto también problemas corporativos como la rotación de personal, personas no idóneas para el cargo, no llevar el control de cumplimiento de objetivos y tareas, no preparar a la gente

para remplazos temporales o definitivos, poca satisfacción de los colaboradores, falta de compromiso, etc.

Al iniciar con el diagnóstico dentro de la compañía para conocer debilidades o necesidades dentro de las mismas a ser trabajadas en la empresa se logró determinar que se debe trabajar en la definición de las tareas, funciones y actividades de cada cargo.

5. Metodología de la sistematización

Una vez implantado el manual de funciones en la compañía se recogieron las experiencias vividas en el acompañamiento, las mismas que se fueron registrando por cada jefatura de área, para obtener información relevante de acuerdo a cada perfil.

Las experiencias vividas en el proceso se enfocaron en determinar las funciones de cada persona en el cargo para que no exista duplicidad en tareas ni falta de responsabilidad dando un mayor aporte a la empresa.

Recopilar la información existente en torno al proceso ejecutado considerando las distintas áreas de la empresa

Se clasifica la información considerando previo a la intervención y posterior a la misma, para identificar mejoras y cambios.

Se organiza la información para evidenciar conocimientos individuales, por áreas y corporativas.

Se analiza la información antes organizada para evidenciar los cambios y resistencias al cambio frente a la intervención ejecutada.

Una vez analizada la experiencia llegamos a unas breves conclusiones relativas al impacto de la intervención a los diversos niveles dentro de la empresa.

Con esta intervención se pretende crear conocimiento para futuras actualizaciones de perfiles en la empresa y aportar al desarrollo de los colaboradores así como de la empresa.

6. Preguntas clave

a) Preguntas de inicio:

1. ¿De qué manera aparece el proyecto? *“Sistematización de la experiencia de diseño, actualización del mejoramiento del manual de perfiles y cargos, en la empresa Marathon Sports, en el periodo noviembre 2015 a junio del 2016.*
2. ¿Quiénes participaron?
3. ¿Cuál es el malestar de los colaboradores?
4. ¿De qué manera se involucraron los beneficiarios en el proyecto?

b) Preguntas interpretativas:

5. ¿Cómo ha mejorado la relación entre los beneficiarios con el levantamiento de funciones?

c) Preguntas de cierre:

6. ¿Cómo impactó en los beneficiarios el levantamiento de funciones?

7. Organización y procesamiento de la información

Se ordenó, clasificó y organizó toda la información obtenida o levantada a cerca de las funciones de cada cargo en torno al eje de la sistematización. El ordenamiento de la información permitió la reconstrucción de la experiencia. Se utilizaron matrices de análisis para vaciar la información clasificada por actores o grupos.

Una vez levantados los perfiles de los cargos en la empresa Marathon Sports se espera portar en cada uno de los cargos para que cumplan con los requerimientos, conocimientos y experiencia, para que así las personas cumplan con sus funciones de manera eficiente y eficaz dando resultados óptimos, cumpliendo objetivos e integrándose en la cultura organizacional y así dando un mejor servicio al cliente interno y externo conociendo claramente cuáles son sus funciones a desarrollar en el cargo ocupado.

8. Análisis de la información

Al ejecutar el proyecto se realizaron las siguientes actividades:

1. Crear una herramienta para obtener la información necesaria para en perfil de cargo.
2. Realizar entrevistas con cada una de las áreas de la empresa para información general.
3. Reuniones con cada una de las personas ocupantes de los cargos.
4. Recopilar toda la información obtenida en base a la herramienta creada.
5. Se analizó y se validó la información levantada por las jefaturas y Gerencias de la empresa para la respectiva socialización.
6. Se socializo los perfiles de cargos con cada área

7. Se entregó el manual con las funciones de cada cargo levantadas, validadas y aprobadas.

Segunda parte

Está basada en la experiencia de la sistematización, y tiene como referencia los aspectos tomados en cuenta:

1. Información de la empresa

Misión y Visión de Marathon Sport:

Misión:

“Comercializar las mejores marcas deportivas en todo el país, siendo inclusivos a todo nivel de la sociedad, para la práctica deportiva profesional, recreativa o por salud” (Departamento de Desarrollo Organizacional Marathon Sports, 2015).

Visión:

“Mantener el liderazgo en el comercio deportivo cumpliendo las expectativas de nuestros clientes al ofrecerles el mejor servicio con la más alta calidad” (Departamento de Desarrollo Organizacional Marathon Sports, 2015).

Tatiana Lovato, en su tesis de grado define los siguientes aspectos:

Valores corporativos

- Desempeño
- Pasión
- Salud
- El cliente es lo primero
- Mejoramiento continuo
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Transparencia de nuestros actos.

FODA

Fortalezas

- Comercializar las 5 primeras marcas deportivas
- Comercialización de variedad de marcas
- Amplia cobertura a nivel nacional
- Top of mind “Marathon”
- Amplia cobertura de precios
- Variedad de líneas
- Preferencia de equipos para patrocinio.

Oportunidades

- Crecimiento de mercado femenino, juvenil, infantil, accesorios y equipos.
- Tendencias en moda deportiva y casual
- Auge de torneos deportivos
- Auge de la categoría running, deportes extremos y outdoors.
- Incorporación segmento “c” a crédito de consumo
- Remesas de emigrantes
- Fidelización de clientes.

Debilidades

- Falta de estudios económicos de investigaciones.
- Falta alineación comercial y marketing.
- Débil sistema de comunicación.
- Débil manejo del flujo de caja
- Falta de orientación al cliente
- No hay control sobre las compras.
- Falta de cultura de ahorro.
- Falta administración por procesos
- Baja contribución por mt2.
- Falta desarrollo del personal
- Débil sistema de selección, capacitación y evaluación de personal.

Amenazas

- Piratería.
- Precios más bajos del mercado (Chino)
- Competencia desleal: contrabando.
- Subida de precios internacionales.
- Disminución del ingreso per cápita.
- Ambiente político inestable.

Ventajas competitivas

- Amplia cobertura nacional
- Variedad de líneas.
- Barreras de ingreso.
- Top of mind “Marathon”.
- Comercialización de 5 primeras marcas mundiales.

Factores de éxito

- Conocer necesidades del cliente.
- Comercialización de las 5 primeras marcas mundiales
- Top of Mind “Marathon”

- Amplia cobertura nacional
- Gama de productos para todos los niveles socio-económicos (Lovato, 2012).

2. Justificación

Este proyecto fue realizado para dar aporte a Marathon Sports, ubicada en la ciudad de Quito. El proyecto abarca todas las áreas de la empresa: administrativa y operativa. Se destacó la importancia de disponer de un manual de funciones para cada puesto por el crecimiento que ha tenido en el transcurso de los años.

Según Millan (2005):

Los manuales son realizados y aprovechados de forma correcta pueden traer ciertas ventajas organizacionales. Algunas de estas son:

- Determinan la responsabilidad de cada puesto y sus relaciones con los demás de la organización.
- Mejoran el desempeño en el trabajo al indicar lo que se debe hacer y cómo ha de hacerlo.
- Los manuales liberan a los miembros de administración de tener que repetir información, explicaciones, e instrucciones similares a demás que disminuyen las pérdidas de tiempo, de recursos económicos y humanos.
- Eliminan la confusión, incertidumbre y duplicación de tareas.
- Son fuentes permanentes de información sobre prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- Es un medio rápido para informar a los nuevos empleados sobre reglas, reglamentos beneficios de la empresa.
- Disminuyen la carga de supervisión y permiten que los ejecutivos cuenten con mayor tiempo libre para planear y resolver problemas.

- Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Sirven como guía en el adiestramiento de novatos” (Millan, 2005).

Es importante entender que la existencia de un manual de funciones por cargo dentro de la compañía es beneficioso para la misma, siendo estandarizado, actualizado y formalizado, para que los colaboradores sepan cuáles son sus funciones y responsabilidades, para evitar tareas inconclusas, falta de responsabilidad por la persona que realiza la actividad o la no realización de tareas por desconocimiento, acarreado esto también problemas corporativos como la rotación de personal, personas no idóneas para el cargo, no llevar el control de cumplimiento de objetivos y tareas, no preparar a la gente para remplazos temporales o definitivos, poca satisfacción de los colaboradores, falta de compromiso, etc.

También se debe entender que el perfil profesional basado en la descripción de cada cargo es parte importante para un manual de funciones ya que permite tener una guía para saber cuáles han sido los conocimientos adquiridos durante su carrera profesional, además se identifica las competencias o capacidades requeridas para cada cargo, este es un descriptivo de cuales son la necesidades en la compañía que se requieren para cumplir las funciones de los cargo de manera eficiente, siendo el manual de funciones parte importante para el manejo de muchas de las áreas de Recursos Humanos; El manual de funciones “es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo” (Chiavenato, 2009).

Todas las compañías cuentan con una serie de cargos para que cada trabajo sea realizado correctamente, cada uno de estos tiene un nivel de dificultad, de responsabilidad, de habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes requeridas por lo que es indispensable tener un perfil donde detalle la exigencia y necesidades que tiene cada cargo, también al incluir objetivos dentro de los puestos se tiene un conocimiento directo con el cómo se desempeña cada persona en el mismo y con el perfil requerido, de esta manera beneficiará a la compañía desde el momento en que se tenga que seleccionar a una persona para ocupar cualquiera de los cargos que existen en la organización, seleccionando a personas que cumplan con los requerimientos, conocimientos y experiencia, para que así las personas cumplan con sus funciones de manera eficiente y eficaz dando resultados óptimos, cumpliendo objetivos e integrándose en la cultura organizacional y así dando un mejor servicio al cliente interno y externo.

El descriptivo de cargo “consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace)” (Chiavenato I. , 2001).

“Concebimos perfil profesional con el conjunto de rasgos y capacidades que certificadas apropiadamente por quien tiene competencia jurídica para ello, permiten que alguien sea reconocido por la sociedad como “tal” profesional, pudiéndosele encomendar tareas para las que se supone capacitado y competente” (Corvalan&Hawes, 2005).

Lo que el proyecto tiene como finalidad es que cada cargo tenga las funciones definidas claras y concretas y así el colaborador que ocupe este cargo lo haga de manera eficiente,

con esto mejorando los resultados laborales a nivel personal, por áreas y empresariales, con un mejor servicio a clientes internos y externos con un mayor conocimiento y responsabilidad de lo que se tiene que hacer.

3. Caracterización de los beneficiarios

Los beneficiarios de este proyecto fueron directos e indirectos. Como beneficiarios directos aplican las personas que actualmente son responsables del puesto y están ejerciendo las funciones, así como también las personas que en el futuro serán responsables de este, guiando al desempeño de sus funciones, permitiendo también conocer sus obligaciones y los resultados que se espera que logren.

Como indirectos están las Jefaturas y Gerencias de cada área administrativa y operativa de la empresa, quienes tienen el control del cumplimiento de las tareas de cada persona de su equipo, logrando una mejor productividad y relación laboral. Otro de los beneficiarios es el departamento de Talento Humano, para quienes será de utilidad para la selección de futuros procesos.

En caso de ausencias de los ocupantes del cargo, el manual nos da una base de las tareas a cumplir para no alterar el funcionamiento de la compañía.

Es útil para la administración de salarios, al obtener un detalle de las responsabilidades que contienen los cargos, para identificar los contenidos de los futuros programas de capacitación o que el cargo requiere de acuerdo al perfil.

Marathon Sports lleva en el mercado alrededor de 35 años, por lo cual su crecimiento y posicionamiento nacional e internacional ha sido evidentemente grande y constante, por tal razón, se necesita que cada cargo tenga su función y su perfil definidos para que la persona que ocupe dichos cargos actualmente y en el futuro tenga el conocimiento claro de sus tareas a realizar y las desempeñe de una manera eficiente y responsable, evitando que existan tareas inconclusas por falta de conocimiento o de responsabilidad, adicional a esto el manual de perfiles nos ayuda a tener una visión más amplia y estructurada de las personas que deberían ocupar los cargos de la compañía, incorporando personal con el perfil, competencias y conocimientos requeridos tanto por el puesto como por la compañía, obteniendo así el colaborador idóneo para el cargo y con el perfil adecuado para el mismo.

Actualmente las personas realizan sus funciones de acuerdo al requerimiento suscitado en cierto momento, sin saber si esto corresponde o no a las funciones determinadas para su cargo, lo ideal es que cada persona realice las actividades que le corresponden en su cargo con conocimiento, eficacia y responsabilidad de las mismas dando un mejor resultado personal e institucional, brindando así un mejor trabajo y servicio a los clientes a su cargo sean estos internos o externos.

4. Interpretación

Al ser una reflexión de la experiencia se relaciona con la historia, la cultura, las relaciones, los malestares dentro de un lugar, se toma en cuenta también las diferentes formas de pensar, de actuar, de trabajar, de solucionar conflictos etc.

Se identifica de qué manera esta experiencia aportó en la organización mostrando los causales de potenciación o a su vez los motivos que debilitaron a la misma.

Para lograr los objetivos del proyecto se contó con el apoyo principal de la Gerencia General y su vez de las gerencias y jefaturas de cada área para que todos los colaboradores y la empresa en si acoja de manera positiva el mismo brindando también el apoyo y ayuda necesaria.

En el proceso de ejecución e implementación del proyecto se realizó en un lapso de 7 meses logrando concluir con los objetivos y fechas establecidas tomando en cuenta que Marathon Sports es una empresa nacional la cual está creciendo a pasos agigantados extendiéndose rápidamente a nivel nacional e internacional con varias marcas y conceptos que integran el grupo, tiene alrededor de 35 años en el mercado y una nómina de 1684 personas de las cuales 298 son administrativos 168 están Bodega Central y 1218 en tiendas teniendo un contacto directo con el cliente siendo así la fuerza productiva de la compañía, esta fuerza se distribuye en varios cargos que son Cajeros, Vendedores, Bodegueros, Operativos, Jefes y Subjefes de cada tienda. todas las compañías cuentan con una serie de cargos para que cada trabajo sea realizado correctamente, cada uno de uno de los cargos tiene un nivel de dificultad, de responsabilidad, de habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes requeridas por lo que es indispensable tener un perfil donde detalle la exigencia y necesidades que tiene cada cargo. (Departamento de Desarrollo Organizacional, 2015).

Al conocer parte de la historia de la empresa se comprende en que cultura se desarrolló el proyecto, mientras el proyecto se ejecutaba durante el levantamiento de información con

cada ocupante del cargo se presentaron dudas y malestar en varios de los colaboradores de el por qué se está realizando este levantamiento teniendo nuevamente que dar una explicación bastante clara sobre el proyecto realizado.

En las reuniones realizadas al aplicar la herramienta para el levantamiento de perfiles muchas de las personas no sabían claramente sus funciones ni cuáles eran sus indicadores de medición y varia información acerca del cargo manifestaron que fueron contratados para ejercer cosas o funciones diferentes a las que están realizando en la actualidad, haciendo evidente la desorganización de las áreas por la falta de un manual de funciones donde detalle el perfil necesario para el cargo y sus funciones. (Melo, 2015)

La experiencia fue bastante satisfactoria, ya que existió un constante apoyo y aporte de la Gerencia General, de las Gerencias de áreas, de las Jefaturas y de cada ocupante de los cargos y la guía de la Gerencia de Desarrollo Organizacional, esta experiencia ayudo a mejorar las relaciones entre pares, entre jefaturas y entre jefe y subordinado mostrando una mejoría en el cumplimiento de actividades y orden de las mismas.

5. Principales logros del aprendizaje

En el transcurso de este proceso se fortalecieron los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera y se definió que se puede implementar partiendo de una necesidad en una empresa de una manera eficiente, así mismo la importancia de fortalecer o desarrollar diferentes competencias como trabajo bajo presión, orientación a logros, servicio al cliente, que sólo la experiencia puede aportar en el desarrollo profesional.

En cuanto a la formación académica fue indispensable en el levantamiento de perfiles, ya que varias personas no conocían o no tenían muy claro definiciones y términos y fue mucho más fácil poder guiar y acompañar en el levantamiento de perfil a cada persona, adicional dicho acompañamiento también permitió identificar los diferentes roles que tienen cada persona dentro del área

Dentro de los aspectos positivos fue el conocer claramente de que se trata cada cargo en la compañía y como funciona cada área para lograr una productividad efectiva en la empresa, conocer varias caras del giro del negocio entre ellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, existieron también aspectos negativos como el temor de varios de los colaboradores en especial el personal antiguo quienes pensaban que por la información levantada se los iba a despedir, por su edad o porque se quiere suprimir el cargo que ellos ocupan.

La comunicación y relaciones entre pares, jefaturas, gerencias y colaboradores en general mejoraron posterior al levantamiento y socialización de las funciones de los cargos, denotando una mejor productividad, mayor responsabilidad, y compromiso por el cumplimiento por los objetivos.

“La comunicación es un proceso a través del cual se logra el entendimiento entre dos o más personas, de tal forma que la organización requiere de la comunicación para poder administrarse” (Davis, 1983).

La manera en cómo se llevó este proyecto fue muy efectivo y bastante claro y de manera directa con cada ocupante de los cargos por lo que la mayoría de los colaboradores se mostraron satisfechos por el mismo, cambiaría la manera de llegar a las personas

antiguas y bachilleres ya que muchos de ellos pensaban que no era necesario estudiar más que el bachillerato para ocupar un cargo en una compañía

El producto utilizado para todo el proceso fue la herramienta creada para el levantamiento de cada perfil para con esto obtener el manual de perfiles de cargo de la compañía.

Con respecto a los objetivos planteados en el proyecto, se cumplieron con éxito las fechas de acuerdo a al cronograma de trabajo establecido

Se obtuvo la herramienta esencial para el levantamiento de los perfiles de cargo y la información necesaria para el diseño del mismo, identificando competencias comportamentales, conocimientos generales y conocimientos específicos las funciones y tareas determinada que son necesarias para un desenvolvimiento eficaz y eficiente en el trabajo.

Se socializaron los perfiles levantados con cada persona que actualmente ocupa el cargo para que dicho ocupante tenga claras sus funciones, sus responsabilidades, sus decisiones y su alcance.

No existieron factores de riesgo más que varias de las personas que sintieron amenazante este levantamiento de información pensaron en renunciar, una vez aclarado de que se trata y para que se lo está haciendo pudieron comprender, aceptar y colaborar con este.

En cuanto al impacto en la salud mental se podría tomar en cuenta la mejora en las relaciones entre los integrantes de las áreas y sus jefaturas o gerencias y también la mejor relación entre departamentos, también otro aspecto que se podrá mencionar aquí es el sentirse más estable conociendo claramente cuáles son sus funciones, cuáles son sus actividades y por qué factores será medido en cada cargo.

Conclusiones

Se determinó la importancia y necesidad de tener un manual de perfiles actualizado, que sea claro, funcional y entendido por cada ocupante del cargo ya que no existía una claridad en la funciones a desempeñar de los colaboradores.

El manual de perfiles es una herramienta que puede ser útil para varias áreas en la compañía como selección, capacitación, nomina, compensaciones o desarrollo ya que se podrán tener más claros los objetivos por cargo para el desarrollo organizacional de la empresa siempre que esta sea ajustada a la realidad de la compañía.

Se concluye que al no tener un manual de perfiles no existe una claridad de funciones en los colaboradores y causa la duplicidad de tareas, pérdida de tiempo, capital, desgaste del personal, etc. Además los colaboradores responden a la contingencia sin tener en una planificación previa invirtiendo recursos que podrían ser canalizados de una manera organizada.

Recomendaciones

El manual de perfiles es una herramienta útil dentro de una organización por lo que se debe tomar en cuenta que es necesario potenciar en las áreas, que aptitudes, actitudes y competencias faltan en los colaboradores y si es el caso desarrollarlas para obtener mejores resultados, además podría ser utilizado para manejar los procesos de Talento Humano con los que se potencializaría la productividad de los colaboradores y la compañía.

Tener acercamientos o reuniones más frecuentes con los colaboradores para conocer la satisfacción o insatisfacción de cada persona como ocupante de cargo y manejar de una manera más eficiente las áreas sus objetivos y relaciones interpersonales.

Referencias bibliográficas

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. (5ª edición). México. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). “Gestión del Talento Humano”, México: Ediciones Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos (8ª Edición). México: Editorial Mc. Graw–Hill.

Departamento de Desarrollo Organizacional, Marathon Sports, 2015.

Departamento Gestión del Talento Humano Nomina, Marathon Sports, 2015.

Hawea, G., y Corvalan, O. (2005) Construcción de un perfil profesional, Talca.

Hawea, G., y Corvalan, O. (2005) Competencias fundamentales en programas de formación profesional de pregrado de la Universidad de Talca. Talca: Universidad de Talca: Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional/Programa.

Ps Milton Leonardo Cubillos, Manual de Perfiles Profesionales, Bogotá Colombia. 1997.

Tatiana Lovato, Inducción y reinducción del personal de Marathon Sports, 2012 pág. 9-13.

Melo, K. 2015 Diagnóstico de Necesidades, Marathon Sports.

6. Anexos

Tabla 1. Cronograma

ACTIVIDAD	NOVIEMBR E	DICIEMBR E	ENERO	FEBRER O	MARZO	ABR IL	MA YO	JUN IO
Reuniones con áreas para información	X	X	X					
Reunión con áreas administrativas para información	X							
Reunión con áreas de operaciones tiendas para información		X						
Reunión con Centro de Distribución para información			X					
Levantamientos de perfiles por cargo			X	X	X			
Levantamientos de perfiles de áreas administrativas			X	X				
Levantamiento de perfiles áreas de operaciones (tiendas)				X	X			

ACTIVIDAD	NOVIEMBR E	DICIEMBR E	ENERO	FEBRER O	MARZO	ABR IL	MA YO	JUN IO
Levantamiento de perfiles centro de distribución					X			
Validación de perfiles con Jefaturas directas					X	X	X	
Validación con Jefaturas directas de áreas administrativas					X	X		
Validación con Jefaturas directas de área de operaciones						X		
Validación con Jefaturas directas de centro de distribución							X	
Validación de información con Gerentes de áreas							X	
Validación con Gerentes administrativos							X	

ACTIVIDAD	NOVIEMBR E	DICIEMBR E	ENERO	FEBRER O	MARZO	ABR IL	MA YO	JUN IO
Validación con Gerente de operaciones							X	
Validación con Gerente de centro de distribución							X	
Revisión y entrega de manual de perfiles de cargos							X	X

Nota: Se registran las fechas en las cuales se han desarrollado cada una de las actividades propuestas. Elaborado por Karla Mishell Melo Lovato

Anexos 1.Herramienta para el levantamiento de perfiles