

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

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

**TEMA:  
DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL MEJORAMIENTO  
DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA CREACIONES  
JUVENTUS S.A EN EL AÑO 2017.**

**AUTOR  
SANTIAGO XAVIER PEÑA CASTRO**

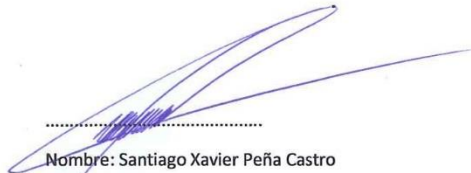
**DOCENTE TUTOR:  
GUILLERMO MARCELO PILLAJO SALCEDO**

**Quito, febrero del 2018**

#### **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo Santiago Xavier Peña Castro, con documento de identificación N° 1724082431, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación: "Diseño de un manual de funciones para el mejoramiento del proceso de selección en la empresa Creaciones Juventus S.A en el año 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 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: Santiago Xavier Peña Castro

Cédula: 1724082431

Fecha: 19/02/2018

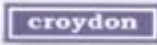
#### DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo, Guillermo Marcelo Pillajo Salcedo, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de grado "DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA CREACIONES JUVENTUS S.A. EN EL AÑO 2017", realizado por SANTIAGO XAVIER PEÑA CASTRO, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, 19 febrero de 2018



Guillermo Marcelo Pillajo Salcedo  
1710314061



## CREACIONES JUVENTUS S.A.

Ruc: 1791263847001

Quito 19 de febrero del 2018

Señora:

PscI. Maria de la Paz Guarderas Albuja

Directora de la Carrera de Psicología

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Presente:

Yo, Roberto Acosta Murillo, autorizo al señor Santiago Xavier Peña Castro con numero de cedula 1724082431. La utilización de la información de la compañía para su proyecto de titulación.

Por su favorable atención, anticipo mi agradecimiento,

Atentamente:

Roberto Acosta Murillo

Gerente Comercial

CREACIONES JUVENTUS S.A.  
R.U.C. 1791263847001

Dirección: Avellanas E225 y el Juncal, Complejo Industrial Avellanas, Bodega No. 1  
Teléfonos: 6026-630/6026-631/6026-632 Fax: 3465260  
Email: ventas@cjuventus.com; industria@cjuventus.com

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de Titulación a mis Padres Santiago Peña y Sandra Castro, que me supieron apoyar en todo este camino depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. A mis hermanos Gabriela y Esteban que siempre estuvieron a mi lado dándome fuerza para poder seguir. A mis sobrinos Joaquin y Ana Paula que son parte fundamental en mis días. A mi Tío Marcelo Peña que supo apoyarme con sus consejos y preocupación hacia mí, por ellos soy lo que soy ahora.

*Santiago Xavier Peña Castro*

## Índice de Contenido

Resumen Ejecutivo.....	2
Executive Summary.....	3
Introducción .....	5
Primera parte .....	6
1. Datos informativos del proyecto .....	6
2. Objetivo de la sistematización.....	7
3. Eje de la sistematización .....	7
3.1 El manual de funciones .....	8
3.2 La selección de personal .....	11
4. Objeto del mejoramiento del proceso de selección.....	12
5. Metodología de la sistematización .....	15
6. Preguntas clave.....	16
6.1 Preguntas de inicio: .....	16
6.2 Preguntas interpretativas: .....	17
6.3 Preguntas de cierre: .....	17
7. Organización y procesamiento de la información.....	17
8. Análisis de la información.....	19
8.1 Tabulación de datos.....	19
8.2 Falta de conocimiento sobre las actividades de su cargo .....	23
8.3 Falta de comunicación entre áreas.....	24
8.4 Falta de un Área de Talento Humano.....	24
8.5 Matrices de análisis .....	25
Segunda parte.....	26
1. Justificación.....	26
2. Caracterización de los beneficiarios.....	28
3. Interpretación .....	29
4. Principales logros del aprendizaje.....	38
5. Conclusiones y recomendaciones.....	42
5.1 Conclusiones .....	42
5.2 Recomendaciones.....	44
6. Bibliografía .....	45
7. Anexos.....	46

## **Índice de Tablas**

Tabla 1 Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción (Chiavenato, 2007: 119).....	12
Tabla 2 Nómina de miembros de la empresa Creaciones Juventus S.A. Elaboración (Santiago Peña) .....	25

## **Índice de Figuras**

Figura 1 Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción .....	13
Figura 2 Conocimiento sobre sus funciones laborales .....	19
Figura 3 Actividades realizadas con Recurrencia.....	20
Figura 4 Actividades Indispensables .....	20
Figura 5 Comunicación .....	21
Figura 6 Tiempo acorde a la actividad a realizar.....	22
Figura 7 Creación de un Departamento de Talento Humano .....	22

## Índice de anexos

Anexo 1 Encuesta aplicada a la muestra .....	46
Anexo 2 Nómina de miembros de la empresa Creaciones Juventus S.A. ....	47
Anexo 3 Árbol de problemas.....	48
Anexo 4 Árbol de objetivos.....	48
Anexo 5 Tabla Demográfica.....	49
Anexo 6 Matriz de involucrados .....	50
Anexo 7 Matriz 1 Consecución de los resultados del proyecto.....	51
Anexo 8 Matriz 2 Consecución de los productos de las actividades del proyecto.....	52
Anexo 9 Matriz de monitoreo.....	53
Anexo 10 Formato De levantamiento de información de cargo.....	54



## **Resumen Ejecutivo**

Dentro de la empresa C.JUVENTUS S.A ubicada en Quito – Ecuador, la creación e implementación de un manual de funciones es de suma importancia para tener un panorama claro sobre los cargos y las funciones que existen dentro de la organización y evidenciar las diferentes actividades que efectúan cada uno de sus colaboradores.

Los cargos están distribuidos desde gerencias, sub gerencias, jefaturas, ventas y administrativo. La importancia de poder generar e imprimir este tipo de manual nos va a facilitar para ir solventando otras dificultades que se pueden ir generando dificultades como exceso de trabajo o demasiada carga laboral que puede traer problemas entre colaboradores etc.

Teniendo en cuenta que el manual de funciones es una herramienta de estandarización de las actividades dentro de una organización es de vital importancia tener una guía, donde se pueda obtener información de cada cargo existente en la empresa para poder ir identificando cómo se desarrollan las actividades en las mismas.

Con un la creación e implementación del manual de funciones, es un primer paso para poder crear lo que es un departamento de talento humano, por el mismo hecho de que teniendo bases sobre las funciones que se realizan todos los colaboradores va a dar un panorama más amplio de cómo se encuentra estructurada la organización y empezar a depurar y realizar actividades que no tengan un beneficio para la organización y el empleado.

Propuestas:

Procesos de inducción más eficientes

Empoderamiento del trabajador en sus actividades

Distribución de carga de trabajo de manera equitativa

Depuración en la duplicidad de actividades

Disminución de tareas sin valor

Con la apertura de este proceso base se puede empezar a realizar una serie de nuevos implementos al pro de la compañía como por ejemplo:

Crear un buen proceso de selección de personal, con una guía que es el manual de funciones trayendo beneficios satisfactorios a la organización de manera que la selección sea de óptima calidad mejorando la productividad de la empresa.

Evaluaciones de desempeño, con esta guía que vendría hacer un manual de funciones nos permite realizar este tipo de proceso ya que tenemos las bases de las actividades o funciones que deben realizar cada uno de los colaboradores y ver como esta se va desarrollando de acuerdo a lo estipulado en el manual.

Cabe recalcar que no existe un departamento especializado en recursos humanos, ya que todo este proceso venia hacer llevado por directamente por el dueño de la misma, tomando todo tipo de decisión, como identificación de los problemas que se realizó dentro de la institución se pudo observar que como prioridad es comenzar con la creación de una manual de funciones donde se especifique las actividades de cada puesto de trabajo.

Los cargos están distribuidos desde gerencias, sub gerencias, jefaturas, ventas y administrativo. La importancia de poder generar e imprimir este tipo de manual nos va a facilitar para ir solventando otras dificultades que se pueden ir generando dificultades como exceso de trabajo o demasiada carga laboral que puede traer problemas entre colaboradores etc.

## **Executive Summary**

Within the company C.JUVENTUS SA located in Quito - Ecuador, the creation and implementation of a manual of functions is of utmost importance to have a clear picture of the positions and functions that exist within the organization and to demonstrate the different activities that each one of their collaborators do.

The positions are distributed from managements, sub-managements, headquarters, sales and administrative. The importance of generating and printing this type of manual will make it easier for us to solve other difficulties that can generate difficulties such as overwork or too much workload that can cause problems among collaborators etc.

Bearing in mind that the functions manual is a standardization tool for the activities within an organization, it is of vital importance to have a guide, where you can obtain information about each existing carago in the company so that you can identify how the activities are carried out. the same.

With the creation and implementation of the functions manual, it is a first step to create what is a department of human talent, for the same fact that having bases on the functions performed by all collaborators will give a more wide of how the organization is structured and begin to debug and carry out activities that do not have a benefit for the organization and the employee.

Proposals:

More efficient induction processes

Empowerment of the worker in his activities

Equal distribution of workload

Debugging in the duplication of activities

Decrease of tasks without value

With the opening of this basic process you can start to make a series of new implements to the pro of the company such as:

Create a good process of selection of personnel, with a guide that is the manual of functions bringing satisfactory benefits to the organization so that the selection is of optimum quality improving the productivity of the company.

Performance evaluations, with this guide that would make a manual of functions allows us to carry out this type of process since we have the bases of the activities or functions that each of the collaborators must carry out and see how it is developed according to the stipulated in the manual.

It should be noted that there is no specialized department in human resources, since all this process had to be carried out directly by the owner of the same, taking all kinds of decisions, as identification of the problems that were made within the institution could be observed that as a priority it is to begin with the creation of a manual of functions where the activities of each job position are specified.

The positions are distributed from managements, sub-managements, headquarters, sales and administrative. The importance of generating and printing this type of manual will make it easier for us to solve other difficulties that can generate difficulties such as overwork or too much workload that can cause problems among collaborators etc.

## **Introducción**

Toda organización tiene como núcleo central a los seres humanos que la conforman. En una empresa, cuyo fin es el crecimiento económico, el tener una estructura organizacional definida permite alcanzar este objetivo. Sin embargo, cuando una empresa tiene poco personal, las funciones de cada uno se multiplican y las responsabilidades se dispersan. En el caso de la empresa Creaciones Juventus S.A., la organización tiene una estructura de orden jerárquico que no ha distribuido las actividades por cargos específicos. Así, el gerente general es el encargado de la toma de decisiones en áreas que no frecuenta y, por ende, de las que desconoce su funcionamiento. Este problema de sobrecarga laboral se evidencia en la selección de personal a partir de criterios personales más que técnicos en función de las necesidades de la organización.

En consecuencia, se provoca un mal ambiente laboral que frena el desarrollo de las actividades y, a la vez, el crecimiento de la empresa. Puesto que su giro de negocio es la venta y distribución de implementos de seguridad industrial se requiere del personal adecuado para estas actividades. No hacerlo acarrea inconvenientes de tipo económico y laboral.

Frente a esta problemática, se plantea el diseño e implementación de un manual de funciones para mejorar el proceso de selección de personal para la empresa mencionada. Este manual permitirá identificar actividades para cada cargo y con ello solucionar el método de selección a través de criterios técnicos. Este manual, a su vez, permitirá la creación de un departamento de recursos humanos que se encargará de gestionar tanto la selección de personal como el seguimiento y evaluación de desempeño dentro de la empresa. Separar las funciones gerenciales de las de selección de personal permitirá a cada cargo desarrollar mejor su trabajo.

## **Primera parte**

### **1. Datos informativos del proyecto**

#### **a) Nombre del proyecto**

Sistematización de la experiencia de diseño de un manual de funciones para el mejoramiento del proceso de selección de personal en la empresa Creaciones Juventus S.A., en el período noviembre 2016, julio 2017.

#### **b) Nombre de la institución**

Creaciones Juventus S.A.

#### **c) Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial )**

La presente sistematización de la experiencia de diseño de un manual de funciones, pretende conseguir el mejoramiento del proceso de selección de personal en la empresa Creaciones Juventus S.A. En efecto, el manual de funciones es una herramienta de estandarización e identificación de las actividades que desarrollan los cargos que existen dentro de la organización.

El diseño e implementación de esta guía es el primer paso para crear un departamento de talento humano pues tendrá como base la estructura de la organización sobre la cual trabajar. Además, facilitará la resolución de problemas como la excesiva carga laboral que podría generar dificultades entre colaboradores.

#### **d) Localización**

La empresa Creaciones Juventus S.A. se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, cantón Quito, calles De las Avellanas y el Juncal E2-25, sector norte de la ciudad.

## **2. Objetivo de la sistematización**

El objetivo de la presente sistematización es reconstruir la experiencia práctica del diseño del manual de funciones en base a la reflexión de las acciones ejecutadas, considerando la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos y la interacción con los beneficiarios.

La deficiencia actual radica en la falta de identificación de los cargos y sus funciones puesto que la empresa Creaciones Juventus S.A. carece de un manual de funciones y, por tanto, de un departamento de recursos humanos que lleve adelante su gestión. Debido a ello, el gerente general de la empresa se ha encargado de desarrollar el trabajo dedicado a la incorporación, seguimiento y desvinculación de miembros en la organización. En ese sentido, esta responsabilidad es un trabajo extra para el gerente general, así como una falta de estructuración para la empresa.

Por ello, el manual de funciones permitirá en el curso de su aplicación, el mejoramiento de los procesos de selección de nuevo personal ya que identificará sus actividades a desempeñar y su ubicación en el rango jerárquico de la empresa. En otras palabras, el manual de funciones se convierte en una guía para el departamento de recursos humanos y evidencia la importancia de su existencia.

## **3. Eje de la sistematización**

El eje con el cual se ha considerado abordar esta sistematización de la experiencia va de acorde al enfoque Dialógico Interactivo, donde se menciona que mediante la comunicación, interacción y relaciones sociales se va reconstruir las diferentes experiencias desde un punto externo e interno del entorno, el cual favorece en el diseño del manual de funciones a través del levantamiento de información por medio de la descripción de cargos, observación y aplicación de entrevistas.

Partiremos entonces, de la caracterización de los puestos de trabajo y sus

actividades. Pues contendrá “(...) la información sobre las responsabilidades del puesto (lo cual sería) la base para crear programas de capacitación, y la información acerca de las características que las personas requieren para desempeñar el trabajo (entonces, éstas) se utilizan para decidir el tipo de candidato que se debe reclutar y contratar” (Dessler & Varela, 2011,p.79).

Como veremos, la empresa Creaciones Juventus S.A. opera comercialmente desde 1996 en la venta y distribución de implementos de seguridad industrial. En la actualidad, la planta laboral cuenta con una nómina de 35 miembros que se encuentran distribuidos en diferentes áreas operativas y administrativas de la empresa. Debido a la inexistencia de un departamento de talento humano, así como de una guía que especifique las actividades de cada puesto de trabajo, la incorporación y desvinculación del recurso humano estuvo desempeñada por el gerente general de la empresa. La importancia de dicho departamento radica en el trabajo de “(...) establecer políticas y prácticas, que generen en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas” (Dessler & Varela, 2011,p.13).

Frente a esto, el diseño del manual de funciones es de suma importancia para conocer los cargos que existen dentro de la organización e identificar las diferentes actividades que efectúan cada uno de sus miembros. En ese sentido, veremos que los cargos están distribuidos en gerencias, sub gerencias, jefaturas, ventas, administrativo y servicios generales. Sus actividades específicas están, pues, sujetas a grados de subordinación.

### **3.1 El manual de funciones**

Tomando en cuenta que la “Diferenciación tiende a los sistemas abiertos y la especialización de funciones” (Puchol, 2012, p.8). El diseño de una herramienta donde se pueda evidenciar toda actividad esencial de cada cargo (manual de funciones), servirá para ir diferenciado y segmentado cada proceso dentro de la organización e ir solventando cada dificultad en cuanto al manejo de funciones.

De manera general una organización es el resultado de la cooperación conjunta de seres humanos con un objetivo común. De allí que haya una gran variedad de



organizaciones entre las cuales se encuentran las empresas. En ellas, como en toda organización, el principal elemento que la conforma es el humano y de sus interacciones dependerá su funcionamiento. Toda organización busca crecer y alcanzar el éxito de sus objetivos, para ello necesita mayor número de recursos humanos y materiales, pero como veremos, “para que ese volumen de personas pueda ser administrado, se produce, a su vez, un aumento en el número de niveles jerárquicos” (Chiavenato, 2007, p.7). Es precisamente ahí donde recae la atención del presente estudio. En efecto, la división del trabajo así como los niveles jerárquicos complejizan la estructura de la organización pero también la dotan de áreas específicas de desempeño. En otras palabras, permite identificar cargos y responsabilidades que facilitan la gestión.

Por otro lado, la organización no se desenvuelve independientemente del contexto en el que se encuentra. El ambiente envuelve a la organización afectándola desde fuera, en tanto que macroambiente (factores que se encuentran en la sociedad en general) y, microambiente o ambiente de trabajo “... donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores ambientales...” (Chiavenato, 2007,p.28). Estas relaciones de poder se establecen entre seres humanos diferenciados que, en tanto que personas, son alentados por motivaciones diversas. En definitiva, el ambiente de trabajo o clima organizacional pondrá en relieve el grado de motivación de sus miembros, lo cual, a su vez, evidenciará el estado de salud de la organización.

La planificación de personal es la determinación consiente de cursos de acción destinados a lograr objetivos que son Logísticos y Estratégicos (Puchol,2012,p.44). Es decir toda la planificación que se dio para realizar el Manual de funciones tuvo un orden lógico donde se caracterizó estos dos aspectos logísticos y estratégicos para consecución de los objetivos, desde el planteamiento de un cronograma de actividades hasta la utilización de espacios y tiempo de los empleados para realizar las actividades sin afectar a su entorno normal de trabajo.

Como se ha insistido hasta ahora, las personas son el núcleo de la organización. En consecuencia, parafraseando a (Chiavenato,2007,p.69). El capital humano tendrá valor en función de los talentos y competencias que aportarán al crecimiento de la organización. “Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel

institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea)” (Chiavenato,2007,p.94). Aunque no son el único recurso de la organización, sí son los detonadores de todos los demás. Es ahí donde radica la importancia de la administración de recursos humanos, la cual como proceso busca seleccionar al mejor personal para la organización.

Para facilitar este proceso, es necesario partir de la identificación de funciones y cargos para el diseño del manual que contendrá esta información. En el caso de Creaciones Juventus S.A. es necesario entender que “A nivel departamental o por división, el responsable de la (administración de recursos humanos” es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o el gerente responsable del departamento. De esta manera, cada jefe o gerente es responsable de un departamento” (Chiavenato, 2007,p. 16). Pero, requiere de la asesoría del departamento de staff o departamento de recursos humanos para poder administrar mejor el personal que se incorpora a la empresa.

Con la división del trabajo surge una estructura compuesta de diferentes funciones dentro de la organización. Así, las empresas “... sólo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo y son capaces de desempeñarse adecuadamente en las funciones por las cuales fueron seleccionadas, aceptadas y preparadas” (Chiavenato, 2007,p. 199). En ese sentido, el sistema de funciones designa a cada persona una función a cumplir, la misma que debería corresponder a su cargo o puesto en la empresa ya que uno de los problemas más comunes consiste, como señala (Chiavenato 2007,p.199). En incorporar a nuevos integrantes que consigan ejecutar sus actividades de modo eficaz. “El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama” (Chiavenato, 2007,p. 203). Lo que, además, permitirá identificar sus responsabilidades y su relación con otros puestos. En conclusión, al entender la relación existente entre funciones y puestos podemos ver que el manual de funciones sienta la base para la creación de un departamento de recursos humanos pero, al ser un manual su estructura a través de fichas y el lenguaje utilizado posibilita su acceso a cualquier miembro de la organización.

### **3.2 La selección de personal**

Según Louart (1994) la selección de personal puede definirse como: “Aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo”. Lo que da entender que el proceso de selección de personal es de suma importancia para la empresa al momento de querer generar mayor productividad dentro de la misma con la contratación de nuevo personal, teniendo en cuenta una guía como un manual de funciones para que sea un proceso favorable para la organización. (p.28).

El proceso de reclutamiento de nuevos miembros a la empresa de la administración de recursos humanos. Este se compone de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría. Cada momento se enfoca en el personal y el desarrollo de sus actividades en beneficio de la empresa. La integración de personas que trabajarán en la empresa tiene tres actividades específicas: investigación del mercado de recursos humanos, reclutamiento de personas y la selección de las mismas. En ese sentido, la selección de personal debe atender a la búsqueda de un perfil que cumpla con las competencias requeridas para el puesto y que, una vez dentro, cumpla con las actividades encomendadas. Así, del ocupante del puesto “... se espera que realice las tareas u obligaciones típicas de ese puesto, que se subordine a su superior, administre a sus subordinados y responda por su unidad de trabajo” (Chiavenato, 2007,p. 204).

Dentro del cuadro “Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos” de Idalberto Chiavenato (2009) cada proceso tiene su objetivo y actividades específicas que permite, de manera integral, atender al desenvolvimiento de la persona en la empresa.

**Tabla 1. Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos**

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades involucradas</b>
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación de desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Nota: Tomado de Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones 8va ed. p. 118 (Chiavenato, 2007).

#### **4. Objeto del mejoramiento del proceso de selección**

Si bien el objeto del mejoramiento del proceso de selección es tener mayor claridad en cuanto a las actividades que realiza cada puesto. Es necesario aclarar que, cada uno de los momentos de la administración de recursos humanos constituye por sí mismo un proceso de subsistema que se encuentra en interacción e interdependencia con otros. De esta manera, la organización como sistema, contiene a los procesos de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas. “Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema” (Chiavenato, 2007,p.119).

**Figura 1 Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción**

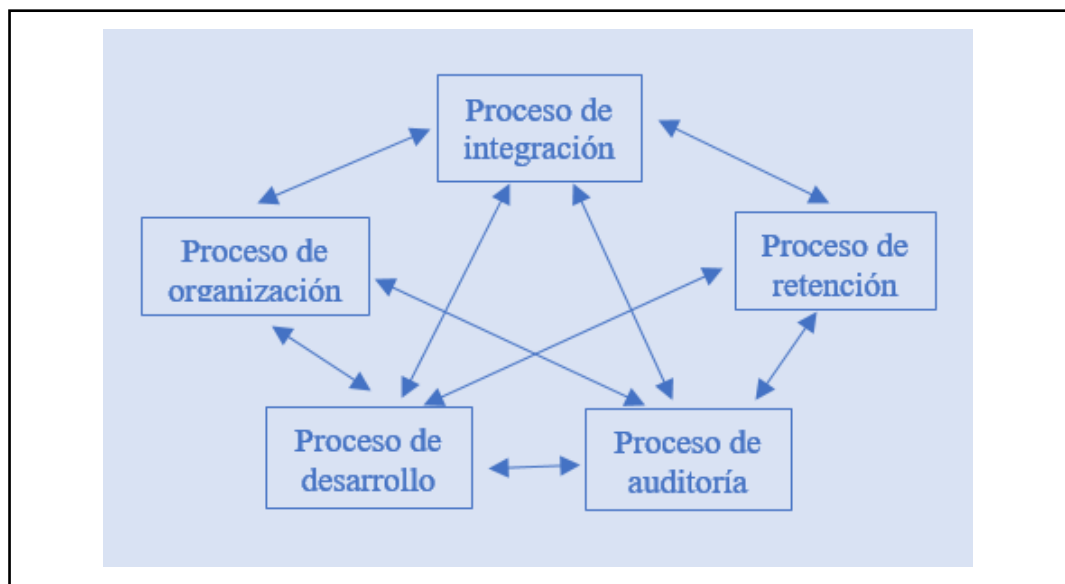


Figura 1 Esquema en el cual se muestra el proceso de reclutamiento de personal. (Chiavenato, Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones, 2007, pág. 118)

De esta manera, consiste cada proceso de subsistemas que forman parte de la administración de recursos humanos para comprender la pertinencia del manual de funciones en el mejoramiento del proceso de selección de personal. En primer lugar, tenemos al proceso de integración en donde, a través del reclutamiento y la selección de personal, ingresarán nuevos recursos humanos a la organización. En este proceso se cumplen, entonces, las fases de convocatoria a cubrir la plaza de trabajo (reclutamiento) y la de filtración y decisión por el mejor candidato (selección de personal) En otras palabras, “... el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización” (Chiavenato, 2007,p.169).

En el proceso de subsistema de integración hay que considerar la investigación del mercado de trabajo y de recursos humanos. El mercado de trabajo está sujeto a la disponibilidad de plazas ofertada por las organizaciones mientras que el mercado de

recursos humanos se conforma, como señala (Chiavenato, 2007, p.134), por candidatos reales, quienes buscan una oportunidad y, por candidatos potenciales, que aún con la capacitación no lo buscan, pero podrían ser un recurso valioso para la empresa.

Por su parte, los demás subsistemas consisten en:

El subsistema de organización procura, entre otras cosas, que una vez se haya seleccionado al personal este se integre a la organización de modo que conozca sus reglas y se identifique con ella. “Se trata de un proceso que va en dos direcciones, en el que cada una de las partes trata de influir y adaptar a la otra a sus intereses y propósitos. La modificación en realidad es una adaptación mutua en busca de una verdadera simbiosis entre las partes” (Chiavenato, 2007,p.196). Del mismo modo, el subsistema de retención, se interesa por mantener a gusto al recurso humano con el que cuenta, así, es importante cuidarlo por medio de retribuciones y buenas condiciones para su desempeño lo que les permitirá sentirse satisfechos e identificados con la organización. En el subsistema de desarrollo, se valoriza la capacidad intelectual del ser humano, en ese sentido, hay que considerar que, “Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo” (Chiavenato,2007,p.380). Por último, el subsistema de auditoría, procede en función de la planeación racional de la organización. Es decir que controla las responsabilidades de cada miembro.

En definitiva, al mejorar el proceso de selección de personal en la empresa Creaciones Juventus S.A., a través del diseño de un manual de funciones, se solventarán los aspectos concernientes al ámbito laboral de la empresa. En efecto, el manual de funciones es una herramienta de estandarización y parametrización de las actividades que podrán ser identificadas tanto en su desarrollo como en caso de dificultades que eventualmente se puedan generar dentro de la organización. Para diseñar el manual de funciones se debe partir de una recopilación de información que permitirá analizar el estado en el que se encuentra la empresa y así caracterizar los cargos y sus actividades. En un segundo momento, la implementación del manual permitirá obtener una serie de mejoras que se traducen en beneficios a favor de la empresa como una selección adecuada de personal para cada puesto y evaluación de su desempeño.

## 5. Metodología de la sistematización

En la presente investigación se utilizará metodología Mixta con el cual se seguirá un proceso que nos conducirá a tener los resultados de la sistematización de la experiencia. Es así como, la metodología nos permitirá la recolección de datos, pues se aplicarán las siguientes técnicas:

**Observación:** gracias al período de observación entre noviembre 2016 y julio 2017, la observación como técnica se basó en el uso de los sentidos para captar la realidad estudiada. Este marco temporal posibilitó, en consecuencia, obtener datos de interés para la investigación pues, “La observación que se realiza cotidianamente, como parte de nuestra experiencia vital, no puede ser considerada como científica pues no está orientada hacia objetos precisos de estudio, no es sistemática y carece de controles o de mecanismos que nos pongan a cubierto de los errores que podemos cometer cuando la realizamos” (Sabino, 2017,p.111). Como se puede constatar en el Anexo 6, el trabajo de observación permitió obtener información primaria que constituyó un primer acercamiento al estado de salud de la empresa para esbozar las primeras acciones a tomar.

**Entrevista:** en el mismo período de observación se usó la entrevista como acercamiento a los distintos miembros de la empresa pero, sobre todo, al gerente general para formularle preguntas abiertas sobre la organización, su situación actual y establecer los posibles campos de acción posterior a la aplicación del manual de funciones.

“La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer” (Sabino, 2017,P.116).

De esta manera, la obtención de datos primarios coincide con la participación de la organización en la búsqueda de mejores condiciones para sí misma a futuro.

**Encuesta:** de un universo de 35 personas, la encuesta fue aplicada a una muestra

de 20 personas de diferentes cargos, priorizando el de ventas, donde se genera un mayor número de conflictos. De esta manera, es un muestreo no aleatorio pues dirige quiénes serán los elementos de la muestra según el criterio del investigador. En efecto, este tipo de muestreo se aconseja cuando se busca realizar estudios de exploración como lo es en nuestro caso. Como señala Sabino (1992) Una muestra intencional escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia” (p.91). En otras palabras, “Los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador.” Por otro lado, ya que el tipo de encuesta es semi-estructurada, se obtuvo respuestas abiertas y cerradas donde se visualizó los problemas que se encuentran tanto superiores y subordinados.

Siguiendo a Sabino (1992) en la encuesta “(...) Se trata, por tanto, de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p.77). Como veremos, la fuente de recolección de datos es primaria, es decir que se obtendrá información a través de la encuesta realizada a la muestra obtenida de los miembros de la empresa. Las preguntas fueron planteadas en torno a las funciones que desempeñan, así como de la apreciación que tienen respecto de la empresa y la relación entre sus miembros. De esta manera, se identificaron los problemas según las diversas perspectivas.

## **6. Preguntas clave**

### **6.1 Preguntas de inicio:**

- ¿Cómo surgió la necesidad de diseñar e implementar un manual de funciones?
- ¿Qué miembros de la empresa participaron activamente en el levantamiento de información para el proyecto de intervención?
- ¿Cómo y de qué manera se involucran los beneficiarios en el proyecto?



## **6.2 Preguntas interpretativas:**

- ¿Ante la falta de un área responsable del levantamiento y actualización de cargos, que acciones proponen?
- ¿Cómo ha mejorado la identificación de actividades por cargo dentro de la empresa?
- ¿Cómo se podrá evaluar a cada miembro en un proceso de selección de personal?

## **6.3 Preguntas de cierre:**

- ¿Cómo incidió en la mejora de los procesos de selección de personal la aplicación del Manual de Funciones?
- ¿Cuál sería el impacto a futuro con la aplicación del manual de funciones?
- ¿Cómo se beneficiará la empresa con la creación de un Manual de Funciones?

## **7. Organización y procesamiento de la información**

Para la organización de la información obtenida a partir de los métodos aplicados se procedió al registro de los resultados de:

**Observación:** Para registrar las observaciones efectuadas se llevará un registro a través de notas, sobre las actividades que realizan los integrantes del grupo objeto de estudios, cuando las hacen señalando el número de veces que las ejecutan, el tiempo en las que son realizadas y el total de la jornada laboral. Esta información de carácter cualitativo se procesó en base al método comparativo entre puestos de trabajo.

**Encuesta:** al momento de aplicar la encuesta esta se tomó a un universo de 20 personas de diferentes cargos dentro de la organización, tomando en cuenta el tiempo y duración de la misma se efectuaron acorde a las actividades que realizaba cada persona, dentro de este apartado se consideró preguntas abiertas y cerradas que faciliten la comprensión del entorno en cual se va trabajar y con esto facilita la interpretación de cada pregunta y análisis de la misma, se aplicó 8 preguntas donde se expusieron diferentes problemáticas dentro de la organización que con la ayuda de la observación previa se pudo obtener (apuntes), la aceptación por parte de los miembros de la organización fue de gran aceptación ya que el propósito de la misma era poder ir profundizando las falencias de la organización para posteriormente exponerlas en una reunión con los directivos, al momento de concluir todo este proceso de encuestas, un limitante que se pudo observar es la presión de los participantes al momento de responder esto se podría interpretar por varios factores como estrés o miedo a que existía represión por parte de altas autoridades por sus respuestas, las cuales cabe recalcar que son de total confidencialidad ya que los cuestionarios no llevan el nombre de ningún participante, se puede concluir que fue un proceso de recolección de información bueno y sin mayor problema.

**Entrevista:** una vez recolectada y sistematizada la información se graficarán los resultados en pasteles para identificar los problemas y posteriormente, se realizará un análisis de los problemas encontrados, mediante ya las entrevistas finales con los altos directivos de la organización para exponer los puntos a trabajar con los resultados que a arrojado todo el proceso de levantamiento de información, se demostró la falta de conocimiento sobre las actividades que debe realizar cada empleado, en el cual la Gerencia General opino que es de gran importancia poder optimizar las actividades de manera que el empleado pueda desenvolverlas de manera eficiente y de muestre sus resultados en un balance de productividad semestral, aceptaron que es necesario el diseño e implantación de un manual de funciones, como guía posterior para la sugerencia de creación de un departamento de talento humano, dentro de las entrevistas planteadas a los empleados donde un punto fundamental fue saber la situación actual de la organización, se expuso a los altos mandos como es la situación actual de la compañía en base a sus trabajadores y como se podría mejorar las relaciones entre los mismo, ya que un factor importante que arrojó la encuesta fue la falta de comunicación entre departamentos, la cual mostraron gran interés en resolverla ya, cabe anotar que el giro de negocio de esta

empresa en la comercialización de productos de seguridad industrial, en el cual el proceso de comunicación es fundamental dando un comienzo desde la parte interna hasta la externa, se concluyó que todos los puntos a trabajar desde el Manual de funciones hasta la creación de un departamento de talento humano es fundamental para el crecimiento de la empresa y posterior futuro y dieron visto bueno para poder generar ya lo que es fue el manual de funciones.

## 8. Análisis de la información

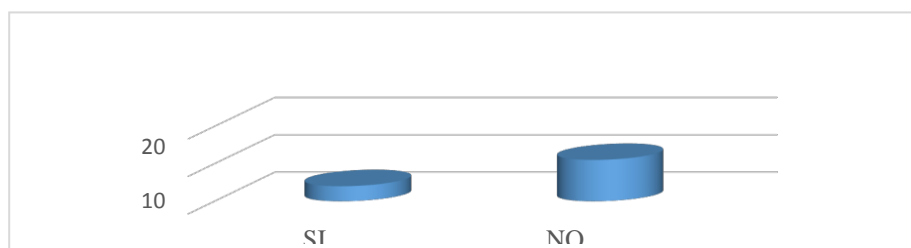
A continuación, se expone las respuestas obtenidas de la encuesta semi-estructurada (Anexo 1) compuesta por ocho preguntas que contemplan factores como el cumplimiento de necesidades laborales, actividades realizadas con recurrencia, importancia de las actividades para la empresa, comunicación entre gerente y empleado, la visualización a futuro de la empresa, función por área, desarrollo de actividades según su carga horaria y, la creación de un departamento de talento humano.

La encuesta se aplicó a 20 miembros de diferentes áreas de la empresa Creaciones Juventus S.A. de un universo de 35 personas. Si bien, la encuesta se realizó a través de un muestreo aleatorio, se contó con un 72.8% de participación. De los resultados se obtuvo un primer diagnóstico del estado de la empresa para poder diseñar el manual de funciones gracias a esta encuesta, los principales problemas a considerar dentro de la organización se exponen en el análisis de datos por cada pregunta realizada.

### 8.1 Tabulación de datos

**Pregunta 1:** ¿Sabe con exactitud cuáles son las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

**Figura 2 Conocimiento sobre sus funciones laborales**

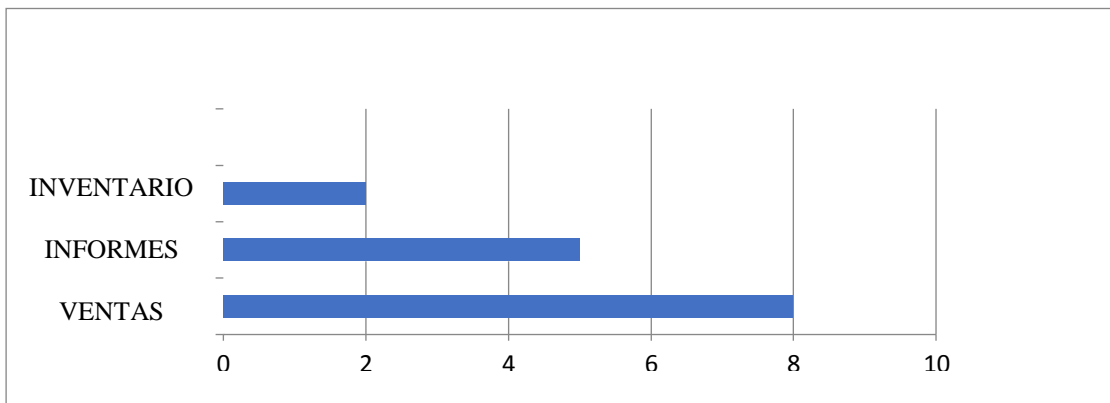


Nota: resultados porcentuales de las respuestas a la pregunta 1. Elaboración por Santiago Peña (2018).

La Figura 1 muestra que el 73,3 % considera que no conoce con exactitud todas las funciones de su cargo, lo que indica que existe una inadecuada comunicación por parte de la empresa al momento de contratar personal sin una debida inducción, lo que arroja que los empleados tengan un conocimiento limitado de sus actividades.

**Pregunta 2:** Enumere tres actividades que realiza con recurrencia en el día

**Figura 3 Actividades realizadas con Recurrencia**

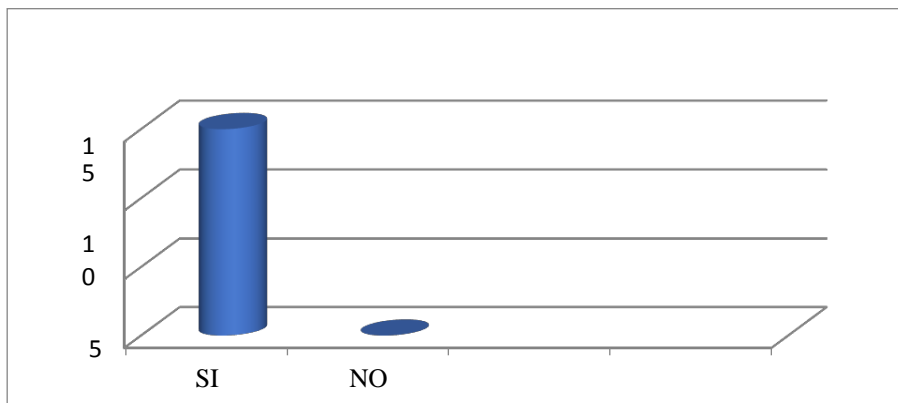


Nota: resultados porcentuales de las respuestas a la pregunta 2.  
Elaboración por Santiago Peña (2018).

En efecto, la actividad de ventas es la que se realiza con mayor frecuencia pues su ejecución forma parte del objetivo de la empresa (venta de mercadería), y al momento de ser una actividad de suma importancia debe tener una base donde se especifiquen las actividades específicas de ese cargo.

**Pregunta 3:** ¿Las actividades que realiza dentro de su organización son indispensables para buen funcionamiento de la misma?

**Figura 4 Actividades Indispensables**

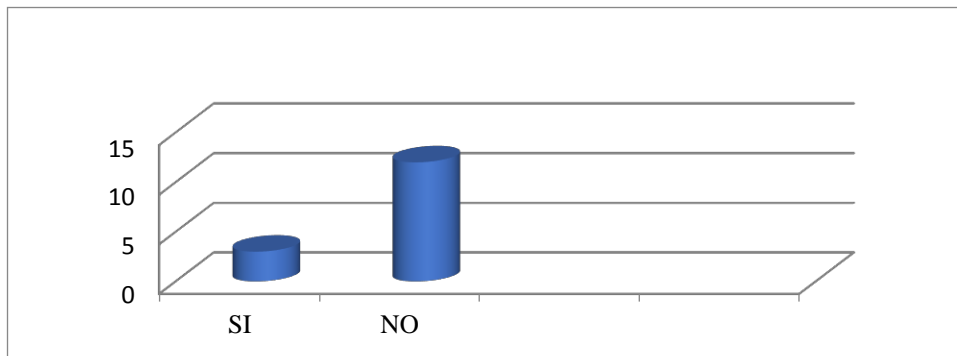


Nota: resultados porcentuales de las respuestas a la pregunta 3. Elaboración por Santiago Peña (2018).

A nivel personal, cada encuestado considera que las actividades que realiza son indispensables para la organización. Es decir, se consideran parte de la misma y reconocen su importancia en su funcionamiento.

**Pregunta 4:** ¿Considera usted que la comunicación entre empleado y gerente es la mejor?

**Figura 5 Comunicación**



Nota: resultados porcentuales de las respuestas a la pregunta 4. Elaboración por Santiago Peña (2018).

Se puede observar que los encuestados no están conformes con la comunicación que se maneja dentro de la organización, lo cual es un determinante para que exista este tipo de problemas como la falta de conocimiento entre áreas sobre sus funciones y el manejo de las mismas.

**Pregunta 5:** ¿Cómo visualiza a la empresa Creaciones Juventus S.A. en los próximos años?

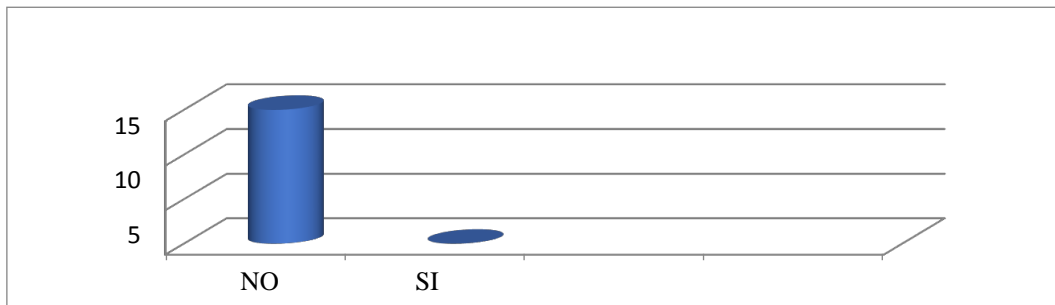
En este caso, las respuestas fueron sistematizadas por lo que, los encuestados ven a futuro una empresa con alto índice de crecimiento, por lo cual la creación de una estructura sólida en base a la información sobre cada cargo es indispensable.

**Pregunta 6:** ¿Cuál es la función principal que desempeña usted en su área?

En esta pregunta se priorizó qué función esencial cumplen los empleados y si está enfocada a sus cargos lo cual, según la encuesta realizada, los empleados no saben con exactitud que función es la primordial y responden que la mayoría son esenciales.

**Pregunta 7:** ¿Las funciones que desempeña son acordes al tiempo que tiene para realizarlas?

**Figura 6 Tiempo acorde a la actividad a realizar**

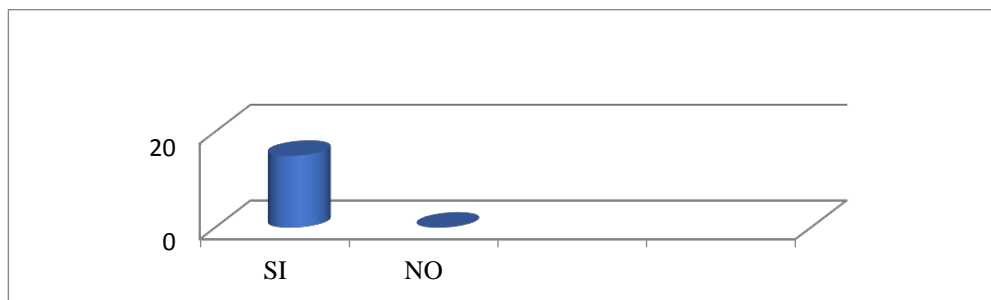


Nota: resultados porcentuales de las respuestas a la pregunta 7. Elaboración por Santiago Peña (2018).

Los encuestados reflejan con el 99.9% que el tiempo que disponen para cada actividad es insuficiente para realizar sus labores, lo cual daría a entender que existe una acumulación de tareas por lo cual no tiene tiempo suficiente para realizar todas.

**Pregunta 8:** ¿Ve la necesidad de crear un departamento especializado en gestión del personal? ¿Por qué?

**Figura 7 Creación de un Departamento de Talento Humano**



Nota: resultados porcentuales de las respuestas a la pregunta 8. Elaboración por Santiago Peña (2018).

Observamos que el 99.9% de encuestados considera necesaria la creación de un departamento de talento humano ya que, según sus argumentos “crearía buenas relaciones laborales”, y ayudaría a un manejo más especializado en T.H.

Para identificar y priorizar los problemas que tiene la organización, hemos considerado la ponderación de 10 a los criterios de mayor a menor relevancia para analizar el estado actual de la organización. De este modo, las encuestas nos han

permitido observar que el diseño e implementación de un manual de funciones es una de las prioridades de la empresa pues abarcaría la solución de otros problemas relacionados con la comunicación y como un primer paso para tomar en cuenta la formación de un área especializada en Talento Humano ya que atiende a las necesidades de los trabajadores dentro de la organización por lo tanto el manual de funciones servirá como una base para empezar a crear un estructura sólida en base a los cargos ya existentes y mejorando procesos.

El principal problema es la falta de conocimiento sobre las funciones de cada puesto de trabajo por lo que el grupo a trabajar para solucionarlo es todo su universo. Es decir, los 35 miembros que están divididos en sub-gerencias, jefaturas, ventas y administrativo. En efecto, para conseguir el diseño e implementación de un manual de funciones se necesitará de toda la apertura de Gerencia General por el motivo de que esta herramienta facilitará la identificación de actividades y a tener un amplio conocimiento de cómo se encuentra nuestra organización llevando a cabo posteriormente a la implementación de nuevos procesos futuros como evaluaciones de desempeño todo en pro de la empresa.

Según la ponderación de problemas que hemos podido identificar en las respuestas de las encuestas, vamos a proceder analizar cada uno de ellos a través de la caracterización de los mismos.

## **8.2 Falta de conocimiento sobre las actividades de su cargo**

Es fundamental que en toda organización sus empleados sean conscientes sobre las actividades o funciones que deben realizar al momento de ser contratados, lo que se pudo observar es que las nociones que tiene cada uno de ellos son básicas sobre las tareas a realizar sin tener una guía en la cual se detallan con más precisión cada una de ellas ocasionado las dificultades sobre desconocimiento de funciones y la realización de actividades que no puedan estar dentro de sus cargos, consiguiente dando una respuesta negativa al momento de preguntar sobre el conocimiento con exactitud de cada función que debe realizar, de igual manera al momento de contratar tener una guía donde se pueda seguir los lineamientos para hacer una selección óptima, y no de manera intuitiva y con conocimientos básicos sobre las funciones y requerimientos que tiene cada cargo.

### **8.3 Falta de comunicación entre áreas**

Este tipo de problema es uno de los más comunes dentro de una organización. Así, podemos identificar que la falta de un departamento de talento humano a cargo de mejorar las condiciones de trabajo y por ende el clima laboral desencadena en la falta de comunicación entre áreas. El origen de este tipo de conflicto comunicacional se da porque no hay un mediador entre jefes y empleados para conocer sus códigos y establecer diálogos.

Según, lo observado, un mal clima laboral donde las personas no se sientan cómodas realizando su trabajo origina conflictos internos y, consecuentemente, problemas de productividad. Por ello, se propone trabajar con herramientas como coaching, integraciones o promociones, donde el empleado se sienta a gusto de compartir con los demás y las tensiones sean liberadas.

### **8.4 Falta de un Área de Talento Humano**

Al momento de no tener un Área especializada en Talento Humano va afectar sistemáticamente a la organización y a sus empleados de manera que no se evidencia un ente regulador entre empleado y gerencia, lo cual ocasionaría problemas como ya se a diagnosticado en la encuesta que son desconocimientos de actividades, problemas de comunicación.

La importancia de estos tres problemas se encuentra en la estructura organizacional. Solventarlos de manera prioritaria evitará problemas a futuro. Es así que el diseño e implementación de un manual de funciones será la base para la creación del departamento de talento humano que, a su vez, trabajará sobre los demás problemas identificados.



## 8.5 Matrices de análisis

En la matriz número 1 se puede evidenciar los factores que van a indicar un resultado parcial sobre las fuentes o mecanismos de medición, que nos ayudará a evaluar cómo se están llevando a cabo los diferentes procesos, dándonos un panorama más amplio de ejecución de las actividades.

La matriz número 2 se encarga de ver cómo fue el proceso de ejecución de las actividades y los resultados obtenidos en la misma otorgándonos mediante porcentaje el grado de realización de la misma. Con este tipo de valor podremos atacar las fuentes que se observa con menor porcentaje identificando los problemas centrales. Cabe acotar que en las dos matrices que se presentan a continuación se detalla el proceso que se llevó a cabo con sus respectivos resultados, mediciones y porcentajes.

Por su parte, la matriz de monitoreo (Anexo 9) nos permite comprender cómo se lleva adelante el proceso. Según, la página web ONU Mujeres (2017) los indicadores de proceso se usan para “(...) monitorear la cantidad y clases de actividades.” En ese sentido, hace referencia a los indicadores de resultados que nos permitirán saber si los objetivos fueron alcanzados o no. Tanto los indicadores, medios de verificación y datos de línea base nos permiten hacer el seguimiento a los avances del proyecto. Como veremos, los medios de verificación son la vía para llegar a la fuente. En otras palabras, las encuestas y encuestas son el soporte donde se puede contrastar si los indicadores corresponden a su realidad. Mientras tanto, en el proyecto, la línea base,

“debe realizarse cuando éste se inicia; de lo contrario, no se contará con datos que permitan establecer comparaciones posteriores e indagar por los cambios ocurridos conforme el proyecto se vaya implementando, de no realizarse se hacen menos confiables las posteriores evaluaciones de resultados y/o de impacto de un proyecto de desarrollo” (ESACADEMIC, 2017).

## Segunda parte

### 1. Justificación

La importancia de poder generar e implementar el manual de funciones se encuentra en la consolidación de una estructura organizacional más definida. En efecto, el manual tomará en cuenta ciertas necesidades del trabajador como su identificación y empoderamiento de la empresa, mejor distribución de carga horaria y depuración de actividades duplicadas o sin valor agregado. En otras palabras, la implementación del manual de funciones mejoraría tanto el clima laboral existente como los procesos de selección de personal, y su rendimiento en forma general.

El manual de funciones es además una guía de evaluación de desempeño pues permite hacer un seguimiento a las actividades y la forma en cómo éstas se desarrollan de acuerdo a lo estipulado en el manual. De esta manera, el diseño del manual de funciones para mejorar la selección de personal para la empresa Creaciones Juventus S.A. colaborará con la consecución de sus objetivos organizacionales como alcanzar la solidez y compromiso, apoyando el desarrollo y bienestar de la sociedad ecuatoriana. Como vemos, al tratarse de una empresa que se dedica a la venta de equipos de seguridad industrial, es de suma importancia determinar el manejo y funcionalidad del equipo de vendedores ya que constituyen el rostro visible de la organización, así como su carta de presentación. Razón por la cual es necesario mantener rigurosidad en el proceso de selección de los mismos, a través de mecanismos idóneos que permitan la incorporación del recurso humano óptimo.

El diagnóstico realizado a través de la encuesta nos permitió identificar los problemas que afectan a la organización, siendo uno de ellos la falta de conocimiento sobre las funciones que debe realizar cada empleado, de este modo como objetivo al realizar este proyecto fue diseñar e implantar un manual de funciones que sirva como guía para el empleado como el empleador, ya que al momento de realizar cualquier tipo de selección tenga una noción específica sobre las necesidades que tiene el cargo a contratar y realizar un proceso efectivo de selección con la ayuda de esta herramienta.

Para obtener resultados de este proyecto se plantea una lista de actividades a seguir para el diagnóstico previo, tareas a realizar con la información recopilada y la socialización con los beneficiarios. Este procedimiento tomó seis meses entre noviembre 2016 a julio 2017.

#### Actividades:

- Identificar las actividades que realiza cada cargo.
- Una vez identificada la estructura organizacional, observarla para conocer los procesos que se dan dentro de su área de trabajo.
- Planificar reuniones con gerencia para informar los avances y planificar las próximas acciones
- Una vez recopilada la información, socializarla a los trabajadores.

#### Tareas

- Estructurar y organizar toda la información de los cargos
- Diseñar el manual de funciones.
- Entregar el Documento “Manual de Funciones” a la gerencia general.

Para la realización del proyecto es necesario reconocer ciertos factores que pueden incidir en su aplicación. En ese sentido, se encuentran los factores externos de los planes inefectivos, es decir que el desconocimiento de la realidad de la organización afecte a la viabilidad para realizarlos. Por su parte, los factores económicos y de tiempo deben ajustarse a un plan de trabajo que se detallará más adelante.

El manual contribuye al mantenimiento de la salud mental de los trabajadores, pues evita la ambigüedad de rol, y el infra y supra trabajo.

## 2. Caracterización de los beneficiarios

Dentro de la empresa en sus diferentes áreas está conformada por 35 trabajadores los mismos que presentan las siguientes características a nivel etario: De 25 a 30 años, 4 trabajadores con el 11.4% y de 35 a 60 años 31 trabajadores con el 88.6%.

La gran mayoría de empleados de la planta se encuentra situada dentro del rango de 35 a 60 años, esta situación particular fundamentalmente se debe a la organización del trabajo dentro de la empresa, así como a la realización de la tarea, se puede colegir que para la empresa y su operación no es prioridad la incorporación a la planta de fuerza laboral joven, en consecuencia, para la incorporación de personal priman criterios de experiencia y capacidad administrativa.

En relación al nivel de género se observa que existe en la planta una tendencia marcada hacia la incorporación de personal de género masculino ya que del 100 % de trabajadores el 77.1 % de los mismos corresponde al género masculino con 27 empleados, y el 22.9 % restante corresponde al género femenino con 8 empleados. Esta característica que presenta la empresa en relación al género de su planta de trabajadores fundamentalmente obedece a la organización del trabajo, la realización de la tarea relacionada con el giro del negocio.

**Tabla 2: Nómina de miembros de la empresa Creaciones Juventus S.A.**

<b>Nómina empresa Creaciones Juventus S.A.</b>				
<b>ÁREA</b>	<b>CARGO</b>	<b>NÚMERO DE PERSONAS</b>	<b>GENERO</b>	<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>
GERENCIA	Gerente General	4	M	TERCER NIVEL
	Sub gerente General		M	TERCER NIVEL
	Gerente Comercial	2	M	CUARTO NIVEL
	Sub gerente Industrial y Técnico		M	TERCER NIVEL
JEFATURA	Jefe de bodega	2	M	TERCER NIVEL
	Jefe de compras		M	TERCER NIVEL

ADMINISTRATIVO	Asistente contable Facturación Recepción Mensajería	4	F F F M	TERCER NIVEL TERCER NIVEL BACHILLER BACHILLER
Área de ventas	Distribuidores Vendedores	16	14 M 2 F	10 TERCER NIVEL 6 BACHILLER
Área jurídica	Asesora jurídica	1	F	TERCER NIVEL
Área de movilidad	Choferes	3	M	BACHILLER
Área de bodega	Auxiliar de bodega	3	M	BACHILLER
Área de servicios auxiliares	Empleada de aseo	1	F	BACHILLER
Externo	Auditoría externa	1	F	TERCER NIVEL
<b>TOTAL</b>		<b>35</b>	<b>27= M</b> <b>8 =F</b>	<b>1 =CUARTO NIVEL</b> <b>19 =TERCER NIVEL</b> <b>15= BACHILLER</b>

Nota: Datos sobre la estructura de la empresa C.Juventus S.A. Elaboración por Santiago Peña (2018).

### 3. Interpretación

El bienestar del trabajador depende de las mejores condiciones en las que desempeña sus actividades. Tener un contexto desfavorable tiene como consecuencia el estrés, la insatisfacción laboral, problemas de relación, desmotivación laboral, entre otros.

Con el propósito de cubrir falencias en su planta de trabajadores, la empresa se ha visto en la necesidad de multiplicar tareas, y diversificar actividades para el mismo cargo, lo cual ha sido contraproducente para el normal desarrollo de las actividades de la empresa, dando como resultado que el personal se sienta inconforme con esta nueva medida generando un malestar significativo en la organización, cabe recalcar que de por si el malestar sobre las actividades que realizan era acentuado ahora con esta nueva forma de trabajo va generar más malestar en los empleados.

Dentro de la organización se encuentra una estructura de orden jerárquico bien definido donde el dueño de la empresa es el responsable de cumplir varias funciones que no están de acuerdo a su cargo, como por ejemplo la toma de decisiones en áreas donde no tiene un buen conocimiento de cómo se desarrollan las actividades

(Procesos de selección, manejos de inventarios, procesos de inducción), generando una serie de inconvenientes por el mismo hecho de que las decisiones que toma valgan redundancia no son siempre las mejores generando un malestar interno.

Existen 2 Gerencias que son ocupadas por familiares del dueño, en las cuales las funciones que generan no son siempre las mejores generando problemas y un ambiente laboral pesado, ya que es muy complicado dar opiniones contrarias a lo que ellos piensan por el mismo hecho de que tienen un aval directo con el dueño de compañía, complicando las relaciones internas entre las demás gerencias y jefaturas por discrepancias al momento de tomar algún tipo de decisión.

Estas consecuencias de que exista este tipo de ambiente va generar siempre conflictos y un gran índice de rotación, por la inconformidad de los colaboradores con el manejo de la empresa.

El giro de negocio es la venta y distribución de implementos de seguridad industria, donde las importaciones y ventas son el pilar de la organización, cabe recalcar que al momento de tomar decisiones fallidas va generar una serie de inconvenientes a nivel económico y de ventas, cuando existe de por miedo decisiones en las cuales las toman un grupo familiar puede perjudicar a los demás colaboradores.

Las consecuencias perjudiciales sobre la salud o el bienestar del trabajador que se derivan de una situación en las que se dan unas condiciones psicosociales adversas o desfavorables son el estrés, la insatisfacción laboral, problemas de relación, desmotivación laboral, etc.

Como se anotó, la planta de personal de la empresa en sus diferentes áreas está conformada por 35 trabajadores los mismos que presentan las siguientes características a nivel etario: De 25 a 30 años, 4 trabajadores con el 11.4% y de 35 a 60 años 31 trabajadores con el 88.6%.

La gran mayoría de empleados de la planta se encuentra situada dentro del rango de 35 a 60 años, esta situación particular fundamentalmente se debe a la organización del trabajo dentro de la empresa, así como a la realización de la tarea, se puede colegir que para la empresa y su operación no es prioridad la incorporación a la planta de fuerza laboral joven, en consecuencia, para la incorporación de personal priman criterios de experiencia y capacidad administrativa.

En relación al nivel de género se observa que existe en la planta una tendencia marcada hacia la incorporación de personal de género masculino ya que del 100 % de trabajadores el 77.1 % de los mismos corresponde al género masculino con 27 empleados, y el 22.9 % restante corresponde al género femenino con 8 empleados. Esta característica que presenta la empresa en relación al género de su planta de trabajadores fundamentalmente obedece a la organización del trabajo, la realización de la tarea relacionada con el giro del negocio.

Las actividades al interior de la empresa se desarrollan en función de la comercialización de productos para seguridad industrial, con el propósito de cubrir falencias en su planta de trabajadores, en muchos casos la empresa se ha visto en la necesidad de multiplicar tareas, y diversificar actividades, lo cual ha venido a ser contraproducente para el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

Las actividades que tienen mayor acogida en la empresa son aquellas que están relacionadas con las ventas y facturación de los productos que comercializa, ya que estas responden a los intereses de toda la planta de trabajadores, sus directos beneficiarios.

Realizando un balance de la ejecución de actividades se observa que las que tienen mayor importancia para la empresa son facturación y ventas, que son consideradas como la fuente de ingresos de la empresa, quedando en segundo plano las demás actividades que si bien es cierto contribuyen a la operatividad de la misma, no se presentan como indispensables para su normal funcionamiento, esto según el criterio de sus directivos.

Tomando en cuenta los indicadores planteados, y su análisis se puede observar que la implementación de los mismos, y su aplicación permitieron establecer puntualmente las falencias, así como los aciertos que se presentan en los procesos al interior de la empresa.

Se logró determinar que una de las principales falencias que tiene la empresa es la falta de herramientas de carácter laboral, ya que esta carencia se expresa en un grado de insatisfacción por parte de sus empleados.

En relación con este problema se tomaron los correctivos necesarios, esto es se presentó un informe a los directivos de la empresa, los cuales mostraron su plena disposición a dotar a sus empleados de todos los recursos materiales necesarios para el desenvolvimiento de las actividades de los trabajadores.

En relación al indicador que manifiesta que la principal actividad que desarrollan los trabajadores es el despacho, se propuso establecer de manera conjunta con los directivos de la empresa un calendario de charlas motivacionales que permitan a los trabajadores tener un conocimiento cabal de todas las áreas de la empresa y su importancia para el funcionamiento de la misma. Se determinó que la planta de trabajadores se encuentra motivada en su trabajo al considerar que su aporte es indispensable para el buen funcionamiento de la empresa.

Cabe anotar que existe un alto grado de insatisfacción por parte de los trabajadores de la empresa, en relación al grado de comunicación que existe entre empleado- gerente, se abordó este tema con los directivos de la empresa, los mismos que muestran plena disposición a resolver esa diferencia.

Al preguntar sobre la necesidad de crear un departamento de recursos humanos para la empresa, la totalidad de la muestra encuestada se manifestó afirmativamente, sobre la base de generar una mejor relación de trabajo. Un hecho relevante que se presentó al realizar la encuesta fue la presencia de un elevado auto estima en relación a cada uno de los puestos de trabajo y sus funciones, ya que los entrevistados relevaron la importancia de su trabajo individual en aras de un futuro mejor para la empresa y si mismos.

Por último, en relación a la pregunta sobre si los encuestados disponían del tiempo suficiente para realizar sus actividades la totalidad respondió afirmativamente. En resumen, podemos determinar que los objetivos del proyecto están plenamente



justificados y tienen aceptación general por parte de todo el recurso humano que conforma la empresa.

Algún punto en el cual se presentan diferencias, existe la predisposición de los directivos así, como de los trabajadores para llegar a acuerdos mutuos que permitan el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Tomando los resultados esperados previa la implementación del proyecto, debemos anotar que los mismos se encuentran en concordancia con los objetivos propuestos, generando de esta forma las directrices necesarias que permitan el desarrollo y crecimiento de la empresa como tal y la generación de un clima laboral adecuado para toda la planta de trabajadores de la misma.

El primer resultado esperado es el que se refiere a mantener una vía de información constante y fluida, dirigida a todo el personal involucrado sobre las funciones de cada uno de los cargos que desempeña, esto contribuirá a desarrollar criterios de responsabilidad y eficiencia en cada uno de los cargos.

Se puede observar que propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente, resulta contraproducente para el trabajador, así como para la empresa, ya que se presenta un factor negativo que constituye la falta de especialización del trabajo, esto es que no existe en la planta personal calificado, que realice una actividad específica dentro de la misma, cabe resaltar el hecho de que al permitir la multiplicidad de tareas a un trabajador, por obvias razones se pierde el grado de responsabilidad en las actividades realizadas por el mismo.

Al implementar el proyecto se contribuirá a mejorar los procedimientos vigentes, estableciendo funciones, áreas de responsabilidad, así como la consecución de un seguimiento adecuado y oportuno en cada uno de los procesos todo esto en procura de una mayor eficiencia administrativa.

Al tener delimitado con claridad las funciones y responsabilidades de cada puesto en la empresa, la inducción de los nuevos colaboradores de la empresa se la realiza de forma fluida y eficiente, valorando capacidades, experiencias, y formación de acuerdo al puesto aplicable.

Con la implementación del manual de funciones en la empresa se consolida un fácil acceso a la información empresarial, contribuyendo de esta forma a optimizar los recursos al emprender en tareas de evaluación y auditorias.

Un resultado esperado que es necesario considerar es el que mediante la implementación del manual de funciones se logra estandarizar cada uno de los puestos de trabajo, generando de esta manera una mayor y más rápida adaptación del trabajador al puesto de trabajo propuesto, ya que el mismo cuenta con toda la información necesaria sobre:

- Que debe hacer
- Cuál es su área de responsabilidad
- A quien se reporta
- Uso de tecnología.

Fundamentalmente los supuestos para este proyecto se constituyen en dos aspectos:

El primero que hace referencia a la disponibilidad de recursos económicos que coadyuvaran a la implementación de este proyecto.

El otro supuesto que se refiere a la disponibilidad del tiempo necesario para la recolección y tabulación de la información obtenida.

Como corolario se anota el hecho de que la aplicación del presente proyecto no es de carácter estático, esto es que los parámetros y factores anotados se mantienen invariables en el tiempo.

Al contrario, es necesario recalcar que la implementación del proyecto es de carácter dinámico ya que requiere de permanentes y sistemáticas actualizaciones que, acordes con el tiempo y con las variables, económicas, políticas y sociales que se presenten en el país representaran innovaciones, así como sesgos en el presente

proyecto en el tiempo.

En relación a la disponibilidad de recursos para la implementación del presente proyecto cabe señalar que el mismo lejos de constituirse en un gasto para la empresa, se constituye en una inversión a plazo inmediato ya que por medio de su aplicación se logra la optimización de los recursos materiales que dispone la empresa, así como del recurso humano de la misma, logrando altos niveles de eficiencia y compromiso por parte de los colaboradores de la institución.

Con el supuesto que hace referencia al tiempo limitado para la consecución de los objetivos propuestos en el presente proyecto, así como a la falta de presupuesto para el mismo, se hace indispensable establecer puntualmente que este es un primer paso para la implementación del departamento de talento humano de la empresa, el mismo que una vez operativo funcionara con presupuesto establecido, así como contara con la disponibilidad de tiempo y recursos necesarios para realizar las actualizaciones pertinentes al presente manual de funciones.

Esto quiere decir que los supuestos que afectan a la consecución del proyecto son de carácter coyuntural, los mismos que en el corto plazo paulatinamente rescindirán

Como resultado de carácter subjetivo se logra visualizar el hecho de que la implementación del manual de funciones en la empresa ha logrado general alta expectativa entre la planta de directivos y trabajadores, ya que se constituye en una herramienta de apoyo en la toma de decisiones, así como en el funcionamiento y operatividad de la misma.

Tomando en cuenta los resultados esperados previa la implementación del proyecto, debemos anotar que los mismos se encuentran en concordancia con los objetivos propuestos. Lo cual genera de esta forma las directrices necesarias que permitan el desarrollo y crecimiento de la empresa como tal, a la vez que. El primer resultado esperado es mejorar la comunicación de modo constante y fluido. En el cual participe el personal involucrado y conozca de las funciones de cada uno de los cargos que se desempeñan. Esto contribuirá a desarrollar la responsabilidad y eficiencia en cada uno de los cargos.

Se ha observado que la uniformidad del trabajo ha permitido que diferentes trabajadores puedan realizar diferentes tareas incluso si no les corresponde lo cual resulta contraproducente para el trabajador, así como para la empresa. En efecto, se presenta un factor negativo que constituye la falta de especialización del trabajo, ya que no existe en la planta personal calificado que realice una actividad específica dentro de su área. Cabe resaltar el hecho de que, al permitir la multiplicidad de tareas a un trabajador, por obvias razones se pierde el grado de responsabilidad en las actividades realizadas por el mismo.

Al implementar el proyecto se contribuirá a mejorar los procedimientos vigentes, estableciendo funciones, áreas de responsabilidad, así como la consecución de un seguimiento adecuado y oportuno en cada uno de los procesos en busca de una mayor eficiencia administrativa. En consecuencia, al tener delimitado con claridad las funciones y responsabilidades de cada puesto en la empresa, la inducción de los nuevos colaboradores de la empresa se la realiza de forma fluida y eficiente, valorando capacidades, experiencias, y formación de acuerdo al puesto aplicable.

Con la implementación del manual de funciones en la empresa se consolida un fácil acceso a la información empresarial que contribuye de esta forma a optimizar los recursos al emprender en tareas de evaluación y auditorías. Un resultado esperado que es necesario considerar es el que mediante la implementación del manual de funciones se logra estandarizar cada uno de los puestos de trabajo. Esto genera una mayor y más rápida adaptación del trabajador al puesto de trabajo propuesto ya que cuenta con la información necesaria sobre qué debe hacer, cuáles son sus responsabilidades, a quién debe reportar sus actividades y, la operación tecnológica.

Es necesario recalcar que la implementación del proyecto es de carácter dinámico ya que requiere de permanentes y sistemáticas actualizaciones que, acordes con el tiempo y con las variables, económicas, políticas y sociales que se presenten en el país, se requerirá de innovaciones. Cabe añadir que, la implementación del presente proyecto, lejos de constituirse en un gasto para la empresa, es una inversión con resultados inmediatos ya que logra la optimización de los recursos materiales que dispone la empresa, así como del recurso humano de la misma. Lo cual consigue altos

niveles de eficiencia y compromiso por parte de los colaboradores de la institución.

Se observó el hecho de que la implementación del manual de funciones en la empresa ha generado gran expectativa entre la planta de directivos y trabajadores, ya que se constituye en una herramienta de apoyo en la toma de decisiones, así como en el funcionamiento y operatividad de la misma. Con el manual de funciones ha habido cambios significativos como la mejora de la productividad, la reducción del índice de rotación de personal.

Si bien existieron ciertas limitaciones no afectaron significativamente el desarrollo del proyecto, aunque hay que señalarlas para próximas aplicaciones. Así, una de las limitaciones es realizar el proyecto cuidando no interrumpir las actividades cotidianas de los trabajadores por lo que el tiempo juega un rol importante. Es necesario respetar el normal desarrollo de sus actividades.

Un hecho relevante que se presentó al realizar la encuesta fue la presencia de una elevada autoestima en relación a cada uno de los puestos de trabajo y sus funciones, ya que los encuestados revelaron la importancia de su trabajo individual en aras de un futuro mejor para la empresa y sí mismos.

El diseño del manual de funciones ha permitido reconocer la importancia de tener una guía que pueda ser consultada por el personal del departamento de talento humano para proveer a la organización del personal mejor capacitado para formar parte de ella. Asimismo, he podido observar la necesidad de una estructura clara e identificable en la organización, tanto para miembros externos como para quienes forman parte de ella. Esto permite saber quién está a cargo de qué actividad y, por ende, es responsable de la misma. En consecuencia, de manera profesional he conseguido la comprensión del funcionamiento de las organizaciones cuando, al conformarse por seres humanos, las necesidades que tienen deben identificarse, reconocerse y establecer acuerdos para mejorarlas.

#### **4. Principales logros del aprendizaje**

El aprendizaje obtenido, se constituyó en un importante soporte, el mismo que contribuyo efectivamente a la consecución de importantes logros, los cuales, al implementarse en la elaboración del presente manual de funciones, coadyuvaron a la elaboración del mismo con características metodológicas idóneas, así como la implementación de los conocimientos adquiridos aplicados a la realidad de una empresa. Entre los principales logros tenemos:

##### **La Planificación.**

El uso de esta herramienta contribuyo a definir metas y su alcance a través de objetivos, esto significa que toda la información obtenida se canalizo hacia una meta específica y su consecución tuvo un carácter planificado a través de objetivos planteados.

##### **Recopilación de la Información.**

Por medio de esta técnica, se pudo acceder a la información de manera sistemática y ordenada, estableciendo mecanismos idóneos para la consecución de la misma, logrando de esta manera tener un conocimiento cabal y pormenorizado de los elementos a ser analizados.

##### **Tabulación de la Información**

Con la información obtenida a través de técnicas específicas, se procedió al ordenamiento, cuantificación e interpretación de los resultados a los cuales se accedió, logrando de esta forma interpretar la realidad de la empresa en un determinado espacio de tiempo.

##### **Estandarización de los procedimientos.**

Con el objetivo de equiparar y normar los procedimientos al interior de la empresa, dentro del campo laboral se aplicó la respectiva estandarización de los mismos, contribuyendo de esta forma al establecimiento de principios, de carácter general

aplicables a las diferentes áreas de trabajo de la empresa, evitando la duplicidad de funciones, así como el establecimiento de responsabilidades específicas para cada área de trabajo y sus componentes.

### **Conceptualización**

Es indispensable en la consecución de un manual de funciones, dotar a este del respectivo marco teórico, en el cual están los conceptos básicos de cada área de trabajo, sus requerimientos, responsabilidades y destrezas requeridas, con el propósito de establecer un medio idóneo que permita el conocimiento cabal del funcionamiento y operatividad de la empresa, así como la racionalización de toda la información requerida para la consecución del presente proyecto.

La conceptualización abarca todas las etapas de la elaboración e implementación del presente proyecto, dejando establecido puntualmente, requerimientos, conceptos, normas y procedimientos.

Cabe anotar que este elemento se constituye en el más dinámico del proyecto, ya que permite el registro de los avances y/o retrocesos incurridos en la elaboración del mismo.

### **Identificación de Objetivos.**

Dentro de la planificación planteada, es de suma importancia establecer los objetivos a los que se requiere arribar, ya que esto permite la implementación de una administración idónea determinada por objetivos, los mismos que tendrán su grado de importancia y prioridad de acuerdo a la etapa del proyecto en que se encuentren.

Como norma establecida se planteará la identificación ordenada y sistemática de los objetivos a ser alcanzados en el proyecto, logrando de esta manera una racionalización adecuada de recursos materiales, así como humanos en la consecución del presente estudio.

### **Análisis de la Información.**

El acceso a la información es de suma importancia, y sobre todo su posterior análisis, ya que nos permite conocer de forma cabal e integral el funcionamiento y operatividad de la empresa, así como detectar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con este análisis se logra implementar los correctivos necesarios, de forma oportuna, esto es en el momento apropiado para ello, así como identificar oportunidades que permitan canalizar de una mejor manera los recursos humanos y económicos de los que dispone la empresa, todo esto aplicable exclusivamente en el recurso humano de la organización, que se constituye en el ámbito de operación del presente estudio.

### **Evaluación.**

Se constituye de por sí en un logro mayor, por el hecho de que permite establecer puntualmente la vigencia y aplicabilidad del presente manual de funciones, el mismo que previo a su incorporación y aplicación en la empresa se constituirá en una herramienta de soporte imprescindible para el proceso de toma de decisiones en los canales respectivos de la organización.

Cabe anotar que el presente estudio tiene principalmente dos ámbitos de evaluación, el uno constituido por los directivos de la empresa donde se implementara el manual de funciones, y el segundo que se constituye en una auto evaluación del trabajo realizado por parte del autor del mismo.

En el primer caso, los directivos se encargarán de medir y cuantificar la vigencia y oportunidad de la aplicación del mencionado estudio, generando las respectivas observaciones favorables o no, con respecto al estudio planteado.

En el segundo caso, en la auto evaluación, esta permite al autor del estudio realizado, comprobar in situ la vigencia de los postulados planteados, así como la aplicabilidad de las técnicas implementadas y del marco teórico planteado.



## **Monitoreo.**

El estudio realizado y su aplicación en la empresa requieren necesariamente que sean monitoreados, con el objetivo de realizar ajustes en los postulados del mismo, así como en el alcance de su aplicación.

Es de suma importancia establecer un plan de monitoreo periódico al proyecto implementado, esto nos permite conocer de primera mano las mejoras alcanzadas en el departamento de recursos humanos en la empresa, así como determinar cuál es el impacto que genera su aplicación en el uso, y optimización de los recursos económicos de los que dispone la empresa.

Este plan de monitoreo se llevará a cabo con periodicidad determinada y se lo implementará en el corto plazo.

Como corolario cabe destacar que los logros de aprendizaje de por si se constituyen en un soporte fundamental para la consecución del proyecto, ya que la elaboración del mismo es la recopilación de los conocimientos teóricos adquiridos a través de mi carrera universitaria, puestos en práctica en la consecución del presente trabajo.

Al finalizar y someter a evaluación el manual de funciones realizado se complementan los conocimientos teóricos adquiridos, con la práctica implementada de forma empírica por los directivos de la empresa, la cual; al ser adoptado el manual de funciones, pasa a tener fundamentos científicos que se encargan de abalzar su vigencia al interior de la empresa.

Dentro de todo el proceso que se llevó a cabo, debo recalcar que, desde un inicio, comenzando con el diseño de un plan de actividades hasta la ejecución del mismo me ayudaron a tener más experiencia que el manejo de recursos como el tiempo es un factor determinante ya que, al realizar las encuestas, entrevistas y borradores para el levantamiento de información, se lo realizo durante periodos de trabajo normal, lo cual en ocasiones dificulto hacerlas.

La información que pude manejar con la ayuda de libros y de conocimientos adquiridos en la Universidad me ayudaron a la realización de los mismo, con la ayuda de autores

como Chiavenato y Varela, la cual cito en varias partes del Proyecto fueron eje fundamental al momento de estructurar todo mi trabajo.

El diseño e implementación de un manual de funciones fue el producto final el cual fue de gran aceptación por parte de todos dentro de la organización, al momento de realizar la socialización con los empleados ya que teniendo una guía en la cual se sustente el trabajador como empleador favorecerá de manera positiva a la realización de cualquier proceso dentro de la organización, y fomentara la apertura para la consecución de un departamento especializado en talento humano.

Todos los objetivos se pudieron satisfacer cabe recalcar que este tipo de proyecto se dirige más hacia lo específico y fundamental que debe tener cada organización en referencia a sus cargos que manejan, por eso al momento de plantearlo la aceptación fue positiva dando apertura a que todo lo propuesto se realice de manera óptima.

En un inicio al momento de plantear todo lo referente a las actividades programadas para la ejecución del proyecto se pudo observar malestar por parte de los altos directivos, como todo cambio en un inicio no va hacer aceptado de mejor forma.

Un elemento innovador se puede decir que es en si el manual de funciones ya que al no existir dentro de la organización viene hacer una nueva herramienta de regulación de actividades dentro de cada cargo lo cual beneficiara al empleado al momento de realizar sus funciones diarias.

## **5. Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

El manual de funciones facilita la comunicación, el planteamiento de metas y objetivos, entre los trabajadores facilitando de manera proactiva y dinámica toda diferencia que se pueda dar en el ámbito laboral, es una herramienta reguladora de funciones que permitirá establecer en el futuro más acciones y crear procesos en favor a

los empleado y organización en sí, dando como aportes estabilidad laboral y más oportunidades de seguir creciendo como empresa.

El diseño e implementación de este Manual de Funciones fue de gran ayuda para disminuir problemas dentro de la organización y tener una guía sobre las actividades que debe realizar cada empleado. Se trabajó todos los parámetros dentro de la investigación, con ciertas limitaciones, pero sin tener una gran incidencia en los resultados finales. Cabe recalcar que la apertura que se tuvo para la realización del proyecto por parte de la gerencia fue en las mejores condiciones ya que facilitó el espacio y el tiempo de sus miembros para poder realizar el trabajo de manera fluida y poder así, concretarlo.

Todos los objetivos propuestos fueron cubiertos satisfactoriamente, las actividades que se realizaron como encuestas y reuniones con la gerencia y jefatura pudieron ser ejecutadas satisfactoriamente. Con los resultados obtenidos se pudo diseñar el manual de funciones cumpliendo con los objetivos establecidos y con la ayuda de los indicadores que fueron fundamentales para la medición de los mismos y lanzar resultados más visibles y concretos sobre lo ya planteado.

La disponibilidad de la gerencia y los empleados por su acogida a este proyecto ayudó a concretar los objetivos deseados, ya que facilitaron el trabajo y consecución de las actividades programadas. Por lo que los procesos que se llevaron a cabo dentro de la institución, fueron realizados en su totalidad. Cabe recalcar que después de la implementación del proyecto se debería dar un seguimiento para estar al tanto de cómo se siguen llevando los procesos de selección con la ayuda del manual de funciones.

Mientras más clara sea la definición de un puesto, las actividades a realizar y la comprensión de las relaciones de autoridad y las relaciones informales con otros puestos evitaran conflictos y la productividad de la persona aumentará.

Con la carencia de una estructura organizacional adecuada los empleados difícilmente podrán contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Toda organización será eficiente si tiene una estructura sólida y está encaminada a cumplir necesidades organizacionales.

## **5.2 Recomendaciones**

Se recomienda continuar actualizando y aplicando el Manual de Funciones con el fin de mejorar aspectos esenciales en la empresa, en cuanto a manejo de personal, selección y productividad. La actualización del mismo es importante dentro de la parte administrativa como al momento de que se generaren nuevos cargos y, por ende, más funciones dentro de la organización, por lo cual el seguimiento del mismo es fundamental para obtener resultados deseados.

Utilizar la información del Manual de Funciones al momento de realizar los procesos de selección de personal facilitara a que se lleve un proceso claro y veras al momento de contratar al nuevo personal. Realizar evaluaciones de desempeño, es ideal para obtener más resultados beneficiosos para la empresa, ayudará a seguir creciendo como institución y fortaleciéndose en el plan de calidad laboral (ambiente, productividad, índice de rotación).

Implementar un modelo de Gestión de Talento Humano pues el objetivo de las acciones ejecutadas es que sean acogidas de la mejor manera como se lo ha hecho hasta ahora, haciendo énfasis en la Gestión científica del Talento Humano, para un mejor desarrollo como ya mencionó. Por lo que, realizar revisiones semestrales de este manual para seguir obteniendo resultados favorables. Las reuniones con las gerencias y la participación de todos los empleados en este proceso van a ayudar a que se lleve mejor este proceso.

Proveer de al menos una copia completa de los manuales a cada unidad, gerencia, departamento y sección, para que sea fuente de consulta e información y enriquecimiento personal y organizacional.

## 6. Bibliografía

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va ed.). México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9na ed.). México: MacGraw Hill.
- CJUVENTUS. (11 de octubre de 2017). *Nosotros*. Obtenido de CJUVENTUS:  
<http://www.cjuventus.com/nosotros/>
- Dessler , G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- DiCaprio, N. (1989). *Teorías de la personalidad*. México D.F.: Mcgraw-Hill.
- ESACADEMIC. (11 de octubre de 2017). *Línea de base (investigación científica)*. Obtenido de ESACADEMIC:  
<http://www.esacademic.com/dic.nsf/eswiki/1353554>
- Explorable. (9 de octubre de 2017). *Muestreo no probabilístico*. Obtenido de Explorable: <https://explorable.com/es/muestreo-no-probabilistico?gid=1694>
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Internacional Thomson Editores.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1996). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca (I.T.S.TA). (2005). *Manual de Calidad (M-CCA-01)*. México: I.T.S.T.A.
- Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca (I.T.S.TA). (2005). *Manual de Funciones*. México: I.T.S.T.A.
- ONU MUJERES. (11 de octubre de 2017). *Indicadores*. Obtenido de ONU MUJERES:  
<http://www.endvawnow.org/es/articles/336-indicadores.html>
- Sabino, C. (9 de octubre de 2017). *El proceso de la investigación*. Obtenido de Metodología de la investigación:  
[https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion\\_carlos-sabino.pdf](https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf)

## 7. Anexos

### Anexo 1 Encuesta aplicada a la muestra

Encuesta semi-estructurada aplicada a una muestra de 15 personas, miembros de la empresa.

1. ¿Sabe con exactitud cuáles son las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

-----

2. Enumere tres actividades que realiza con recurrencia en el día

-----

3. ¿Las actividades que realiza dentro de su organización son indispensables para buen funcionamiento de la misma?

-----

4. ¿Considera usted que la comunicación entre empleado y gerente es la mejor?

-----

5. ¿Cómo visualiza a la empresa Creaciones Juventus S.A. en los próximos años?

-----

6. ¿Cuál es la función principal que desempeña usted en su área?

-----

7. ¿Las funciones que desempeña son acordes al tiempo que tiene para realizarlas?

-----

8. ¿Ve la necesidad de crear un departamento especializado en gestión del personal?

¿Por qué?

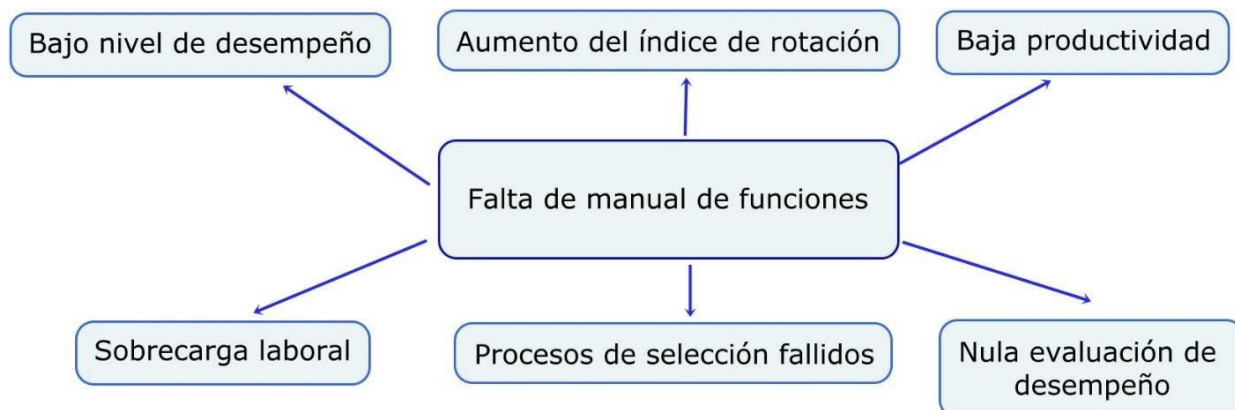
-----

**Anexo 2 Nómina de miembros de la empresa Creaciones Juventus S.A.**

Nómina empresa Creaciones Juventus S.A.		
ÁREA	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
GERENCIA	Gerente General Sub gerente General  Gerente Comercial Sub gerente Industrial y Técnico	4
JEFATURA	Jefe de bodega Jefe de compras	2
ADMINISTRATIVO	Asistente contable Facturación Recepción Mensajería	4
Área de ventas	Distribuidores Vendedores	16
Área jurídica	Asesora jurídica	1
Área de movilidad	Choferes	3
Área de bodega	Auxiliar de bodega	3
Área de servicios auxiliares	Empleada de aseo	1
Externo	Auditoría externa	1
<b>TOTAL</b>		<b>35</b>

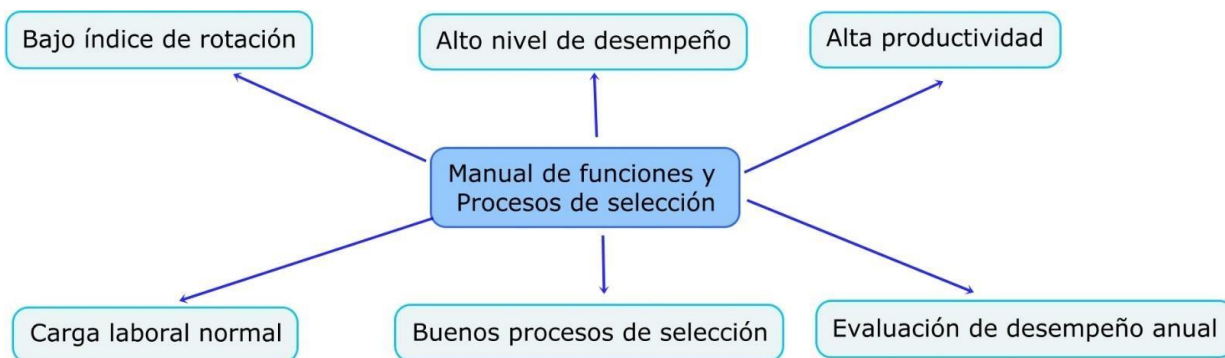
Nota: Nomina General del la Empresa Creaciones Juventus S.A. Elaboración por Santiago Peña (2018).

### Anexo 3 Árbol de problemas



Nota: grafico árbol de problemas Empresa C.Juventus S.A. Elaboración por Santiago Peña (2018).

### Anexo 4 Árbol de objetivos



Nota: grafica de árbol de objetivos de la Empresa C.Juventus S.A. Elaboración por Santiago Peña (2018).



**Anexo 5 Tabla Demográfica**

<b>CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS VARIABLES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES A CONSIDERAR DESCRIPCIÓN</b>
Edad	25 a 30 años
Género	Masculino y Femenino
Estado civil	Solteros, Casados
Escolaridad	Bachiller, Superior
Ocupación	Gerente General Gerente Comercial Sub-Gerente General Sub-Gerente de Industria y Técnico Jefe de Bodega Jefe de Compras Vendedores Ventas Distribuidores Asistente Contable Facturación Recepción Mensajero Asesora jurídica Choferes Auxiliar de Bodega Aseo Auditora Externa
Nivel de ingresos	Indistinto.

Nota: .tabla demográfica de la Empresa C.Juventus S.A Elaboración por Santiago Peña (2018).

### Anexo 6 Matriz de involucrados

<b>Grupos involucrados</b>	<b>Intereses respecto al proyecto</b>	<b>Problemas percibidos</b>	<b>Recursos y mandatos</b>	<b>Conflictos potenciales</b>
Gerente general	Consolidar un proceso donde se pueda identificar cada cargo y sus respectivas actividades	Falta de una herramienta que evidencie las funciones	Monetarios, financiación del proyecto con un recurso de 20\$ mensuales en materiales que se pueden utilizar para la realización del mismo	Gran índice de rotación de personal por una selección fallida
Jefaturas	Definir funciones de acuerdo a las actividades que se realicen en cada cargo	Mala distribución de funciones	Documentación que sirva para la obtención de datos verídicos sobre cada puesto de trabajo que este a su mando	Baja productividad de sus empleados
Administrativos	Evitar el sobre cargo de actividades e ir depurando funciones que no sean de mayor utilidad	Funciones o tareas fuera de las obligaciones que tiene el trabajador	Fuerza productiva	Alto índice de rotación

Nota: Matriz de Involucrados donde se expone a todos los participantes en el proyecto.  
Elaboración por Santiago Peña (2018).

**Anexo 7 Matriz 1 Consecución de los resultados del proyecto**

PLANIFICADO		EJECUTADO		
RESULTADO	INDICADORES	RESULTADO PARCIAL	INDICADORES	%
Eliminar duplicidad de funciones	$\frac{\# \text{ actividades realizadas}}{\# \text{ de actividades planificadas}} \times 100$	Se observa una disminución en la duplicidad de funciones, a partir de la implementación del manual de funciones	Analizar el porcentaje de disminución en la duplicidad de funciones obtenido en el resultado parcial	70%
Proponer mejoras en los procedimientos vigentes	$\frac{\% \text{ de productividad anual}}{\% \text{ de productividad semestral}} \times 100$	Se obtiene resultados parciales en este indicador, debido a la limitada implementación de mejoras en los procedimientos	Realizar un análisis sobre las causas probables que inciden en la limitada implementación de mejoras en los procedimientos	50%
Facilitar la inducción en los nuevos colaboradores de la empresa	$\frac{\# \text{ de rotación anual}}{\# \text{ de rotación semestral}} \times 100$	Disminuye la rotación de personal en el primer semestre. Esto debido a mejoras en el proceso de inducción al ingreso a la empresa	Registrar en que porcentaje disminuyó el índice de rotación de personal de la empresa posterior a la implementación del manual de funciones	60%
<b>LIMITACIONES/ DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS</b>				

Nota: consecución de resultados donde se expone el global de todo el análisis sistemático del proyecto. Elaboración por Santiago Peña (2018).

**Anexo 8 Matriz 2 Consecución de los productos de las actividades del proyecto**

PLANIFICACION		EJECUCION		%
ACTIVIDAD	PRODUCTO	ACTIVIDADES REALIZADAS	PRODUCTOS LOGRADOS	
Mediante una encuesta identificar las actividades que realiza cada cargo.	Encuesta	Encuesta	Establecer una misión para cada cargo, así como puntualizar los sistemas y métodos de trabajo aplicados para cada cargo en la empresa	100%
Con la utilización de la encuesta poder ir a cada gerencia jefatura con el fin de conocer los procesos que se dan dentro de su área de trabajo.	Tabular los resultados de la encuesta	Establecer puntualmente los procesos al interior de la empresa	Identificar los procesos principales, así como los de apoyo establecidos para cada actividad en la empresa	100%
Planificar reuniones con gerencia para presentar los avances de cada cargo e ir de la mano con la aprobación del mismo.	Calendarización de reuniones con gerencia	Reuniones periódicas con los directivos de la empresa	Mayor fluidez en la comunicación entre directivos- trabajadores d la empresa	80%
Recopilar información que será entregada por gerencia en referencia a perfiles de los colaboradores de la organización	Encuesta con gerencia	Tabulación de la información recolectada sobre perfiles idóneos para colaboradores de la empresa	Implantar el uso del presente en aras de valorar el perfil óptimo para cada cargo en la empresa	80%
<b>LIMITACIONES/ DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS</b>				

Nota: Elaboración por Santiago Peña (2018).

### Anexo 9 Matriz de monitoreo

JERARQUIA DE OBJETIVOS	INDICADORES	METAS INTERMEDIAS	MEDIOS DE VERIFICACION	LINEA BASE	METODO DE RECOPIACION DE LA INFORMACION	FRECUENCIA DE RECOPIACION	RESPONSABLE DE LA RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION	FECHA DE LA PRESENTACION DEL INFORME
Implementar el manual de funciones en la empresa Creaciones JUVENTUS S.A para el mejoramiento de los procesos de selección	Nivel de satisfacción al momento de realizar la contratación del nuevo personal	Implementar el manual de funciones. Para así incrementar el nivel de satisfacción al contratar nuevo personal	Medir el logro alcanzado a través del incremento de la productividad y por lo tanto de las ventas	No existe línea base ya que se parte de cero debido a que cualquier medición se la realizara una vez implementado el manual de funciones	Investigación, metodología, tabulación de la información	Semestral	Santiago Peña Castro	22 de mayo
Recolectar información sobre las actividades que realiza cada cargo dentro de la institución con ayuda de herramientas de recolección información (encuestas, encuestas)	# de actividades realizadas  # de actividades planificadas	Tabular la información obtenida y realizar un análisis de las actividades que realiza cada cargo	Medir el nivel de ausentismo y faltas que se produce en la empresa,	No existe línea base ya que se parte de cero debido a que cualquier medición se la realizara una vez implementado el manual de funciones	encuestas	Semanal	Santiago Peña Castro	22 de mayo
Generar las diferentes fichas de recolección de información con el fin de poder ir generando las distintas clasificaciones de puestos y posteriormente el producto final que son los manuales de funciones	Nivel de logro alcanzado en base a objetivos anuales de cada jefatura y gerencia	Ordenar y sistematizar la información obtenida y determinar el nivel de logro anual alcanzado	Sistematizar y ordenar la información de forma clara, precisa, priorizando la denominación en cada puesto de trabajo en aras del producto final	No existe línea base ya que se parte de cero debido a que cualquier medición se la realizara una vez implementado el manual de funciones	Encuestas	Mensual	Santiago Peña Castro	22 de mayo
Determinar los procesos de selección que se llevan a cabo dentro de la institución, e ir identificando cuales son las falencias	#productividad anual -----x 100 #productividad semestral	Identificar las falencias en los procesos de selección	Medir el nivel de rotación del personal anualmente y semestralmente	No existe línea base ya que se parte de cero debido a que cualquier medición se la realizara una vez implementado el manual de funciones	Encuestas	Mensual	Santiago Peña Castro	22 de mayo

Nota: se refleja cómo se va a llevar un control sobre lo ya planteado, y ver los resultados a futuro. Elaboración por Santiago Peña (2018).

**Anexo 10 Formato De levantamiento de información de cargo**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	
<b>DEPENDENCIA:</b>	
<b>NUMERO DE CARGOS:</b>	
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b>	
<b>SOLICITA REPORTES:</b>	
<b>REPORTA A:</b>	
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	

Nota: formato de levantamiento de información de cada cargo. Elaboración por Santiago Peña (2018).