

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

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

**TEMA:
DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y
ORGANIGRAMA PARA LA EMPRESA NEWLEAD DURANTE EL
PERÍODO DE ABRIL 2018 A JUNIO 2018**

**AUTORA:
GABRIELA SOLEDAD ANDRANGO VILLAMARÍN**

**TUTORA:
MARÍA AUGUSTA SANTILLAN MORA**

Quito, julio del 2018

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo/ Nosotros Gabriela Soledad Andrango Villamarín, con documento de identificación N° 172028022-9, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy/somos autor/es del trabajo de grado/titulación intitulado: “DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ORGANIGRAMA PARA LA EMPRESA NEWLEAD DURANTE EL PERÍODO DE ABRIL 2018 A JUNIO 2018”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: PSICÓLOGA, 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/es me/nos reservo/reservamos 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: Gabriela Soledad Andrango Villamarín
Cédula: 172028022-9
Fecha: Julio del 2018

Declaratoria de coautoría del docente tutora

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el informe final de intervención, **“DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ORGANIGRAMA PARA LE EMPRESA NEWLEAD DURANTE EL PERÍODO DE ABRIL 2018 A JUNIO 2018”** realizado por Gabriela Soledad Andrango Villamarín, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, Julio del 2018



Nombre: María Augusta Santillán Mora

Cédula: 170718033-5

Quito 22 de Marzo de 2018

Sr. Gino Edurado Grondona Opazo
Director de la carrera de Psicología
Universidad Politécnica Salesiana
Presente.-

De mis consideraciones

Yo José Luis Naranjo Jurado, representante legal de la Empresa New Lead certifico que la Srta. Gabriela Soledad Andrango Villamarin, con cedula de identidad 172028022-9 egresa de la Universidad Politécnica Salesiana, se encuentra desarrollando en nuestra Firma, su proyecto de intervención denominado "DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ORGANIGRAMA PARA LE EMPRESA NEWLEAD DURANTE EL PERÍODO DE ABRIL 2018 A JUNIO 2018" y adicionalmente tiene autorización para el uso de nuestra información y su publicación.

Sin otro particular por el momento, me suscribo.

Atentamente.

A blue ink signature of José Luis Naranjo Jurado is written over a circular stamp. The stamp contains the 'newlead' logo, the text 'Cía. Ltda.', the name 'José Luis Naranjo Jurado', and the title 'Gerente General'. Below the stamp, the word 'NEWLEAD' is printed in a bold, sans-serif font.

newlead
Cía. Ltda.
José Luis Naranjo Jurado
Gerente General
NEWLEAD

Dedicatoria

El presente proyecto de intervención le dedico A Dios, por permitirme conocer una vida llena de oportunidades y satisfacciones, a mi hija Gaby Anahí, por toda la inspiración brindada, por demostrarme que tenemos motivos más grandes que los materiales y por su tiempo incontable que me regalo para poder cumplir con esta meta.

Agradecimientos

A mi tutora, María Augusta Santillán quien aportó con sus conocimientos, su orientación y su manera especial de trabajar, lo cual me han sido fundamentales para poder llegar a concluir este proyecto de intervención.

A la Universidad Politécnica Salesiana, personal administrativo y a los docentes por haberme forjado durante toda mi carrera universitaria dando de si todos sus conocimientos que hicieron posible cumplir con mis objetivos y metas planteadas.

Índice

Introducción	1
PRIMERA PARTE	2
1. DATOS INFORMATIVOS DEL PROYECTO.....	2
1.1. Nombre del proyecto.....	2
1.2. Nombre de la institución	2
1.3. Tema que aborda la experiencia	2
1.4. Localización.....	3
2. OBJETIVO DE LA SISTEMATIZACIÓN	4
3. EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN	5
3.1. EL Manual de Funciones	5
3.1.1. Generalidades	5
3.1.2. Definición.....	6
3.1.3. Importancia	7
3.1.4. Objetivo del manual de funciones.....	8
3.1.5. Descriptivo de cargos	10
3.1.6. Actualización.....	11
3.2. Organigrama	11
4. OBJETO DE LA SISTEMATIZACIÓN	14
5. METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN	19
5.1. Etapa de diagnóstico	19
5.1.1. Fuente Primaria de Información.....	19

5.1.2. Encuesta Cerrada.....	20
5.1.3. La observación	20
5.2. Etapa de sistematización	20
5.2.1. Entrevista.....	20
5.2.2. Diseño de herramienta para análisis y perfil de cargos.....	21
5.2.3. Matriz de marco lógico	25
6. PREGUNTAS CLAVES	27
6.1. Preguntas de inicio	27
6.2. Preguntas interpretativas	27
6.3. Preguntas de cierre	28
7. ORGANIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	29
8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	31
8.1. Diseño de herramienta para la creación del manual de funciones.....	31
SEGUNDA PARTE	34
1. JUSTIFICACIÓN.....	34
2. CARACTERIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS	37
3. INTERPRETACIÓN.....	39
4. PRINCIPALES LOGROS DEL APRENDIZAJE	41
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	45
Bibliografía	46

Índice de tablas

Tabla 1. Ventajas y desventajas de un organigrama	12
Tabla 2. Cargos NEWLEAD.....	14
Tabla 3 Cronograma de Actividades.....	16
Tabla 4. Elementos de la descripción de Puesto	22
Tabla 5 muestra la matriz de marco lógico del presente proyecto.....	25
Tabla 6. Descripción de cargos	32

Índice de figuras

Figura 1 Localización de empresa NEW LEAD – Keyprofile	3
Figura 2. Organigrama Keyprofile	13
Figura 3 Organigrama NEWLEAD	24

Índice de anexos

Anexo 1. Manuales de Funciones	48
Anexo 2 Glosario	65

Resumen

El modelo de gestión empresarial actual ha centrado sus metas en planificar sus estrategias para optimizar los recursos materiales y financieros, así de esta forma conseguir ingresos al menor costo posible. En muchas ocasiones se ha dejado de lado la atención que merece el talento humano que no solo es significativo para alcanzar el éxito, sino que es el motor principal de cualquier empresa. Por ello, las competencias de los colaboradores deben atenderse y mejorarse de manera que vayan demostrándose en cada una de las funciones de sus puestos asignados.

Toda empresa necesita una dirección, una guía que le permita alcanzar sus objetivos y metas planteados en su plan estratégico; para esto se pretende contar con el apoyo de sus colaboradores, mismos que deben interactuar entre sí, más aún, durante un proceso de fusión estratégica con otra empresa. Un instrumento que le posibilitará el tener una estructura que mostrará a los colaboradores lo que se requiere de cada uno de ellos es el Manual de Funciones con su respectivo organigrama.

El desarrollo del presente trabajo corresponde a la sistematización, diseño e implementación de un Manual de Funciones para la empresa NEWLEAD, con el objetivo de mejorar y servir de guía sobre la estructuración de los cargos de la empresa durante su proceso de fusión estratégica, impulsando la responsabilidad y calidad de los productos y servicios que ofrecemos, enfocándonos en crecer y ser competitivos en el mercado de la administración del talento Humano.

Abstract

The current business management model has focused its goals on planning its strategies to optimize material and financial resources, thus obtaining income at the lowest possible cost. On many occasions, the attention that human talent deserves has been left aside, which is not only significant for achieving success, but is the main driver of any company. Therefore, the competences of the collaborators must be addressed and improved so that they can be demonstrated in each of the functions of their assigned positions.

Every company needs a direction, a guide that allows it to reach its objectives and goals set out in its strategic plan; for this, it is intended to have the support of its collaborators, who must interact with each other, even more, during a strategic merger process with another company. An instrument that will enable you to have a structure that will show collaborators what is required of each of them is the Manual of Functions with its respective organization chart.

The development of this work corresponds to the systematization, design and implementation of a Manual of Functions for the company NEWLEAD, with the aim of improving and serving as a guide on structuring the positions of the company during its strategic merger process, promoting the responsibility and quality of the products and services we offer, focusing on growing and being competitive in the human talent management market.

Introducción

La empresa NEWLEAD, en su afán de crecer administrativa y productivamente y brindar un servicio de calidad tanto en su interacción con los clientes como en los productos que ofrece, permitió la vinculación de una pasante para el área de Recursos Humanos, con la finalidad de realizar la sistematización, diseño e implementación de un Manual de Funciones. Este proceso se da como respuesta a la necesidad de un mejoramiento continuo de la compañía tanto en el ámbito administrativo como del Talento Humano que se presentan luego de la fusión estratégica con otra empresa.

Durante el tiempo de prácticas, se presentaron varios informes tanto a la Alta Gerencia como a la tutora asignada en la Universidad, cumpliendo con los parámetros establecidos para cada uno de estos informes o formatos. Permitieron dinamizar y actualizar la distribución administrativa de cada uno de los cargos y funciones permitiéndonos aprovechar de manera eficiente los recursos económicos, administrativos y humanos con los que cuenta la empresa.

La recolección de la información necesaria para estructurar este trabajo, se efectuó con la asistencia de todos sus colaboradores, tanto del área administrativa como operativa a través de encuestas y entrevistas directas, mismos que poseen la información precisa sobre cada uno de los cargos de los que se constituye la empresa para de esta manera efectivizar sus procesos humanos.

Se espera que este documento sea una guía efectiva para todos los colaboradores de la empresa y para quienes así lo requieran.

PRIMERA PARTE

1. DATOS INFORMATIVOS DEL PROYECTO

1.1. Nombre del proyecto

“Diseño y Elaboración del Manual de Funciones y Organigrama para la empresa NEWLEAD durante el período de abril 2018 a junio 2018”

1.2. Nombre de la institución

NEW LEAD

1.3. Tema que aborda la experiencia

A partir de la iniciativa de fusión estratégica con otra empresa, NEW LEAD determinó que no existían precedentes de algún manual de funciones o descriptivo de cada cargo con sus respectivos organigramas; por lo que la alta gerencia, toma la decisión de diseñarlos e implementarlos, esto como medio de actualización y formación de los deberes y responsabilidades de cada uno de los cargos, con el objetivo de tener un mayor orden y control de los procesos que a cada uno de ellos compete dentro de la empresa.

1.4. Localización

El proyecto fue realizado en la empresa NEW LEAD la misma se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, cantón Quito, provincia de Pichincha, país de Ecuador, entre las calles Catalina Aldaz N 34 – 181 y Portugal Edificio Titanium II Piso 4 oficina 404. Código postal 170504.

Figura 1 Localización de empresa NEW LEAD – Keyprofile

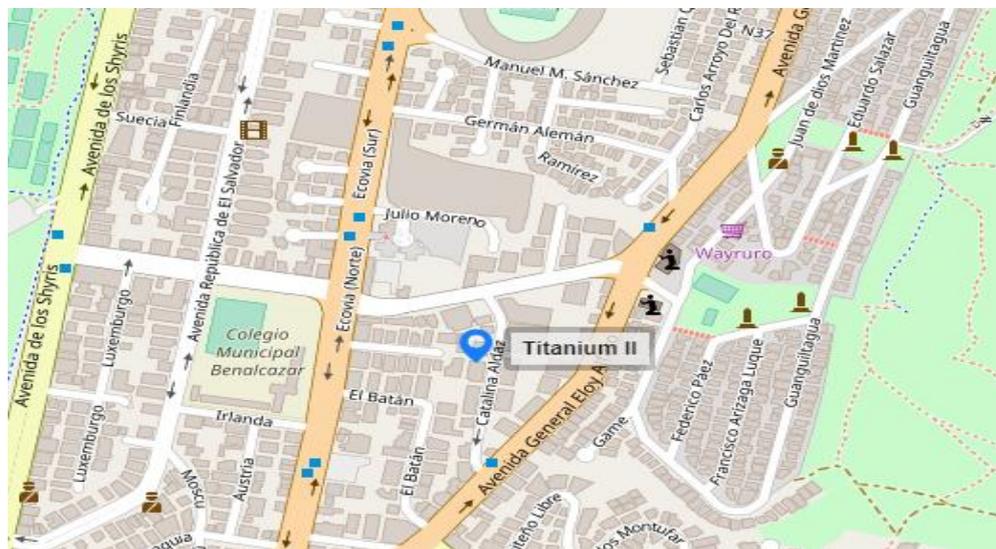


Figura 1. Localización GPS de la empresa. Fuente: Google Maps
Recopilado por: Gabriela Andrango

2. OBJETIVO DE LA SISTEMATIZACIÓN

En la actualidad son pocas las empresas que no ven relevante la elaboración de un Manual de Funciones o un descriptivo de sus cargos, llevando de manera empírica, el manejo de las actividades y los procesos que sus colaboradores desempeñan en la empresa, siendo ésta propensa a fallas sistemáticas en el flujo de gestión de funciones que entorpecen la productividad general.

Para efectos del presente proyecto, el objetivo de esta sistematización será el de reconstruir la experiencia práctica para compilar, seleccionar, analizar, comunicar y sensibilizar sobre la información obtenida para el Diseño y Elaboración del Manual de Funciones y Organigrama para le empresa NEWLEAD durante el período de abril 2018 a junio 2018.

3. EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN

Durante la estructuración de este apartado, se dará pie a la descripción del tema principal de este trabajo que es el diseño y la elaboración de un manual de funciones con el respectivo organigrama para cada cargo, para la empresa NEWLEAD para el fortalecimiento del clima laboral y de los procesos de producción de cada cargo dentro de la empresa.

A continuación, se describirá la estructura y principales conceptos que conlleva la elaboración de un manual de funciones.

3.1. EL Manual de Funciones

3.1.1. Generalidades

Para que una empresa logre alcanzar sus metas, siempre será necesaria la ayuda de un instrumento que permita a sus colaboradores guiarse y alcanzarlas, esta herramienta que les muestra a los colaboradores cada característica de los procesos productivos de cada cargo será el manual de funciones y la estructura contenida en este.

3.1.2. Definición

El Manual de Funciones es una herramienta en el cual las organizaciones plasman su estructura organizacional y las funciones de los cargos, así como también la descripción, el perfil y los parámetros de evaluación de cada uno de los puestos.

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada colaborador en sus actividades cotidianas, basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas laborales cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el periodo, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones, tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión (Beltrán, 2013, pág. 12).

De esta descripción del Manual de Funciones, la empresa toma la opción que Beltrán (2013) menciona sobre dejar cabida a la toma de decisiones que mejor se adapten a las circunstancias por parte de los colaboradores en sus puestos de trabajo, siempre que estas estén alineadas con los objetivos organizacionales de producción.

Manual de Funciones es un elemento del Sistema de Control Interno, que se convierte en un documento instrumental de información detallado e integral. Contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios (Rodríguez J. , 2002, pág. 61).

Para la empresa NEWLEAD, el diseño del Manual de Funciones representa el inicio de una etapa de reestructuración y adecuación de los procesos administrativos que se presentan al asumir una fusión estratégica entre dos empresas por lo que este manual, se constituye como una herramienta que organizará y orientará a cada uno de los cargos y sus funciones hacia el cumplimiento de las metas.

3.1.3. Importancia

El conocimiento requerido para desempeñar el cargo, la clase de pensamiento necesario para solucionar los problemas de dicho cargo y las responsabilidades asignadas (TIEMPO, 2018). Son factores en los que se fundamenta la metodología

HAY para la evaluación de cargos por perfiles y escalas y es precisamente la filosofía que NEWLEAD busca implementar para asumir esta nueva etapa administrativa.

Un Manual de Funciones permite que las actividades de la organización se desarrollen con un mínimo de conflictos internos, incrementa la productividad tanto personal como de grupo, establece competencias, distribuye el trabajo equitativamente, sirve de base para crear sistemas relacionados con la evaluación de desempeño, escalas salariales, crecimiento profesional, etc. (González, s/d), es decir que se presenta como una guía laboral completa para los colaboradores refiriéndose a las funciones, sanciones y reconocimientos. El manual se constituye como una herramienta administrativa indispensable. Debido a la importancia que tiene el Manual de Funciones, al elaborarlo se debe contar con la colaboración de todo el personal y en especial de quien está a cargo de la dirección de la empresa.

Podríamos decir que la “finalidad del Manual de Funciones es especificar la estructura de la empresa, relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos que la componen, funciones, responsabilidades del cargo; además contiene las necesidades del cargo en relación a conocimiento, experiencia, habilidades físicas, entre otros” (Martínez, 2015, pág. 7).

3.1.4. Objetivo del manual de funciones

Los principales objetivos de este Manual, los podemos definir de la siguiente manera:

- Establecer métodos y procedimientos del Sistema de Control Interno de la organización.
- Determinar las competencias del colaborador en cada actividad, trámite, proceso, operación o transacción.
- Conocer el lapso de tiempo utilizado en cada una de las actividades y así definir el tiempo total del proceso.
- Distribuir las cargas trabajo equitativamente, considerando las funciones asignadas a cada cargo.
- Minimizar el tiempo de procesos, eliminando procesos redundantes o innecesarios.
- Fijar tiempos estándares que permitan evaluar la productividad de cada área de trabajo.
- Recopila información que servirá de fundamento para la elaboración o actualización del manual.
- Actualizar permanentemente los procesos a seguir.
- Desarrollar indicadores, estándares, e índices que permitan la evaluación continua de la gestión (Maldonado Paipilla, 2012, pág. 23).

El objetivo que se planteó para este Manual de Funciones es el de establecer los medios y procedimientos, así como los perfiles y competencias necesarias para el cumplimiento de las actividades o funciones cotidianas de los colaboradores de cada uno de los cargos estructurados en este manual.

3.1.5. Descriptivo de cargos

En la descripción de cargos se plasmaron las principales tareas y responsabilidades que debe cumplir cada colaborador en sus respectivos procesos dentro de la empresa.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad y la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (porque lo hace) (Chiavenato, 2001, pág. 331).

La finalidad de elaborar un descriptivo de puestos para NEWLEAD es la de definir las atribuciones y condiciones que deben presentar cada cargo y que los colaboradores tengan conocimiento sólido de sus funciones y actividades para así contar con el recurso humano óptimo para desempeñar sus funciones. “El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. El análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos” (Chiavenato, 2001, pág. 333).

3.1.6. Actualización

Debido al medio tan cambiante en que se desarrollan las empresas, es de vital importancia que un Manual de Funciones sea actualizado continuamente, para que de esa forma sea una herramienta eficiente y oportuna en la organización (Garcés, 1999).

Para la empresa NEWLEAD, el proceso que permita la actualización de este manual, se podrá realizar luego que se hayan evaluado los resultados de los indicadores de gestión, una vez que se revisen los parámetros de cumplimiento de cada uno de los objetivos y cargos estructurados en el presente manual ya que al no existir precedentes de otro manual aplicado a la empresa, no se cuentan con precedentes necesarios para lograr una comparación sobre una línea de tiempo de un antes y un después de la aplicación de este proyecto en la empresa. Asumiendo este detalle, se propone un seguimiento sobre este proyecto en la empresa.

3.2. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de cómo se encuentra estructurada la empresa. Informa sobre cómo se encuentra distribuida su jerarquía, departamentos y relaciones entre los mismos.

Según Rodríguez (2015) el organigrama es un modelo abstracto y sistemático cuyo objetivo es el de visualizar e informar una estructura formal y organizacional

plasmando a sus elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación que existe entre ellos.

Su representación debe ser clara y de fácil comprensión.

Tabla 1.
Ventajas y desventajas de un organigrama

Ventajas del Organigrama	Desventajas del Organigrama
<ul style="list-style-type: none"> • Nos muestra cómo se encuentra estructurada la organización. • Los colaboradores tienen un sentido de propiedad al ocupar un lugar en la organización. • Esquematiza de manera gráfica a la estructura de la empresa. • Permite plasmar de manera estratégica la estructura organizacional • Los colaboradores tienen claridad en el apoyo de otros departamentos para el desarrollo de gestiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • La dimensión de la empresa puede dificultar su representación estructural. • Los colaboradores pueden confundir el estatus con ocupar un lugar en la organización. • Puede llevar a la confusión de esquematizar y descartar cargos. • Limita el conocimiento de la comunicación interna que existe en la estructura de la empresa. • Se cree que el apoyo al desarrollo de gestiones es estáticas a las expuestas en el organigrama.

Nota: Matriz que muestra las ventajas y desventajas de la estructura de un organigrama. Elaborado por: Gabriela Andrango (2018).

Cabe recalcar que es necesario contar con el apoyo y apertura de los colaboradores; para esto, se tienen previstas jornadas de capacitación y socialización sobre las metas y objetivos que enmarca, la elaboración de este proyecto con la intención de alcanzar un empoderamiento por parte de los colaboradores y su total soporte.

Figura 2. Organigrama Keyprofile

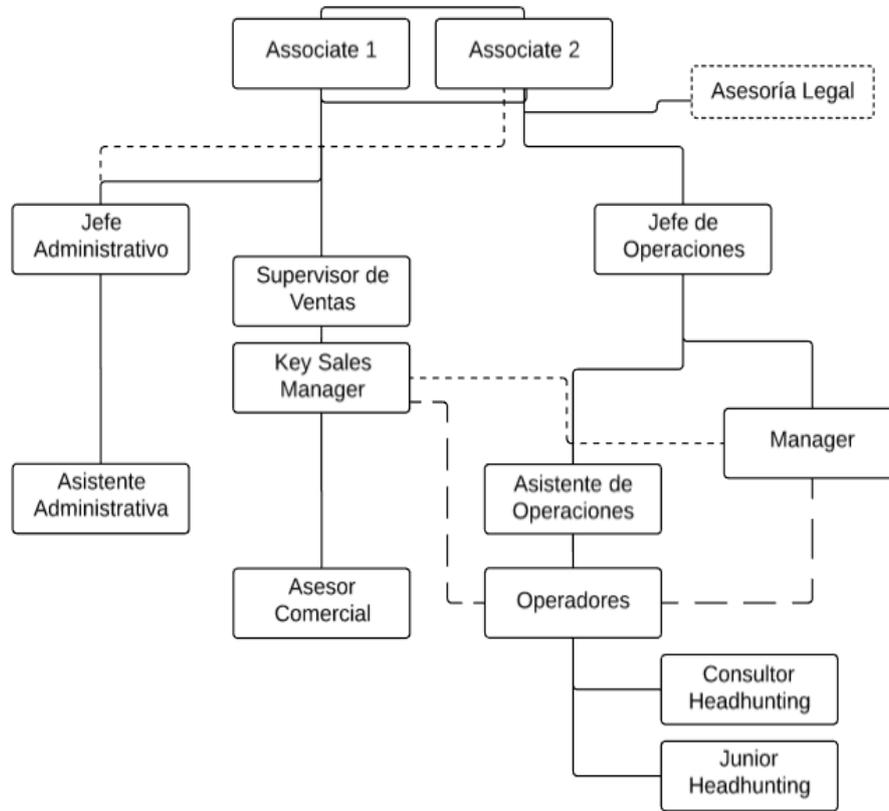


Figura 2. Organigrama que explica la distribución de cargos sin la fusión con sus socios en Keyprofile.
Fuente: Keyprofile
Recopilado por: Gabriela Andrango

4. OBJETO DE LA SISTEMATIZACIÓN

Previo al inicio de este proyecto y al proceso de fusión estratégica, la empresa NEWLEAD, estructuraba sus cargos de manera empírica, sin seguir una planificación previa sobre la creación de sus puestos, las obligaciones y responsabilidades, ni de su proceso productivo. De aquí nace la necesidad de implementar los descriptivos de cargo y el organigrama quedando estructurados los cargos de la siguiente manera:

Tabla 2.
Cargos NEWLEAD

#Cargos	Área	Cargo
1	Gerencia	Gerente General
2		Asesor Legal
3		Asistente de Gerencia
4	Administrativo	Jefe Administrativa
5		Asistente Administrativa
6		Recepcionista
7	Financiero	Jefe Financiero
8		Especialista Contable
9		Especialista Financiero
10	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos
11		Especialista en Selección y Evaluación de Talentos
12		Especialista en Formación y Desarrollo de Equipos
13		Especialista en Gestión Social
14		Asistente Selección y Evaluación de Equipos
15		Asistente Formación y Desarrollo de Equipos
16		Asistente Gestión Social
17	Redes y Comunicación	Especialista Solution Subsistemas
18		Especialista Gamificación y Mobile Learning
19		Asistente Solution Subsistemas/Gamificación y Mobile Learning
20	Comercial	Supervisor de Ventas
21		Key Sales Manager
22		Manager
23		Asesor Comercial

24	Operaciones	Jefe de Operaciones
25		Asistente de Operaciones
26		Job Search
27		Job Hunting
28	Servicios	Mensajero
29		Chofer
30		Auxiliar de Limpieza
	TOTAL	30 cargos

Nota: Cargos existentes (con la fusión de su socio) en NEWLEAD y su número de colaboradores. Elaborado por: Gabriela Andrango (2018).

El detalle del organigrama, se lo puede observar en la Figura 3.

Finalmente, el desarrollo de las actividades que, según el cronograma planteado, permitió sensibilizar, diagnosticar, diseñar, implementar y comunicar el presente manual de funciones y descriptivo de cargos; se estructura a través de la siguiente matriz.

Tabla 3 Cronograma de Actividades

.-	Actividades	Abril 2 Lunes	Abril 3 Martes	Abril 4 Miércoles	Abril 5 Jueves	Abril 6 Viernes
Sensibilización y Diagnóstico Área Administrativa						
	Sensibilizar sobre la importancia de contar con un Manual de Funciones					
	Revisar la misión y visión de la empresa					
	Revisar a detalle los objetivos de la empresa					
	Conversatorio grupal para conocer actividades realizadas en cada puesto de trabajo					
	Capacitación de los colaboradores.					
	Elaboración y aplicación de encuestas					
TOTAL						

.-	Actividades	Abril 9 Lunes	Abril 10 Martes	Abril 11 Miércoles	Abril 12 Jueves	Abril 13 Viernes
Sensibilización y Diagnóstico Área Comercial						
	Sensibilizar sobre la importancia de contar con un Manual de Funciones					
	Conversatorio grupal para conocer actividades realizadas en cada puesto de trabajo					
	Capacitación de los colaboradores.					
	Elaboración y aplicación de encuestas					
	Tabulación de resultados					
TOTAL						

.-	Actividades	Abril 16 Lunes	Abril 17 Martes	Abril 18 Miércoles	Abril 19 Jueves	Abril 20 Viernes
Sensibilización y Diagnóstico Área de Asistencia Técnica						
	Sensibilizar sobre la importancia de contar con un Manual de Funciones					
	Conversatorio grupal para conocer actividades realizadas en cada puesto de trabajo					
	Capacitación de los colaboradores.					
	Elaboración y aplicación de encuestas					
	Tabulación de resultados					
TOTAL						

.-	Actividades	Abril 23 Lunes	Abril 24 Martes	Abril 25 Miércoles	Abril 26 Jueves	Abril 27 Viernes
Sensibilización y Diagnóstico Área Operativa						
	Sensibilizar sobre la importancia de contar con un Manual de Funciones					
	Conversatorio grupal para conocer actividades realizadas en cada puesto de trabajo					
	Capacitación de los colaboradores.					
	Elaboración y aplicación de encuestas					
	Tabulación de resultados					
TOTAL						

.	Actividades	Mayo 7 Lunes	Mayo 8 Martes	Mayo 9 Miércoles	Mayo 10 Jueves	Mayo 11 Viernes
Análisis						
	Compilar la tabulación de resultados de encuestas					
	Análisis de resultados					
	Conocer actividades de cada cargo					
	Identificar cargos operativos y administrativos					
	Clasificar cargos en orden jerárquico acorde a la complejidad de las actividades					
TOTAL						

	Actividades	Mayo 21 semana	Mayo 22 Semana	Mayo 23 Semana	Mayo 24 Semana	Mayo 25 semana	Mayo 26 semana	MAYO 31 Semana
Diseño								
	Diseñar estructura organizacional (piloto)							
	Diseñar organigrama de la empresa (piloto)							
	Corregir diseño de la estructura y organigrama							
	Diseño de la estructura organizacional y organigrama de la empresa oficial							
	Diseño de la estructura del manual de funciones (piloto)							
	Corrección del diseño del manual de funciones							
	Diseño del manual de funciones oficial							
	Comunicación Final							
TOTAL								

Nota: Matriz que muestra las actividades realizadas para la sistematización del manual de funciones. Elaborado por: Gabriela Andrango (2018).

5. METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

La sistematización de este proyecto se dividió en dos momentos: la etapa inicial o de diagnóstico y la segunda, la sistematización de la información que se logró durante el primer momento de este proyecto. Ambas etapas contaron con estrategias propias para desarrollar cada proceso de la manera más técnica, sobre todo durante la etapa de diagnóstico ya que era necesaria una idea real y concisa sobre la realidad administrativa de la empresa, previa asumir la fusión estratégica con otra empresa.

Se obtuvo información cuantitativa (cuestionarios, gráficas, datos sobre procesos, etc.) y cualitativa obtenida a través de entrevistas, reuniones de grupo, entre otros y que a través de ello se pudo llegar a conocer cuáles son las actividades y responsabilidades de cada cargo y cómo las gestionan cada uno de los colaboradores de la empresa NEWLEAD.

5.1. Etapa de diagnóstico

5.1.1. Fuente Primaria de Información

Que mejor guía descriptiva que los mismos colaboradores. Se acudió a cada uno de los colaboradores de cada cargo que conforman NEW LEAD con el afán de generar un análisis de puestos y funciones de puestos y entender su realidad administrativa.

5.1.2. Encuesta Cerrada

Esta herramienta se refiere a un banco de preguntas, constituido por interrogantes cerradas (sí/no) el mismo que nos permitió conocer sobre la importancia de contar en la empresa con un manual de funciones manifestado por los socios de la empresa. Para ello, se contó con el apoyo de la plataforma tecnológica TYPEFORM. Dicho formato de la encuesta se lo puede revisar con mayor comprensión en el **Anexo 1**.

5.1.3. La observación

Esta herramienta, sirvió para constatar la información obtenida a través de la encuesta inicial, revisar si existen variantes que no se hayan podido registrar a través de la encuesta u otros detalles de relevancia para la estructuración de este proyecto.

5.2. Etapa de sistematización

5.2.1. Entrevista

Esta herramienta fue previamente elaborada y estructurada con preguntas que permitieron complementar toda la información obtenida durante la etapa de diagnóstico y revisar si se han presentado nuevos criterios que ameriten ser revisados y tratados durante la elaboración del presente trabajo. Cabe resaltar que la entrevista se la realizó de manera verbal a diferencia de la encuesta que fue escrita.

5.2.2. Diseño de herramienta para análisis y perfil de cargos

Existen métodos y técnicas diversas para la elaboración del manual de funciones y para la descripción de los cargos que lo componen, para ello se ha tenido presente los siguientes aspectos propuestos por el HAYGROUP y descritos en su teoría HAY para el análisis y descripción de puestos:

Responsables: Se designan a las personas que van a ejecutar la recolección de información y dar apoyo en el desarrollo de los manuales de funciones.

Muestra: Tiene que ver con delimitar el número de personas y de cargos con los que se va a trabajar para la elaboración del proyecto.

Fuentes de información: Diseño de las herramientas para el diagnóstico y levantamiento de perfiles y funciones alineadas a las necesidades de la empresa.

Análisis y descripción de cargos:

La metodología HAY nos va a permitir aplicar a todos los cargos de manera eficaz, ya sean gerencias, administrativos u operativos. Y a su vez nos permitirá cubrir diversos factores a la hora de hacer un análisis de cargos.

La metodología HAY los reduce a cuatro factores:

Competencia

Solución de problemas

Responsabilidad

Condiciones de trabajo (CIB, 2010).

Para elaborar un análisis y descripción de cargos se tomó en cuenta lo que requiere el puesto más no el adecuar el cargo a la persona y en la tabla siguiente se describió estos elementos.

Tabla 4. Elementos de la descripción de Puesto

Descripción del Cargo	Perfil del Cargo
Identificación del puesto: Título del puesto Reporta a Dirección funcional Departamento Ubicación física	Características: nos permite conocer las características profesionales y personales del ocupante como edad, genero, nombre del ocupante, estado civil, viajes, entre otros.
Revisión y aprobación: Ocupante o titular del puesto Jefe inmediato Recursos Humanos	Escolaridad: se menciona el grado de estudios mínimo que debe cumplir el ocupante.
Responsabilidades: se hace un análisis y síntesis de las funciones permanentes o constantes, se descartan las eventuales. Se describe en un máximo de 8 responsabilidades. Su redacción es la siguiente: Acción: que hace Objeto: donde lo hace Resultado: para que lo hace	Especialidad: se menciona el ámbito intelectual concreto para el desarrollo del cargo.
Misión del cargo: es la razón de existir del cargo dentro de la organización. Se redacta de la siguiente manera: Acción: qué Objeto: complemento de la acción Guía: de acuerdo con que Resultado: para que lo hace	Habilidades técnicas o administrativas: son las capacidades técnicas o administrativas que requiere el cargo.
Relaciones internas y externas: tiene que ver con los principales contextos tanto internos como externos para un desarrollo adecuado de sus funciones, en un máximo de 5.	Idiomas
Dimensiones: hace referencia a los recursos ya sean monetarios o no con los que el cargo tiene influencia directa.	Experiencia laboral: se hace mención en qué áreas y puestos se requiere.
Problemas: se describen dos problemas complejos y desafiantes que resuelve el titular del puesto	

Decisiones: hace referencia a las decisiones que toma el titular del puesto n consultar a sus superiores.

Estructura Organizacional: se representa mediante el organigrama donde se encuentra ubicado el cargo en la empresa y la relación entre jefe, subordinados, pares.

Nota: Matriz que muestra los elementos para la descripción de un puesto según la metodología HAY.
Elaborado por: Gabriela Andrango (2018).

Por último, conocidos los cargos y su nivel jerárquico se pudo graficar un completo organigrama con una descripción detallada de los cargos que ahora conforman la nueva compañía.

Figura 3 Organigrama NEWLEAD

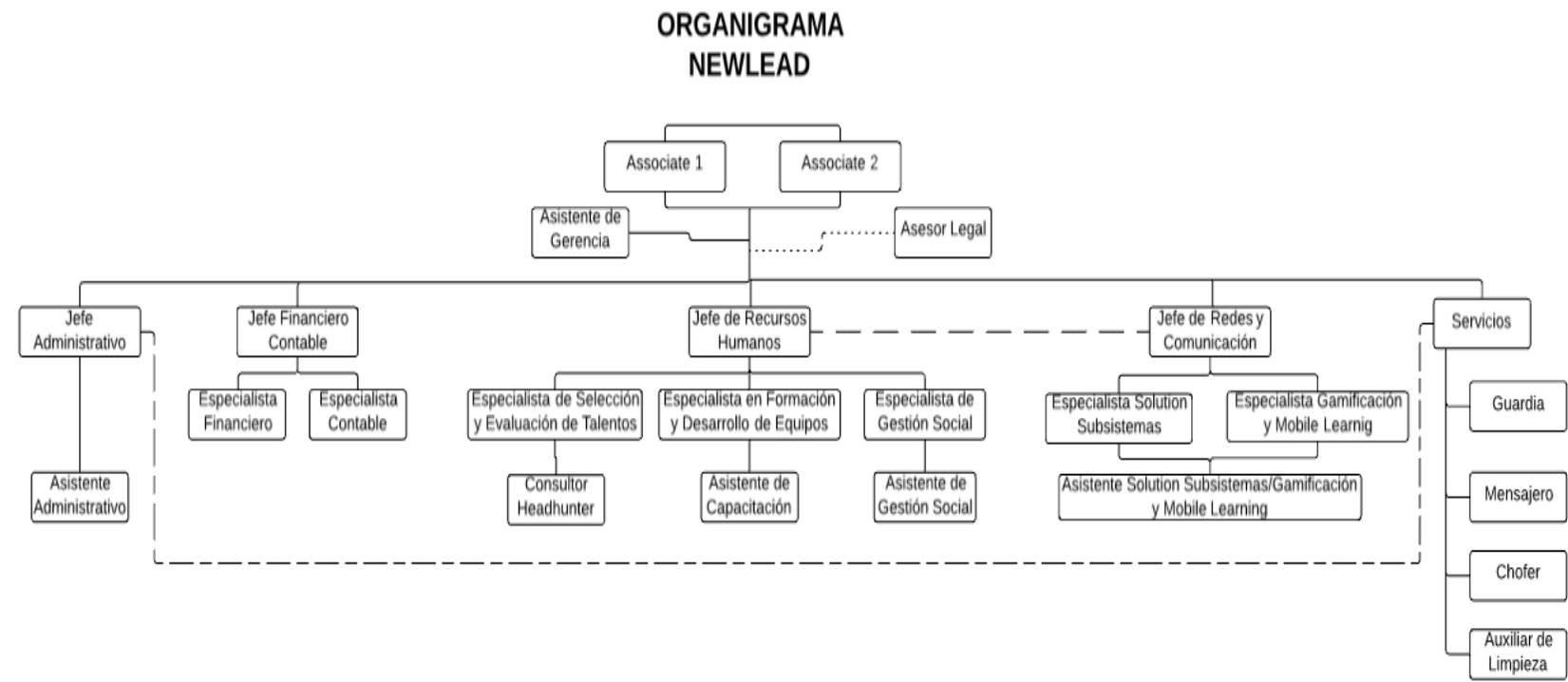


Figura 3. Organigrama que explica la distribución de cargos sin la fusión con sus socios en NEWLEAD. Fuente: Autoría propia
 Recopilado por: Gabriela Andrango

5.2.3. Matriz de marco lógico

Esta herramienta nos permitió facilitar el proceso de diseño y ejecución del proyecto relacionada con actividades, indicadores, medios de verificación y supuestos que podrían presentarse durante la ejecución del mismo.

Tabla 5 muestra la matriz de marco lógico del presente proyecto

OBJETIVO GENERAL	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
Diseño y elaboración del manual de funciones y organigrama para orientar la gestión diaria de los colaboradores y ayudar a entender su flujo de procesos.	Definición de actividades de la empresa y departamentalización.	Manual de funciones y organigrama.	Contar con la estructura fusionada de la empresa.
OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
Diagnosticar la situación actual de los procesos internos de la empresa NEWLEAD.	Número de cargos existentes en la empresa vs. Número de cargos requeridos en la fusión.	Matriz para la elaboración de la misión y visión.	Organigrama. Misión y Visión.
Elaborar y aplicar una herramienta que nos permita analizar los cargos acorde a las necesidades de la empresa.	Número de encuestas aplicadas vs. Número de colaboradores.	Encuestas aplicadas por medio de la plataforma typeform.	Contar con la apertura de la tecnología de la empresa para que los colaboradores participen en la aplicación de encuestas.
Delimitar actividades y funciones que desempeña cada colaborador.	Establecer las facultades, contextos y funciones que debe tener cada cago acorde a las necesidades de la empresa.	Análisis y Descripción de cargos.	Plasmar las expectativas del Área de Talento Humano y apoyo de la misma para el diseño y elaboración del manual de funciones

RESULTADOS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
Vincular los manuales de funciones a la fusión de la empresa delimitando actividades y responsabilidades inherentes a cada cargo.	Definir el número y los cargos requeridos por la empresa.	Nivel del cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto.	Colaboración por parte de los socios y colaboradores de la empresa a fin de obtener datos reales para la elaboración del manual de funciones.
ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTO
<p>Revisar la misión y visión de la empresa.</p> <p>Revisar a detalle los objetivos de la empresa.</p> <p>Conversatorio grupal para conocer actividades realizadas en cada puesto de trabajo.</p> <p>Capacitación de los colaboradores para aplicación de encuestas.</p> <p>Elaboración y aplicación de encuestas.</p> <p>Tabulación de resultados de encuestas.</p> <p>Análisis de resultados.</p> <p>Conocer actividades de cada cargo.</p> <p>Identificar cargos operativos y administrativos.</p> <p>Clasificar cargos en orden jerárquico acorde a la complejidad de las actividades.</p> <p>Análisis de cargos.</p> <p>Descripción de cargos.</p> <p>Diseñar manual de funciones.</p> <p>Diseñar el organigrama.</p>	Tiempo planificado para el desarrollo del proyecto vs. Tiempo real de la aplicación del proyecto.	<p>Cumplimiento de las actividades planificadas.</p> <p>Entrega del manual de funciones.</p>	<p>Elaboración de las herramientas necesarias para la aplicación al análisis y descripción de cargos.</p> <p>Aprobación del manual de funciones y organigrama de la empresa fusionada.</p>

Nota Se realiza una descripción de los elementos que constituyen la matriz del marco lógico.
Elaborado por: Gabriela Andrango (2018).

6. PREGUNTAS CLAVES

6.1. Preguntas de inicio

- ¿Cómo se presentó la idea de implementar este proyecto dentro de la empresa NEW LEAD?
- ¿Es de interés este tema para la empresa NEW LEAD?
- ¿Cómo afecta a la empresa NEW LEAD la falta de un Manual de Funciones?
- ¿Quiénes fueron los participantes de este proyecto en la empresa NEW LEAD?
- ¿Qué grado de aceptación tuvo la propuesta de este proyecto entre los colaboradores de la empresa NEW LEAD?

6.2. Preguntas interpretativas

- ¿Existe información previa al tema relacionado de este proyecto dentro de la empresa NEW LEAD?
- ¿Cómo se vincula el departamento de Recursos Humanos con los colaboradores en la empresa NEW LEAD?
- ¿Se cumple con la distribución de cargos planteada para este manual?
- ¿Cómo ha mejorado el clima laboral y las relaciones entre personal administrativo y operativo de la empresa NEW LEAD?
- ¿Se puede notar un empoderamiento de los colaboradores con su área de trabajo en la empresa NEW LEAD?

6.3. Preguntas de cierre

- ¿Cómo reaccionaron los beneficiarios de la empresa NEW LEAD ante la implementación de este proyecto?
- ¿Cómo este proyecto impacta en la empresa NEW LEAD?
- ¿Qué cambios observamos a nivel individual y colectivo en el personal de la empresa NEW LEAD con la implementación de este proyecto?
- ¿Qué cambios me deja como persona y como profesional esta experiencia?

7. ORGANIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para lograr la sistematización del proyecto se empezó por el diagnóstico donde se emplearon varias herramientas, mismas que fueron diseñadas a partir de las necesidades de la empresa, cuyos resultados fueron tabulados y analizados con la finalidad de evidenciar la necesidad de contar con un manual de funciones y más tarde, expuestos a los colaboradores como una retroalimentación de este proceso diagnóstico implementado.

Una vez que la alta gerencia afirmó dicha necesidad, autoriza al área de Recursos Humanos la elaboración de un manual de funciones, posterior se comunica a los colaboradores concluyendo en lo indispensable definir las actividades inherentes a cada cargo. Se diseñan las herramientas, mismas que se las elabora en plataforma tecnológica de la empresa denominada TYPEFORM, y es enviado por medio de correos corporativos que días van a ejecutarse las actividades del presente proyecto.

Previamente se realiza un conversatorio grupal y una entrevista con los colaboradores y el área de Recursos Humanos para darles a conocer la finalidad y la importancia de contar con un manual de funciones, una vez que se ha dado la fusión de la empresa. Para no generar temores de división de personal se realiza una sensibilización y capacitación por áreas sobre lo que es y para qué le sirve a la empresa y a sus colaboradores un manual de funciones.

Una vez que se aplicaron las encuestas tanto de diagnóstico y de descriptivo de cargos se procedió a tabularlas y analizarlas cuya finalidad fue la de obtener información necesaria y evitar ambigüedades sobre qué actividades son las que realizan los colaboradores en la empresa y si tiene conocimiento sobre su flujo de procesos de producción para cumplir con los objetivos planteados de la empresa.

Para un mejor entendimiento y rendición de cuentas a la alta gerencia, se utilizó gráficas y elaboró un informe interno.

Para concluir se elaboró el diseño de los manuales de funciones en conjunto con su organigrama alineados a la misión y visión de la fusión de la empresa.

8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Por sus particularidades, este proyecto demanda de un tipo de análisis inductivo – deductivo. Utilizamos este método cuando empezamos de un proceso de observación desde los hechos particulares para concebir un principio general, en este caso, la afirmación de un mejoramiento del clima laboral, así como de los procesos de producción de la empresa NEW LEAD a través del diseño e implementación de un Manual de Funciones en cada uno de los cargos de la empresa para mejorar los procesos productivos.

Una vez que se ha estructurado el proceso de la sistematización y ejecutado las actividades planteadas en el proyecto, es importante detallar los resultados obtenidos durante la aplicación de la encuesta y descriptivo de cargos.

8.1. Diseño de herramienta para la creación del manual de funciones

Se siguieron los siguientes pasos para la elaboración de una herramienta que nos permite recoger información para elaborar el manual de funciones.

Identificar cargos: Una vez elaborado los descriptivos de cargos, se realiza un análisis de los mismos y se determina si son los requeridos por la empresa.

Nivel del cargo: hace referencia al posicionamiento que va a tener el cargo en el organigrama siendo así:

- Nivel estratégico
- Nivel administrativo
- Nivel operativo

A su vez se les asigna un código donde se hace referencia al nivel de jerarquía, mismo que se lo establecido por área y al número de cargos a requerirse, propio que servirá para representarlos de manera numérica frente a procesos de producción:

Tabla 6. Descripción de cargos

	ÁREA	CARGO	CÓDIGO	VACANTES
1	Gerencia	Gerente General	01.	02.
2		Asesor Legal	02.	01.
3		Asistente de Gerencia	03.	01.
4	Administrativo	Jefe Administrativa	01.	01.
5		Asistente Administrativa	02.	01.
6		Recepcionista	03.	01.
7	Financiero	Jefe Financiero	01.	01.
8		Especialista Contable	02.	01.
9		Especialista Financiero	03.	01.
10	Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos	01.	01.
11		Especialista en Selección y Evaluación de Talentos	02.	01.
12		Especialista en Formación y Desarrollo de Equipos	03.	01.
13		Especialista en Gestión Social	04.	01.
14		Asistente Selección y Evaluación de Equipos	05.	03.
15		Asistente Formación y Desarrollo de Equipos	06.	02.
16		Asistente Gestión Social	07.	01.
17	Redes y Comunicación	Especialista Solution Subsistemas	01.	01.
18		Especialista Gamificación y Mobile Learning	02.	01.
19		Asistente Solution Subsistemas/Gamificación y Mobile Learning	03.	01.
20	Comercial	Supervisor de Ventas	01.	01.
21		Key Sales Manager	02.	02.
22		Manager	03.	02.

23		Asesor Comercial	04.	04.
24	Operaciones	Jefe de Operaciones	01.	01.
25		Asistente de Operaciones	02.	01.
26		Job Search	03.	03.
27		Job Hunting	04.	03.
28	Servicios	Mensajero	01.	01.
29		Chofer	02.	01.
30		Auxiliar de Limpieza	03.	01.
TOTAL				43

Nota: Cuadro de codificación jerárquica de cargos por área. Elaborado por: Gabriela Andrango (2018).

SEGUNDA PARTE

1. JUSTIFICACIÓN

La empresa ha palpado que en el mercado de las consultorías, las organizaciones buscan apoyo en subsistemas de talento humano sobre todo en el de selección del personal donde se han desarrollado varias técnicas y procedimientos competitivos sin embargo, existe otra área en la que pocas consultoras se enfocan como es; el servicio de asesoría a los profesionales para ayudarlos a potencializar sus perfiles, aumentando sus probabilidades en la búsqueda de oportunidades laborales, por ese motivo NEW LEAD ha visto la necesidad de evolucionar y expandir sus servicios orientando a los profesionales directamente.

Luego de haber realizado el respectivo diagnóstico, se ha podido determinar problemáticas que influyen directamente sobre los niveles de producción y falta de conocimiento de las funciones inherentes a cada cargo de la empresa y que es de vital importancia dar solución. Para ello se propuso la elaboración de una herramienta que permita describir y delimitar cada una de las actividades en los diferentes puestos que conforman esta empresa, siendo esta, de fácil implementación y comprensión por parte de los colaboradores que finalmente, son los encargados de ejecutar dichas actividades en cada uno de sus cargos. Es por esa razón que la elaboración del manual de funciones en la empresa NEWLEAD, permitirá definir una visión clara en el desarrollo de las actividades y funciones de los cargos existentes y nuevos cargos a incorporarse en su staff luego del proceso de fusión estratégica con otra compañía y que en conjunto con el apoyo de las jefaturas y gerencias se busca alcanzar el

cumplimiento de las metas y objetivos planteados para este nuevo desarrollo organizacional.

El manual de funciones y el organigrama que se elaboró tiene el fin de poder guiar a los colaboradores en sus puestos de trabajo, equilibrar la carga laboral y definir responsabilidades para un desempeño óptimo de sus actividades laborales.

Hay que tomar en cuenta que este manual deberá ser actualizado cada que la empresa implemente cambios en su modo de organización, de su estructura o de las funciones que esta desarrolla. En el caso de que esto no ocurra, es recomendable someter a revisión este documento en un periodo de dos años con la participación de quienes posean mayor conocimiento de los procesos que lleve a cabo la empresa.

Esta revisión se la realizará con el afán de:

- Suplir vacíos en la información mínima requerida para desempeñarse efectivamente en el cargo.
- Incrementar la competitividad.
- Dar identidad al cargo y pertenencia al funcionario.
- Optimizar los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Definir roles y agilizar procesos de comunicación.
- Reducir la sobrecarga y superposición de tareas en algunos puestos frente a la descarga en otros.
- Formalizar responsabilidades, funciones, actividades y exigencias para cada cargo.

- Facilitar la orientación al logro y el cumplimiento de responsabilidades.

Con esta investigación se busca llenar el vacío técnico que se tiene sobre el uso y beneficios de un Manual de Funciones dentro de una empresa, ya que como se identificó en el diagnóstico, no hay estudios previos que den cuenta de la elaboración de un Manual de Funciones para esta empresa durante el tiempo que lleva en el mercado y existen problemas propios de la falta de esta herramienta de administración empresarial.

2. CARACTERIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS

La estructura organizacional según (Chiavenato, 2001) refleja la configuración estructural de la empresa que tiene que ver con su composición y relaciones de interdependencia y por otro lado su funcionamiento que incluyen funciones y actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Este proyecto beneficia directamente a todos los colaboradores sean operativos o administrativos. El proyecto también benefició a un mejor posicionamiento del proceso productivo de la empresa en el mercado, permitiéndose competir a la altura de otras empresas con procesos de tecnificación administrativa y producción más moderno, esta innovación del proceso administrativo de la empresa NEWLEAD permitirá además que se puedan asegurar mejores condiciones laborales para los colaboradores en el marco económico, motivacional y de estabilidad laboral creando un ambiente y cultura organizacional tolerable. Como beneficiarios indirectos, podemos reconocer a los clientes de NEWLEAD ya que, al verse optimizados los cargos y los procesos de producción, se puede optar por una entrega más rápida, eficiente y con mayor calidad de todos sus productos y servicios.

Tabla 7. Población beneficiaria

Área	Género		Nivel de formación			Edad
	# Hombres	# Mujeres	Segundo Nivel	Tercer Nivel	Cuarto Nivel	
Gerencia	3	1		X	X	25-40
Administrativo	0	3		X		25-35
Financiero	1	2		X		25-30
Recursos Humanos	4	3		X	X	20-30
Redes y Comunicación	3	0		X		25-35
Comercial	1	4		X	X	25-30
Operaciones	1	3		X		20-35
Servicios	2	1	X			30-35
TOTAL	15	17				

Nota: Cuadro de características de los beneficiarios de la empresa New Lead dada la fusión. Elaborado por: Gabriela Andrango (2018).

3. INTERPRETACIÓN

El proceso de desarrollo del manual de funciones con su respectivo organigrama, se lo ejecutó en un lapso de cinco meses, tiempo en el cual se pudo cumplir con los objetivos planteados.

Cabe mencionar que durante este tiempo las empresas New Lead y Keyprofile generaron una alianza estratégica mutua, debido a este cambio se pudo identificar que las culturas, las visiones y los objetivos organizacionales se los manejaban desde diferentes medios y estrategias para alcanzar el mismo objetivo que es; brindar asesoría en subsistemas de Talento Humano.

Con la implementación de esta fusión empresarial, se pudo también identificar que, debido a las diferentes herramientas y técnicas usadas para la oferta y desarrollo de los servicios y productos de cada empresa, al fusionarse, se manifestaron diferencias administrativas entre los colaboradores lo que entorpecía el flujo y desarrollo de los demás procesos, ante esto, los socios decidieron que se procediera con el diseño y posterior implementación de un manual de funciones en el cual esté detallado un organigrama donde se vea reflejada la alianza por parte de las dos empresas y el flujo de procesos y jerarquías de cada cargo y entre departamentos. A su vez, todas las informaciones por parte de las empresas migraron a una plataforma tecnológica que facilitó la aplicación del proyecto y la adaptación de los manuales de funciones a los nuevos procesos internos de la empresa que ahora se denominaría con el nombre de NEWLEAD Keyprofile.

Una de las resistencias claramente evidenciadas ante este proceso de conformación de un nuevo descriptivo de cargos y organigrama fue el miedo de los colaboradores a un manual de funciones que no refleje las funciones de su cargo y a su vez que se les asignen nuevas tareas que entorpezcan su normal flujo de producción y actividades. También se sumó el temor a una desvinculación ya que varios colaboradores; por desconocimiento, asociaron la fusión estratégica con la división de personal.

Por lo que en algunos colaboradores se pudo notar una falta de predisposición y colaboración a la ejecución del presente proyecto, entorpeciendo en varias ocasiones la recopilación de la información que se requería para construir el nuevo descriptivo de los cargos.

El apoyo de la alta gerencia, la sensibilización y capacitación que ejecutó en la primera fase del presente proyecto, fue clave para despejar dudas y temores entre los colaboradores sobre temas relacionados a su estabilidad laboral, reducción de actividades o responsabilidades de sus cargos y reducción salarial.

Una vez obtenido el Manual de Funciones de la empresa, y habiéndolo validado con lo descrito en el taller “descripción de puestos” basado en las técnicas del Hay Group, se procedió con su implementación. Los nuevos cargos y guías de área empezaron con el proceso de producción el cual ahora reflejaba un orden en la ejecución de las funciones de cada cargo, minimizando así los conflictos en la línea de producción. Este cambio se lo notó casi de inmediato en los procesos de la compañía, aunque aún queda realizar un seguimiento más prolijo y por un periodo de tiempo mayor para de esta manera definir el cumplimiento de los objetivos propuestos para este proyecto.

4. PRINCIPALES LOGROS DEL APRENDIZAJE

Son varias las lecciones aprendidas durante la ejecución de este proyecto, donde la formación que nos ha brindado la universidad en la carrera de psicología Laboral y Organizacional, fue clave para una correcta orientación y desenvolvimiento para cumplir con lo propuesto, además de comprender que cada empresa tiene su gestión y que una alianza estratégica los vuelve únicos en el mercado de las consultorías.

Una de las tantas lecciones aprendidas durante la ejecución de este proyecto fue que el manual de funciones debía adaptarse a la nueva cultura y gestión administrativa de NEWLEAD Keyprofile. Que la falta del mismo impide el empoderamiento de los colaboradores hacia las actividades y funciones que requieren sus nuevos cargos. Así, el diseño de un organigrama debe ser claro y orientado a reflejar que los cargos deben estar estructurados de manera estratégica, respaldando así el cumplimiento de sus metas y objetivos además de permitir una visualización claramente la jerarquía organizacional.

Esta guía creada e implementada, orienta a los colaboradores en lo que concierne al desarrollo y ejecución de las funciones inherentes a su cargo, permitiendo a NEWLEAD Keyprofile, cumplir con sus nuevos objetivos organizacionales.

De manera equitativa se corrobora el afianzamiento de los conocimientos teóricos aprendidos y su aplicación en el entorno social, a su vez se pudo conocer como una guía en sus funciones ayuda a su parte perceptiva y psico-emocional en cada puesto de trabajo de manera positiva sintiéndose además parte de la empresa.

El resultado esperado era la implementación de una manual de funciones que se adecue a las necesidades de la empresa, lo cual se llegó a cumplirlo en un cien por ciento.

Este proyecto diseñó, elaboró e implementó un Manual de Funciones dentro de una empresa que, aunque se ha mantenido durante más de 10 años en el mercado, no contaba con dicha herramienta, por lo que los problemas más recurrentes identificados entre los colaboradores y las diferentes áreas que la integran, eran generados por la carencia de esta guía.

Al ser un Manual de Funciones el producto que se desarrolló en este proyecto, no existió mayores primicias dentro de este, se siguieron los parámetros propuestos por (CIB, 2010) como referentes para la estructuración de este manual y organigrama. Hay que tomar en cuenta también que toda la información obtenida por este proyecto, podrá variar dependiendo de los requerimientos de cada empresa.

CONCLUSIONES

- Se concluyó que al realizar una sensibilización al inicio de la ejecución del proyecto despertó el interés, el compromiso y la colaboración de los empleados para permitir la intervención y cumplimiento de objetivos que se plantearon en conjunto con la gerencia.
- Se logró determinar que la empresa una vez dada la fusión se encuentra compuesta por un total de 30 cargos, descritos gráficamente de manera estratégica mediante el organigrama, orientando hacia el apoyo en el cumplimiento de los nuevos objetivos planteados por la empresa.
- El diagnóstico realizado no solamente nos arrojó datos sobre la importancia y la necesidad de contar con un manual de funciones, sino también sobre la incertidumbre por parte de los colaboradores en cuanto tiene que ver con la nueva visión y misión como resultado de la fusión de las empresas.
- Es notorio que la herramienta diseñada nos permitió un análisis de cargos reflejando la realidad de las tareas y actividades que se efectúan en cada cargo, mismos que nos permitió aclarar las obligaciones, responsabilidades y funciones de los colaboradores, así como la carga laboral para lograr un equilibrio en la organización.
- Se determinó que del análisis de cargos se obtuvieron resultados con información de acuerdo a la denominación para cada puesto de trabajo existente en la empresa, posteriormente, se estructuran el perfil de competencias para todos los puestos en base a los conocimientos y experiencias que se requieren para el cumplimiento de una actividad determinada.

- El diseño de Manuales de Funciones y Organigrama resultan indispensables para cualquier organización, en especial, si esta se encuentra atravesando una etapa de desarrollo, ya que, gracias a estas herramientas se permite una mejor eficiencia y eficacia en la ejecución de sus funciones disminuyendo repeticiones, agotamiento y mejorando el clima laboral de manera indirecta.
- La ejecución del presente proyecto permitió clarificar los cargos existentes en la empresa y las funciones inherentes a las mismas para una mejor gestión, hoy, se encuentran atravesando por una alianza entre empresas donde se manejaban de manera diferente con mismos objetivos.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable realizar una actualización del Manual de Funciones y Organigrama basado en las normas, cultura y necesidades de la empresa cada que se vaya a crear un nuevo cargo orientado al correcto funcionamiento de los procesos y recursos de la empresa.
- Una vez que el Manual de Funciones se haya implementado, es necesario que se lo incluya durante la inducción del nuevo personal y así estandarizar las actividades de los colaboradores para permitir una consecución de los objetivos y metas empresariales.
- Realizar a los superiores un análisis periódico de las funciones del personal operativo, con el fin de determinar si los colaboradores se apegan a las actividades descritas en los Manuales de Funciones a fin de evitar duplicidad de funciones y poder obtener una optimización del recurso del personal.
- Se solicita una capacitación y evaluación del personal para llegar al cumplimiento de metas y objetivos de la empresa respetando el nivel jerárquico.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Beltrán, L. (2013). *La Auditoría en Entidades de Salud*. Recuperado el 14 de 10 de 2017, de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/>. Licencia: Creative Commons BY-NC-ND.
- Chiavenato, I. (2001). Análisis y Descripción de Cargos. En *Administración de Recursos Humanos* (págs. 330-346). Colombia: Nómicos S.A.
- Chiavenato, I. (2001). Diseño Organizacional. En I. Chiavenato, *Administración. Teoría, proceso y práctica* (pág. 205). Bogotá: Mc Graw Hill.
- CIB. (sep de 2010). *intranet*. Obtenido de <http://intranet.cibnor.mx/intranet/admin/pdf/PresentacionTallerDescrPuestos.pdf>
- Garcés, C. M. (1999). *Los recursos Humanos para la pequeña y mediana empresa*. Santa Fé ciudad de México: Universidad Iberoamericana.
- González, G. (s/d). *Manual de funciones. Definición*. Recuperado el 14 de 10 de 2017, de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/.../trabajo-3-definicion-del-m...>
- Maldonado Paipilla Torres Urquijo. (22 de 04 de 2012). *Especialización tecnológica. Gestión de Talento Humano por Competencias*. Recuperado el 14 de 10 de 2017, de

https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/122320_1_VIRTUAL/Objetos_de_Aprendizaje/Descargables/Descargable%20Actividad%20de%20Aprendizaje%202.pdf

Martínez, N. (2015). *Elaborar Manual de Funciones. Justificación*. Recuperado el 15 de 10 de 2017, de <http://asesoriasgestionplus4.webnode.com.co/competencias/elaborar-manual-de-funciones/>

Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Thompson Learning.

Rodríguez, S. (09 de Marzo de 2015). *SlideShare*. Recuperado el 20 de Marzo de 2018, de SlideShare: <https://es.slideshare.net/SofiaRodriguez1502/organigramas-45629894>

s/d. (22 de Abril de 2010). *blogspot*. Recuperado el 23 de Marzo de 2018, de Tendencias Administrativas: <http://benchmarkingta.blogspot.com/2010/04/benchmarking.html>

TIEMPO, E. (2018). *EL TIEMPO*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-96026>

Anexo 1. Manuales de Funciones

	Manual de Funciones y Perfil de Cargo
TITULO DEL CARGO: ASSOCIATE	CÓDIGO: 01.01.
REPORTA A: Associate	OCUPANTE: José Luis Naranjo/ Xavier Yanchapaxi
DIRECCIÓN FUNCIONAL:	JEFE INMEDIATO: N/A
SUBDIRECCIÓN DE ÁREA:	RECURSOS HUMANOS: Aplica
DEPARTAMENTO: Gerencia	
UBICACIÓN FÍSICA: Catalina Aldaz N 34 – 181 y Portugal Edificio Titanium II Piso 4 oficina 404	

1. MISIÓN DEL CARGO

Definir, actualizar y asegurar el cumplimiento de las políticas, objetivos y metas corporativas ejerciendo la representación administrativa, comercial, jurídica y financiera de la empresa, además de administrar el Talento Humano y los recursos económicos, técnicos y tecnológicos, asegurando su utilización en condiciones de costo, beneficio y productividad con el propósito de lograr resultados coherentes con el lineamiento de la empresa.

2. Actividades esenciales

1. Representar judicial y legalmente a NEWLEAD a fin de gestionar los permisos y el cumplimiento legal garantizando la correcta administración de los recursos de la compañía; la suscripción de documentos legales y contractuales, los contratos con el personal y las autorizaciones para permisos y vacaciones una vez que han sido aprobados por los Jefes inmediatos de cada área.
2. Definir el planeamiento estratégico de actividades A fin que las actividades de la empresa se efectúen de acuerdo a los objetivos, a la misión y visión de NEWLEAD.
3. Controlar la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa ejecutando la política interna, los procedimientos y los procesos operativos Para garantizar que las actividades de NEWLEAD se efectúen de conformidad con la ley y respeten los estatutos internos.
4. Autorizar convenios a nombre de la empresa Con la finalidad de tener reguladas actividades de esencial importancia.

3. Actividades del puesto			
Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencias de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/conocimientos/habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos/habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades

Actividades del puesto	FR	CE	CM	TOTAL
1. Definir el planeamiento estratégico de actividades a fin que las actividades de la empresa se efectúen de acuerdo a los objetivos, a la misión y visión de NEWLEAD.	1	5	5	26
2. Controlar la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa ejecutando la política interna, los procedimientos y los procesos operativos para garantizar que las actividades de NEWLEAD se efectúen de conformidad con la ley y respeten los estatutos internos.	5	4	4	21
3. Aprobar los presupuestos e inversiones a fin de adquirir los recursos necesarios para lograr el funcionamiento eficiente de la empresa.	2	5	4	22
4. Representar judicial y legalmente a NEWLEAD para gestionar los permisos y el cumplimiento legal garantizando la correcta administración de los recursos de la compañía; la suscripción de documentos legales y contractuales, los contratos con el personal y las autorizaciones para permisos y vacaciones una vez que han sido aprobados por los Jefes inmediatos de cada área.	5	5	5	30
5. Autorizar convenios a nombre de la empresa con la finalidad de tener reguladas actividades de esencial importancia para la empresa.	1	4	4	17

4. Indicadores de gestión				
Actividades esenciales	Nombre del indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Fuente de Verificación
Representar judicial y legalmente a NEWLEAD a fin de gestionar los permisos y el cumplimiento legal garantizando la correcta administración de los recursos de la compañía; la suscripción de documentos legales y contractuales, los contratos con el personal y las autorizaciones para permisos y vacaciones una vez que han sido aprobados por los Jefes inmediatos de cada área.	EFICACIA	$\frac{\text{REPRESENTACIÓN JUDICIAL Y LEGAL DE DE PERMISOS REALIZADOS}}{\text{PERMISOS REQUERIDOS}}$	100%	PERMISOS GESTIONADOS
Definir el planeamiento estratégico de actividades A fin que las actividades de la empresa se efectúen de acuerdo a los objetivos, a la misión y visión de NEWLEAD.	EFICACIA	$\frac{\text{PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO OBJETIVOS CUMPLIDOS}}{\text{OBJETIVOS PROGRAMADOS}} \times 100$	96%	PLAN ESTRATÉGICO
Controlar la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa ejecutando la política interna, los procedimientos y los procesos operativos Para garantizar que las actividades de NEWLEAD se efectúen de conformidad con la ley y respeten los estatutos internos.	EFICACIA	$\frac{\text{PROCEDIMIENTOS Y PROCESOS ACTIVIDADES REALIZADAS}}{\text{ACTIVIDADES PROGRAMADAS}} \times 100\%$	98%	INFORMES DE GESTIÓN

Autorizar convenios a nombre de la empresa Con la finalidad de tener reguladas actividades de esencial importancia.	EFICACIA	$\frac{\text{CONVENIOS REALIZADOS}}{\text{CONVENIOS FIRMADOS}} \times 100\%$	95%	INFORMES DE RESULTADOS DE LOS CONVENIOS
---	----------	--	-----	---

5. Matriz de competencias				
Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Generales	Capacidades	Competencias Requeridas
Representar judicial y legalmente a NEWLEAD a fin de gestionar los permisos y el cumplimiento legal garantizando la correcta administración de los recursos de la compañía; la suscripción de documentos legales y contractuales, los contratos con el personal y las autorizaciones para permisos y vacaciones una vez que han sido aprobados por los Jefes inmediatos de cada área	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en leyes vigente 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y control • Orientación a resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento deductivo • Minuciosidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Negociación
Definir el planeamiento estratégico de actividades a fin que las actividades de la empresa se efectúen de acuerdo a los objetivos, a la misión y visión de NEWLEAD.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos • Comunicación organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico • Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa • Razonamiento inductivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión estratégica • Capacidad de organización
Controlar la dirección administrativa, operativa y financiera de la empresa ejecutando la política interna, los procedimientos y los procesos operativos para garantizar que las actividades de NEWLEAD se	<ul style="list-style-type: none"> • Administración empresarial • Código de trabajo • Leyes tributarias 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de problemas • Orientación a resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Razonamiento deductivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Dirección de Equipos

efectúen de conformidad con la ley y respeten los estatutos internos.				
Autorizar convenios a nombre de la empresa con la finalidad de tener reguladas actividades de esencial importancia.	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios nacionales e internacionales • Relaciones públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de recursos financieros • Innovación y mejora continua • Juicio y toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento matemático • Visualización 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Análisis y solución de problemas

6. Educación formal requerida		
Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	5 años	Ingeniería Comercial, Ing. Administración de Recursos Humanos
Título de cuarto nivel	2 años	Maestría en Gestión de Recursos Financieros o Administración de empresas

7. Capacitación adicional requerida	
Curso/Seminario/Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Cursos de Gestión ISO	120 horas
Cursos de Gerencia Empresarial	80 horas

8. Dimensiones de experiencia	
1. Tiempo de experiencia	5 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en cargos similares. Experiencia en instituciones similares

9. Destrezas laborales específicas	
Destrezas específicas	Especifique
1. Manejar programas informáticos	(Programas internos) 1. Trello 2. Typeform (Programas externos) 1. Microsoft Office 2. Excel Avanzado
2. Manejo de idiomas: especifique el idioma y el nivel requerido	Idioma: Inglés (avanzado) -Hablado -Escrito -Leído

10. Condiciones de trabajo							
Actividad física		Tipo de trabajo		Sitio de trabajo		Tipo de jornada	
De pie	X	Liviano		Oficina	X	Jornada normal	X
Sentado	X	Más o menos pesado		Aire Libre		Jornada rotativa	
Caminando		Pesado	X	Con clientes	X		
Subiendo y bajando objetos		Muy pesado					

ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	APROBADO POR:
Gabriela Andrango	Daniela Reyes	José Luis Naranjo J.
Proyecto Titulación	Jefe de Operaciones	Gerente General
Fecha: 02/05/2018	Fecha: 02/05/2018	Fecha: 02/05/2018

	Manual de Funciones y Perfil de Cargo
TÍTULO DEL CARGO: Jefe de Recursos Humanos	CÓDIGO: 01.01.
REPORTA A: Associate	OCUPANTE: José Luis Naranjo
DIRECCIÓN FUNCIONAL:	JEFE INMEDIATO: N/A
SUBDIRECCIÓN DE ÁREA:	RECURSOS HUMANOS: Aplica
DEPARTAMENTO: Administrativo	
UBICACIÓN FÍSICA: Catalina Aldaz N 34 – 181 y Portugal Edificio Titanium II Piso 4 oficina 404	

1. MISIÓN DEL CARGO

Planificar y dirigir y supervisar las actividades y funciones que se llevan a cabo en los subsistemas del área de Recursos Humanos, así como definir proyectos que contribuyan al desarrollo del área.

2. Actividades esenciales
1. Controlar el cumplimiento de las normas legales en materia laboral dentro de la empresa.
2. Definir la implementación de normas y procedimientos en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional y Relaciones Laborales.
3. Gestionar el diseño e implementación de políticas, programas y planes concerniente al reclutamiento Headhunting 2.0, selección e inducción.
4. Promover la permanente capacitación del personal en sus diferentes niveles, en coordinación con las Jefaturas de División y Gerencia.

3. Actividades del puesto			
Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencias de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/conocimientos/habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos/habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades

Actividades del puesto	FR	CE	CM	TOTAL
1. Controlar el cumplimiento de las normas legales en materia laboral dentro de la empresa.	5	4	3	17
2. Definir la implementación de normas y procedimientos en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional y Relaciones Laborales.	2	3	4	14
3. Gestionar el diseño e implementación de políticas, programas y planes concerniente al reclutamiento Headhunting 2.0, selección e inducción.	2	3	3	11
4. Promover la permanente capacitación del personal en sus diferentes niveles, en coordinación con las Jefaturas de División y Gerencia.	2	3	3	11
5. Coordinar la implementación de capacitaciones enfocadas a los colaboradores de la empresa.	1	3	3	10

4. Indicadores de gestión				
Actividades esenciales	Nombre del indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Fuente de Verificación
Controlar el cumplimiento de las normas legales en materia laboral dentro de la empresa.	EFICACIA	$\frac{\# \text{NORMAS CUMPLIDAS}}{\text{VIOLACIONES A LAS NORMAS}} \times 100\%$	95%	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Definir la implementación de normas y procedimientos en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional y Relaciones Laborales.	SEGURIDAD	$\frac{\text{FACTORES DE RIESGO}}{\# \text{ACCIDENTES LABORALES}} \times 100\%$	90%	# ACCIDENTES REPORTADOS AL AÑO
Gestionar el diseño e implementación de políticas, programas y planes concerniente al reclutamiento Headhunting 2.0, selección e inducción.	EFICACIA	$\frac{\# \text{TERNAS CUMPLIDAS}}{\# \text{TERNAS PLANIFICADAS}} \times 100\%$	85%	INFORMES DE GESTIÓN
Promover la permanente capacitación del personal en sus diferentes niveles, en coordinación con las Jefaturas de División y Gerencia.	EFICACIA	$\frac{\# \text{PERSONAL CAPACITADO}}{\# \text{DNC}} \times 100\%$	100%	INFORMES DE CAPACITACIÓN

5. Matriz de competencias				
Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Generales	Capacidades	Competencias requeridas
Controlar el cumplimiento de las normas legales en materia laboral dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento Código Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y control • Identificación de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pro actividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la organización
Definir la implementación de normas y procedimientos en materia de Gestión de Recursos Humanos, Salud Ocupacional y Relaciones Laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en SSO 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y control • Identificación de Problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Minuciosidad • Razonamiento deductivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización • Iniciativa
Gestionar el diseño e implementación de políticas, programas y planes concerniente al reclutamiento Headhunting 2.0, selección e inducción.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en Headhunting • Conocimiento en Subsistema de Selección 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Pro actividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización
Promover la permanente capacitación del personal en sus diferentes niveles, en coordinación con las Jefaturas de División y Gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y control • Identificación de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Minuciosidad • Razonamiento deductivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personas

6. Educación formal requerida		
Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	4 años	Ing. Administración de Recursos Humanos, Psicología Laboral.

7. Capacitación adicional requerida	
Curso/Seminario/Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Seguridad y Salud Ocupacional	80 horas
Administración Estratégica	80 horas

8. Dimensiones de experiencia	
1. Tiempo de experiencia	4 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en cargos similares. Experiencia en instituciones similares

9. Destrezas laborales específicas	
Destrezas específicas	Especifique
1. Manejar programas informáticos	(Programas internos) 1. Trello 2. Typeform (Programas externos) 1. Microsoft Office 2. Excel Avanzado
2. Manejo de idiomas: especifique el idioma y el nivel requerido	Idioma: Inglés (medio) -Hablado -Escrito

10. Condiciones de trabajo							
Actividad física		Tipo de trabajo		Sitio de trabajo		Tipo de jornada	
De pie	X	Liviano		Oficina	X	Jornada normal	X
Sentado	X	Más o menos pesado	X	Aire Libre		Jornada rotativa	
Caminando		Pesado		Con clientes			
Subiendo y bajando objetos		Muy pesado					

ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	APROBADO POR:
Gabriela Andrango	Daniela Reyes	José Luis Naranjo J.
Proyecto Titulación	Jefe de Operaciones	Gerente General
Fecha: 02/05/2018	Fecha: 02/05/2018	Fecha: 02/05/2018

	Manual de Funciones y Perfil de Cargo
TÍTULO DEL CARGO: Asistente Administrativa	CÓDIGO: 03.01.
REPORTA A: Associate	OCUPANTE: Rosa Reyes
DIRECCIÓN FUNCIONAL:	JEFE INMEDIATO: Jefe Administrativo
SUBDIRECCIÓN DE ÁREA:	RECURSOS HUMANOS: Aplica
DEPARTAMENTO: Administrativo	
UBICACIÓN FÍSICA: Catalina Aldaz N 34 – 181 y Portugal Edificio Titanium II Piso 4 oficina 404	

1. MISIÓN DEL CARGO

Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando y revisando documentación necesaria, a fin de dar cumplimiento a cada uno de los resultados esperados y garantizar la prestación efectiva del servicio.

2. Actividades esenciales

1. Atender diariamente las consultas telefónicas y evacuarlas con los colaboradores pertinentes con el fin de mantener una respuesta oportuna a cada uno de las gestiones llevadas en la empresa.
2. Realizar el seguimiento respectivo a las reservas de hotel según las necesidades de la empresa.
3. Hacer el respectivo control de pago a proveedores a fin de que todo pago quede sentado y garantice su mejor control.
4. Apoyar a los colaboradores de la empresa con la gestión de documentos y archivos con el fin de mantener una respuesta oportuna a cada uno de los requerimientos llevados en la empresa.

3. Actividades del puesto

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencias de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/conocimientos/habilidades

4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos/habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades

Actividades del puesto	FR	CE	CM	TOTAL
1. Atender diariamente las consultas telefónicas y evacuarlas con los colaboradores pertinentes con el fin de mantener una respuesta oportuna a cada uno de las gestiones llevadas en la empresa.	5	2	2	9
2. Realizar el seguimiento respectivo a las reservas de hotel según las necesidades de la empresa.	5	2	2	9
3. Elaborar un registro actualizado de los proveedores quienes prestan los servicios a la empresa a fin de depurar información relevante.	5	2	1	7
4. Hacer el respectivo control de pago a proveedores a fin de que todo pago quede sentado y garantice su mejor control.	3	2	2	7
5. Apoyar a los colaboradores de la empresa con la gestión de documentos y archivos con el fin de mantener una respuesta oportuna a cada uno de los requerimientos llevados en la empresa.	3	2	2	7

4. Indicadores de gestión				
Actividades esenciales	Nombre del indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Fuente de Verificación
Atender diariamente las consultas telefónicas y evacuarlas con los colaboradores pertinentes con el fin de mantener una respuesta oportuna a cada uno de las gestiones llevadas en la empresa.	EFICACIA	$\frac{\#LLAMADAS\ EVACUADAS}{\#TOTAL\ DE\ LLAMADAS\ ATENDIDAS} \times 100\%$	96%	
Realizar el seguimiento respectivo a las reservas de hotel según las necesidades de la empresa.	SATISFACCIÓN	$\frac{RESERVAS\ SOLICITADAS}{RESERVAS\ CONFIRMADAS} \times 100\%$	85%	REPOSORTE RESERVAS CONFIRMADAS
Hacer el respectivo control de pago a proveedores a fin de que todo pago quede sentado y garantice su mejor control.	EFICACIA	$\frac{\#FACTURAS\ DE\ PROVEEDORES}{\#TOTAL\ DE\ PROVEEDORES} \times 100\%$	90%	INFORMES DE GESTIÓN

5. Matriz de competencias				
Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Generales	Capacidades	Competencias requeridas
Atender diariamente las consultas telefónicas y evacuarlas con los colaboradores pertinentes con el fin de mantener una respuesta oportuna a cada uno de las gestiones llevadas en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos Administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> Organización de la información 	<ul style="list-style-type: none"> Razonamiento analítico 	Orientación al cliente

Realizar el seguimiento respectivo a las reservas de hotel según las necesidades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos Administrativos • Conocimiento y manejo del paquete Excel 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de la información • Manejo de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión escrita • Control de rapidez 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados
Hacer el respectivo control de pago a proveedores a fin de que todo pago quede asentado y garantice su mejor control.	<ul style="list-style-type: none"> • Principios y prácticas de Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y control 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad numérica • Minuciosidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y organización

6. Educación formal requerida		
Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	5 años	Administración de empresas, o carreras afines.

7. Capacitación adicional requerida	
Curso/Seminario/Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Curso en redacción, ortografía y sintaxis	80 horas
Cursos de contabilidad	80 horas

8. Dimensiones de experiencia	
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en cargos similares. Experiencia en instituciones similares

9. Destrezas laborales específicas	
Destrezas específicas	Especifique
1. Manejar programas informáticos	(Programas internos) 1. Trello 2. Typeform 3. Sistema Administrativo (Programas externos) 1. Microsoft Office 2. Excel Avanzado
2. Manejo de idiomas: especifique el idioma y el nivel requerido	Idioma: Inglés (medio) -Hablado -Escrito

10. Condiciones de trabajo							
Actividad física		Tipo de trabajo		Sitio de trabajo		Tipo de jornada	
De pie	X	Liviano	X	Oficina	X	Jornada normal	X
Sentado	X	Más o menos pesado		Aire Libre		Jornada rotativa	
Caminando		Pesado		Con clientes			
Subiendo y bajando objetos		Muy pesado					

ELABORADO POR:	SUPERVISADO POR:	APROBADO POR:
Gabriela Andrango	Daniela Reyes	José Luis Naranjo J.
Proyecto Titulación	Jefe de Operaciones	Gerente General
Fecha: 02/05/2018	Fecha: 02/05/2018	Fecha: 02/05/2018

Anexo 2 Glosario

TÉRMINO	SIGNIFICADO
Análisis Salarial y Compensaciones	<p>Es uno de los subsistemas de Recursos Humanos donde se concentran las diferentes gestiones y actividades en relación con la remuneración de los colaboradores de todos los niveles, desde la política retributiva y la compensación salarial hasta beneficios de cualquier tipo o especie.</p> <p>Además, incluye el cuidado de la equidad interna y externa de las remuneraciones.</p> <p>(Alles, 2011, pág. 365)</p>
Assessment Center	<p>Método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo.(Alles, 2011, pág. 54)</p>
Auditoría Laboral	<p>Conjunto de procedimientos a través de los cuales un agente independiente compara determinadas características de los subsistemas de Recursos Humanos con estándares previamente definidos donde implica la revisión de las practicas organizacionales relacionadas con sus recursos humanos, junto con la aplicación de métodos y procedimientos adecuados.(Alles, 2011, pág. 60)</p>

<p>Benchmarking de Estructuras</p>	<p>Es el proceso mediante el cual se identifican e incorporan las mejores prácticas para mejorar el desempeño. Entendiéndose por mejores prácticas aquellos procesos que han tenido éxito a través del tiempo con resultados cuantificables, reconocidos y repetitivos, en los que se ha utilizado la innovación y cuyas técnicas pueden ser generalizables a distintas áreas y culturas organizacionales. (s/d, 2010)</p>
<p>Consultoría Customizada</p>	<p>Organización de profesionales que tiene como propósito central de su existencia (misión y visión) ofrecer al mercado asesoramiento experto en una determinada disciplina o varias, según su dimensión. (Alles, 2011, pág. 147)</p>
<p>Core Business</p>	<p>La expresión “corazón del negocio” –usualmente utilizada en idioma inglés: core business- hace referencia a la actividad principal de una organización, que puede estar dedicada a una actividad comercial o al bien común. (Alles, 2011, pág. 110)</p>
<p>Head Hunting 2.0</p>	<p>Método de selección de personas que se realiza con tecnologías de la Web Social (Web 2.0) donde se basa en una investigación sobre los mejores profesionales del mercado con posiciones similares, que no se encuentren en búsqueda activa de oportunidades laborales, ya que el objetivo es ofrecerle al candidato una nueva posición con</p>

	oportunidades de crecimiento. (Alles, 2011, pág. 208)
Know How	<p>Palabra en idioma inglés utilizada con frecuencia.</p> <p>Conjunto de conocimientos en torno a un tema en particular, el saber “cómo hacer algo”. Puede incluir procedimientos, teorías e incluso información relacionada como nombres de clientes y/o proveedores. (Alles, 2011, pág. 233)</p>
Mejoramiento Continuo	<p>Concepto que se refiere al conjunto de acciones realizadas de manera continua con el fin de lograr mejoras tanto en productos y servicios prestados a clientes, como en procesos y métodos de trabajo. (Alles, 2011, pág. 267)</p>
Outsourcing de Subsistemas de Talento Humano	<p>Estructura descentralizada que brinda servicios a otra organización que implica la contratación de proveedores externos para la realización de tareas que –usualmente– con anterioridad realizaban los empleados de la propia organización. (Alles, 2011, pág. 302)</p>
Partner	<p>Partner es un vocablo que proviene del idioma inglés y su significado es socio, compañero o asociado.</p> <p>Otro aspecto en el que se utiliza este término es business partner es para denominar a los profesionales de recursos humanos en una empresa. Su rol es realmente importante en la organización ya que se encarga de gestionar y evaluar la labor de los trabajadores.</p>