

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

CARRERA:

PSICOLOGÍA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

PSICÓLOGA

TEMA:

**PROPUESTA DE UN MANUAL PARA ACTUALIZAR LOS
DESCRIPTIVOS DE CARGO EN LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE
CONSUMO MASIVO. EN EL PERÍODO MARZO- JUNIO 2018.**

SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

AUTOR:

LIZBETH VANESSA BALLAGAN ROMERO

TUTOR:

LEONARDO PATRICIO SALVADOR PÉREZ

Quito, febrero de 2019

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Lizbeth Vanessa Ballagan Romero, con documento de identificación N° 172458871-8, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado/titulación intitulado: "Propuesta de un manual para actualizar los descriptivos de cargo en la empresa de distribución de consumo masivo en el período marzo-junio 2018.Sistematización de la experiencia", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

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

A handwritten signature in blue ink, reading "Lizbeth Ballagan R." with a stylized flourish at the end. The signature is written over a horizontal dotted line.

Lizbeth Ballagan R.

172458871-8

Quito, febrero 2019

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación: "Propuesta de un manual para actualizar descriptivos de cargo en la empresa de distribución de consumo masivo. En el período marzo - junio 2018. Sistematización de la experiencia", realizado por Lizbeth Vanessa Ballagan Romero, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, febrero de 2019



Msc. Leonardo Patricio Salvador Pérez

CI:1000811776

Dedicatoria

Dedico mi trabajo primero a mi Dios quien es mi escudo y fortaleza, sin él culminar esta etapa no sería posible. Segundo a mi esposo e hijo por su amor en cada momento, sus palabras diarias de apoyo.

A mis padres y hermanos que son mi ejemplo de perseverancia y lucha constante.

Agradecimiento

Gracias a ti Señor esta meta está cumplida, recibe toda la gloria. Por otra parte, agradezco a mi tutor, Leonardo Salvador, por su guía constante en la elaboración del proyecto. Finalmente, a las personas que conocí en el ámbito laboral, quienes me enseñaron herramientas para desarrollar primero el proyecto y lo más importante crecer en mi vida profesional.

Índice

Contenido

Introducción	1
Primera parte	3
1. Datos informativos del proyecto	3
1.1 Nombre del proyecto	3
1.2 Nombre de la Institución	3
1.3 Tema que aborda la experiencia	3
1.4 Localización	4
2. Objetivo de la sistematización	5
3. Eje de la sistematización	6
4. Objeto de la sistematización	10
5. Metodología de la sistematización	11
5.1 Investigación Descriptiva	11
5.2 Entrevista	12
5.3 Encuesta	13
5.4 Observación	13
5.5 Formato de Descriptivos de cargo	14
5.6 Diagrama de Flujo de Proceso	15
6. Preguntas clave	15
6.1 Preguntas de inicio	16

6.2 Preguntas interpretativas	16
6.3 Preguntas de cierre	16
7. Organización y procesamiento de la información	17
8. Análisis de la información	27
8.1 Análisis de herramientas utilizadas para ordenamiento de la información:	28
8.1.1 Interpretación Matriz de resultados de entrevista (Tabla 1):	28
8.1.2 Interpretación Gráfico de resultado de conocimiento del proceso para actualización de descriptivos de cargo realizado en encuesta al personal del área de Gestión de Talento Humano (Tabla 2):	28
8.1.3 Interpretación Matriz de resultado de observación (Tabla 3):	29
8.1.4 Interpretación Matriz del levantamiento del perfil de cargo actualizado	29
8.1.5 Interpretación Matriz de actualización de requisitos de cargo (Tabla 4):	29
8.1.6 Interpretación diagrama de flujo de procesos (Figura 3):	30
8.2 Elaboración de Manual de actualización de descriptivo de cargo:	30
Segunda parte	32
9. Justificación	32
10. Caracterización de los beneficiarios	34
11. Interpretación	35
12. Principales logros del aprendizaje	38
13. Conclusiones y recomendaciones	40
14. Bibliografía	42
15. Anexos	43

Tablas

Tabla 1.Matriz de Resultado de Entrevista	18
Tabla 2.Matriz de Observación	20
Tabla 3.Matriz de actualización de requisitos de cargo	26
Tabla 4.Matriz de total de beneficiarios directos	34

Figuras

Figura 1. Descriptivo de cargo 7

Figura 2. Gráfico de Resultados de Encuesta: Conocimiento del proceso para actualización de descriptivos de cargo realizado en encuesta al personal del área de Gestión del Talento Humano. 19

Anexos

Anexo 1. Formato de Descriptivo de cargo	43
Anexo 2. Procedimiento de actualización de descriptivos de cargo	45
Anexo 3. Matriz de Levantamiento de perfil del cargo actualizado	46
Anexo 4. Formato de Entrevista	48
Anexo 5. Formato de Encuesta	49
Anexo 6. Matriz de Observación	51
Anexo 7. Cronograma de identificación del procedimiento de actualización de descriptivos de cargo.....	52

Resumen

El presente proyecto de sistematización se realizó en la empresa de distribución de consumo masivo la cual, se encontraba realizando cambios estructurales internos, tales como nuevos procesos, nuevos perfiles de cargo y nueva estructura organizacional dando paso a una gestión del cambio. La gestión del cambio que se presentó en la empresa fue la compra de la empresa a un grupo regional, que poseía otra visión para Empresa de distribución de consumo masivo causando recorte de personal, cambio de cultura organizacional, entre otros. Se consideró necesario la actualización de un manual de funciones y descriptivos de cargo útiles para el reclutamiento y selección de personal.

Se aplicó el modelo de Martha Alles, quien se enfoca en los requisitos para desarrollar perfiles de cargo de las organizaciones.

Se actualizó el manual de funciones y descriptivos de cargo de las unidad de finanzas y contabilidad (FICO) y la unidad de ventas (UNV).

Palabras claves: Descriptivos de cargo, perfiles de cargo, manual de funciones.

Summary

The present systematization project was carried out in consumer distribution company which was making internal structural changes, such as new processes, new job profiles and new organizational structure giving way to change management. The change management that was presented in the company was the purchase of the company from a regional group, which had another vision for consumer distribution company causing personnel cuts, organizational culture change, among others. It was considered necessary to update a manual of useful functions and job descriptions for the recruitment and selection of personnel.

Martha Alles model was applied, which focuses on the requirements to develop the profiles of positions of the organizations.

The manual of functions and charge descriptions of the finance and accounting unit (FICO) and the sales unit (UNV) was updated.

Keywords: Charge descriptors, charge profiles, functions manual.

Introducción

Las empresas para estar acorde al mercado y ser mejores que su competencia, requieren de personal con alto potencial. Deben garantizar que sus empleados tengan en sus perfiles conocimientos, experiencia y competencias que les permitan desenvolverse en cualquier situación que se les presente. Actualizar descriptivos de cargo otorga a la empresa mejorar los requisitos por motivos varios como cambio organizacional, y alinear la selección del personal con el perfil del cargo.

Se presenta la propuesta de un manual para actualización de descriptivos de cargo con el objetivo de optimizar tiempo al área de Gestión de Talento Humano en la empresa de distribución de consumo masivo identificando posibles mejoras en los mismos y actualizando el cambio de estructural por el cual se encontraba la empresa. El impacto que tendrá en la empresa es con el fin de poder optimizar tiempo, recursos y procesos en el área.

Para la sistematización del proyecto fue importante actualizar el manual de funciones e identificar los pasos que se siguieron para realizarlo, reconociendo el proceso que la empresa desarrolla para actualizar y crear perfiles de cargo, según sea la necesidad actual. Por ello, se inicia identificando la necesidad de la empresa conforme al tema planteado y se procede a levantar información del estado actual de la empresa, para culminar con el plan de acción que permitirá tener como producto un manual para actualizar descriptivos de cargo.

El trabajo contiene dos partes. La primera parte se enfoca en datos informativos del proyecto, objetivo, eje y objeto de la sistematización, metodología aplicada,

organización, procesamiento y análisis de la información. La segunda parte contiene justificación, caracterización de los beneficiarios, interpretación, principales logros de aprendizaje, conclusiones y recomendaciones.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

1.1 Nombre del proyecto

“Propuesta de un manual para actualizar los descriptivos de cargo en la empresa de distribución de consumo masivo en el periodo marzo - junio 2018.Sistematización de la experiencia”.

1.2 Nombre de la Institución

Empresa de distribución de consumo masivo con más de 40 años como orientadores de negocios en el Ecuador por medio de herramientas comerciales y logísticas para las empresas nacionales del sector consumo. Posee un capital humano capacitado, con procesos que permiten optimizar recursos y tiempo.

Misión:

Ser una empresa que orienta a los negocios en el Ecuador, mediante herramientas comerciales y de logística que los diferencian de otros productos y servicios del sector consumo, dando confianza a sus clientes.

Visión:

Ser la mejor elección para nuestros clientes en los negocios en el Ecuador en el sector de consumo, llegando a ser líderes en el mercado.

1.3 Tema que aborda la experiencia

Al realizar el levantamiento de información para identificación de necesidades dentro de la empresa, se concluyó conjuntamente con el área de Gestión de Talento

Humano el proyecto de actualización de descriptivos de cargo. Además, de establecer el proceso que se requiere para la actualización. El proyecto permite reconocer y renovar las funciones, responsabilidades y habilidades que se solicitan en cada perfil de cargo del personal de las unidades de Finanzas y Contabilidad (FICO) y la unidad de ventas (UNV). A los cuales, se realizó la actualización de funciones y requisitos mínimos en sus perfiles y tener actualizado sus descriptivos de cargo para posibles planes de desarrollo, capacitación, selección de personal y evaluación del desempeño. Permitiendo el crecimiento de todo el personal y la empresa.

1.4 Localización

La empresa de distribución de consumo masivo se ubica al norte del cantón Quito, provincia de Pichincha.

Forma parte a nivel regional, su matriz central se encuentra en el país de Perú. Empresa de distribución de consumo masivo tenía como aliados empresariales del mismo grupo a una empresa que elabora y distribuye productos agro veterinarios, construcción, minería, industriales y textiles y también una empresa que comercializa productos farmacéuticos y medicamentos de alto impacto en enfermedades catastróficas, a los cuales brindaba servicios de soporte en todas las áreas como el área de Gestión de Talento Humano (GDTH), Ventas y logística. Pero a inicios del año 2018 la empresa de distribución de consumo masivo y empresa que comercializa productos farmacéuticos fueron compradas por un grupo regional Peruano, dando paso a una reestructuración organizacional.

Empresa de distribución de consumo masivo contaba con 1000 colaboradores a nivel nacional de los cuales 580 son del género femenino y 720 son del género masculino, culminando el año con la suma total de 268 colaboradores entre las dos empresas, de los cuales se tomó una muestra de la población de la empresa de distribución de consumo masivo para poder realizar el proyecto.

2. Objetivo de la sistematización

El objetivo de la sistematización es evidenciar las experiencias observadas en el proceso de actualización del manual de funciones y descriptivos de cargo en la empresa de distribución de consumo masivo como aprendizaje que permitiera compartir y aplicar en futuras intervenciones.

Estas experiencias en algunos casos fueron positivas con los analistas de Gestión del Talento Humano (GDTH) ya que bajo una planificación previa colaboraron eficientemente; en otros casos fueron negativa por que se obstaculizó el desarrollo del proyecto por parte del área de procesos de Sistema de Gestión Integrado (SIG) y jefes de áreas.

Oscar Jara afirma que la sistematización:

Se trata de un proceso de reflexión e interpretación crítica de la práctica y desde la práctica, que se realiza con base en la reconstrucción y ordenamiento de los factores objetivos y subjetivos que han intervenido en esa experiencia, para extraer aprendizajes y compartirlos. (Instituto de Ciencias y Humanidades de Perú, 2010, pág. 1).

3. Eje de la sistematización

La sistematización se enfoca en mejorar el proceso de selección de personal indispensable para la eficiente gestión de la empresa para lo cual, se actualizó un manual de funciones y descriptivos de cargo que agilizará este proceso.

Al sistematizar una experiencia se da paso a un proceso de transformación de la forma de pensar, actuar y sentir no solo a lo que estamos sistematizando sino también a nosotros mismos. (Instituto de Ciencias y Humanidades de Perú, 2010, pág. 1).

Por esta razón, se solicitó ayuda de los distintos colaboradores que conforman el área de Gestión de Talento Humano (GDTH), quienes serán los mayores beneficiados con este proyecto, que permitirá el conocimiento para actualización del manual de funciones y de descriptivos de cargo. Este manual dará paso a mejoras en todos los subsistemas de gestión de talento humano, con la actualización de los descriptivos de cargo. Los actores indirectos son los colaboradores en general, que conocerán de forma detallada y actualizada sus funciones y lo que se espera de ellos en el cargo que ocupa. En el desarrollo del proyecto se realizó reuniones con analista, consultores de Gestión de Talento Humano y jefes de cada área.

Es importante, conocer que un descriptivo de cargo es “un documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo” (Alles, Cómo llevarme bien con mi jefe y mis compañeros de trabajo , 2009, pág. 53)

Por lo cual, organiza y resume de forma ordenada los perfiles de cada cargo de la empresa, permitiendo el conocimiento de cada requisito de un cargo. Es importante obtener descriptivos de cargo por que evitarán el duplicado de funciones, además de poder valor un cargo según los requisitos del mismo.

<p>NOMBRE DEL CARGO Enfermera</p> <p>RESUMEN DEL CARGO Encargada del esquema completo de cuidados al paciente, desde la admisión hasta la transferencia o salida del proceso de enfermería, así como de evaluación, planeación, implementación y evaluación. La enfermera tiene autoridad y responsabilidad total sobre el proceso de enfermería, así como para proyectar las futuras necesidades del paciente o de la familia. Dirige y guía los cuidados al paciente y las actividades del personal de apoyo, mientras mantiene el alto estándar de enfermería profesional.</p> <p>RELACIONES Se reporta a la enfermera jefe. Supervisa: responsable de los cuidados asignados, prescripciones y transcripciones. Trabaja con los departamentos de apoyo y cuidados al paciente. Relaciones externas con médicos, pacientes y familias de pacientes.</p> <p>CALIFICACIONES Educación: título de escuela superior de enfermería. Experiencia profesional: cuidados críticos exigen un año de experiencia médico quirúrgica. Requisitos de licencia o registro. Requisitos físicos: A. Capacidad para inclinarse, y transportar o ayudar a transportar 50 libras o más. B. Capacidad de transportar o caminar durante 80% de 8 horas de turno. C. Agudeza visual y auditiva para desempeñar funciones relacionadas.</p> <p>RESPONSABILIDADES 1. Evaluar aspectos físicos, emocionales y psicológicos de los pacientes. Presentar por escrito la evaluación del paciente después de su admisión y comunicarla a los que cuidan del, conforme a las políticas internas del hospital. 2. formular un plan escrito de cuidados al paciente desde su admisión hasta la salida. Desarrollar objetivos a corto y largo plazos después de la admisión. Revisar y actualizar el plan. 3. implementar el plan de cuidados. Demostrar habilidad para ejecutar procedimientos comunes de enfermería. Completar las actividades de cuidado al paciente de manera organizada y cronometrada, estableciendo las prioridades apropiadas.</p>

Figura 1. Descriptivo de cargo
Fuente: Chiavenato (2002)

Como se puede observar, es un documento que permite organizar la información del cargo, en el cual, se actualizó los cargos de la empresa de distribución de consumo masivo.

La situación inicial fue de desactualización de descriptivos de cargo con formato obsoleto. Según la política de la empresa de distribución de consumo masivo en la que menciona que los descriptivos de cargo deben ser actualizados cada tres años o cada que requiera gerencia de gestión de talento humano. Por lo cual, mediante el

diagnóstico de necesidades se estableció que la empresa requería como prioridad la actualización de descriptivos de cargo, en conjunto con un manual que permita conocer el proceso del mismo. Se procedió con el levantamiento de información de cada una de las unidades de negocios de la empresa, en una base de Excel, clasificando el punto de perfil del cargo en el cual se encontraba los siguientes puntos:

1. Formación académica
2. Años de experiencia
3. Conocimientos y habilidades
4. Competencias (organizacionales y específicas)
5. Tipo de riesgos

Posterior se actualizó de la siguiente forma:

1. Formato de descriptivos de cargo
2. Misión
3. Organigrama
4. Funciones
5. Relaciones de trabajo
6. Pautas generales
7. Recolección de firmas

La experiencia de la autora Martha Alles en cuanto a procesos y procedimientos, se consideró relevante para este proyecto, en su modelo presentado en la tesis doctoral “La incidencia de las competencias en la empleabilidad de profesionales”

y escritos sobre Recursos Humanos y Liderazgo (Alles, 2010) en cuanto a los procesos de actualización de manual de funciones y perfiles de cargo que existen en las organizaciones, motivó que se aplique este modelo en la empresa de distribución de consumo masivo que tiene una estructura compleja.

Esta fue la base para desarrollar el proyecto considerándola como una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoja la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada. Menciona, además, que es importante identificar las necesidades de los colaboradores, lo que logró anclarse con el proyecto en mejorar procesos en el área de GDTH, teniendo en consideración el malestar existente tanto del área como del personal de la empresa en tener desactualizado el manual del funciones y descriptivos de cargo. Considerando importante en la primera fase que fue el levantamiento de información tomando a Martha Alles al mencionar que existen tres momentos para lograr una eficiente descripción del cargo:

1. Por medio de entrevista estructurada o cuestionarios que permitieron utilizarlos para el levantamiento de la información: Lo que se realizó por medio de una entrevista y encuestas que permitieron identificar la información actual de cada descriptivo de cargo.
2. Análisis de la información obtenida: La cual se analizó y validó con el área de procesos y con la Consultora de Selección del personal.
3. Descripción del cargo como tal (Alles, 2006).

Se consideró el diseño en la obra “Selección por competencias” de la autora Martha Alles de los parámetros que requieren los descriptivos de cargo, y poder identificar los posibles ítems necesarios, los cuales son los siguientes:

- Principales funciones que debe cubrir el cargo
- Cargos a los que supervisa y propósito de relación
- Grado de autonomía de los cargos que le reportarán
- Conocimientos, nivel de experiencia, competencias requeridas y características de personalidad que se solicitan en el cargo.
- Ambientes de trabajo, maquinaria a utilizar y su grado de complejidad (Alles, 2016).

Permitiendo identificar posibles ítems necesarios para los descriptivos de cargo y no tener posibilidad de que existan duplicado de funciones o responsabilidades en los cargos. Además, de no tener la posibilidad de dejar vacíos o interrogantes para el área de GDTH.

Se pudo observar y aprender de forma práctica actualizar descriptivos de cargo y conocer el proceso de actualización de los mismos, plasmándolo en un manual que será de gran ayuda para la empresa.

4. Objeto de la sistematización

Evidenciar las experiencias obtenidas durante el proceso de intervención al desarrollar la actualización del manual de funciones y descriptivos de cargo. La primera experiencia fue conocer la situación inicial de los descriptivos de cargo, que se encontraban en formatos obsoletos e información desactualizada de los cargos por la transición en la que se encontraba la empresa por motivos de reestructuración. Por lo tanto, se necesitaba actualizar los descriptivos de cargo como prioridad, después de tres años de desactualización. Se logró sistematizar una parte de la experiencia, por lo cual, los descriptivos de cargo no fueron actualizados

en su totalidad, pero se realizó un manual que permitirá conocer las funciones, responsabilidades y requisitos de cada cargo.

La empresa de distribución de consumo masivo cuenta con 6 unidades organizacionales, conformadas por 260 colaboradores. El proyecto de intervención se enfocó en dos unidades las cuales son analizadas para la sistematización:

- Unidad Finanzas-Contabilidad (FICO): 92 colaboradores
- Unidad Negocios de Ventas (UNV): 40 colaboradores

Las mismas que están conformadas en su totalidad por 132 colaboradores que fueron utilizados como muestra del proyecto y actualizar los descriptivos de cada cargo.

5. Metodología de la sistematización

Para levantar información fue necesario hacer uso de diferentes herramientas que permitan tener datos concisos para el proceso de sistematización, entre estos instrumentos aplicados encontramos:

5.1 Investigación Descriptiva

Para el proyecto se obtuvo información tanto cualitativa como cuantitativa que dio paso al conocimiento del estado actual del manual de funciones y descriptivos de cargo. Mediante la información cualitativa, se levantaron las funciones, responsabilidades y requisitos de cada perfil de cargo, y con la información cuantitativa se determinó el porcentaje de descriptivos de cargo desactualizados, o

con formato obsoleto que nos permitió priorizar en cargos con mayor rotación en la empresa y mejorar en el proceso de selección de personal. Esto garantizó una buena descripción de las características de la población estudiada, detallando de mejor manera la situación de cada fenómeno. Por lo cual se consideró necesario realizar preguntas claves, para la actualización de descriptivos que nos ayuden a verificar y describir la información obtenida.

La investigación descriptiva “pretende obtener información acerca del estado actual de los fenómenos (...) puede incluir aspectos cuantitativos y cualitativos” (Moreno, 2000, pág. 128).

5. Entrevista

Mediante la entrevista se identificaron las necesidades de la empresa y a su vez reconoce las prioridades a trabajar, a través de un intercambio verbal con los representantes legales de la empresa de distribución de consumo masivo.

Para indagar más a fondo la propuesta del manual fue necesario aplicar la técnica de la entrevista, debido a que es: “una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información relacionada a un objetivo” (Acevedo y Florencia, 1986, pág. 10).

En este proceso se realizó una reunión con una analista de GDTH se definieron los descriptivos de cargo de la empresa que requieren actualizarse, así como los ítems esenciales que se deben cambiar conforme a los nuevos requerimientos de cada perfil de cargo.

5.3 Encuesta

Para obtener mayor información se aplicó una encuesta a 12 trabajadores del área de Gestión del Talento Humano (GDTH) para identificar los posibles mejoras en los descriptivos de cargo, siendo esta herramienta un “método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida” (Buendía, Colás, y Hernández, 1998, pág. 120).

De este modo, su aplicación permitió obtener descripciones de los distintos objetos de estudio y establecer relaciones entre eventos específicos.

5.4 Observación

Con la finalidad de comprender el entorno se hará uso del método de observación, el cual se refiere: “a las técnicas de captación sistemática, controlada y estructurada de los aspectos de un acontecimiento que son relevantes para el tema de estudio y para las suposiciones teóricas” (Heinemann, 2003, pág. 135).

Esta técnica de apoyo permite confirmar la situación de desactualización de descriptivos de cargo conjuntamente con el área de procesos, basándose en bases confidenciales de Excel sobre cargos existentes en la empresa y cargos por actualizar.

5.5 Formato de Descriptivos de cargo

La descripción cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, es por ello que se rediseñó esta herramienta conjuntamente con el área de procesos de la empresa para actualizar los perfiles de cargo, tomando en cuenta los cambios estructurales (organigrama) y nuevas funciones. El formato de descriptivo de cargo consta de los siguientes ítems:

1. Código del proceso
2. Número de versión actualizada
3. Datos de Identificación: Conteníá información como el nombre del cargo, la unidad a la que pertenece y el área, si el cargo es supervisado por o supervisa.
4. Descripción del cargo: Consta de los ítems de misión, organigrama y de descripción funcional o áreas de responsabilidad
5. Toma de decisiones: Hace referencia a decisiones o aportes esperados en el cargo.
6. Perfil del cargo: Hace referencia a los requisitos mínimos que se solicita en el cargo como el nivel académico, años de experiencia, competencias desarrolladas y conocimientos deseables.
7. Riesgos: Se realizó el levantamiento de información con el área de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa, quienes proporcionaron los riesgos laborales de cada cargo.
8. Relaciones en el trabajo: Se identificó relaciones internas y externas del cargo

9. Pautas Generales: Hace referencia a funciones o responsabilidades secundarias.

10. Aceptación de funciones: El colaborador debía firmar el documento.

Véase el formato en el Anexo 1. Este formato de descriptivo de cargo se refiere a las tareas y responsabilidades del cargo, ya que en él se detallan de manera minuciosa los deberes a ejecutar, el mismo que ha sido actualizado conjuntamente con el manual de funciones de la empresa.

5.6 Diagrama de Flujo de Proceso

El Diagrama de flujo de procesos es: “una herramienta de planificación y análisis para definir, analizar y construir una imagen del proceso etapa por etapa con la finalidad de comunicación o mejoras” (Chang y Niedzwieki, 1999, pág. 49).

Esta herramienta, ayuda la organización de la información recopilada sobre el proceso que se siguió para actualizar descriptivos de cargo en la empresa. Empezando por, la necesidad real de actualizar los mismos hasta el fin del proceso que es obtener perfiles de cargo alineados a los descriptivos.

6. Preguntas clave

El uso de enunciados interrogativos permite conocer y obtener información de la propuesta del manual para actualización de descriptivos de cargo en la empresa de distribución de consumo masivo, para lo cual se formuló tres tipos de preguntas que permitan tener respuestas y datos de la investigación, así encontramos: las preguntas de inicio, interpretativas y de cierre:

6.1 Preguntas de inicio

Permite tener información más detallada de la colaboración y beneficiarios del manual de descriptivos. Por ello se elaboró las siguientes preguntas:

¿Cómo nació la propuesta de realizar un manual para actualización de descriptivos de cargo en la empresa de distribución de consumo masivo?

¿Cómo afecta a la empresa la desactualización de descriptivos de cargo?

¿Quiénes participaron en el proceso de elaborar un manual para actualizar descriptivos de cargo?

6.2 Preguntas interpretativas

La elaboración de los enunciados de interpretación nos permite tener una comprensión más adecuada de la investigación. Para ello se generó las siguientes preguntas:

¿Había información previa para actualizar descriptivos de cargo?

¿Se cumple con los pasos establecidos en el manual de actualización de descriptivos de cargo?

¿Se puede evidenciar la importancia de actualizar los descriptivos de cargo en la empresa?

6.3 Preguntas de cierre

Las preguntas nos dan a conocer los resultados que el manual de descriptivos ha generado a través de su aplicación en la empresa. Así se generó los siguientes enunciados:

¿Cuál es el impacto del proyecto en la empresa de distribución de consumo masivo?

¿Qué cambios produce el proyecto en el personal del área de Gestión del Talento Humano y en el resto de los colaboradores?

¿Qué cambios produjo en el proceso de selección del personal?

7. Organización y procesamiento de la información

Para organizar toda la información se elaboró una matriz de información que permitió analizar cada parámetro y dato encontrado en el levantamiento de descriptivos de cargo y eliminar cualquier información extra o secundaria. Las herramientas utilizadas en las tres fases como inicio, media, final son las siguientes:

En el diagnóstico de necesidades realizado para conocer la prioridad de mejora en la empresa, se utilizaron herramientas como entrevista y observación. Con la finalidad de poder obtener información de todos los actores que se encuentran en el proceso de actualizar descriptivos de cargo. La observación y la entrevista en su combinación en diferentes lugares, momentos y con distintas personas permite comparar y averiguar información más amplia (Doorman, 1991).

Es así, que se utilizó para diagnosticar la necesidad de la empresa mediante estas herramientas. La información obtenida fue la siguiente:

En la entrevista realizada al Consultor de Gestión de Talento Humano y con la Especialista de selección de personal y Gerente del área:

Tabla 1.

Matriz de Resultado de Entrevista

Entrevistado	Percepción de necesidad	Propuesta de posible Proyecto	Área encargada	Periodo	Resultado esperado
Consultora Gestión del Talento Humano	Actualizar Descriptivos de cargo de las unidades de negocio en la empresa de distribución de consumo masivo	Propuesta de un manual para actualización			
Especialista de Selección de Personal	Un manual para actualizar Descriptivos de cargo en la empresa de distribución de consumo masivo	de descriptivos de cargo, basándonos en conocimientos y metodologías adquiridas en la universidad, además del	Gestión del Talento Humano	Marzo a junio 2018	- Descriptivos de cargo actualizados de toda la empresa - Manual para actualizar descriptivos de cargo
Gerente Gestión de Talento Humano	Identificar los descriptivos de cargo desactualizados de la empresa que se requieran para mejorar en el proceso de selección de personal.	apoyo de Analista de Gestión del Talento Humano			

Elaborado por: Ballagan, L. (2018).

Encuestas realizadas a 11 personas del área de Gestión de Talento Humano que tienen dentro de sus funciones realizar reclutamiento y selección de personal, de los cuales se obtuvo los siguientes resultados sobre el conocimiento del proceso de actualización de descriptivos de cargo:

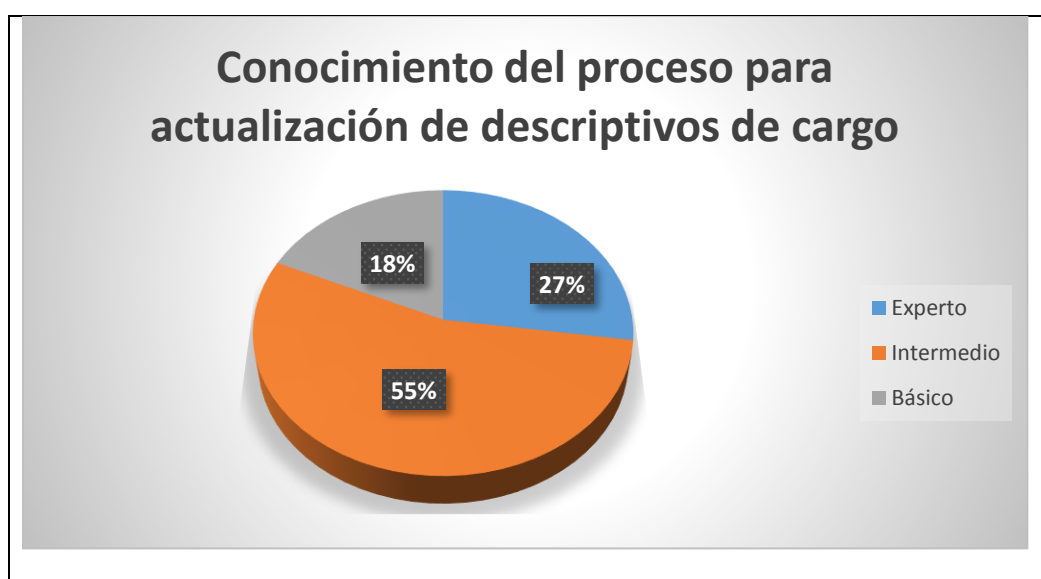


Figura 2. Gráfico de Resultados de Encuesta: Conocimiento del proceso para actualización de descriptivos de cargo realizado en encuesta al personal del área de Gestión del Talento Humano.

Elaborado por: Ballagan, L. (2018).

En la observación realizada a 9 analistas de selección, 1 trabajadora social que deben tener conocimiento en perfiles de cargo en la empresa. De los cuales, son parte del proceso de actualizar descriptivos de cargo, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 2.

Matriz de Observación

Persona observada	Descripción	Puntos o situaciones observadas	Impresión	Necesidades
Personal de Talento Humano	Conocimientos del procedimiento para actualizar manual de funciones y	<p>Falta de formatos de descriptivos actualizados que provocaban la improvisación de requisitos mínimos de un cargo.</p> <p>-Reuniones continuas con jefes de áreas para identificar el perfil de la vacante.</p>	<p>-El personal de Talento Humano se encontraba actualizando funciones en formatos obsoletos de descriptivos de cargo, por la necesidad urgente de realizar firmas para auditorias.</p> <p>-El área de procesos no emitió un comunicado sobre nuevos formatos para los mismos.</p> <p>-El personal de Talento Humano</p>	Formato actualizado de descriptivos de cargo

	descriptivos de cargo		no obtenían respuesta del área de procesos para el envío de nuevos formatos.	
		Desconocimiento de nuevos cambios de políticas corporativas, causando en los analistas de GDTH tomen decisiones en la selección del personal, no acorde a las nuevas políticas.	-El personal de Talento Humano empezaban a tener un contacto inicial sobre las nuevas políticas de personal, entre ellas que se iban a implementar nuevos requisitos en los perfiles de cargo, con remuneraciones acorde al mercado, y cambio de nombres de algunos cargos en la empresa. -Se realizó reuniones con el	Manual de procesos para actualización de descriptivos de cargo

			<p>personal de Talento Humano y Gerencia General sobre los nuevos cambios estructurales causando tensión y nerviosismo por posibles despidos en el personal.</p> <p>-Nuevos retos en el área de Talento Humano en cuanto a la adquisición de personal con alto potencial y retención de este.</p>	
		<p>Desconocimiento de formatos obsoletos en descriptivos de cargo por política de actualización cada tres años. Provocando</p>	<p>-El personal de Talento Humano desconocía la nueva versión que se establecieron en los descriptivos de cargo y con ello los nuevos códigos</p>	<p>Levantamiento de nuevas políticas para actualización de descriptivos de cargo (Manual)</p>

		posibles errores en la contratación de personal.	necesarios para el área de nómina. -No tenían conocimiento que la validez de los descriptivos de cargo era de tres años. -Para el personal de Talento Humano el periodo para actualizar descriptivos de cargo era muy extenso, y se recomendó que sea periódicamente su verificación. - El personal de Talento Humano emitía comentarios sobre la falta de	
--	--	--	---	--

			<p>capacitación e información del procedimiento de actualización.</p> <p>Además, de malestar por la falta de planificación del área de Talento Humano para reuniones con el personal del cargo y jefes inmediatos.</p>	
		<p>Desactualización de funciones de cada cargo de la empresa.</p>	<p>-El personal de Talento Humano desconocían las nuevas funciones de los cargos y requisitos para seleccionar al personal</p> <p>-Se presentó malestar en los Analistas de Talento Humano</p>	<p>Levantamiento de información del cargo por actualizar</p>

			<p>cuando Gerencia solicitó entrevistas de todos los colaboradores para actualizar sus funciones con el plazo de 2 meses para su entrega.</p> <p>-Desconocimiento del proceso que se requería para actualizar las funciones de cada cargo.</p>	
--	--	--	--	--

Elaborado por: Ballagan, L. (2018).

Para realizar la actualización del manual de funciones y descriptivos de cargo, se elaboró una matriz que nos permitía conocer la misión de cargo, sus funciones principales, a quien reporta el cargo y otros elementos importantes en el perfil, mencionados a continuación:

1. Cargo
2. ¿A quién reporta el cargo?
3. Propósito de cargo
4. Funciones principales
5. Objetivo por cumplir del cargo
6. ¿Maneja algún presupuesto? ¿Cuál?

7. Horarios de trabajo
8. Relaciones de trabajo interna y externas y su propósito de contacto
9. Le reporta algún cargo
10. Reportes

Y en cuanto, a requisitos que la empresa requiere en los cargos se elaboró un matriz que nos permitió identificar los elementos para actualizar en cada cargo, que se levantó con el analista de Gestión de Talento Humano encargado y Consultora de Capacitación y Selección:

Tabla 2.

Matriz de actualización de requisitos de cargo

CARGO	UNIDAD	ÁREA	NIVEL EDUCATIVO/ FORMACIÓN BÁSICA		EXPERIENCIA REQUERIDA		FORMACIÓN O ADISTRAMIEN TO REQUERIDO	HABILIDADES Y APTITUDES ESPECIALES		RIESGOS	
			FORMACIÓ N/ ESTADO	ÁREA DE ESTUDIO	TIEMPO	OBSERVACIO NES		ORGANIZA CIONALES	ESPECÍFICAS DEL CARGO	TIPO DE RIESGO	NIVEL

Elaborado por: Ballagan, L. (2018).

Se elaboró un cronograma de actividades para planificar los tiempos de entrevista con personal operativo y administrativo, además de organizar la información obtenida en cuanto a formato, proceso de actualización y políticas en la empresa, véase en el Anexo 7.

Dando paso a un diagrama de flujo de procesos sobre actualización de descriptivos de cargo, el cual resume las actividades a realizar en el procedimiento mencionado:

1. Se analizó la necesidad real de actualizar manual de funciones y descriptivos de cargo en el área GDTH.
2. Se formuló la pregunta: ¿Es necesario actualizar manual de funciones y descriptivos de cargo?
3. Informó al Consultor de Selección del personal sobre la prioridad de actualizar manual de funciones y descriptivos de cargo
4. Se levantó la información actual de los descriptivos de cargo de la empresa por parte del área GDTH.
5. Se actualizó según nueva estructura en organigrama de la empresa.
6. Se realizó reuniones con los jefes de área para actualizar funciones y requisitos mínimos de los cargos que le reportan.
7. Se envió al área de procesos el formato para su actualización en cuanto a código y versión del documento.
8. Se envió al área de nómina para su conocimiento y actualización en el sistema.
9. Se sociabilizó con el colaborador y con el jefe del área el descriptivo de cargo para sus respectivas firmas.
10. Se archivó los documentos para su uso en el mejoramiento del proceso de selección del personal.

8. Análisis de la información

Para el análisis de la información del proyecto se utilizaron varias herramientas que permitieron la sistematización de la experiencia del proyecto de actualizar manual de funciones y descriptivos de cargo. Se utilizó al método la investigación descriptiva, que permitió mediante la entrevista, observación y encuestas, la

recolección y análisis de la información, a través de la formulación de interrogantes del cómo, cuándo, quién y qué del estudio (Naghi, 2005).

Por lo tanto, poder identificar el estado actual de los perfiles de cargo que se requerían actualizar. Otro de los métodos que nos permitió identificar el proceso fue el análisis inductivo que a través de la observación de hechos particulares como fueron los cargos actualizados de la empresa para llegar a la propuesta de un manual para actualizar descriptivos de cargo. Mediante las siguientes tablas de la información levantada a lo largo del proyecto se procederá a interpretarlas:

8.1 Análisis de herramientas utilizadas para ordenamiento de la información:

8.1.1 Interpretación Matriz de resultados de entrevista (Tabla 1):

La entrevista se realizó con el objetivo de conocer la situación actual del proyecto de actualizar descriptivos de cargo y conocer la necesidad del área conforme a este tema. Se realizó como un diálogo bilateral, con autorización de grabar su contenido.

8.1.2 Interpretación Gráfico de resultado de conocimiento del proceso para actualización de descriptivos de cargo realizado en encuesta al personal del área de Gestión de Talento Humano (Tabla 2):

Las encuestas fueron aplicadas a 9 personas del área de Gestión del Talento con el objetivo de conocer cuál era el nivel de conocimiento sobre el tema a intervenir. Con los resultados, se concluyó que el nivel de conocimiento era INTERMEDIO, entre rangos experto, intermedio y básico en cuanto a requisitos, funciones,

responsabilidades, proceso a seguir para actualizar descriptivos y actualizar formatos de los mismos. Además, de conocer cuales consideran que debían ser los puntos por actualizar en el mismo y la posibilidad de mejora del subsistema de selección de personal.

8.1.3 Interpretación Matriz de resultado de observación (Tabla 3):

La observación es una herramienta que permitió ser objetivos e imparciales en cuanto a comportamientos del personal del área de Gestión de Talento, y poder obtener información real en cuanto al conocimiento para actualizar descriptivos de cargo. Lograr percibir la situación inicial y puntos a mejorar en el área.

8.1.4 Interpretación Matriz del levantamiento del perfil de cargo actualizado

La matriz de levantamiento de perfil de cargo sirve para actualizar los requisitos mínimos que se solicitan, funciones y responsabilidades del mismo, para que sea sencillo completar el formato final de descriptivos de cargo. Y pueda ser presentado a la Gerencia del área para su aprobación.

8.1.5 Interpretación Matriz de actualización de requisitos de cargo (Tabla 4):

La matriz de actualización de requisitos de cargo permito realizar un versus de la información que se solicita en la actualidad sobre el cargo y la información que se encontraba en los descriptivos de cargo del año 2015 con formato obsoleto. Los ítems ubicados en la matriz permiten la identificación de los requisitos solicitados sean coherentes y similares en todos los cargos, para poder realizar una valoración en futuros planes.

8.1.6 Interpretación diagrama de flujo de procesos (Figura 3):

El diagrama de flujo permitió identificar y levantar los pasos a seguir para actualizar los descriptivos de cargo, tomando como referencia a los descriptivos de la unidad Finanzas y Contabilidad (FICO) y la unidad de ventas (UNV). Brindando facilidad para poder establecer las actividades que cada responsable del proceso debe seguir. Tomando en cuenta, los documentos que se requieren en el proceso.

8.2 Elaboración de Manual de actualización de descriptivo de cargo:

Para elaborar una actualización del manual de descriptivos es importante la participación activa del personal del área de Gestión de Talento Humano y de colaboradores que fueron parte del proceso.

Para el autor en su libro Gestión del Talento Humano, existen los siguientes pasos para poder elaborar un manual de funciones:

1. Revisar información preliminar sobre el cargo
2. Conducir entrevistas
3. Consolidar información sobre el cargo
4. Verificar la descripción del cargo (Chiavenato, 2009)

De los cuales, tomamos de referencia para poder actualizar los descriptivos de cargo en la empresa de distribución de consumo masivo y utilizamos matrices que nos permitieron ordenar y clasificar la información, las cuales fueron las herramientas utilizadas como entrevistas, encuestas y observación, y matrices

como la de levantamiento de perfil de cargo, matriz de actualización de requisitos de cargo, flujo de procesos.

El formato que se estableció para el manual de actualización de descriptivos de cargo tiene los siguientes ítems, según el libro Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos:

1. Portada
2. Índice
3. Presentación
4. Alcance
5. Información general de la empresa
6. Objetivos del manual
7. Responsables
8. Recursos
9. Políticas (cuando sea aplicable)
10. Hoja de actividades
11. Flujo de proceso (Alvarez, 2006)

Permitiendo el mejoramiento del subsistema de selección de personal, mediante el manejo del manual de funciones y la actualización continua del mismo y de los descriptivos de cargo, en el cual, el personal del área de Gestión de Talento pueda acceder y comprender el proceso antes de empezar a realizarlo.

Segunda parte

9. Justificación

El proyecto de intervención se desarrolló en la empresa de distribución de consumo masivo líder en representación de negocios rentables a nivel nacional, por su crecimiento comercial y organizacional se ha olvidado de la actualización de manuales que permitan conocer el flujo de los procesos en la empresa. Por lo cual, renovar el proceso para actualizar descriptivos de cargo se reconoció como esencial y al mismo tiempo lograr obtener un manual que nos permita identificar dicho proceso.

La actualización de los descriptivos de cargo se solicitó de forma prioritaria por el cambio estructural de la empresa en la que se encontraba atravesando. Por motivo que se realizó la eliminación de algunos cargos, el aumento de funciones a nuevos cargos, nueva estructura en el organigrama corporativo. Lo que implicó el cambio de procedimientos, en el cual, incluye el proceso de selección del personal. Es por eso, importante actualizar el manual de funciones y descriptivos de cargo. Se propuso a la empresa actualizar tanto el manual de funciones como los descriptivos de cada cargo de las unidades mencionadas. Permitiendo que el personal del área de Gestión del Talento Humano pueda identificar las funciones de los cargos que necesitan reclutar personal y poder realizar una eficiente selección del personal.

Es importante actualizar el manual de funciones por que nos permite desarrollar mejor el reclutamiento del nuevo personal. Además, de optimizar procesos como evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo. . Por lo tanto, un manual es:

Un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Benjamín y Fincowsky, 2009, pág. 244).

Proporcionando una disminución de falencias dentro de la productividad laboral de cada colaborador, al obtener instrucciones claras para el proceso que debe realizar.

Se debe tomar en consideración la actualización periódica de los descriptivos de cargo y ello la revisión del manual propuesto con los objetivos de:

1. Optimizar los procesos y tiempos de la empresa.
2. Definir canales de comunicación para el flujo correcto del proceso.
3. Disminuir la evasión de responsabilidad del personal en cuanto a procesos.
4. Reducir la sobrecarga de trabajo en el área de Gestión del Talento Humano con respecto a la selección de nuevo personal.

Es importante tomar en cuenta que a través del manual defunciones, el proceso para renovar los descriptivos de cargo contiene información estratégica para los siguientes aspectos:

- Selección del personal

- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Plan carrera (Alles, Cómo llevarme bien con mi jefe y mis compañeros de trabajo , 2009)

Son aspectos que influyen en el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales y de cada área.

10. Caracterización de los beneficiarios

El proyecto va dirigido a los trabajadores de la empresa de distribución de consumo masivo, siendo los beneficiarios directos e indirectos, los que se detallan a continuación:

10.1. Beneficiarios Directos:

Los beneficiarios directos son el personal que conforma el área de Gestión de Talento Humano. Los mismos que participaron activamente en el desarrollo del proceso de actualización del manual de funciones y de descriptivos de cargo de las unidades de muestra, aportando con sus conocimientos y experiencia en la empresa, plasmado en el manual.

Tabla 3.

Matriz de total de beneficiarios directos

#	Nombre del Cargo	Número de personas	Género	
			Hombre	Mujer
1	Gerente de Gestión de Talento Humano	1		X
2	Consultor de Selección de personal	1		X

3	Consultor de Capacitación	1	X	
4	Consultor de Desarrollo Organizacional	1		X
5	Consultor de Bienestar Laboral	1		X
6	Especialista de Beneficios y Compensaciones	1		X
7	Especialista de Selección de personal	1		X
8	Supervisora de Nómina	1		X
9	Trabajadora Social	1		X
10	Analista de Talento Humano	4	X	X

Elaborado por: Ballagan, L. (2018).

10.2. Beneficiarios Indirectos:

Los beneficiarios indirectos también son los clientes externos, a los cuales les ayudará que la empresa se encuentre estructurada y organizada para la optimización de procesos y tiempo. Además, los más importantes beneficiarios indirectos son los colaboradores de toda la empresa. Los mismos que por medio de la actualización del manual de funciones y de los descriptivos de cargo podrán realizar programas de capacitación, desarrollo y mejora en los cargos que desempeñan por parte del área de Gestión de Talento Humano.

11. Interpretación

En la sistematización se requirió conocer la historia de la empresa desde sus inicios hasta su presente, y cómo su misión, visión y valores corporativos han ayudado a tener objetivos claros de lo que se quiere llegar a ser frente a la

competencia. Permitiendo identificar los planes de mejora según los objetivos planteados en la empresa y cada unidad. En el área de Gestión de Talento Humano uno de los objetivos planteados era actualizar el manual de funciones y descriptivos de cargo de toda la empresa, por lo cual, se realizó el levantamiento de las necesidades del área en cuanto, a perfiles de cargo por actualizar.

La desactualización de los procesos del área perjudicaba directamente a los colaboradores, causando molestias dando como consecuencia la desvinculación voluntaria. Al realizar las entrevistas al consultor, especialista y gerente del área de Gestión de Talento Humano, se pudo evidenciar que el personal del área no tenía claro las funciones de los cargos y los requisitos mínimos que se solicitaban para la selección del personal. Dando como resultado un alto índice de rotación de personal y errores en sus actividades diarias. Los responsables de la selección pudieron analizar que la desactualización de descriptivos de cargo realmente afecta a la empresa, permitiendo desarrollar la propuesta de actualizar el manual de funciones que le permita al personal de Gestión de Talento Humano conocer el procedimiento que se debe seguir para actualizar descriptivos de cargo.

En uno de los subsistemas de Gestión de Talento Humano como es selección de personal es el más afectado por la desactualización no solo del proceso sino también del procedimiento que se requiere para actualizar los descriptivos. Causando problemas con las áreas solicitantes de personal nuevo para cubrir la vacante disponible. Ya que, el Jefe del área solicitante tiene una idea distinta del cargo y el personal de Gestión del Talento otra idea de lo que el cargo debe realizar.

Presentando quejas mensuales a Gerencia de Gestión del Talento sobre los procesos de selección errados.

Adicional, uno de los factores que interfirieron negativamente fue el tiempo de los colaboradores para poder realizar reuniones con el propósito de conocer los cronogramas de entrevista para levantamiento de funciones y requisitos del cargo. Lo que llevó a realizar un cronograma de actividades obligatorias para el personal dando una o dos horas solo para el levantamiento de la información. Y también, la falta de comunicación al personal de los nuevos cambios que se estaban realizando en el área de Gestión del Talento, di como consecuencia rumores de posibles despidos por medio de las entrevistas y reuniones que se agendaron. Se tuvo que interferir por medio de sensibilización a los colaboradores de los nuevos cambios en los que la empresa se encontraba atravesando, entre estos cambios la actualización de descriptivos de cargo.

La experiencia de realizar el levantamiento del proceso de actualización y plasmarlo en el manual de funciones, ha desarrollado nuevas competencias en los implicados en el proyecto, al tener que actuar de forma inmediata ante un problema presente, resolver problemas, trabajar bajo presión, organizar información y sobre todo poder potencializar comunicación efectiva. En los colaboradores de la empresa, aportó que puedan tener conocimiento de sus funciones y puedan producir efectivamente en su cargo, tomando en cuenta que al iniciar el proyecto existía un malestar evidente de desconfianza para al final del proyecto observar adaptación a sus nuevas funciones y estructura de la empresa.

Los elementos claves que ayudaron a la experiencia fueron los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera universitaria, identificando los pasos que se deben seguir para realizar un proyecto de intervención en el ámbito laboral. Además, de los conocimientos y experiencias de cada uno del personal de Gestión de Talento Humano brindando el apoyo en el proyecto realizado.

12. Principales logros del aprendizaje

Realizar este proyecto ha otorgado un aprendizaje práctico de los conocimientos adquiridos en las aulas de clases, consolidados en el manual propuesta a la empresa. Por un lado, fortaleció competencias como organización y planificación en cuanto a administrar la administración la información obtenida e identificar su prioridad, poder organizarla en matrices y tablas para su comprensión. Desarrollar la competencia de resolución de problemas y trabajo bajo presión, al presentarse problemas en cuanto a horarios de los colaboradores. Y la competencia que se requería desarrollar con urgencia fue el trabajo en equipo en todo el personal de área de Gestión de Talento, para poder salir adelante con el proyecto y la actualización de descriptivos de cargo de toda la empresa.

Se logró identificar herramientas que permitirán revisar y actualizar futuros procesos en la empresa, facilitando la comunicación entre los colaboradores y la directiva, dando acceso a una mejor intervención para mejoras. Los productos que se generaron son los siguientes:

1. Manual actualizado de funciones: Se implementó conforme a la necesidad que se presentó, para poder optimizar recursos, tiempo y procesos en la empresa.
2. Descriptivos de cargo actualizados: Tomando en cuenta la nueva estructura organizacional de la empresa, las nuevas funciones que varios cargos absorbieron y lograr alinearse a los nuevos objetivos estratégicos.

El objetivo general del proyecto era actualizar el manual de funciones y descriptivos de cargo que permitan optimizar los procesos en el área de Gestión de Talento Humano, el cual se cumplió en su totalidad, a plasmar toda la información organizada del proceso que se requería en la empresa. Identificando el proceso como tal desde la necesidad de actualizar hasta las correspondientes firmas que se requieren para su aprobación.

Los elementos de riesgos que se presentaron en el proyecto fueron, primero el desconocimiento de las nuevas funciones y cambios estructurales que la empresa estaba atravesando, con el riesgo de errar en los pasos que se realizaban para actualizar descriptivos de cargo, y no tomar en cuenta los nuevos cambios realizados. Otro elemento fue la resistencia que tenían los colaboradores al cambio, en donde la empresa requería que el personal logre adaptarse y si no lo lograba prescindir de sus servicios, lo cual va de la mano con el tercer elemento en riesgo que es la falta de comunicaciones por parte del área de Gestión de Talento Humano.

Para poder realizar el manual se siguieron los pasos mencionados en el punto de análisis de la información, por lo tanto, no se realizaron innovaciones, ya que se

siguieron los pasos esenciales para el conocimiento y manejo de la información. Este manual dará paso a mejores procesos en el área de Gestión del Talento en cuanto a selección de personal, capacitación y desarrollo del personal, siendo una guía práctica del procedimiento para actualizar descriptivos de cargo.

13. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

- Se actualizó el manual de funciones y descriptivos de cargo en la empresa de distribución de consumo masivo permitiendo al lector una guía práctica de las funciones, requisitos y responsabilidades de cada cargo, garantizando optimizar el tiempo y los recursos del área de GDTH.
- Se mejoró el proceso de selección de personal gracias a la actualización del manual de funciones y descriptivos de cargo, logrando cumplir con los objetivos del área y de la empresa basados en la estructura actual de la empresa.
- Los descriptivos de cargos de las unidades FICO y UNV fueron actualizadas en su totalidad.
- El malestar del personal por la desactualización del manual de funciones y descriptivos de cargo disminuyó cuando el proyecto empezó a demostrar el mejoramiento del subsistema de selección de personal.

Recomendaciones:

- Cambiar la política de la empresa a actualizar manual de funciones y descriptivos de cargo cada 6 meses para mejorar en los procesos del área de GDTH.

- Considerar en los procesos de selección de personal el manual actualizado de funciones y descriptivos de cargo, y se cumpla fielmente para un mejor reclutamiento de candidatos.
- Actualizar los descriptivos de cargo de las unidades de negocios faltantes de la empresa para su mejor control y manejo de los cargos existentes.
- Se propone realizar planes que den a conocer la efectividad del manual de funciones actualizado en la empresa y cuál es el porcentaje de acogida en los colaboradores.

14. Bibliografía

- Acevedo, A., y Florencia, A. (1986). *El proceso de la entrevista* . México: Limusa.
- Alles, M. (2009). *Cómo llevarme bien con mi jefe y mis compañeros de trabajo* . Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal. Dos miradas: organizacional e individual*. Buenos Aires: Graniza.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Graniza.
- Alvarez, M. (2006). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimiento* . Mexico: Panorama.
- Benjamín, E., y Fincowsky, F. (2009). *Organizacion de empresas*. Mexico: McGraw-Hill.
- Buendía, L., Colás, M., y Hernández, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Chang, R., y Niedzwieki, M. (1999). *Las herramientas para la mejora continua de la calidad*. Buenos Aires : Granica.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- De La Torre, C. (30 de Enero de 2013). *A Evaluar*. Obtenido de <http://evaluacion15.blogspot.com/2013/01/la-entrevista-psicologica.html>
- Doorman, F. (1991). *La metodología del diagnóstico en el enfoque "Investigación Adaptativa"*. Buenos Aires: Granica.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. Madrid: Service.
- Ibujés, J. (2010). *Ministerio de Educación*. Obtenido de https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/06/MANUAL-DESPISTAJE-LENGUA-EBSF_2015.pdf
- Instituto de Ciencias y Humanidades de Perú. (2010). La sistematización de experiencias: aspectos teóricos y metodológicos. *Revista Matinal* , 1.
- Moreno, M. (2000). *Introducción a la metodología de la investigación educativa II*. México: Progreso .
- Naghi, M. (2005). *Metodología de la Investigación* . Mexico: Limusa.

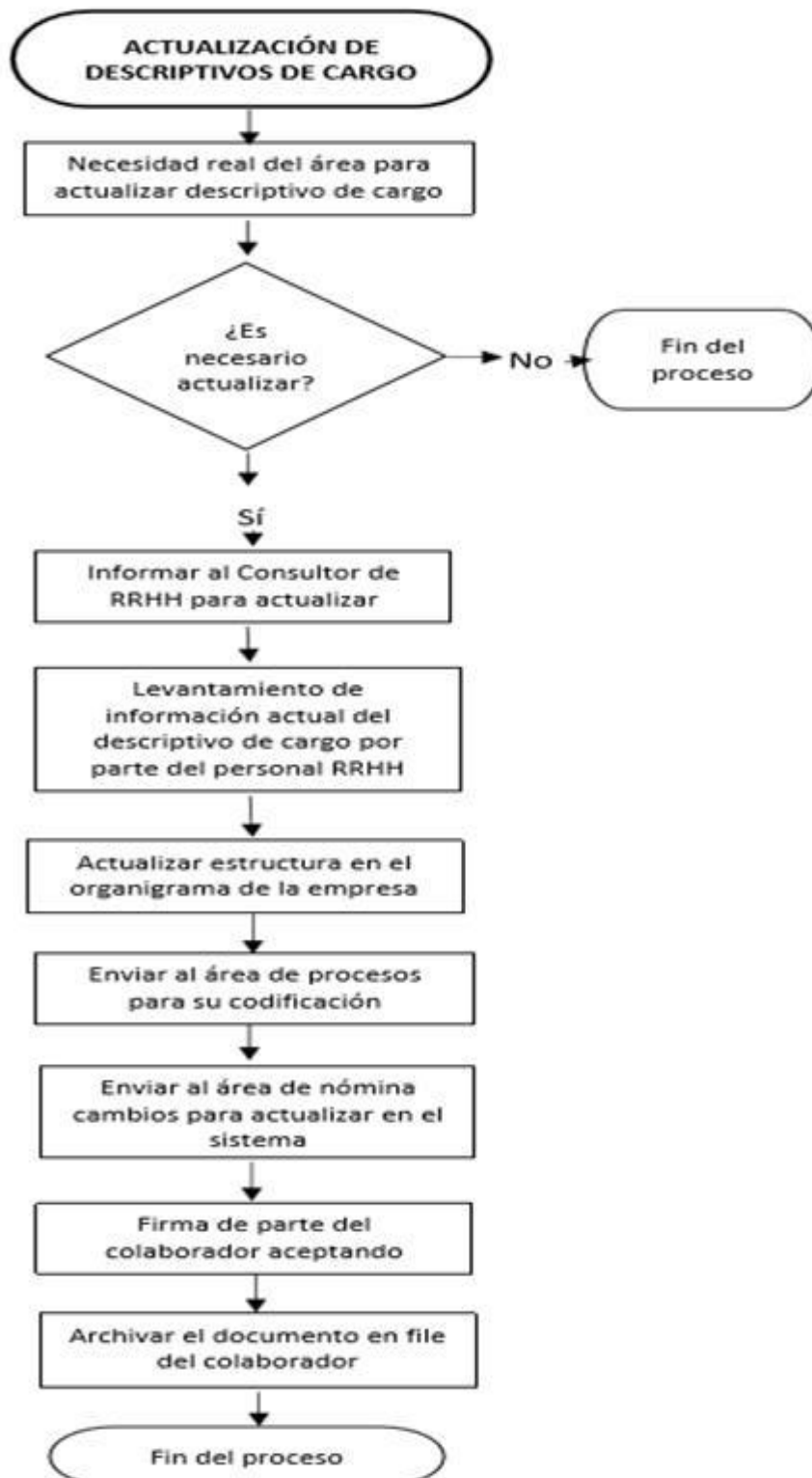
15. Anexos

Anexo 1. Formato de Descriptivo de cargo

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
NOMBRE DEL CARGO:		
UNIAS:		
ÁREA:		
SUPERVISADO FUNCIONAL:		
SUPERVISADO JERÁRQUICO:		
SUPERVISA A:		
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
2.1. MISIÓN		
2.2. ORGANIGRAMA		
2.3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL		
2.3.1		
* *		
3. TOMA DE DECISIONES		
*		
4. PERFIL DEL CARGO		
Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización):		
Experiencia requerida:		
Formación o adiestramiento requerido:	* *	
Habilidades y Aptitudes especiales (Competencias):	Competencias Corporativas	
	Competencias Específicas	
EL ELABORADOR	REVISADO	APROBADO
Cargo	Cargo	Cargo
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE

5. RIESGOS			
Riesgos		Nivel	
6. RELACIONAMIENTO			
a. RELACIONES INTERNAS			
ÁREA	FRECUENCIA	PROPÓSITO	
b. RELACIONES EXTERNAS			
¿CON QUIÉN?	FRECUENCIA	PROPÓSITO	
7. PAUTAS GENERALES			
<ul style="list-style-type: none"> 			
ACEPTACIÓN DE FUNCIONES			
Nombres:			
Apellidos:			
Fecha:		Firma:	
DD / MM / AAAA			

Anexo 2. Procedimiento de actualización de descriptivos de cargo



Elaborado por: Ballagan, L. (2018).

Anexo 3. Matriz de Levantamiento de perfil del cargo actualizado

CARGO:	
REPORTA A :	
PROPÓSITO O MISIÓN DEL CARGO:	
FUNCIONES PRINCIPALES:	1-
	2-
	3-
	4-
	5-
	6-
	7-
OBJETIVO POR CUMPLIR:	
¿MANEJA ALGÚN PRESUPUESTO?	
¿CUÁL?	
HORARIO DE TRABAJO:	
RELACIONES DE TRABAJO	
CONTACTOS INTERNOS:	PROPÓSITO
CONTACTOS EXTERNOS:	PROPÓSITO

LE REPORTAN:	
DIRECTAMENTE	INDIRECTAMENTE
REPORTA:	
FORMAS DE REPORTE	PERIODICIDAD

Elaborado por: Ballagan, L. (2018).

Anexo 4. Formato de Entrevista

Preguntas realizadas en la entrevista:

- 1. Nombre completo**
- 2. Cargo**
- 3. ¿Cuál considera que es la necesidad existente en el área de Gestión del Talento Humano? ¿Por qué?**
- 4. ¿Cuál es la prioridad de mejora en el área de Gestión del Talento Humano?**
- 5. ¿Qué subsistema del área considera que es el más afectado por esta necesidad existente?**
- 6. ¿En qué ha afectado esta necesidad en el subsistema mencionado?**
- 7. ¿Qué proyecto considera como prioridad para poder realizarlo en la pasantía?**
- 8. ¿Cuál es la estructura organizacional actual de la empresa? ¿Se ha actualizado organigramas?**

Matriz de Resultados de Entrevista:

Entrevistado	Percepción de necesidad	Propuesta de posible Proyecto	Área encargada	Periodo	Resultado esperado

Anexo 5. Formato de Encuesta

Nombre: _____

Fecha: ____/____/____

Por favor lea las preguntas y conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales. Señale con una X si considera que la respuesta es afirmativa o si es negativa. Se recomienda responder con toda la sinceridad, para poder realizar los planes de mejoras.

Muchas Gracias

N.	Pregunta	Alternativas	
		Verdadero	Falso
1	¿Conoce la nueva estructura jerárquica de la empresa?		
2	¿Conoce y aplica las políticas en cuanto a la actualización de descriptivos de cargo?		
3	¿Identifica el proceso que se debe seguir para actualizar descriptivos de cargo?		
4	¿Conoce las nuevas funciones y nombres de cargos de la empresa?		
5	¿Utiliza los descriptivos de cargo para realizar los procesos que se realizan en el área de Gestión de Talento Humano?		
6	¿Considera que la desactualización de descriptivos de cargo afecta en la efectividad de los procesos del área?		

Anexo 6. Matriz de Observación

HOJA DE OBSERVACIÓN

Empresa:.....

Fecha de aplicación:.....

Ubicación de la empresa:.....

Observador:.....

Persona observada	Descripción	Puntos o situaciones observadas	Impresión	Necesidades

Elaborado por: Lizbeth Ballagan R.

Anexo 7. Cronograma de identificación del procedimiento de actualización de descriptivos de cargo

ACTIVIDADES	MARZO				JUNIO			
	1era semana	2da semana	3ra semana	4ta semana	1era semana	2da semana	3ra semana	4ta Semana
Entrevistas con personal de GDTH para identificar necesidades dentro de la empresa	■	■	■					
Análisis de la información obtenida en entrevistas		■	■					
Presentación a Consultora GDTH la prioridad de intervención			■					
Reunión: Área de procesos y Área GDTH para conocer el estado de descriptivos de cargo			■	■				

