

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA
PSICOLOGÍA**

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

**TEMA:
DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA UNA EMPRESA EN
PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN, DEDICADA AL RASTREO
VEHICULAR, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERÍODO DE
FEBRERO 2018 A JULIO 2018**

**AUTORA:
GRACE LIZBETH ENRÍQUEZ FLORES**

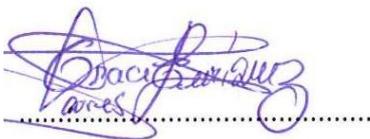
**TUTORA:
XIMENA ALEXANDRA RAMÍREZ OCAÑA**

Quito, enero del 2019

Cesión de derechos de autor

Yo, Grace Lizbeth Enríquez Flores, con documento de identificación N° 1724616592, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de grado/titulación intitulado: **“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA UNA EMPRESA EN PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN, DEDICADA AL RASTREO VEHICULAR, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERÍODO DE FEBRERO 2018 A JULIO 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 autora 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: Grace Lizbeth Enríquez Flores

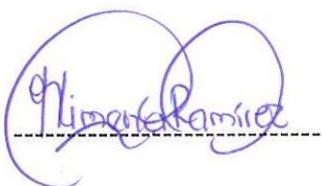
Cédula: 1724616592

Fecha: enero de 2019

Declaratoria de Coautoría del docente Tutor/A

Yo, Ximena Alexandra Ramírez Ocaña declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, **“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA UNA EMPRESA EN PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN, DEDICADA AL RASTREO VEHICULAR, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERÍODO DE FEBRERO 2018 A JULIO 2018”**, realizado por Grace Lizbeth Enríquez Flores, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, enero de 2019



Ximena Alexandra Ramírez Ocaña

1716245822

Dedicatoria

Tengo en mente a muchas personas a quienes dedicar el presente trabajo, pero principalmente lo dedico a mis padres, Ramiro Enríquez y Silvia Flores, quienes me han apoyado para tener la oportunidad de creación y entrega de este proyecto.

A mi hija Juliana Paredes quien ha sido parte de mi formación con quien he crecido en el ámbito personal y profesional, a quien entrego todos mis conocimientos y enseñanzas, para que cuando continúe creciendo sepa cosechar oportunidades, celebraciones y victorias más grandes de las ahora las estoy alcanzando.

Y a mi esposo David Lema, quien ha sido mi respaldo incondicional para siempre continuar y alcanzar mis metas, quien me ha acompañado en cada momento para poder concluir este proyecto, por formar parte del pilar fundamental que es mi familia y darme su apoyo en cada momento.

Agradecimiento

Agradezco principalmente a la compañía que me abrió las puertas para poder ejecutar mi trabajo de titulación, brindándome toda información necesaria para poder terminar este proyecto.

A los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana, con quienes he tenido el privilegio de relacionarme y conocerlos, quienes me han compartido sus conocimiento y tiempo para dejar en mí, enseñanzas que perdurarán por siempre.

Y agradezco a Dios y al universo que he podido culminar una etapa más de mi vida y a esas personas permanentes y pasajeras que han dado un aporte significativo para la culminación de este trabajo.

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 (categoría psicosocial) | 2 |
| 1.4. Localización..... | 4 |
| 2. Objetivo de la sistematización | 4 |
| 3. Eje de la sistematización | 5 |
| 4. Objeto de la sistematización | 8 |
| 5. Metodología de la sistematización..... | 10 |
| 6. Preguntas claves..... | 13 |
| 6.1. Preguntas de inicio: | 13 |
| 6.2. Preguntas interpretativas: | 13 |
| 6.3. Preguntas de cierre: | 13 |
| 7. Organización y procesamiento de la información..... | 14 |
| 8. Análisis de la información | 18 |
| Segunda parte | 20 |
| 1. Justificación | 20 |
| 2. Caracterización de los beneficiarios | 22 |
| 3. Interpretación | 26 |
| 4. Principales logros del aprendizaje..... | 31 |
| Conclusiones | 34 |

| | |
|----------------------|----|
| Recomendaciones..... | 36 |
| Bibliografía | 38 |
| Anexos | 34 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Distribución de departamentos en las unidades | 17 |
| Tabla 2. Descripción del estado civil de los beneficiarios | 23 |
| Tabla 3. Descripción del género de los beneficiarios | 23 |
| Tabla 4. Descripción del personal en cada ciudad | 23 |
| Tabla 5. Descripción del personal extranjero en la organización | 24 |
| Tabla 6. Descripción del número de beneficiarios con discapacidad | 24 |
| Tabla 7. Descripción del nivel de formación de los beneficiarios | 25 |
| Tabla 8. Descripción de cantidad de accionistas en comparación al total de la nómina | 26 |

Índice de anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Cronograma de levantamiento de información | 34 |
| Anexo 2. Formato informal de perfil de cargo..... | 35 |
| Anexo 3. Formato de Descriptivo de puestos | 36 |

Resumen

En la presente sistematización se explica la experiencia práctica de intervención, la misma que consistió en la implementación del diseño de un manual de funciones para una empresa en proceso de reestructuración, dedicada al rastreo vehicular ubicada en la ciudad de Quito, en el periodo de febrero 2018 a julio 2018.

El desarrollo y la ejecución de la sistematización va destinado al cumplimiento de los objetivos de la empresa, siendo una necesidad fundamental iniciar con la creación de un manual de funciones de toda la compañía, dado que la empresa debía enfrentar una reestructuración organizacional y realizar el re direccionamiento de los empleados en tres diferentes unidades de negocio, de acuerdo al servicio que ofrecen cada una, definido por sus funciones.

Se indicará cómo fue desarrollado todo el proceso mediante el cumplimiento de un cronograma previamente establecido para el encuentro con cada colaborador y de esta manera cumplir con el objetivo principal del proyecto, entregando el informe final que aportó a la reestructuración organizacional.

Esta sistematización, se encuentra basada en la teoría de gestión del cambio de Kurt Lewin, en el cual las empresas cambian, son reestructuradas, caso contrario se quedarían estancadas, para explicar esto, él establece tres componentes que son: Descongelamiento, cambio y recongelamiento.

Palabras clave: Manual de Funciones, reestructuración, unidades de negocio, cambio organizacional.

Abstract

The present systematization explains the practical experience of intervention, which consisted in the implementation of the design of a manual of functions for a company in the process of restructuring, dedicated to vehicle tracking located in the city of Quito, in the period of February 2018 to July 2018.

The development and execution of the systematization is aimed at the fulfillment of the company's objectives, being a fundamental necessity to start with the creation of a manual of functions of the whole company, given that the company had to face an organizational restructuring and carry out the re address of employees in three different business units, according to the service offered by each, defined by their functions.

It will be indicated how the whole process was developed by fulfilling a previously established schedule for the meeting with each collaborator and in this way to fulfill the main objective of the project, delivering the final report that contributed to the organizational restructuring.

This systematization is based on Kurt Lewin's theory of change management, in which companies change, are restructured, otherwise they would be stagnant, to explain this, he establishes three components that are: Defrosting, change and refreezing

Keywords: Function Manual, restructuring, business units, organizational change.

Introducción

Este trabajo se basará en realizar una sistematización en la que tendrá experiencias prácticas de la aplicación de un manual de funciones que se utilizó como una herramienta para la reestructuración de una compañía que da servicio de rastreo satelital.

En la primera parte de este trabajo se identificarán temas básicos como, por ejemplo: nombre de la sistematización, objetivo, eje, objeto, metodología de la sistematización y preguntas claves que se utilizarán como soporte para el desarrollo de la segunda parte.

Para la segunda parte del documento se establecerá la caracterización de los beneficiarios, y se detallará la interpretación donde se profundizará acerca de la teoría de gestión del cambio de Kurt Lewin, en torno al avance se contestarán las preguntas planteadas en la primera parte del trabajo.

En las conclusiones se podrán identificar si la sistematización realizada fue positiva para la compañía de acuerdo a los resultados obtenidos y de esa manera determinar recomendaciones de mejora o cambios.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

1.1. Nombre del proyecto

Diseño de un manual de funciones para una empresa en proceso de reestructuración, dedicada al rastreo vehicular ubicada en la ciudad de Quito, en el período de febrero 2018 a julio 2018

1.2. Nombre de la Institución

Por cuestiones de confidencialidad, no puede ser indicado el nombre de la empresa.

1.3. Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)

La empresa es líder en Latinoamérica por su tecnología innovadora en el desarrollo de solución telemática y nuevos modelos de negocio a través del internet, dedicada a la industria automotriz, seguridad, logística, seguros, transporte de alimentos, entre otros.

Posee varias oficinas dentro del Ecuador, ubicadas en las ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil, así como a nivel de Latinoamérica en Colombia, Perú y Argentina. La compañía consta de una estructura plana, las organizaciones que pertenecen a este lineamiento “buscan enfocar la empresa hacia el mercado, hacia el cliente, centrándose

en la calidad total, personal con gran libertad, y que asuma responsabilidades orientándose a la mejora e innovación continuas” (Gil Estallo, 2010, pág. 290)”.

Como se puede evidenciar, las empresas que aplican estructuras planas donde la prioridad de este enfoque no es trabajar bajo cumplimiento de tareas, sino de procesos y de esta manera satisfacer la necesidad del cliente; es así que los empleados que pertenecen a la compañía se sienten comprometidos con su trabajo y esto es porque entre sus beneficios el no cumplir un horario establecido es importante ya que el resultado de su trabajo se ve reflejado en sus objetivos propuestos, es así que los “horarios flexibles permiten aumentar el rendimiento de los colaboradores al hacer posible que mantengan un mejor equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales” (Cagigas y Mazo, 2013, pág. 239). Esto implica que el nivel de productividad aumenta, así que resulta que su desempeño mejore al poseer las funciones detalladas manteniendo clara la misión de su cargo.

Esta compañía cuenta con una nómina de 97 colaboradores, el proyecto, estuvo dirigido a toda la empresa con una estructura organizacional distribuida en seis gerencias, estas son: Gerencia de Desarrollo, Gerencia de Producto, Gerencia Financiera, Gerencia de Operaciones, Gerencia Comercial y Gerencia de Marketing.

Surgió la necesidad de realizar el diseño del manual de funciones para dar apoyo al proceso de reestructuración que la empresa enfrentó y para realizar la planificación y re asignación del personal a las diferentes unidades de negocio, establecidas por la Gerencia Financiera, para este fin, era necesario contar con esta herramienta y así

identificar los puestos que son clave, para que la empresa obtenga el control de facturación de cada una de ellas.

1.4. Localización

La Empresa se encuentra en la ciudad de Quito, sector Centro Norte.

2. Objetivo de la sistematización

Reconstruir la experiencia práctica respecto a la elaboración del diseño del manual de funciones en una empresa dedicada a brindar servicio de rastreo satelital, siendo el aporte para el proceso de reestructuración organizacional, que fue necesario por evolución y generación de mejores ingresos para la empresa como se menciona a Jean Paul Sallenave en el artículo “hay tres palabras en el pensamiento de un gerente Supervivencia, crecimiento y utilidad; la coyuntura económica fluctúa, los gerentes van y vienen; pero, la empresa tiene que enfrentar esas tres alternativas para enfrentar la crisis” (Inchicachi, 2014, pág. 11).

La empresa contó con el insumo del manual de funciones y pudo evidenciar cómo los beneficiarios directos e indirectos tuvieron un aporte principal para la toma de decisiones respecto a la reagrupación del personal en las diferentes unidades de negocio que determinó la Gerencia Financiera para beneficio de la empresa.

3. Eje de la sistematización

Cuando las empresas realizan cambios trascendentales en el rumbo que se dirijan, suceden fuerzas que vienen implícitas en el cambio, esto conlleva a que existan dos caminos posteriores, el primero es que se logre un equilibrio y todo el proceso fluya de acuerdo a lo planeado, y el segundo es que las fuerzas negativas posean mayor influencia y todo el proceso sea conducido a la deriva.

Como se ha indicado anteriormente, la empresa necesitaba de los perfiles de puesto para realizar una reestructuración empresarial de alto impacto para todo el personal, incluido el directorio.

Con todos los antecedentes indicados, es determinada la viabilidad que el eje de la sistematización sea sustentado desde la teoría de la gestión del cambio, que nos indica según Lewin es una “modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable” (Montúfar, 2013, pág. 52), donde se busca realizar un cambio en la organización para generar nuevos resultados con mejores procesos dado que está permite comprender la importancia de cómo la compañía se planteó y ha realizado una reestructuración para mejorar el crecimiento interno y desarrollar mejores resultados internos y externos que han mejorado beneficios propios de toda la compañía, indicando por Lewin (1951) que:

Las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, por lo tanto, es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un estado de equilibrio. Las

fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad.
(Negrete, 2012, pág. 4).

Dentro de la postura de Lewin, se puede ver que existirán dos fuerzas, una que desea que se realicen los cambios y otra que tiene resistencia al cambio.

La fuerza que motivadora para que se realicen los cambios en esta empresa es el directorio de la compañía, quien solicitó tener el insumo del manual de funciones para realizar dicha reestructuración empresarial, el área responsable de llevar a cabo este proceso es Recursos Humanos.

Es importante recalcar que este trabajo brindó un aporte significativo a la empresa mediante la elaboración de un manual de funciones que involucró tener un acercamiento con cada colaborador por medio de conversatorios y socialización del cronograma de levantamiento de información y creación del descriptivo de cargos tanto al personal involucrado como a las gerencias.

Tiene mayor efectividad levantar la información directamente con cada colaborador puesto que ellos son quienes conocen completamente los procesos que tienen a su cargo, así mismo, se puede identificar la carga de trabajo diaria y de esta manera relacionar el puesto con los objetivos empresariales actuales, el manual de funciones permite determinar indicadores de medición, para establecer obtuvo reales, medibles y alcanzables, para generar programas de remuneración variable.

El alcance del manual de funciones va también direccionado hacia los procesos de selección de personal, según Chiavenato (2009), define la selección de recursos humanos como: “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal” (Chiavenato, 2009, pág. 54).

Comenzando con la primera etapa de Lewin que es el descongelamiento, se preparó a los colaboradores para dar a conocer el cambio a realizarse, para esto, se necesita “vencer los esfuerzos de resistencia, individuales y grupales; esto implica que la organización debe preparar a los empleados para aceptar que el cambio es necesario” (Perez, Valderrama, Neme, y Rivera, 2016, pág. 51). De esta manera, se obtuvo el apoyo en el levantamiento de información, se motivó de esta manera a cada empleado haciéndolos parte del cambio, compartiendo el impulso para el mejoramiento de procesos, estrategias y óptimos resultados organizacionales, dándoles a conocer que este cambio tiene como resultado nuevos procesos mejor estructurados.

La segunda etapa se denomina como cambio o congelamiento, esta “consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes” (Montúfar, 2013, pág. 351), donde ya se ha de poner en práctica la socialización, la motivación a nuevas experiencias y exigencias de la empresa, aquí se puede identificar que las personas deben ser parte del cambio, dando su apoyo, los colaboradores se ven involucrados a cumplir con el compromiso de apoyar a su organización, para estar dentro del mismo ritmo, compartiendo cómo

han ido desarrollando sus funciones, para dar cumplimiento con el cargo al cual fueron contratados para laborar dentro de la empresa, identificando la relación del trabajo con el cliente interno y externos

La tercera etapa de recongelamiento “se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas” (Montúfar, 2013, pág. 351), en esta parte, las personas se comprometieron a trabajar desde un nuevo esquema, mediante el cumplimiento de las funciones de acuerdo a su perfil, en base a la unidad de negocio asignado, para conseguir apoyar a los objetivos del área.

Mediante esta etapa, se llegó a identificar que existía personal que en el anterior esquema no coincidían las funciones y el perfil con el área a la que pertenecía, este es el caso del cargo de Analista de Inventario, estaba trabajando en el área de producción y su perfil era contable, con la reestructuración paso a formar parte del área de contabilidad, donde posee nuevos lineamientos, acorde con la necesidad de ésta unidad de negocio.

4. Objeto de la sistematización

El objeto de la sistematización, es el diseño del manual de funciones, este estuvo determinado en la presentación de procesos efectuados para identificar las actividades, competencias que cada cargo debe tener, conectando con el perfil de la persona que está laborando en un puesto y así obtener la información clave del puesto y el perfil que permita determinar a qué unidad de negocio será asignado cada trabajador.

El trabajo se lo realizó tomando en consideración la definición de lo que es la Gestión del Talento Humano, Víctor M. Rodríguez, indica al respecto que es: “Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor selección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros” (Alfaro, 2012, pág. 15).

Al ser un conjunto de principios y procedimientos, estos son aplicables para el personal que se encuentra trabajando en la empresa y a los futuros integrantes de la misma, puesto que el manual de funciones, sirve a modo de guía en cuanto a las responsabilidades y actividades que debe desarrollar el trabajador en la unidad de negocio establecida.

Como se puede notar, que la administración del talento humano engloba procedimientos que aportan para que sea mejor el proceso de selección, así como la organización del personal dentro de una empresa, aportando a que el rendimiento del trabajador sea favorable para la empresa.

Esto implica que se requiere los descriptivos de cargo de una organización para establecer un manual de funciones que permita tener los requerimientos específicos para el puesto, comprendidos entre la formación, capacitación, experiencia, actividades a desempeñar, para realizar la descripción de los mismos se puede realizar desde el:

Análisis detallado de los procesos y procedimientos de trabajo; esto es, de contar con las descripciones por escrito de que se espera que realice la persona en su actividad cotidiana, periódica, del tipo de problemas que debe enfrentar y los objetivos que se espera que se logre más como del estilo, los valores y las políticas organizacionales que le son inherentes. (Alfaro, 2012, pág. 73).

La descripción de puestos de trabajo, tiene como objetivo “conocer la estructura de la organización y los niveles de exigencia que se requieren de esos profesionales para lograr su eficiencia productiva de cara a la organización” (Díaz Paniagua y León Sánchez, 2013, pág. 28), se puede observar, un descriptivo de cargo al ser una exposición de ciertos factores que comprende dicho documento, permite ordenarlo, sistematizar, conceder una estructura que permite detallar el motivo de la creación de dicho cargo, por ende, que justifique a la organización la necesidad de mantener dicho puesto en la estructura organizacional.

Por tal motivo, permite conocer cómo se encuentra estructurada una organización y que personal será el idóneo para participar en los procesos de selección y vincular al que cumple con los requisitos del puesto.

5. Metodología de la sistematización

Es de vital importancia para el análisis y descripción una “metodología básica y fundamental que contribuya hacer realidad cualquier proyecto de organización, que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa” (Carrasco,

2009), por lo que se buscó aportar con nuevos procesos dentro de la organización y de esta manera lograr realizar el insumo para la compañía.

La metodología a utilizar para la sistematización del proyecto se la hará a través de la teoría de Gestión del Cambio de Kurt Lewin; en una revista de estudios general Duque (2014) respecto a la teoría de Lewin indica que “Este principio está fundamentado en la definición de cambio como un movimiento de un punto a otro, pasar de una acción a otra o de un sistema a otro. Algunos autores definen su idea de cambio con este principio” (pág. 166).

Esta teoría nos permite abarcar varios competentes que integran un proceso de cambio organizacional, como se ha detallado anteriormente permite identificar un proceso de forma ordenada en el que se ven involucrados todos los miembros de la empresa.

La empresa tuvo que atravesar por una reestructuración, que debía cambiar procesos previamente establecidos y generar nuevos para mejorar la situación financiera de la misma, donde tuvo que atravesarla primera etapa “Descongelar” de Lewin, “ocurre cuando las personas u organizaciones se convencen del cambio y deciden ingresar al proceso de transformación” (Duque, 2014, pág. 167). Esta etapa es la más compleja de atravesar porque muchas veces las organizaciones se encuentran en una zona de confort y su tiempo de acomodamiento no les ha generado ninguna obligación de cambio, pero quienes la han planificado saben que el cambio tendrá resultados.

Como antecedente se tomará también en cuenta el método cualitativo que se realizó durante todo el proyecto donde dará lugar a expandir la información obtenida ya que este método es “flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría” (Hernández Sampieri, Fernandez Collado y Baptista Lucio, 2014, pág. 588).

Como lo indica el autor se hará un análisis para poder realizar el desarrollo mediante el uso de documentos e información que se obtuvo por documentos previamente escritos o documentación existente, y realizar una exploración del caso y este modo se utilizará la herramienta de recolección de datos donde los mismos “se convertirán en información de personas, situaciones o procesos en profundidad con la finalidad de analizarlos y comprenderlos” (Hernández Sampieri, Fernandez Collado y Baptista Lucio, 2014, pág. 588).

De esta manera se podrá obtener los resultados de la experiencia de la realización de los registros que ya se tiene levantados que como insumo serán los perfiles de cargo de toda la empresa, la ventaja que tiene esta herramienta a utilizar es que se puede extraer datos referentes a sus opiniones, actitudes, vivencias y expectativas que tienen los colaboradores en cuanto a su puesto de trabajo también se identifica los puntos importantes para tomar en cuenta y determinar los datos a mejorar en los procesos de cada puesto.

6. Preguntas claves

6.1. Preguntas de inicio:

¿Dentro de una reestructuración se podrá realizar cambios no previstos después de implementar un manual de funciones?

¿Qué se buscará establecer con la elaboración del proyecto?

¿Para qué otros procesos internos de la empresa podrán ser de ayuda el tener un manual de funciones?

6.2. Preguntas interpretativas:

¿Existe resistencia entre los trabajadores en la ejecución del proceso?

¿Cuál es la actitud de los trabajadores al recibir la retroalimentación de su levantamiento de perfil?

¿Cuáles son los beneficios de la nueva reestructuración de la empresa?

6.3. Preguntas de cierre:

¿Cuál era el inconveniente que la empresa tenía por no poseer el manual de funciones?

¿Cómo aportó la empresa para la realización del Manual de Funciones?

¿Cómo se realizó la coordinación de levantamiento de información para el manual de funciones?

7. Organización y procesamiento de la información

El proyecto se organizó de acuerdo a la reunión del Directorio de la empresa al ver que la compañía el último año ha dado pasos grandes y fuertes logrando nuevos posicionamientos en diferentes países fuera del Ecuador, este proceso dio lugar a una nueva toma de decisiones como es la reestructuración organizacional donde se propuso dividir en 4 unidades de negocio a toda la empresa, para el mejor desenvolvimiento como una empresa internacional, se debe tomar en cuenta que la disposición de realizar el cambio en la organización vino desde el Directorio, como nos indica el autor si las personas más influyentes dentro de la organización no disponen de la motivación hacia el cambio que se plantea, este no se producirá.

De la misma manera, si la dirección no apoya el cambio, no dotará de los recursos necesarios para que éste se dé (Equipo Editorial, 2017). Por esto se puede indicar que existió total compromiso de los departamentos de confianza, con este proceso se buscó mejoras servicios. A partir de esto se autorizó elabora el manual de funciones de la compañía para poder identificar a los colaboradores en cada una de estas unidades de acuerdo a sus actividades y servicios que cumplen dentro de la empresa. Todo esto se manejó de una manera confidencial donde se estableció un cronograma de actividades (Ver anexo 1), mismas que permitan mantener el proceso validado por la compañía.

Se llevó a cabo el cronograma donde constaba las reuniones con la Gerente de Recursos Humanos para la aprobación del modelo de levantamiento de información, determinando que la información a solicitar es la correcta y se ajusta a las necesidades

del manual de funciones de la empresa, también se identifica el orden de los departamentos para realizar el levantamiento de información.

Como indica Lewin (1951) en su primera etapa de Descongelamiento:

Existen 3 subfases que son: rompimiento, ansiedad y seguridad; en el rompimiento, se pudo identificar la necesidad de la implementación del proyecto en la empresa, se realizó la socialización de levantamiento de información para la elaboración del manual de funciones donde también se hizo un cronograma de reuniones con cada colaborador de la empresa. (Duque, 2014, pág. 167).

Al momento de realizar la reunión los colaboradores se encontraban un poco desconcertados, sin saber si la información emitida era la correcta, esta podría ser la sub fase de ansiedad, donde varios colaboradores sentían temor o la situación les generaba estrés, ya que asumían que sus procesos debían cambiarse.

No se podía generar expectativas buenas ni malas en el personal, ya que este proceso no les afectaría en su vida laboral, y podía ser perjudicial para su entorno laboral, “Debido a que una persona cambia, el espacio vital queda afectado, y la inestabilidad en el espacio vital puede afectar a la persona” (León, 2018, pág. 20), ya que los cambios en la organización llevan a los colaboradores a generar problemas emocionales y esto genera que las personas padezcan de “stress al ausentismo, y de este último a la deserción; muchos de esos estados dependen de cómo las compañías planean y llevan a cabo los procesos de cambio” (Gutiérrez y Piedrahita, 2017, pág.

30). Todos estos efectos del cambio en la organización llegan a repercutir en el trabajador de modos que pueden generar ciertas enfermedades que afecten al bienestar del mismo.

De acuerdo a la información indicada en la biblioteca virtual del Ministerio de Salud de Perú (2018), hace referencia que el manual de funciones es un documento de carácter técnico que norma la gestión institucional y describe las funciones desde las básicas a las específicas, requisitos del cargo, entre otros.

Por lo tanto, es un documento que nos presenta de forma ordenada todas las necesidades de cada cargo, donde se puede evidenciar si está la persona que ocupa el cargo acorde con las competencias y funciones del mismo, no solo será sustento para la división de las unidades de negocio sino que también de esta manera se puede conocer si las personas que actualmente se encuentran trabajando en la empresa cumplen con exactitud o no al puesto, ya que con la elaboración del manual de funciones es un paso fundamental para la administración o clasificación del personal que actualmente cuenta la empresa.

Dentro del cronograma de levantamiento de perfiles, después de una correcta información no se tuvo mayor inconveniente en el cronograma de tiempos establecidos con los diferentes colaboradores, dado que cada jefe directo dio total apertura para tener el acercamiento con ellos.

Se procedió a realizar la recolección de información para poder validar con el jefe directo cual sería el perfil idóneo y poder cubrir con las brechas existentes entre el

colaborador y el puesto. De esta manera, se presentó el manual de funciones al Directorio en el lapso establecido, pudieron evaluar que muchos cargos necesitaban atención por el excedente de trabajo, otros cambiaron de cargos y de departamentos de acuerdo a sus competencias y experiencia dentro de la empresa. Existieron varias ventajas después de la presentación del mismo, muchos cargos que existen en Ecuador, se pudieron replicar en otros países por la necesidad de la atención pertinente en cada departamento determinado.

Una vez aprobado el manual de funciones se hizo la socialización de cómo se realizarán las divisiones de puestos de la empresa a cada unidad de negocio, con la particularidad que ya no serán 4 unidades de negocio sino tres, que son las siguientes.

Tabla 1.
Distribución de departamentos en las unidades

| UNIDADES DE NEGOCIO | DEPARTAMENTOS |
|---------------------|---|
| Tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo • Producto |
| Servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Finanzas • Contabilidad • Recursos Humanos y Administración • Rentabilización • Soporte y Servicio al Cliente • Field Services |
| Comercial | <ul style="list-style-type: none"> • Comercial • Venta • Marketing • Operaciones • Producción • Televentas |

Nota: Elaborado por: Enríquez, G. (2018).

Al ingresar a cada departamento en su unidad de negocio asignada se logrará reducir los índices de facturación, y se tendrá la información de una manera unificada dentro de su cadena de valor correspondiente como lo determinaron desde el principio del proyecto, como lo dice Lewin, se asocia a la etapa del Cambio donde indica “desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización” (Montúfar, 2013, pág. 359), es así como ya se produce el cambio y la ejecución del proyecto.

8. Análisis de la información

Para la sistematización para esto fue necesario el levantamiento de funciones, se realizó recopilación de información donde “toda investigación, sin importar su espacio de actuación, requiere de una búsqueda, lectura, interpretación y apropiación de información relacionada con el tema objeto de estudio, es decir de un marco teórico referencial” (Orellana y Sánchez, 2018, pág. 207). Por tal motivo se llevó a cabo la indagación y búsqueda de información en documentos informales de requerimientos de personal que actualmente se encuentran trabajando en la compañía, los documentos organizacionales permiten determinar diferencias en funciones que fueron aprobados en base a jefatura anterior con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

Dentro del Directorio de la compañía ha existido un solo cambio en cuanto a la reestructuración inicial planteada, donde indicaron que serían cuatro unidades de negocio, pero actualmente serán solo tres, esta información no ha tenido repercusión en el presente proyecto por cuando no ha existido ningún tipo de paralización al momento de dar cumplimiento con el levantamiento de perfiles de puestos.

La información que la empresa al momento de ejecutar la asignación del personal en las tres unidades de negocio requería, era específicamente el manual de clasificación de puestos, esta herramienta permitió determinar los puestos claves que requieren y así ofertar un mejor servicio al cliente.

Segunda parte

1. Justificación

Cuando una empresa busca establecer varias líneas de negocio, con la finalidad de otorgar un servicio acorde a las necesidades del mercado actual, en ese momento surgen nuevos retos a la empresa, en pos de mantener un enfoque dirigido a un específico segmento del mercado.

Debido al establecimiento de varias líneas de negocio se requiere comprender qué es la estructura organizacional, misma que hace referencia a “las relaciones formales e informales que mantienen entre sí en una empresa” (Rodríguez, 2002, pág. 73), estas relaciones dadas, son generadas por el cumplimiento de un objetivo empresarial, ligado a las actividades que desarrolla una persona.

Surge la necesidad de elaborar el manual de funciones debido a que se requiere de la existencia de una herramienta que condense todas las actividades que realizan las personas, así determinar a la unidad de negocio que puede ser asignada, es ahí cuando surge el término flujo de trabajo, mismo que “hace referencia a la manera en que se organiza el trabajo a fin de alcanzar los objetivos organizacionales (producir bienes o servicios” (Rodríguez, 2002, pág. 73).

De acuerdo con la experiencia en la empresa, se puede definir que es una organización poco jerarquizada, porque este tipo de instituciones.

Suelen estar organizadas en unidades que representan a distintos bienes y servicios. La finalidad es crear pequeñas organizaciones que pueden responder de manera rápida a las necesidades de los clientes o a los cambios del entorno económico, cada unidad de negocio se comporta como una mini empresa, siendo responsable de generar beneficios para el conjunto total. (Rodríguez, 2002, pág. 76).

Es así como puede la empresa enfocar a cada unidad de negocio la atención con personal que se encuentre especializado para ayudar en la solución oportuna de los requerimientos del cliente, siendo importante destacar que deben generar cada uno de ellos beneficios para la organización total.

El diseño y la creación de un manual de funciones surge desde la teoría de la motivación es así que este término se refiere a que la:

Administración de personal, alude al deseo que tiene un individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de a las tareas que se le han asignado. Una importante característica de la motivación es que se trata de un comportamiento dirigido hacia un objetivo. (Rodríguez, 2002, pág. 80).

Es así como se destaca la importancia de un objetivo bien definido, alineado con la misión de la empresa, con el objeto de que ese puesto mantenga una razón de ser, de su existencia, por lo tanto, sus funciones específicas deben ser bien descritas y ser esenciales.

(Rodríguez, 2002), indica que hay tres elementos que influyen en el diseño de un puesto de trabajo, estos son el análisis de flujo de trabajo, estrategia empresarial y la estructura organizacional, mismos que deben ir de la mano para que las actividades tengan un propósito organizacional.

Como se puede observar tiene una importancia clave el diseño de un manual de clasificación de puestos en una empresa, esto porque permite ayudar con la consecución de los objetivos institucionales.

2. Caracterización de los beneficiarios

El tipo de beneficiarios en primer lugar serán los directos, mismos que “son aquéllos que participarán directamente en el proyecto, y por consiguiente, se beneficiarán de su implementación” (Dirección del Centro de Inversiones Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2005, pág. 40), dentro de la empresa todo el trabajo fue dirigido al Directorio, Gerentes, Directores, Jefaturas, personal administrativo y operativo de la empresa.

En segundo lugar, los beneficiarios indirectos son “con frecuencia pero no siempre, las personas que viven al interior de la zona de influencia del proyecto” (Dirección del Centro de Inversiones Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2005, pág. 40), en este caso los clientes que se encuentran en las zonas que tiene cobertura la empresa.

Estado civil:

Tabla 2.
Descripción del estado civil de los beneficiarios

| Estado civil | Nro. De Personal | Porcentaje |
|--------------|------------------|------------|
| Casado | 58 | 47,83 |
| Divorciado | 6 | 59,79 |
| Soltero | 33 | 6,19 |
| Viudo | 0 | 34,02 |
| Total | 97 | 100 |

Nota: Elaborado por: Enríquez, G. (2018).

Género:

Tabla 3.
Descripción del género de los beneficiarios

| Género | Nro. De Personal | Porcentaje |
|-----------|------------------|------------|
| Femenino | 27 | 27,84 |
| Masculino | 70 | 72,16 |
| Total | 97 | 100 |

Nota: Elaborado por: Enríquez, G. (2018).

Distribución de personal por ciudades:

Tabla 4.
Descripción del personal en cada ciudad

| Ciudad | Nro. De Personal | Porcentaje |
|-----------|------------------|------------|
| Quito | 85 | 87,63 |
| Cuenca | 3 | 3,09 |
| Guayaquil | 9 | 9,28 |
| Total | 97 | 100 |

Nota: Elaborado por: Enríquez, G. (2018).

Extranjeros (Ecuador)

Tabla 5.
Descripción del personal extranjero en la organización

| Nacionalidad | Nro. De Personal | Porcentaje |
|--------------|------------------|------------|
| Extranjera | 7 | 7,22 |
| Nacional | 90 | 92,78 |
| Total | 97 | 100 |

Nota: Elaborado por: Enríquez, G. (2018).

Etnia:

El total de los 97 colaboradores se identificaron como mestizos

Discapacidad:

Tabla 6.
Descripción del número de beneficiarios con discapacidad

| Discapacidad: | Nro. De Personal | Observación | Porcentaje |
|---------------|------------------|------------------------------|------------|
| No | 94 | | 96,91 |
| Si | 3 | Discapacidad física y visual | 3,09 |
| Total | 97 | | 100 |

Nota: Elaborado por: Enríquez, G. (2018).

Nivel de formación:

Tabla 7.
Descripción del nivel de formación de los beneficiarios

| Nivel de Educación | Nro. De Personal | Porcentaje |
|---------------------------|-------------------------|-------------------|
| Educación Básica | 2 | 2,06 |
| Educación Media | 2 | 2,06 |
| Educación Superior | 73 | 75,26 |
| 4to nivel | 20 | 20,62 |
| Total | 97 | 100 |

Nota: Elaborado por: Enríquez, G. (2018).

Edad:

En promedio la edad que posee el personal de la empresa es de 36 años, comprendidos entre la edad mínima de 23 años y la edad máxima de 60 años.

Años de trabajo:

El promedio de años de antigüedad en la compañía es de 3 años, va desde un mes hasta 10 años.

Accionistas:

Tabla 8.
Descripción de cantidad de accionistas en comparación al total de la nómina

| Tipo | Nro. De Personal | Porcentaje |
|------------|------------------|------------|
| Directorio | 4 | 4,12 |
| Empleados | 93 | 95,88 |
| Total | 97 | 100 |

Nota: Elaborado por: Enríquez, G. (2018).

Por el tipo de intervención efectuada corresponden a las personas que vayan a hacer uso posteriormente del manual de clasificación de puestos, así mismo quienes participen en procesos de selección y puedan acceder a un puesto de trabajo siendo evaluados y analizados en base a ésta herramienta actualizada.

3. Interpretación

El área de Gestión del Talento Humano mantiene en las organizaciones un papel fundamental en la ejecución de planes, programas, planificaciones, mismas que poseen un impacto alto en los miembros de la empresa.

El área de Talento Humano aporta para efectuar un tipo de transformación interna en la empresa, surgen ciertos factores que influyen en esta dinámica, como es la resistencia al cambio misma que:

Es una reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia en el medio ambiente (suprasistema) o malfuncionamiento (entropía) que produce inestabilidad o pérdida de

equilibrio pérdida de equilibrio (homeostasis) a lo cual hay que responder, pero el estado de confort producido por el equilibrio en el que se encontraba el sistema, actúa como un obstáculo. (Escudero Macluf, Delfín Beltrán y Arano Chávez, 2014, pág. 6).

Como se puede observar, esta resistencia al cambio se da cuando la persona tiene que salir de su zona de confort hacia algo desconocido, lo que provoca un desequilibrio en el mismo.

Es ahí cuando operan los procesos de cambio organizacional, (Paredes Hernández y Velasco Espitia, 2018), explican como las “fuerzas” que indica Lewin, actúan una con otras que conducen a cambios previstos (fuerzas motoras) y las fuerzas restrictivas tratan de impedir el movimiento hacia un cambio anticipado, indica que cuando estas fuerzas trabajan en sinergia, produce un status quo, que es a modo de equilibrio.

Al enlazar los procesos internos de la empresa con los cambios generados, se produjeron fuerzas obstaculizadoras, en las que “se ubican en aquellas personas que rechazan *las razones* por las cuales la organización debe cambiar. Tal rechazo genera una actitud cuyo componente racional queda explícito que el funcionario lo considera perjudicial para la organización” (Paredes Hernández y Velasco Espitia, 2018, pág. 46), estos son los componentes que trabajan en los procesos de cambio en una organización.

Respecto al cambio, Lewin identifica tres etapas:

La primera es descongelar, esta “implica tornar obvia la necesidad de cambio, esto es que el conjunto del management y empleados observen claramente la necesidad del mismo” (Boggino, 2018, pág. 8), en esta etapa muestra la importancia de que las personas tomen consciencia del cambio, esto se lo puede realizar mediante la comunicación asertiva del proceso y la importancia que implica efectuar dicho cambio.

La segunda etapa es el cambiar, en esta: se necesita de un “Agente de Cambio profesional que ira alimentando los nuevos valores, aptitudes y comportamientos en los cambios de los procesos, logrando la internalización” (Boggino, 2018, pág. 8), el agente de cambio es quien irá apoyando en la consecución de los objetivos planteados de cambio, con el fin de que las personas lo hagan como suyo al proceso de cambio.

Para la tercera etapa es el recongelar, consiste en transformar en regla general el nuevo patrón de comportamiento usando el apoyo o refuerzo” (Boggino, 2018, pág. 8) en esta parte lo que se pretende es que el comportamiento nuevo quede inmerso en los procesos de la organización

Los resultados obtenidos fueron los esperados en la elaboración del manual de funciones, se ejecutó el levantamiento de información llegando a la presentación del manual de clasificación de puestos y la posterior re-asignación del personal de acuerdo al puesto que mantiene en la empresa.

Los beneficiarios directos en el proyecto, quienes representan a todo el personal de la empresa, existieron ciertos grupos quienes tenían un grado de resistencia en el sentido de indicar la información de los puestos que ocupan, relacionado a las actividades a desarrollar, sin embargo, para mitigar este inconveniente fue remitidos las descripciones de funciones previas al jefe inmediato y posteriormente al gerente de área.

El cambio que se pudo evidenciar al poseer el manual de funciones de la empresa, fue notorio en el hecho de obtener un mejor control de las responsabilidades de los trabajadores relacionados a las actividades desempeñadas.

Se llegó a determinar inclusive la necesidad de mover áreas hacia otras gerencias con el fin de que exista un mejor seguimiento a los procesos asignados.

Se buscaba establecer mediante la elaboración del proyecto los cargos existentes en la empresa y los requisitos mínimos que deben cumplir el personal para así determinar a qué unidad de negocio pertenecerían.

Fue demostrado que era necesaria esta herramienta que proporcione una guía para que el directorio de la empresa tenga claro cuáles serán los cambios que deben realizar con respecto a las unidades de negocio; siendo así, que la empresa replanteó la idea inicial de contar con 4 unidades de negocio, reduciéndolas a tres.

La empresa se beneficia también con el manual de funciones porque es una herramienta que debe existir en la empresa, para apoyo hacia otros procesos que no solo tienen relación con el área de Talento Humano.

Al existir un manual de funciones este aporta en el área de Talento Humano para la elaboración de evaluaciones de desempeño, planes de carrera, remuneración variable, indicadores de gestión.

Para otras áreas puede aportar para la elaboración de un estatuto orgánico general por procesos.

Como se indicó anteriormente, existió resistencia de cierto grupo de trabajadores, quienes aplazaban las reuniones, indicaron funciones que no realizaban o las describían con una alta complejidad, esto se produce por cuanto poseen temor a ser desvinculados de la empresa al sentir que las funciones actuales no tienen una complejidad o un peso dentro de los objetivos organizacionales.

Al transcurrir las semanas de levantamiento de la información base, el personal fue mostrándose con mayor disposición para apoyar el proceso, es así que permitió realizar el levantamiento con mejores resultados y cumplimiento de tiempos establecidos.

El personal de la empresa tiene buena disposición para aceptar los cambios que se ha generado después del feedback que se proporciona respecto a las funciones que desarrolla, la formación, experiencia, capacitación, tiempo que se encuentra ejecutando dichas actividades.

Los beneficios de la nueva reestructuración fueron los esperados, el tener el insumo como es el manual de funciones de la compañía, fue importante para aportar con el proceso de la reestructuración y también el apoyo directo al área de Recursos Humanos, para una correcta selección de personal y evaluación de desempeño.

Existen muchas desventajas para una empresa al no contar con una herramienta como es el manual de funciones, porque de ella se desprenden varias acciones que se toman a nivel organizacional, se genera duplicidad de funciones o resulta que hay actividades que realiza un área y las mismas pertenecen a otro proceso.

La empresa brindó todas las facilidades necesarias para realizar el Manual de Funciones, ofreció los materiales y recursos necesarios con el objetivo de concluir con el trabajo al tiempo planificado.

La coordinación para el levantamiento de información del manual de funciones se realizó por departamentos, dando prioridad a las áreas administrativas, y comerciales quienes tienen más probabilidad de no encontrarse en la empresa por motivos de viaje de un momento a otro, y luego se procedió a reunirse con las áreas tecnológicas y de interacción con el cliente.

4. Principales logros del aprendizaje

Dentro del proceso de la sistematización se pudieron obtener varias lecciones; la principal fue el formar parte de un proyecto que no solo fue de beneficio para todos

los involucrados en la ejecución del proceso, sino que fue planificado por la compañía donde surgieron varios interrogantes de dicha reestructuración, en el momento de la ejecución, existió un poco de resistencia al cambio, donde se logró manejar al personal explicando las ventajas del mismo, ya que era en beneficio de la compañía y de quienes conformamos la misma.

Se entendió como el directorio organizó la reestructuración del personal en las nuevas unidades de negocio mediante la utilización del manual de funciones y lineamientos financieros.

También se aprendió a fondo sobre el giro de negocio de la compañía con el acercamiento a cada uno de los colaboradores entendiendo que cada área tiene su razón de ser y como cada una de estas están organizadas para completar proceso de entregar el servicio al cliente externo; la experiencia académica fue enriquecedora porque se llevó a cabo un proceso de levantamiento de información previamente estudiado, llegando a conocer a los colaboradores, sus tiempos y estableciendo una relación de su trabajo con la organización al momento de cada reunión.

Dentro de la sistematización del proyecto al generar el manual de funciones para la empresa dedicada a dar servicio de rastreo satelital dentro y fuera del país, que también sirvió de insumo para realizar la distribución de los colaboradores a cada unidad de negocio, también fue necesario para el área de Recursos Humanos pueda realizar un correcto proceso de selección y evaluación de desempeño, también como beneficiarios podemos indicar que son los colaboradores que ocupan cada puesto ya que tienen una herramienta donde se encuentra identificadas sus funciones.

Considerando que el objetivo general del proyecto fue diseñar un manual de Funciones para una empresa de rastreo vehicular, ubicada en la ciudad de Quito, en el periodo febrero 2018 - junio 2018, a fin de contribuir con la reestructuración de la empresa y sus objetivos específicos pretendían recopilar la información base mediante el formato de levantamiento de perfil de puesto y definir los perfiles de puesto de acuerdo con el levantamiento de información y posteriormente realizar la elaboración de un informe de los puestos que fueron asignados a cada una de las tres unidades de negocio.

Se cumplió el objetivo que se definió en el principio que fue el aportar con una herramienta que fue el diseño de un Manual de Funciones y así sirva como insumo para el proceso de restauración de la compañía, en el período establecido.

Como inconveniente dentro del proceso de finalización hubo cierta confusión al ya que se indicó que no serían cuatro unidades de negocio en las que se iba a dividir la compañía sino solo se dividirían en tres.

Conclusiones

Después de haber efectuado la sistematización entregando el manual de funciones a la compañía y el informe donde se describían los cargos con cada unidad de negocio a la que pertenecían, es posible concluir que:

- El objetivo de ésta sistematización fue cumplido en el aspecto de haber reconstruido la experiencia práctica con la elaboración del diseño del manual de funciones en su totalidad y de cómo este aportó en gran medida en la empresa para definir la reubicación de los colaboradores en las tres unidades de negocio creadas.
- Con la información entregada a la compañía se logró obtener una guía clara y precisa de las funciones que desempeñan los colaboradores en la empresa y con esto, llegar a distribuir al personal de acuerdo a la especialidad en cada unidad de negocio. Sin embargo, el diseño del manual de funciones es solo una pequeña parte de todo el proceso que debió ser realizado ya que faltó desarrollar una planeación estratégica mejor definida, esto con el objetivo de crear una cadena de valor bien estructurada; que contenga la misión, visión y establecer claramente definidas para los procesos de apoyo, asesoría y valor agregado.
- Para la Gerencia de Administración y Recursos Humanos, aporta de gran manera esta herramienta creada, porque ayuda a que los procesos tales como el de selección de personal, evaluación del desempeño, entre otros, se puedan definir claramente parámetros de evaluación al personal actual y a quienes se irán integrando en lo posterior.

- El eje de sistematización indicado fue correctamente aplicado mediante el uso de la teoría de Lewin que tiene tres etapas que son; congelamiento donde se socializó a los colaboradores la creación de un manual de funciones teniendo el acompañamiento por parte de los jefes de cada área; en la etapa de cambio, ya todos los colaboradores se encontraron inmersos a entregar la información de sus funciones, finalmente en la etapa del descongelamiento se realizó la comunicación del avance del proceso de cambio.
- Con el levantamiento de la información mediante las entrevistas a los trabajadores, se determinó que existían funciones que no correspondían al área, así como al cargo que el trabajador estaba ejerciendo, esto implica que estos puestos, no generaban un valor agregado para beneficio de los jefes inmediatos.

Recomendaciones

Una vez concluido la sistematización en la empresa, se puede recomendar que:

- Se requiere la actualización del manual de funciones por lo menos una vez al año, para mantener una herramienta que se encuentre disponible para apoyar nuevos procesos donde intervenga el conocimiento de las funciones, responsabilidades y alcance de la ejecución de las funciones del personal.
- Se debe crear un puesto en específico en el área de Recursos Humanos, que esté a cargo del estudio y elaboración de procesos, manuales estatutos, organigrama, distribución de personal, que permita conocer cuáles son las necesidades reales de cada Unidad de negocio, así como el determinar adecuadamente cual es la misión y visión de cada una de ellas.
- Se requiere implementar una política donde sea de uso obligatorio el manual de funciones para procesos de selección y evaluación del desempeño para determinar al personal idóneo en el puesto.
- Para otros levantamientos de información del personal, complejos como este, manejar una adecuada comunicación con todos, verificando cuales son los potenciales líderes negativos y realizar planes que permitan que los procesos planteados posean los menores malos entendidos con el personal.
- Se requiere verificar que esta herramienta sea utilizada por toda la organización, para conocimientos de sus funciones, como para determinar si se requiere brindar mayor capacitación al personal y así cumplan con los requisitos mínimos para desarrollar con eficiencia y eficacia su trabajo.

- En vista que se tiene conocimiento de las funciones que el personal posee, crear una plataforma digital, donde los jefes de área tengan a mano la información de los cargos y el perfil de quien lo ocupa y así sean quienes verifiquen si las actividades descritas son las que la empresa requiere en la actualidad.

Bibliografía

Alfaro, C. M. (2012). *Administración del Personal*. México: Red Tercer Milenio.

Biblioteca virtual en Salud del Ministerio de Salud. (10 de 10 de 2018).
bvs.minsa.gob.pe. Obtenido de *bvs.minsa.gob.pe*:
<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>

Boggino, G. (15 de 10 de 2018). *Gestión del cambio organizacional en sus visiones epistemológica, ontológica, metodológica y*. Obtenido de
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/gestion-cambio-organizacional-visiones.pdf>

Cagigas, J., y Mazo, I. (2013). *Los mitos de Silvia*. España: Lid.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Tercera Edición.

Díaz Paniagua, E., y León Sánchez, M. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración*. Madrid: S.A Ediciones Paraninfo.

Dirección del Centro de Inversiones Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (10 de 10 de 2005). *Formulación y empleo de perfiles de proyecto*. Roma, Italia. Obtenido de
<http://www.fao.org/docrep/008/a0322s/a0322s04.htm>

Duque, J. L. (30 de junio de 2014). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de
<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108008>>

Equipo Editorial. (10 de enero de 2017). *Activa conocimiento*. Obtenido de <http://activaconocimiento.es/modelo-de-lewin/>

Escudero Macluf, J., Delfín Beltrán, L. A., y Arano Chávez, R. M. (2014). El Desarrollo Organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. 9. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>

Gil Estallo, M. d. (2010). Organización Horizontal. En G. E. María de Los Ángel, *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (pág. 290). España: Esic.

Gutiérrez, C., y Piedrahita, A. (17 de 04 de 2017). Obtenido de <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/> de <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/260/1/CambioOrganizacionalExperienciaEmocionalPersonas.pdf#page=49yzoom=auto,-82,234>

Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., y Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la investigación, Sexta Edición*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Inchicachi, D. (17 de marzo de 2014). *Revista de Investigación UNMSM*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=tyrct=jyq=yesrc=ysource=webycd=17yved=2ahUKEwjvitmYpajeAhViplkKHW7IAfQQFjAQegQIARACyurl=http%3A%2F%2Frevistasinvestigacion.unmsm.edu.pe%2Findex.php%2Fquipu%2Farticle%2Fdownload%2F5686%2F4918yusg=AOvVaw2_-PogWViw4A7xZgBNc6DI

León, A. (16 de 2 de 2018). *Lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/teoria-campo-kurt-lewin/>

Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. México: McGRAW-HILL.

Negrete, C. (2012). *EUMET*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2012/cnj.html>

Orellana, D., y Sánchez, C. (10 de 10 de 2018). <https://revistas.um.es/>. Obtenido de revistas.um.es/rie/article/download/97661/93701

Paredes Hernández, E., y Velasco Espitia, M. E. (10 de 10 de 2018). *Gestión del cambio organizacional*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=tyrct=jyq=yesrc=sysource=webycd=1ycad=rjauact=8yved=2ahUKEwiz16mzu7HeAhWoc98KHUaPBVUQFjAAegQIABACyurl=https%3A%2F%2Fsc6e7230c3bd6e48b.jimcontent.com%2Fdownload%2Fversion%2F1347075815%2Fmodule%2F6344954468%2Fname%2FGestion%25>

Perez, A. L., Valderrama, A., Neme, O., y Rivera, I. (junio de 2016). *Gestión y Estrategia*. Obtenido de <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4918/Aplicacion-del-modelo-de-Lewin-a-una-OCS-cambio-organizacional-y-liderazgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, J. (2002). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. Thomson Learning.

Anexos

Anexo 1. Cronograma de levantamiento de información

| ACTIVIDAD | MARZO | | | ABRIL | | | | | MAYO | | | | | JUNIO | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 5 | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 5 | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 |
| Elaboración del formato de levantamiento de perfil de puesto | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación del formato de levantamiento de perfil de puestos | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Socialización del proceso y formato de levantamiento de perfil de puesto | | | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del cronograma de levantamiento de perfil de puestos | | | | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| Agendamiento de reunión con cada uno de los colaboradores para llevar a cabo el levantamiento de la información de perfiles de puestos. | | | | | | | X | X | X | X | | | | | | | | | | | |
| Recopilar información y comparar por puesto para identificar el perfil ideal | | | | | | | | | | X | X | | | | | | | | | | |
| Elaboración y consolidación de los perfiles de puesto | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | | | | |
| Presentación del Manual de Clasificación de Puestos al Gerente de Recursos Humanos. | | | | | | | | | | | | | | | X | | | | | | |
| Aprobación por el Directorio de la Empresa del Manual de Clasificación de Puestos al Gerente de Recursos Humanos. | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | | | | |
| Determinar la necesidad de cada unidad de negocio previo a la distribución del personal | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | | | |
| Elaborar el informe de asignación de cada colaborador de acuerdo al perfil de puesto hacia cada unidad de negocio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | X | X | X |

Elaborado por: Enríquez, G. (2018).

Anexo 2. Formato informal de perfil de cargo

Cargo: Product Owner

Localidad: Quito

Industria: Tecnologías de la Información, Internet, Telecomunicaciones

Áreas: GPS, AVL, servicios basados en localización, internet, aplicaciones móviles, telemetría, innovación etc.

Área: Producto

Responsabilidades del Cargo:

Definir el roadmap de los productos y ejecutarlo a tiempo.

Analizar, entender y describir al área de desarrollo de software, las necesidades puntuales de clientes específicos (Historias de usuario – Backlog ítems)

Actuar con el rol de Product Owner, representando la voz del cliente.

Asegurarse que el equipo trabaje de forma adecuada desde la perspectiva del negocio.

Escribir las historias de usuario (PBI), priorizarlas, y colocarlas en el Product Backlog.

Mantener actualizada la documentación electrónica de los productos (wikis).

Liderar la evolución tecnológica e innovación de los productos a su cargo.

Capacitar y socializar las nuevas funcionalidades con el personal de preventa de la empresa.

Coordinar con diseñador gráfico la producción de material gráfico e interfaces de usuarios para cada producto.

Apoyar, ocasionalmente, en actividades de pre-venta al área comercial.

Perfil del Aspirante:

Pasión por la tecnología y desarrollo de software de valor agregado.

Edad de 26 a 35 años con experiencia de 3 años en cargos similares.

Idioma inglés. (hablado y escrito, mínimo 80%)

Excelente redacción y facilidad de palabra.

Experiencia en llevar procesos de desarrollo de productos de tecnología.

Conocimientos avanzados de servicios de localización, AVL, GPS, IOT y plataformas afines.

Conocimientos básicos sobre redes inalámbricas (GPRS, EDGE, WI-FI, etc)

Conocimientos de herramientas cloud y colaborativas.

Estudios finalizados en carreras de sistemas, tecnologías de información, telecomunicaciones, electrónica, y/o afines.

Cursos finalizados sobre Agile, Product Management, SCRUM, Telecomunicaciones, Redes y Plataformas, Innovación.

Experiencia en desarrollo ágil de productos (SCRUM)

Conocimientos de diferentes integraciones APIs DTS SERVICIOS WEB EN GENERA.

Elaborado por: Confidencial (2017).

Anexo 3. Formato de Descriptivo de puestos

| | | |
|--|---|--|
| MANUAL DE FUNCIONES | | CODIGO: REVISION: 01 FECHA: 04-04-18 |
| Cargo: Coordinadora Administrativa | Área / Dptos. Administración y RRHH | |
| Gerencia: Financiera | | |
| Reporta a: Gerente de Administración y RRHH | Supervisa a: Recepcionista, mensajería y Auxiliar de Administración | |
| Puesto al que reporta el Jefe Inmediato: Director Financiero | Jornada: | |
| Localización: Quito | Unidad de negocio: Servicios | |

MISIÓN

| |
|--|
| Objetivo del cargo en la organización: |
| Controlar el proceso administrativo de la compañía supervisando el correcto funcionamiento y manejo de las diferentes instalaciones de la compañía, dando cumplimiento a las diferentes necesidades internas y externas en un 100%, de acuerdo a la planificación mensual. |

| ACCIONES / FUNCIÓN |
|---|
| Organizar el buen funcionamiento y manejo de las diferentes instalaciones, revisando periódicamente toda la parte administrativa para conservar el bienestar de los empleados y de la compañía. |
| Elaborar el requerimiento de los diferentes suministros administrativos y de limpieza mensualmente de acuerdo a las necesidades para el correcto cumplimiento de su trabajo de las diferentes áreas. |
| Mantener el control de uniformes y la logística de la misma. |
| Revisar el buen funcionamiento de la central de seguridad de las oficinas para resguardar la seguridad de las instalaciones. |
| Realizar la negociación con propietarios de oficinas para ser posibles arrendatarios de las sucursales de las ciudades de Cuenca y Guayaquil para mejorar la comodidad de los empleados y no se vea afectado en su desempeño laboral y Mantener constante comunicación con los propietarios de las oficinas sucursales de Guayaquil y Cuenca para la buena relación comercial entre las partes. |
| Realizar el proceso de calificación y recalificación como proveedores para mantener la relación comercial con clientes de LW. |
| Controlar y organizar al personal a cargo de auxiliar administrativo, recepción, mensajería. |
| Manejo y control de caja chica distribuyendo los gastos administrativos y de alimentación al personal para conservar el bienestar de los empleados y el de la compañía. |
| Coordinar la ejecución del break saludable para todos los empleados de la compañía los días lunes , miércoles y viernes |
| Mantener relación directa con los ejecutivos de cuenta de los Bancos para apertura de cuentas y tarjetas de crédito corporativas. |
| Mantener el control de inventarios de activos fijos, para contrastar la información de facturación y tener conocimientos de gastos administrativos |
| Realizar renovación, siniestros, reembolsos de las pólizas existentes (transporte, infraestructura (casa-equipo electrónico)) |
| Realizar liquidaciones de gastos que llegará mediante plataforma (viajes, viáticos, eventos), identificando documentos de respaldo para el cierre de la cuenta. |
| Control y renovación de permisos municipales para la compañía. |
| Realizar la reserva, compra y emisión de tickets aéreos- viajes, hospedaje del Directorio de la compañía y brindar soporte administrativo al directorio y coordinar cualquier requerimiento de los mismos. |
| Realizar cualquier otra actividad a fin a su cargo que se le sea asignada. |

PERFIL DE CARGO:

| NIVEL | Incompleto | Completo | Situación de estudios requeridos | | |
|---|---|----------|----------------------------------|----------------------------------|---|
| Primaria: | | | Egresado | | Tecnología en administración de empresas. |
| Secundaria: | | | Bachiller | | |
| Técnico Superior: | X | | Título | X | |
| Universitario: | X | | Maestría | | |
| Formación: | Administración de empresas. | | | | |
| Experiencia laboral requerida: | Tiempo: 3 años | | | | |
| Especificidad de la experiencia: | Administración de empresas, negociación con los clientes, solución de conflictos, manejo de seguros corporativos. | | | | |
| Competencias | En el cargo | | | Nivel de competencia en el cargo | |
| | Pensamiento Estratégico | | | Alto | |
| | Planificación y Gestión | | | Medio | |
| | Monitoreo y Control | | | Medio | |
| | Pensamiento Conceptual | | | Alto | |
| | Habilidad Analítica | | | Alto | |
| | Organización de la Información | | | Alto | |
| | Manejo de Recursos Materiales | | | Alto | |
| | Pensamiento Crítico | | | Alto | |
| | Selección de Equipos | | | Alto | |
| | Manejo de Recursos Financieros | | | Medio | |
| | Juicio y Toma de Decisiones | | | Medio | |
| | Trabajo en Equipo | | | Alto | |
| | Orientación de Servicio | | | Alto | |
| | Orientación a los Resultados | | | Alta | |
| Conocimiento del Entorno Organizacional | | | Alto | | |
| Información adicional: | Otros requisitos: (horarios, género, etc) | | | | |

Naturaleza y Alcance: El cargo tiene contacto con: (interfaz del puesto)

| RELACIONES INTERNAS | RELACIONES EXTERNAS |
|--|-------------------------|
| Todos | Proveedores Clientes |
| Autoridad: | |
| <u>Decisiones / Recomendaciones</u> | |
| Tiene autoridad para dar instrucciones al personal a su cargo. | |

Conocimientos específicos:

| CONOCIMIENTO | Nivel | | |
|-----------------|-------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Inglés | | X | |
| Microsoft Excel | | X | |

Elaborado por: Enríquez , G. (2018).

| | | |
|--|---------------------|--|
| | MANUAL DE FUNCIONES | CODIGO: REVISION: 01 FECHA: 04-04-18 |
|--|---------------------|--|

| | |
|--|-----------------------------|
| Cargo: Tesorera | Área / Dptos: Financiera |
| Gerencia: Financiera | |
| Reporta a: Gerente Financiero | Supervisa a: |
| Puesto al que reporta el Jefe Inmediato: Director financiero | Jornada: |
| Localización: Quito | Unidad de Negocio: Servicio |

MISIÓN

| |
|---|
| Objetivo del cargo en la organización: |
| Realizar los pagos que tengan el 100% de aprobación, previamente revisando el dinero disponible en concordancia con el flujo de caja planificado, manteniendo un margen de no menor al 15% de pagos emergentes dentro del mes. |
| FUNCIONES |
| Elaborar el flujo de caja diario, de todos los países que se encuentra LW, en base al presupuesto de acuerdo a las ventas y gastos con previa autorización del jefe inmediato para poder analizar la situación financiera de cada país. |
| Supervisar el proceso de facturación, pago y cobro, a clientes y proveedores dependiendo el plazo establecido a nivel regional para revisión y observación de flujo de caja con el jefe inmediato. |
| Revisar y analizar de facturas vencidas para pago a proveedores a nivel regional. |
| Realizar el trámite de monetización o cambio de divisas de acuerdo al país que corresponde para que el dinero pueda acreditarse a la cuenta de la empresa en los otros países. |
| Analizar el pago a proveedores de acuerdo al cronograma de pago respaldo del área contable |
| Ingresar en el cash management a los proveedores que se realizara mediante transferencias local o del exterior para que se pague y acredite a la cuenta del proveedor |
| Revisión de países que maneja multimonedas si tienen el disponible de flujo para pagos a proveedores dependiendo de la moneda que manejen |
| Elaboración de cheques con la revisión y autorización para pago. |
| Aprobación de transferencias y firma de cheques de acuerdo al día establecido para pagos por las personas autorizadas del directorio. |

PERFIL DE CARGO:

| NIVEL | | Incompleto | Completo | Situación de estudios requeridos | | |
|----------------------------------|--|------------|----------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|
| Primaria: | | | | Egresado | | Contabilidad de costos |
| Secundaria: | | | | Bachiller | | |
| Técnico Superior: | | | x | Título | x | |
| Universitario: | | | | Maestría | | |
| Formación: | Contable, financiera, | | | | | |
| Experiencia laboral requerida: | Tiempo: 3 años | | | | | |
| Especificidad de la experiencia: | Planificación, manejo de flujos de caja, contabilidad, auditoría | | | | | |
| Competencias | En el cargo | | | | Nivel de competencia en el cargo | |
| | Flexibilidad | | | | Alto | |
| | Orientación a los Resultados | | | | Alto | |
| | Conocimiento del Entorno Organizacional | | | | Medio | |
| | Pensamiento Estratégico | | | | Alto | |
| | Planificación y Gestión | | | | Alto | |
| | Monitoreo y Control | | | | Medio | |
| | Habilidad Analítica | | | | Alto | |
| | Recopilación de Información | | | | Alto | |
| | Pensamiento Analítico | | | | Alto | |
| Información adicional: | | | | | | |

Naturaleza y Alcance: El cargo tiene contacto con: (interfaz del puesto)

| RELACIONES INTERNAS | RELACIONES EXTERNAS |
|--|--------------------------------------|
| Contabilidad Directorio Gerencias Regionales | Proveedores Entidades financieras |
| Autoridad: | |
| <u>Decisiones / Recomendaciones</u> n/a | |

Conocimientos específicos:

| CONOCIMIENTO | Nivel | | |
|--------------------------|-------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Microsoft Excel | x | | |
| Herramientas de sistemas | X | | |
| Finanzas | x | | |

Elaborado por: Enríquez, G. (2018).

| | | |
|--|-----------------------------|--|
| MANUAL DE FUNCIONES | | CODIGO: REVISION: 01 FECHA: 04-04-18 |
| Cargo: Supervisor de Soporte y Atención al Cliente | Área / Dptos. SOPORTE | |
| Gerencia: Operaciones | | |
| Reporta a: Jefe de Soporte y Atención al cliente | Supervisa a: | |
| Puesto al que reporta el Jefe Inmediato: Jefe regional de Calidad y Soporte | Jornada: ROTATIVO | |
| Localización: Quito | Unidad de Negocio: Servicio | |

MISIÓN

| |
|--|
| Objetivo del cargo en la organización: |
| Ofrecer un gran servicio postventa de alta calidad y conformidad a través de un excelente equipo de trabajo con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes 24/7. |

Principales Funciones del Puesto:

(Responsabilidades)

| FUNCIONES |
|---|
| Dar soporte Técnico a clientes, por cualquier caída de plataformas (clientes nacionales e Internacionales), vía telefónica o tickets / validación del agente en el sistema. Escalando el problema al área correspondiente (NOC/ Desarrollo) |
| Dar soporte Técnico en Línea para clientes por cualquier incidente que esté presente. (clientes nacionales e Internaciones) recibiendo el requerimiento vía telefónica o tickets / validación del agente en el sistema. (incidentes varios) 24 horas (Nacionales e Internaciones mediante celular e ICR) |
| Solución de tickets de todos los canales (Nacionales e Internacionales), validando, y analizando el problema presentado por el cliente y verificando la incidencia. |
| Dar apoyo en fines de semana con capacitaciones a clientes vía telefónica, video llamada para que tenga mejor claridad. |
| Generar certificados a clientes de tener instalado el servicio, que solicita el cliente o el área de soporte para diferentes entidades. |
| Sacar reportes de unidades y flotas, semanales, mensuales y anuales de la base de datos para cumplir con el requerimiento del cliente |
| Dar soporte técnico a los técnicos en sitio. (pruebas de equipos, transmisión, líneas sin pago, etc) para que el técnico pueda concluir con su instalación. |
| Realizar informes de Robo, con ticket, de monitoreo, para dar solución de localización de vehículo |
| Gestionar y dar seguimiento en caso de robo de vehículos, verificando el lugar donde se encuentra para dar solución al cliente. |
| Monitorear rutas de clientes (LA FAVORITA) todas las noches, para rastrear el nivel de temperatura, y satisfacer la necesidad de los clientes. |
| Realizar Baja (de dispositivos) y alta (para teléfonos) masiva de equipos por la noche, uno cada dos horas. |
| Atención de segundo nivel en chats GEA (noches) 24/7 |

PERFIL DE CARGO:

| NIVEL | | Incompleto | Completo | Situación de estudios requeridos | |
|----------------------------------|--|------------|----------|----------------------------------|----------------------------------|
| Primaria: | | | X | Egresado | |
| Secundaria: | | | X | Bachiller | x |
| Técnico Superior: | | X | | Título | x |
| Universitario: | | X | | Maestría | |
| Formación: | Tecnología o Ingeniería en Electrónica, Telecomunicaciones, Redes, Sistemas. | | | | |
| Experiencia laboral requerida: | Tiempo: 2 años | | | | |
| Especificidad de la experiencia: | * Servicio al cliente, mínimo 2 años de experiencia en áreas de soporte, servicio al cliente posventa. * Compromiso análisis y solución de problemas postventa. * Conocimientos avanzados de Office, internet, plataformas de monitoreo. | | | | |
| Competencias | En el cargo | | | | Nivel de competencia en el cargo |
| | Pensamiento Estratégico | | | | Medio |
| | Planificación y Gestión | | | | Medio |
| | Pensamiento Conceptual | | | | Medio |
| | Habilidad Analítica | | | | Alto |
| | Pensamiento Crítico | | | | Medio |
| | Pensamiento Analítico | | | | Medio |
| | Identificación de Problemas | | | | Alto |
| | Diseño de Tecnología | | | | Medio |
| | Comprensión Escrita | | | | Medio |
| | Trabajo en Equipo | | | | Alto |
| | Orientación a los Resultados | | | | Alto |
| | Flexibilidad | | | | Alto |
| | Aprendizaje Continuo | | | | Alto |
| Información adicional: | | | | | Horarios Rotativos. |

Naturaleza y Alcance: El cargo tiene contacto con: (interfaz del puesto)

| RELACIONES INTERNAS | RELACIONES EXTERNAS |
|---------------------|---------------------|
| Todas las áreas | Clientes |

| |
|-------------------------------------|
| Autoridad: |
| <u>Decisiones / Recomendaciones</u> |
| n/a |

Conocimientos específicos:

| Conocimientos | Nivel | | |
|------------------|-------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Inglés | | X | |
| Microsoft Excel | | X | |
| SQL | | X | |
| Microsoft Office | | x | |

Elaborado por: Enríquez, G. (2018).

| | | |
|--|------------------------------|--|
| | MANUAL DE FUNCIONES | CODIGO: REVISION: 01 FECHA: 04-04-18 |
| Cargo: Asistente de fieldservices | Área / Dptos. Field services | |
| Gerencia: Operaciones | | |
| Reporta a: Coordinador de Fieldservices | Supervisa a: n/a | |
| Puesto al que reporta el Jefe Inmediato: Gerente de operaciones | Jornada: | |
| Localización: Quito | Unidad de Negocio: Comercial | |

MISIÓN

| |
|---|
| Objetivo del cargo en la organización: |
| Coordinación de agendamiento entre el cliente y el técnico instalador basándose en una orden generada por el asesor comercial para dar cumplimiento con el compromiso de venta por el ejecutivo dando a cada cliente atención personalizada |

Principales Funciones del Puesto:

| FUNCIONES |
|---|
| Recibir solicitud de atención técnica vía tickets para poder analizar el caso y coordinar su asistencia. |
| Validar la información de aviso de venta de los clientes por medio de plataformas internas para tener una coordinación satisfactoria. |
| Coordinar nuevas instalaciones validando que estén procesadas las ordenes que envía producción para el agendamiento de instalación del servicio al cliente |
| Aprovisionar y asignar equipos de stock al técnico y cliente, por medio del sistema ADMIN para que el técnico cumpla con el requerimiento del cliente (pruebas delante del cliente) |
| Coordinar visita del técnico con el cliente por medio de agendamiento para la verificación de equipos antes de realizar una migración |
| Elaboración de informes post inspección previa del técnico para asignar la homologación al cliente. |
| Asignar proceso de homologaciones de equipos del cliente a la plataforma de la compañía asignando una SIM para transmisión del servicio desde la coordinación de la empresa |
| Control de proceso de instalación, por medio de aplicativos internos teniendo contacto con el técnico para cumplir con el requerimiento del cliente |
| Realizar análisis de gráficos del Backlog por medio de aplicativos internos para cumplir con los tiempos LCA (tiempo que transcurre entre requerimiento e instalación) |
| Realizar capacitaciones a empresas externas de instalación sobre el proceso de coordinación para el cumplimiento del proceso de instalaciones. |

PERFIL DE CARGO:

| NIVEL | Incompleto | Completo | Situación de estudios requeridos | | |
|--------------------------------|--|----------|----------------------------------|---|---|
| Primaria: | | | Egresado | | Técnico en electrónica Técnico en telecomunicaciones |
| Secundaria: | | X | Bachiller | | |
| Técnico Superior: | X | | Título | x | |
| Universitario: | | | Maestría | | |
| Formación: | Administrativo, técnico, tecnólogo, afines | | | | |
| Experiencia laboral requerida: | 2 años | | | | |

| | | |
|----------------------------------|--|----------------------------------|
| Especificidad de la experiencia: | Manejo de plataformas, servicio al cliente, conocimiento técnico, planificación de tareas. | |
| Competencias | En el cargo | Nivel de competencia en el cargo |
| | Orientación de servicios | ALTO |
| | orientación de resultados | ALTO |
| | Conocimiento del entorno organizacional | MEDIO |
| | Aprendizaje continuo | MEDIO |
| | Pensamiento analítico | ALTO |
| | Recopilación de información | ALTO |
| | Monitoreo y control | ALTO |
| Información adicional: | Otros requisitos: (horarios, género, etc) Atención fines de semana | |

Naturaleza y Alcance: El cargo tiene contacto con: (interfaz del puesto)

| REACIONES INTERNAS | RELACIONES EXTERNAS |
|--|---|
| Soporte Noc Producción Ventas Bodega | Clientes Técnicos Empresa instaladora |

| |
|-------------------------------------|
| Autoridad: |
| <u>Decisiones / Recomendaciones</u> |

Conocimientos específicos:

| CONOCIMIENTO | Nivel | | |
|--------------------------|-------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| | | | |
| Microsoft Excel | X | | |
| Herramientas de sistemas | X | | |
| Conocimientos técnicos | X | | |
| Aplicación de celular | X | | |

Elaborado por: Enríquez, G. (2018).

| | | |
|--|---------------------------------|--|
| | MANUAL DE FUNCIONES | CODIGO: REVISION: 01 FECHA: 04-04-18 |
| Cargo: Auxiliar administrativa | Área / Dptos. Admiración y RRHH | |
| Gerencia: Financiera | | |
| Reporta a: Analista Financiera | Supervisa a: n/a | |
| Puesto al que reporta el Jefe Inmediato: Gerente de Administración y RRHH | Jornada: | |
| Localización: Quito | Unidad de Negocio: Servicio | |

MISIÓN

| |
|---|
| Objetivo del cargo en la organización: |
| Dar un servicio de limpieza eficiente a toda la compañía, cumpliendo con las tareas establecidas por el jefe inmediato, manteniendo en un 99% el orden dentro de las oficinas, para poder ofrecer un excelente servicio al cliente interno y externo. |

Principales Funciones del Puesto:

(Responsabilidades)

| |
|---|
| FUNCIONES |
| Recoger toda la basura de las distintas oficinas de la compañía, para dar un mejor servicio al cliente interno. |
| Limpiar y barrer todas las oficinas de la compañía. |
| Mantener aseado los baños de los distintos pisos de la compañía |
| Tener preparado café en las distintas cafeterías de la compañía. |
| Recoger las tazas sucias de todas las oficinas después del medio día para tener la vajilla de la compañía disponible para la tarde. |
| Lavar tazas que han usado por la mañana los empleados de la compañía |
| Dar mantenimiento a las áreas verdes de la compañía, limpiando y regando las plantas dl jardín |

PERFIL DE CARGO:

| NIVEL | Incompleto | Completo | Situación de estudios requeridos | | |
|----------------------------------|-------------------------|----------|----------------------------------|----------------------------------|------------|
| Primaria: | | | Egresado | | Indistinto |
| Secundaria: | X | x | Bachiller | x | |
| Técnico Superior: | | | Título | | |
| Universitario: | | | Maestría | | |
| Formación: | Auxiliar | | | | |
| Experiencia laboral requerida: | Tiempo: 3 años | | | | |
| Especificidad de la experiencia: | Limpieza n oficinas | | | | |
| | En el cargo | | | Nivel de competencia en el cargo | |
| | Pensamiento Estratégico | | | BAJO | |

| | | |
|------------------------|------------------------------|--|
| Competencias | Planificación y Gestión | BAJO |
| | Pensamiento Conceptual | BAJO |
| | Habilidad Analítica | MEDIO |
| | Pensamiento Crítico | Medio |
| | Identificación de Problemas | BAJO |
| | Trabajo en Equipo | ALTO |
| | Orientación a los Resultados | Alto |
| Información adicional: | | Otros requisitos: (horarios, género, etc.) |

Naturaleza y Alcance: El cargo tiene contacto con: (interfaz del puesto)

| RELACIONES INTERNAS | RELACIONES EXTERNAS |
|---------------------|---------------------|
| | |

| Autoridad: |
|-------------------------------------|
| <u>Decisiones / Recomendaciones</u> |

Conocimientos específicos:

| CONOCIMIENTO | Nivel | | |
|---------------------|-------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Servicio al cliente | | X | |
| Mantenimiento | | X | |

Elaborado por: Enríquez, G. (2018).

| | | |
|--|-------------------------------------|--|
| | MANUAL DE FUNCIONES | CODIGO: REVISION: 01 FECHA: 04-04-18 |
| Cargo: Asistente de RRHH | Área / Dptos. Administración y RRHH | |
| Gerencia: Financiera | | |
| Reporta a: Gerente de Administración y RRHH | Supervisa a: n/a | |
| Puesto al que reporta el Jefe Inmediato: Director Financiero | Jornada: | |
| Localización: Quito | Unidad de Negocio: Servicios | |

MISIÓN

| |
|---|
| Objetivo del cargo en la organización: |
| Ejecutar actividades de apoyo en el desarrollo de recursos humanos y administrativo de la compañía a través de la colaboración eficiente en los subsistemas que lo integran dando cumplimiento con los requerimientos de personal en un 100% de acuerdo a la solicitud aprobada de cada área. |

Principales Funciones del Puesto:

| |
|--|
| ACCIONES / FUNCIÓN |
| Realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, analizando el perfil solicitado del requerimiento de los diferentes departamentos para que la compañía disponga del personal adecuado y cuente con el cumplimiento de objetivos y metas de cada área. |
| Realizar el acercamiento con posibles candidatos y coordinar entrevistas con los mismos para identificar la terna final. |
| Realizar la verificación de la información judicial de los candidatos seleccionados a entrevista para resguardar la seguridad del proceso de selección. |
| Elaborar las fichas de ingreso del nuevo personal de la compañía para mantener unificada la principal información en un solo documento. |
| Solicitar los principales documentos de respaldo del nuevo personal e ingresar a la base de datos de cada uno de los colaboradores de la compañía para mantener un adecuado registro y control de la documentación relacionada con las labores de su dependencia y actualizar los sistemas de información correspondientes. |
| Coordinar el proceso de inducción realizando el correcto cronograma al nuevo personal con las diferentes áreas para la correcta vinculación con la compañía. |
| Realizar la inducción a los nuevos empleados del área de recursos humanos y procesos que la empresa mantiene brindando información de los beneficios y servicios que tienen al ingresar en la empresa para realizar el seguimiento y administración de los mismos. |
| Elaborar los contratos de todos los empleados que ingresan a la compañía para la seguridad del empleado de tener definidas claramente sus obligaciones y el acuerdo respecto a todos los términos del empleo y para para la empresa porque permite tener la seguridad de que el empleado es totalmente consciente de sus obligaciones y que ha acordado cumplir los términos establecidos. |
| Manejo de página del MRL para dar cumplimiento con el ingreso del nuevo personal al sistema. |
| Llevar el control de asistencia de los colaboradores para mantener el nivel de ausentismos de la compañía. |
| Aceptar y registrar la solicitud de vacaciones de los empleados para controlar la provisión mensual de este gasto, realizando planificaciones futuras para la reducción de acumulación de este proceso. |
| Colaborar en el desarrollo de actividades de capacitación y formación, cuando así le sea requerido. |
| Realizar informes y reportes estadísticos, relacionados con las actividades de costos de nuevos ingresos y capacitaciones por áreas para el conocimiento del costo de cada proceso. |
| Programar Fechas y eventos especiales como cumpleaños, vacaciones, información de seguros y servicios, etc., para motivar al personal en eventos de integración, |

| |
|--|
| Apoyar la parte operativa de nómina Obtener un óptimo resultado, sin que existan errores en el procesamiento de la nómina. |
| Organizar Tiempos y tareas atender las inquietudes, novedades de cada uno de los trabajadores referente a nómina, capacitación, eventos, etc., |
| Recopilar información de los servidores de la Institución a fin de actualizar y alimentar el sistema de información de recursos humanos, a fin de mantener un registro de datos seguro, ágil y oportuno. |
| Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa. |
| Dar apoyo al cumplimiento del plan anual de seguridad y salud ocupacional, para estar alineados con las leyes externas y evitar sanciones. |
| Llevar el control del proceso del plan de seguro médico de los empleados afiliados receptando solicitudes de reembolso para dar soluciones a requerimiento de los empleados. |
| Realizar la verificación de la factura de BMI y realizar los cálculos de descuento a los empleados para entregar a contabilidad que realice el pago correspondiente y tener claro el monto que asume la empresa y los empleados. |
| Realizar el levantamiento de perfiles de cargo para un correcto proceso de selección de personal y evaluación de desempeño a los empleados de la compañía |

| NIVEL | | Incompleto | Completo | Situación de estudios requeridos | | |
|----------------------------------|--|------------|----------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| Primaria: | | | | Egresado | | Psicología Laboral y organizacional |
| Secundaria: | | | | Bachiller | | |
| Técnico Superior: | x | | | Título | X | |
| Universitario: | x | | | Maestría | | |
| Formación: | Administración de empresas, recursos humanos | | | | | |
| Experiencia laboral requerida: | Tiempo: 1 año | | | | | |
| Especificidad de la experiencia: | Leyes laborales, solución de conflictos, evaluación de desempeño, capacitación | | | | | |
| Competencias | En el cargo | | | | Nivel de competencia en el cargo | |
| | Desarrollo estratégico del Talento Humano | | | | Medio | |
| | Pensamiento Estratégico | | | | Alto | |
| | Planificación y Gestión | | | | Medio | |
| | Generación de Ideas | | | | Alto | |
| | Pensamiento Conceptual | | | | Alto | |
| | Habilidad Analítica | | | | Medio | |
| | Organización de la Información | | | | Alto | |
| | Recopilación de Información | | | | Alto | |
| | Pensamiento Crítico | | | | Alto | |
| | Selección de Equipos | | | | Alto | |
| | Trabajo en Equipo | | | | Alto | |
| | Orientación de Servicio | | | | Alto | |
| Orientación a los Resultados | | | | Alto | | |
| Flexibilidad | | | | Alto | | |

| | | |
|------------------------|---|---|
| | Aprendizaje continuo | Alto |
| | Iniciativa | Medio |
| | Construcciones de Relaciones | Alto |
| | Conocimiento del Entorno Organizacional | Medio |
| Información adicional: | | Otros requisitos: (horarios, género, etc) |

Naturaleza y Alcance: El cargo tiene contacto con: (interfaz del puesto)

| | |
|---------------------|---------------------|
| RELACIONES INTERNAS | RELACIONES EXTERNAS |
| Todos | Proveedores |

| |
|-------------------------------------|
| Autoridad: |
| <u>Decisiones / Recomendaciones</u> |
| n/a |

Conocimientos específicos:

| CONOCIMIENTOS | Nivel | | |
|---------------------|-------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Inglés | | X | |
| Microsoft Excel | | x | |
| Legislación laboral | X | | |
| Capacitación | | x | |

Elaborado por: Enríquez, G. (2018).

| | | |
|--|------------------------------|--|
| | MANUAL DE FUNCIONES | CODIGO: REVISION: 01 FECHA: 04-04-18 |
| Cargo: Analista de configuraciones | Área / Dptos. Producción | |
| Gerencia: Operaciones | | |
| Reporta a: Jefe de operaciones | Supervisa a: n/a | |
| Puesto al que reporta el Jefe Inmediato: Gerente de operaciones | Jornada: | |
| Localización: Quito | Unidad de Negocio: Comercial | |

MISIÓN

| |
|---|
| Objetivo del cargo en la organización: |
| Asegurar que se cumpla con los pedidos de equipos en el tiempo específico validando una correcta configuración de funcionamiento del establecido con la empresa con conocimiento y experiencia para cumplir lo ofrecido por la empresa y las expectativas del cliente |

Principales Funciones del Puesto:

(Responsabilidades)

| | FUNCIONES |
|---|--|
| 1 | Dar apoyo a la elaboración de candados de geotrack ,tainer, box y geolocken dentro del área de producción, ensamblando el box junto con el localizador utilizando herramientas mecánicas, eléctricas y los sistemas específicos del producto para llegar al término de la parte electrónica del tainer, box y geolock. |
| 2 | Actualizar el firmware y Configurar los equipos de Localizadores personales utilizando programas especializados para que el producto transmita los datos de geolocalización a la plataforma de LW |
| 3 | Realizar el aprovisionamiento de los IMEI en el sistema enrutandolo a un cliente final. |
| 4 | Elaborar productos para el stock, por medio de los programas de configuración, ADMIN para que exista suficiente cantidad de equipos para su solicitud. |
| 5 | Realizar la comparación de versiones de configuración antigua – nueva, con información relevante para el perfecto funcionamiento del equipo |
| 6 | Comparación de versiones programas de configuración Manager tool – Setuptoolcon información relevante para el perfecto funcionamiento del equipo |
| 7 | Realizar la transferencia de inventario a su destino por medio del sistema Odoos para para que el técnico lo pueda descargar y se cumple con su instalación |
| 8 | Elaboración de respaldos en Excel de todos los productos que son enviados a sus diferentes destinos (enviando por e mail) para el control de inventario |

PERFIL DE CARGO:

| NIVEL | Incompleto | Completo | Situación de estudios requeridos | | |
|-------------------|------------|----------|----------------------------------|--|---------------------------|
| Primaria: | | | Egresado | | Ingeniería en Electrónica |
| Secundaria: | | | Bachiller | | |
| Técnico Superior: | X | | Título | | |
| Universitario: | X | X | Maestría | | |

| | | |
|----------------------------------|---|----------------------------------|
| Formación: | Electrónica, mecatrónica, sistemas | |
| Experiencia laboral requerida: | Tiempo: 1 años | |
| Especificidad de la experiencia: | Conocimiento en electrónica, conocimiento básicos de Microsoft, correcto funcionamiento de herramientas de Sistemas | |
| Competencias | En el cargo | Nivel de competencia en el cargo |
| | Habilidad de análisis | ALTO |
| | Resolución de problemas | MEDIO |
| | Orientación a los resultados | ALTO |
| | Recopilación de información | ALTO |
| | Conocimiento del entorno organizacional | ALTO |
| | Orientación de servicio | MEDIO |
| Información adicional: | Otros requisitos: (horarios, género, etc) | |

Naturaleza y Alcance: El cargo tiene contacto con: (interfaz del puesto)

| RELACIONES INTERNAS | RELACIONES EXTERNAS |
|----------------------------------|---------------------|
| Field Services Soporte Noc | Cientes Técnicos |

| Autoridad: |
|---|
| <u>Decisiones / Recomendaciones</u> Servicio técnico, equipos por producirse |

Conocimientos específicos:

| CONOCIMIENTO | Nivel | | |
|--------------------------|-------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Inglés | | X | |
| Microsoft Excel | | X | |
| Herramientas de sistemas | | x | |

Elaborado por: Enríquez , G. (2018).

| | | |
|--|--------------------------------|--|
| | MANUAL DE FUNCIONES | CODIGO: REVISION: 01 FECHA: 04-04-18 |
| Cargo: Ing de desarrollo backend | Área / Dptos. Desarrollo | |
| Gerencia: Desarrollo | | |
| Reporta a: Gerente de desarrollo | Supervisa a: n/a | |
| Puesto al que reporta el Jefe Inmediato: CTO- Gerente tecnológico | Jornada: | |
| Localización: Quito | Unidad de Negocio: Tecnológico | |

MISIÓN

| |
|---|
| Objetivo del cargo en la organización: |
| Desarrollar y mantener el software actualizado para agregar valor al producto, partiendo de la información generada desde dispositivos IOT, alcanzando los objetivos del área durante el sprint, cuantificados por puntos de esfuerzo dando un cumplimiento justificado de las tareas asignadas |

Principales Funciones del Puesto:

(Responsabilidades)

| FUNCIONES |
|--|
| Implementar el requerimiento de plataforma Diario |
| Analizar y solucionar incidentes utilizando herramientas de la compañía ingresado el código de cada proceso a diario, para control de las plataformas |
| Optimización de código para procesamiento de información generada por dispositivos IOT, utilizando herramientas de la empresa, modificando el código para obtener el mejor uso de la data a diario. |
| Mantener un continua investigación de tecnologías emergentes, usando recurso online, cursos de capacitación provisto por la empresa y propios para mantener la plataforma con la tecnología de punta. |
| Realizar pruebas de concepto utilizando nuevas tendencias tecnológicas, implementando código para manejo de librerías o servicios para mantener tecnología actualizada que se ajuste a nuestras necesidades de la compañía y no afecte las funcionalidades ya existentes |
| Realizar la validación de consistencia de información de los clientes, usando herramientas internas y monitores de información para garantizar que los clientes tengan a disposición información real y valida. |

PERFIL DE CARGO:

| NIVEL | Incompleto | Completo | Situación de estudios requeridos | | |
|-------------------|------------------------------------|----------|----------------------------------|---|---------------------------------------|
| Primaria: | | | Egresado | | Ing. Electrónica y telecomunicaciones |
| Secundaria: | | | Bachiller | | |
| Técnico Superior: | | | Título | | |
| Universitario: | x | X | Maestría | X | |
| Formación: | Electrónica, sistemas informáticos | | | | |

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| Experiencia laboral requerida: | Tiempo: 3 años | |
| Especificidad de la experiencia: | Desarrollo de software con el paradigma de programación orientada a objetos, manejo de base de datos relacionales y no relacionales | |
| Competencias | En el cargo | Nivel de competencia en el cargo |
| | Pensamiento Estratégico | Alto |
| | Planificación y Gestión | Alto |
| | Pensamiento Conceptual | Medio |
| | Habilidad Analítica | Alto |
| | Pensamiento Crítico | Medio |
| | Pensamiento Analítico | Medio |
| | Identificación de Problemas | Alto |
| | Diseño de Tecnología | Medio |
| | Comprensión Escrita | Alto |
| | Trabajo en Equipo | Medio |
| | Orientación a los Resultados | Alto |
| Información adicional: | | Otros requisitos: (horarios, género, etc) |

Naturaleza y Alcance: El cargo tiene contacto con: (interfaz del puesto)

| RELACIONES INTERNAS | RELACIONES EXTERNAS |
|----------------------------------|---|
| Producto NOC Soporte QA | Clientes corporativos para desarrollos específicos Proveedores de equipos de rastreo |

| Autoridad: |
|-------------------------------------|
| <u>Decisiones / Recomendaciones</u> |
| n/a |

Conocimientos específicos:

| | Nivel | | |
|---|-------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Inglés | | X | |
| Microsoft Excel | | X | |
| SQL server | X | | |
| Punto net | X | | |
| Linux server | | x | |
| Manejo de api | | X | |
| Windows server | X | | |
| Manejo de metodologías ágiles de desarrollo | X | | |

Elaborado por: Enríquez, G. (2018).