

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES
DE CARGO Y FUNCIONES DE STAFFING DE COLOMBIA

Elaborado por:

LINA PAOLA DÍAZ BARÓN

PAOLA ANDREA RUBIANO RODRIGUEZ



PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES
DE CARGO Y FUNCIONES DE STAFFING DE COLOMBIA

LINA PAOLA DÍAZ BARÓN
PAOLA ANDREA RUBIANO RODRIGUEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2019



PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES
DE CARGO Y FUNCIONES DE STAFFING DE COLOMBIA

LINA PAOLA DÍAZ BARÓN
PAOLA ANDREA RUBIANO RODRIGUEZ

Asesor (a):
ZULMA BIBIANA ROJAS PRIETO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2019



PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES
DE CARGO Y FUNCIONES DE STAFFING DE COLOMBIA

Trabajo de Grado para optar al título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2019



FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
AUTORIDADES ACADÉMICAS

Rector

DR. JOSÉ LEONARDO VALENCIA MOLANO

Vicerrector Académico

DRA. PATRICIA CASTELLANO SAAVEDRA

Decano Facultad de Ciencias Administrativas Financieras y Económicas

DR. MAURICIO ANDRÉS HERNÁNDEZ ANZOLA

Secretaría Académica

DRA. LUZ ESPERANZA ANGEL

Director del Programa

DRA. MARCELA GARZÓN POSADA

Asesor (a):

ZULMA BIBIANA ROJAS PRIETO



NOTA DE ACEPTACIÓN



PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

Ciudad _____ **Día** _____ **Mes Año** _____

Tabla de contenido	
RESUMEN.....	13
ABSTRACT	15
AGRADECIMIENTO.....	17
DEDICATORIA	18
INTRODUCCIÓN.....	19
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.1 Formulación del problema	20
1.1.1 Contextualización.....	21
1.1.2 Definición del problema.....	21
1.2 Pregunta de Investigación	22
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	22
3.1. Objetivo.....	25
3.1.1. General.....	25
3.1.2. Específicos.....	25
3.4. Instrumentos de información.....	25
3.5 Procedimiento.....	26
3.6. Diseño del método.....	26
3.6.1. Diseño	26
3.6.2. Momento de estudio	28
3.7. Análisis de datos	28
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	44
CONCLUSIÓN.....	45
RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS.....	48
ANEXOS	49



Lista de Tablas

Tabla 1. Descriptivo Manuales de cargo y funciones	49
Tabla 2. Descriptivo Organigramas	64

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Soporte aplicación encuesta</i>	32
Figura 2. <i>Respuesta pregunta 1</i>	33
Figura 3. <i>Respuesta pregunta 2</i>	33
Figura 4. <i>Respuesta pregunta 3</i>	34
Figura 5. <i>Respuesta pregunta 4</i>	35
Figura 6. <i>Respuesta pregunta 5</i>	36
Figura 7. <i>Respuesta pregunta 6</i>	37
Figura 8. <i>Respuesta pregunta 7</i>	38
Figura 9. <i>Respuesta pregunta 8</i>	39
Figura 10. <i>Respuesta pregunta 9</i>	40
Figura 11. <i>Respuesta pregunta 10</i>	40
Figura 12. <i>Respuesta pregunta 11</i>	41
Figura 13. <i>Respuesta pregunta 12</i>	42
Figura 14. <i>Proceso gestión estratégica. Cargo Gerencia General</i>	51
Figura 15. <i>Proceso gestión estratégica. Cargo Gerente de operaciones y servicios</i>	51
Figura 16. <i>Proceso outsourcing. Cargo Líder de Servicios de Outsourcing</i>	51
Figura 17. <i>Proceso outsourcing. Coordinador Payroll</i>	51
Figura 18. <i>Proceso outsourcing. Analista de Nómina Outsourcing</i>	52
Figura 19. <i>Proceso outsourcing. Analista de SS Outsourcing</i>	52
Figura 20. <i>Proceso outsourcing. Analista de Atracción Outsourcing</i>	52
Figura 21. <i>Proceso TI. Analista de Seguimiento y Control</i>	52
Figura 22. <i>Proceso TI. Analista de Infraestructura y aplicaciones</i>	52
Figura 23. <i>Proceso TI. Auxiliar de Sistemas</i>	53
Figura 24. <i>Proceso de auditoría. Auditora Interna</i>	53
Figura 25. <i>Proceso de auditoría. Analista de Auditoría</i>	53
Figura 26. <i>Proceso de auditoría. Auxiliar de Auditoría</i>	53
Figura 27. <i>Proceso jurídico. Gerente Jurídico</i>	53
Figura 28. <i>Proceso jurídico. Líder Jurídico</i>	54
Figura 29. <i>Proceso jurídico. Analista Jurídico</i>	54
Figura 30. <i>Proceso comercial. Gerente Comercial</i>	54
Figura 31. <i>Proceso comercial. Director Comercial</i>	54
Figura 32. <i>Proceso comercial. Analista Comercial</i>	54
Figura 33. <i>Regionales. Director Regional</i>	55
Figura 34. <i>Regionales. Coordinación Regional</i>	55
Figura 35. <i>Proceso Atracción de talento humano. Director de talento humano</i>	55
Figura 36. <i>Proceso Atracción de talento humano. Coordinador ATH</i>	55
Figura 37. <i>Proceso Atracción de talento humano. Analista de Atracción del Talento Humano</i>	56

Figura 38. <i>Proceso Atracción de talento humano. Analista de Validación Documental</i>	56
Figura 39. <i>Proceso Atracción de talento humano. Analista de Reincorporación de Personal</i>	56
Figura 40. <i>Proceso Atracción de talento humano. Generalista ATH</i>	56
Figura 41. <i>Proceso Atracción de talento humano. Auxiliar de Reclutamiento</i>	57
Figura 42. <i>Proceso Atracción de talento humano. Auxiliar de Validación Documental</i>	57
Figura 43. <i>Proceso Atracción de talento humano. Orientador</i>	57
Figura 44. <i>Proceso SST y Bienestar. Coordinador SG-SST</i>	57
Figura 45. <i>Proceso SST y Bienestar. Analista SST Administrativo</i>	57
Figura 46. <i>Proceso SST y Bienestar. Analista SST Prevención</i>	58
Figura 47. <i>Proceso SST y Bienestar. Analista SST Especializada Fisioterapia</i>	58
Figura 48. <i>Proceso SST y Bienestar. Analista SST Especializada Psicología</i>	58
Figura 49. <i>Proceso SST y Bienestar. Auxiliar SST</i>	58
Figura 50. <i>Proceso vinculación. Coordinador Vinculación</i>	58
Figura 51. <i>Proceso vinculación. Analista Vinculación</i>	59
Figura 52. <i>Proceso vinculación. Analista de Archivo</i>	59
Figura 53. <i>Proceso vinculación. Auxiliar de Archivo</i>	59
Figura 54. <i>Proceso Nómina y SS. Líder Nómina</i>	59
Figura 55. <i>Proceso Nómina y SS. Gestor SS</i>	59
Figura 56. <i>Proceso Nómina y SS. Analista de Nómina</i>	60
Figura 57. <i>Proceso Nómina y SS. Analista SS</i>	60
Figura 58. <i>Proceso Servicio al cliente. Directora Operaciones y Servicio</i>	60
Figura 59. <i>Proceso Servicio al cliente. Gestor de Cuentas Estratégicas</i>	60
Figura 60. <i>Proceso Servicio al cliente. Asesor de Servicio</i>	61
Figura 61. <i>Proceso Servicio al cliente. Recepcionista</i>	61
Figura 62. <i>Proceso Servicio al cliente. Auxiliar de Inventario y Dotación</i>	61
Figura 63. <i>Proceso Comunicaciones. Líder Comunicaciones</i>	61
Figura 64. <i>Proceso Comunicaciones. Community Manager</i>	61
Figura 65. <i>Proceso Tesorería y Cartera. Líder de Tesorería y Cartera</i>	62
Figura 66. <i>Proceso Tesorería y Cartera. Analista de Tesorería</i>	62
Figura 67. <i>Proceso Tesorería y Cartera. Mensajero</i>	62
Figura 68. <i>Proceso Contabilidad. Líder Contable</i>	62
Figura 69. <i>Proceso Contabilidad. Analista Contable</i>	62
Figura 70. <i>Proceso Contabilidad. Auxiliar Contable</i>	63
Figura 71. <i>Administración y financiera. Director Administrativo y Financiero</i>	63
Figura 72. <i>Administración y financiera. Analista Administrativo</i>	63
Figura 73. <i>Administración y financiera. Analista Financiero</i>	63
Figura 74. <i>Administración y financiera. Auxiliar de Servicios Generales</i>	63
Figura 75. <i>Proceso Gestión Estratégica</i>	64
Figura 76. <i>Proceso Outsourcing</i>	64
Figura 77. <i>Proceso Tecnología-TI</i>	65
Figura 78. <i>Proceso Auditoría</i>	65
Figura 79. <i>Proceso Jurídico</i>	65
Figura 80. <i>Proceso Comercial</i>	65

Figura 81. <i>Regional</i>	65
Figura 82. <i>Atracción del talento humano</i>	66
Figura 83. <i>SG-SST</i>	66
Figura 84. <i>Vinculación</i>	66
Figura 85. <i>Nómina</i>	66
Figura 86. <i>Servicio al cliente</i>	66
Figura 87. <i>Comunicaciones</i>	67
Figura 88. <i>Tesorería y cartera</i>	67
Figura 89. <i>Contabilidad</i>	67
Figura 90. <i>Administrativa y financiera</i>	67

RESUMEN

La implementación de los manuales de cargo y funciones en las empresas colombianas, han permitido el mejoramiento de los procesos, claridad en las funciones, autoridad, cumplimiento de los sistemas de calidad, normatividad vigente, competitividad y demás factores que hacen alusión al buen funcionamiento de la organización. Según Zegarra (2008), el propósito de estos manuales debe estar enfocado hacia la misión organizacional y de allí se concentrarán una serie de elementos administrativos, esto con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando así los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

En este sentido, el presente proyecto está enfocado en la organización Staffing de Colombia, organización de servicios temporales que se le hará la implementación y/o actualización de los manuales de cargo y funciones, con el fin de determinar las responsabilidades, autoridad, coherencia de las actividades con los sistemas y normatividad aplicables en aras de fomentar el incremento en los indicadores de competitividad, productividad, atracción del cliente y clima organizacional adecuado.

El desarrollo del objetivo planteado permitió identificar que, debido al crecimiento de la organización, la coherencia respecto a las funciones y cargos a desempeñar cumplía parcialmente con los estándares de calidad establecidos por los sistemas de calidad. Por esta razón, en procesos de



entrevistas y revisión del estado documental de la organización se realizó el proceso de retroalimentación de los manuales de cargo y funciones, así como la creación de los organigramas por dependencia de la organización.

Finalmente, con el proceso de elaboración y/o actualización de los manuales de cargo y funciones para Staffing de Colombia, se identificó un crecimiento en el indicador de clima laboral, cumplimiento y óptimos resultados en el proceso de rendición de cuentas en coherencia con el aumento de competitividad en la organización. Por otra parte, la formalidad de los manuales ha permitido mayor formalidad y cumplimiento de los requisitos generados por los sistemas de calidad y normatividad aplicable para la organización. (Zegarra, 2008)

Palabras clave: Manual de cargo y funciones, clima organizacional, sistemas de calidad, indicadores.

ABSTRACT

The implementation of the manuals of charge and functions in Colombian companies has allowed the improvement of processes, clarity in functions, authority, compliance with quality systems, current regulations, competitiveness and other factors that refer to the proper functioning of the organization. According to Zegarra (2008), the purpose of these manuals should be focused on the organizational mission and from there a series of administrative elements will be concentrated, this in order to inform and guide the behavior of the members of the company, thus unifying the criteria of performance and courses of action that must be followed to meet the objectives set.

In this sense, the present project is focused on the Staffing organization of Colombia, a temporary services organization that will perform the implementation and / or update of the position and function manuals, in order to determine the responsibilities, authority, coherence of the activities with the applicable systems and regulations in order to encourage the increase in the indicators of competitiveness, productivity, customer attraction and adequate organizational climate.

The development of the proposed objective allowed to identify that, due to the growth of the organization, the coherence regarding the functions and positions to be performed partially complied with the quality standards established by the quality systems. For this reason, in the process of



interviews and review of the documentary status of the organization, the process of feedback of the job and function manuals was carried out, as well as the creation of the organizational charts by the dependence of the organization.

Finally, with the process of drafting and/or updating the position and function manuals for Staffing of Colombia, growth in the indicator of the work environment, compliance and optimal results in the accountability process was identified in coherence with the increase of competitiveness in the organization. On the other hand, the formality of the manuals has allowed for greater formality and compliance with the requirements generated by the quality and regulatory systems applicable to the organization. (Zegarra, 2008)

Keywords: Manual of functions and functions, organizational climate, quality systems, indicators.



AGRADECIMIENTO

A la Fundación Universitaria del Área Andina por brindarnos las herramientas y cuerpo docente de calidad para la realización de este producto. Gracias a su orientación y conocimientos adquiridos se ha logrado la culminación satisfactoria del presente trabajo, esperando que los resultados obtenidos hayan generado aporte en el mejoramiento continuo y plan de acción en relación con el clima organizacional en las empresas.



DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios por permitirnos la sabiduría y el aprendizaje continuo para el desarrollo de nuestros sueños. Por otra parte, a nuestras familias por su apoyo incondicional, animo, compañía, comprensión y todos aquellos momentos de esfuerzo vividos para alcanzar esta meta.

INTRODUCCIÓN

Staffing de Colombia, es una organización de servicios temporales que centra su misión en el deleite de los clientes que se encuentra en el ramo de talento humano. Su función principal es el envío de los empleados en misión con la presentación de servicios de outsourcing en gestión humana, Salud y Seguridad en el Trabajo.

La identificación de necesidades de esta organización en función del reclutamiento y la consecución de un mejor talento humano para las organizaciones, desarrollo profesional y un clima organizacional adecuado, permite identificar la importancia de desarrollar dichos procesos de acuerdo con el sistema de gestión de calidad, ser ejemplo de organización y conocimiento de sus procesos a fin de crear permanencia y confianza con sus clientes.

El desarrollo de los procesos, procedimientos y funciones asignadas por las organizaciones, deben de ser documentadas y generar la trazabilidad necesaria para la comprensión y buen desempeño de estas. Por otra parte, se considera fundamental conocer y adquirir la descripción de los cargos y funciones asignadas, pues de ello depende que procesos de auditoría y satisfacción del cliente sean coherentes y reconocidos.

“A partir del análisis y la descripción de los cargos, se determinan las especificaciones, se elabora el perfil de las competencias del cargo y se definen los métodos, técnicas e instrumentos a emplear”. La organización cuenta con fundamentación y sustentación de su actividad y procesos, sin embargo, se considera relevante la identificación y sustentación de dichos procesos mediante los manuales de cargo y proceso, documentos fundamentales en una organización. (Zayas Agüero, 2012)

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del problema

La Organización Staffing de Colombia en sus 45 años de trayectoria como prestadora de servicios temporales ha traído consigo un crecimiento a nivel interno, lo que ha generado la creación de cargos, necesarios para el correcto funcionamiento de la operación y la prestación del servicio.

Staffing es una organización que se destaca por el excelente servicio que brinda a sus clientes y colaboradores en misión por la calidad en sus servicios, lo que ha permitido ser competitivos en el mercado, para ello el proceso de gestión humana a enfocado sus esfuerzos gestionado la caracterización de los cargos según la dependencia de cada proceso, sin embargo hace falta la creación de los formatos y su respectivo manual de funciones, por lo cual se hace necesario la creación de los mismos, y así establecer el control a los procesos internos de la organización. Con la creación de estos formatos se facilita el proceso de selección y vinculación para ingresar el personal con las competencias requeridas en cumplimiento de sus funciones.

De acuerdo con lo anterior y el análisis referente a la documentación entregada por la organización derivada de un proceso de autorización previo, se identifica la necesidad de realizar un proceso de articulación que dé cuenta del interés de la organización por adecuar y estandarizar a nivel organizacional, los procesos con sus funciones y cargos asignados.

Por otra parte, el sector adscrito a la organización genera la necesidad de coherencia de los procesos con la misión y visión ya que, al tratarse de procesos de selección, el factor del recurso humano y la organización que se tenga es fundamental para el logro de los objetivos y preferencia por sus clientes. Además, si la organización está en búsqueda de nuevos caminos y crecimiento, debe estar dispuesta a someterse a estas propuestas que pueden generar valor agregado a la organización.

Finalmente, la organización debe reconocer que su personal cumple un papel fundamental y la elaboración de estos manuales pueden lograr mejora en el clima organización y apropiación de las funciones asignadas.

1.1.1 Contextualización

1.1.1.1 Contexto de la investigación

El presente trabajo, permite identificar la necesidad de implementación y desarrollo de los manuales de cargo y funciones para la organización Staffing de Colombia debido a que, en la revisión de la documentación otorgada por la empresa, se evidencia que esta cuenta con la descripción adecuada de funciones y cargos. Sin embargo, es importante mencionar que estos no cuentan con formatos que permitan la articulación y comprensión clara de su relación.

1.1.1.2 Problemática general

La articulación con la descripción de cargos, funciones y dependencias, así como la estandarización de formatos que logren comprensión, factibilidad y cumplimiento de los requisitos que generan los sistemas de calidad que apliquen, para llegar al correcto funcionamiento frente a los procesos de la organización.

1.1.2 Definición del problema

De acuerdo con la revisión realizada en la organización Staffing de Colombia se determina la necesidad de elaborar y actualizar los manuales de funciones de los diferentes cargos solicitados por la misma, con el fin de optimizar y mejorar los procesos dentro de la organización.

Con esta implementación y actualización se busca mejorar los procesos de la organización, facilitar al proceso de gestión humana la selección y vinculación del personal idóneo, con las competencias requeridas para el desempeño de sus funciones en pro del cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

1.2 Pregunta de Investigación

¿De qué manera la elaboración e implementación de manuales de funciones influye en la optimización de los procesos organizacionales de Staffing Colombia?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La elaboración e implementación de los manuales de funciones aportará a Staffing de Colombia mayor claridad en la ejecución de las actividades de cada colaborador, lo que busca mejorar el desarrollo y cumplimiento de las actividades asignadas según su cargo. Así mismo, el manual de funciones sirve como herramienta de apoyo a los diferentes procesos de la organización, en este caso la dependencia del talento humano será la mayor beneficiada pues le brindará guías y claridad para la selección del personal idóneo.

Mediante este manual, el área de talento humano puede basarse para la aplicación de procesos como evaluaciones de desempeño de los colaboradores, en aras de verificar el cumplimiento de las funciones encaminadas al logro de objetivos de la organización enmarcadas en su visión y misión.

Finalmente, el objetivo de este manual está encaminado a contribuir a la mejora de los procesos en Staffing de Colombia y las cargas laborales de los empleados contribuyendo al proceso de crecimiento y mejoramiento continuo de esta.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

Según Hernández, Fernández y Baptista (1997) los estudios descriptivos y correlacionales miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 1997)

El estudio descriptivo se centra en medir con la mayor precisión posible y buscan especificar propiedades relevantes de acuerdo con el enfoque y población de la investigación, en nuestro caso aplicable para el recurso humano. En este sentido, se realizan procesos de medición, recolección y evaluación de diferentes variables que lleven a la predicción de los resultados esperados. Adicionalmente, Van Dalen, D. y Meyer, W. (1971), el objetivo del estudio seleccionado consiste en el conocimiento de las situaciones a través de la descripción específica de los objetos, procesos y personas en función de la predicción e identificación de la relación que existe entre una o dos variables.

A continuación, relacionamos las etapas planteadas por los mismos autores para realizar una investigación descriptiva:

- a) Examinan las características del problema escogido.
- b) Lo definen y formulan sus hipótesis.
- c) Enuncian los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
- d) Eligen los temas y las fuentes apropiados.
- e) Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.
- f) Establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
- g) Verifican la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.

- h) Realizan observaciones objetivas y exactas.
- i) Describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

Finalmente, la presente investigación considera la información teórica anteriormente presentada e identifica los instrumentos de recolección a utilizar en coherencia con el tipo de estudios, la población y la expresión de datos alineada con la parte cualitativa. Lo anterior, permitirá el logro de los objetivos y resultados en pro del mejoramiento organizacional, centrado en el recurso humano de Staffing de Colombia. (Van Dalen & Meyer, 1971)

CAPITULO III MÉTODO

3.1. Objetivo

3.1.1. General

Implementar manuales de cargo y funciones en Staffing de Colombia, donde se determine las funciones y responsabilidades de cada colaborador de acuerdo con el proceso en el cual se desempeña, con el fin de fomentar mayor competitividad al interior y mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

3.1.2. Específicos

- a) Establecer las funciones y responsabilidades básicas de cada colaborador según su proceso.
- b) Clasificar las funciones específicas de cada colaborador para su adecuado desempeño
- c) Diseñar y/o actualizar el manual de funciones con su respectivo organigrama según la dependencia.
- d) Realizar la divulgación de los manuales de funciones para la ejecución de estos.

3.4. Instrumentos de información

La recolección de la información se realizará por medio de la aplicación de entrevistas con fines de verificación de las funciones del cargo.

Según la información obtenida en el proceso de en y el proceso de revisión de la documentación de descripción de cargos, se realizará un análisis del contenido para presentar resultados de la información que se requiere para realizar el proceso de elaboración e implementación de los manuales de cargo y funciones en los diferentes cargos de la organización Staffing de Colombia, para el correcto funcionamiento de los procesos y procedimientos en consideración de las normas de calidad referidas y aplicables.

3.5 Procedimiento

A continuación, se describe el procedimiento para llevar a cabo la recolección de la información en la empresa Staffing de Colombia en cumplimiento con el desarrollo de la propuesta de trabajo de grado:

- a) Reunión con la Empresa para establecer cronograma y disponibilidad de tiempo de la Empresa para llevar a cabo las actividades de la recolección de la información.
- b) Validación de documentación e información existente para la realización del diseño del manual de funciones.
- c) Elaboración del diseño del manual de funciones
- d) Presentar en Staffing el diseño del manual de Funciones para la respectiva revisión por parte de la auditora interna de la organización.
- e) Con la respectiva aprobación del manual de funciones, se empezará a realizar el proceso de revisión documental con el fin de recolectar la información requerida dentro del manual: descripciones de cada cargo, sus competencias, funciones, responsabilidades, análisis de carga, el cumplimiento de normatividad legal vigente y políticas de la organización.
- f) Al finalizar la recolección de información de los procesos y cargos que dependen de ellos, se realiza validación y consolidación de la información en el respectivo diseño aprobado por la organización.
- g) Después de consolidar la información se presentarán a la organización, los manuales de cargo y funciones, así como sus respectivos organigramas con el fin de realizar el proceso de revisión.
- h) En caso de presentar alguna corrección se realizará según lo indicado por la empresa Staffing.
- i) Se presentará nuevamente la propuesta con los cambios realizados para la respectiva divulgación en la organización.
- j) Por último, se presentará el informe final de trabajo de grado con sus respectivos anexos dentro del documento y la carpeta comprimida con los archivos originales, con la finalidad de consulta.

3.6. Diseño del método

3.6.1. Diseño

El diseño de la investigación corresponde al no experimental, pues el enfoque de desarrollo refiere a lo descriptivo. Es necesario realizar una revisión detallada de la información que brinda la organización, con el fin de dar cuenta al cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Para la elaboración de este trabajo se realizó mediante varias etapas según la propuesta enviada a la organización, y su respectiva aceptación para intervenir en la verificación de la documentación existente, donde se determinó la necesidad de crear un manual de funciones, con las responsabilidades y perfil requerido para los cargos de los diferentes procesos, el desarrollo de esta investigación se llevó a cabo de acuerdo con el cronograma establecido con la organización

- a) **Recolección de la información:** Inicialmente se envió la solicitud por medio de correo electrónico a la persona encargada del proceso de auditoría interna de la organización, solicitando el aval para realizar verificación de la documentación existente, y así proceder a la elaboración del manual de funciones de cada cargo según el proceso. Para determinar la necesidad de la creación del manual de funciones, se lleva a cabo un análisis documental y una encuesta aplicada a los colaboradores para determinar la importancia de creación de estos manuales y los beneficios que trae para la organización como el incremento de las competencias de los colaboradores, el cumplimiento de los indicadores entre otros.
- b) **Diagnóstico:** Derivado de esta recolección de información se diagnosticó que efectivamente existe la necesidad de crear el manual de funciones de cada cargo, para mejorar los procesos dentro de la organización.
- c) **Estudio:** De acuerdo con las necesidades encontradas en la organización se buscan las herramientas necesarias para consolidar la información y generar los manuales de funciones de cada cargo, con el fin de realizar aportes productivos en la organización que contribuya al crecimiento del talento humano y de la empresa.
- d) **Desarrollo:** Realizar la elaboración y/o actualización de los manuales de cargo y funciones, en respuesta a las necesidades encontradas.

3.6.2. Momento de estudio

El tipo de estudio según el enfoque descriptivo corresponde al transversal ya que, mediante la implementación de herramientas de recolección cualitativa, permiten la exposición al reconocimiento de las actividades y responsabilidades, lo cual permitirá evaluar su relación con los perfiles de cargo y desempeño.

3.6.3. Alcance del estudio

La presente propuesta tiene un enfoque descriptivo, ya que busca recoger información de los diferentes cargos de la organización con la mayor precisión posible, con el fin de realizar el proceso de diagnóstico el cual será presentado a la organización para aval y posibles sugerencias o requerimientos adicionales. De allí, se dará inicio al proceso de diseño, elaboración y/o actualización de los manuales referidos en aras de brindar oportunidades de mejora para la organización.

3.7. Análisis de datos

La elaboración, actualización e implementación de los manuales de funciones de todos los cargos de la empresa Staffing de Colombia, se realizará a través de una metodología cualitativa, la cual constará de la recolección de datos a través de encuestas (Formulario Google) a los líderes de cada proceso y cargo, con el fin de identificar la necesidad de la elaboración de los manuales y organigramas. Así mismo, mediante la revisión documental otorgada por la organización se realizará el proceso de recopilación de las descripciones de cada cargo, competencias, funciones, responsabilidades y análisis de carga, basados en el cumplimiento de normatividad legal vigente y políticas de la organización.

El primer avance reporta inicio del proceso de diagnóstico de necesidades de la organización, pues esta es quien avala los esquemas de manuales presentados para su correspondiente elaboración e implementación.

De acuerdo con el enfoque cualitativo de la propuesta, las técnicas de investigación corresponden a:

- a. **Observación del participante:** Según Munarriz (1992), se refiere a la introducción de la investigación en el escenario de estudio, funcionando éste como instrumento de recogida de datos. En dicho proceso actúa la auditora interna y los demás empleados de la organización.
- b. **Cuestionario y/o encuestas:** Instrumentos exploratorio para la recolección de datos. La elaboración de la encuesta se realizó en términos de la identificación de necesidades de la organización y funcionalidad de la implementación de la propuesta de trabajo de grado en la organización.
- c. **Estudio de caso:** Énfasis en la organización a través de la recolección total de información, con la finalidad de generar teorías o cambios en relación con el objeto de estudio.

Con la determinación de factores e índices a través de la encuesta se evidencia la necesidad de la implementación de la propuesta en la organización Staffing de Colombia por lo que se solicita y revisa toda la documentación generada por la organización para realizar el proceso de elaboración y/o actualización de los manuales de cargo y funciones y derivado de estos elaborar los organigramas por cada proceso. (Munarriz Begoña, 1992)

A continuación, se realiza el proceso de evidencia del método encuesta, su análisis y resultado general.

Formato de Encuesta

Encuesta para medir la necesidad de la elaboración y/o actualización de manuales de cargo y funciones en la organización

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre la necesidad de elaborar y/o actualizar manuales de cargo y funciones, así como los organigramas de cada proceso en la organización, con el fin de generar optimización de sus procesos, aumentar los indicadores de competitividad y mejorar el clima organizacional. Es importante aclarar que los datos suministrados contarán con total confidencialidad y serán utilizados con fines académicos.

A continuación, usted encontrará una serie de interrogantes, los cuales agradecemos responder con la mayor sinceridad posible.

1. Tipología del cargo

Director
Coordinador
Gestor
Analista
Auxiliar
Operativo
Otra...

2. La organización cuenta con manuales de cargo y funciones para su cargo actual

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

3. Los manuales de cargo y funciones existentes son de fácil acceso y visibilidad

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

4. El manual de cargo y funciones le fue presentado y socializado en el proceso de inducción del cargo a desempeñar

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

5. Considera usted que los manuales de cargo y funciones son fundamentales para el logro de los objetivos de su cargo

Totalmente de acuerdo
De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

6. Considera usted que es necesario elaborar y/o actualizar los organigramas por cada proceso

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

7. Considera usted que la implementación de los manuales de cargo y funciones aumentarán los indicadores de competitividad a nivel interno y externo

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

8. Considera usted que la implementación de los manuales de cargo y funciones generan mejora en el clima organizacional

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

9. Considera usted con la debida estructura del manual de funciones evita la sobrecarga laboral

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

10. Cree usted que es importante que se especifique la jerarquía de cada cargo en el manual de funciones

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

11. Considera usted que el manual de funciones es una herramienta importante que se debe tener en cuenta en la aplicación de la evaluación de desempeño

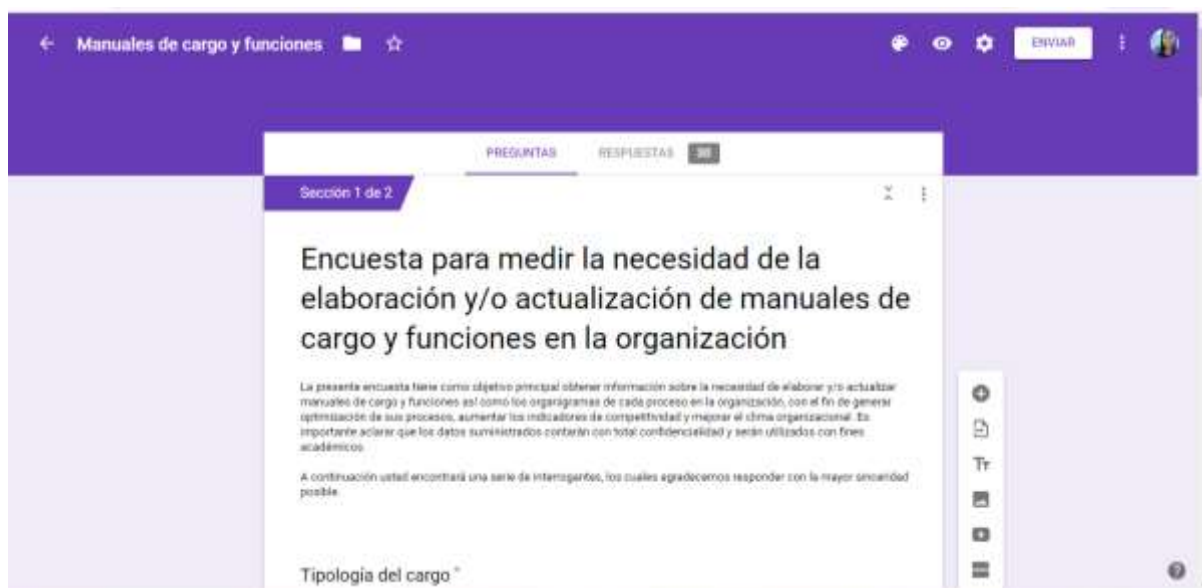
Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

12. La implementación del manual de funciones dentro de la organización permite el crecimiento y contribuye a la mejora de los procesos

Totalmente de acuerdo
De acuerdo
Ni de acuerdo ni en desacuerdo
En desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

Muchas gracias por su participación

Figura 1. Soporte aplicación encuesta

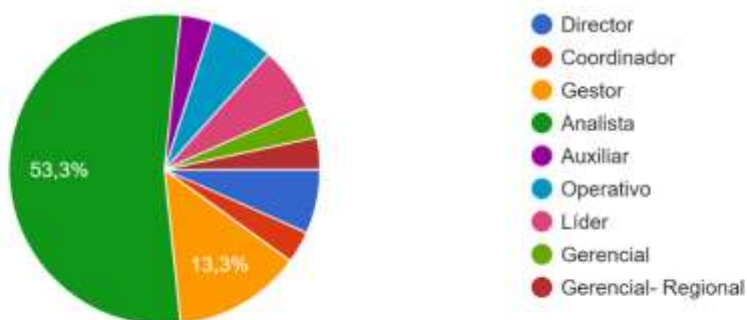


Fuente: autoría propia

Figura 2. Respuesta pregunta 1

Tipología del cargo

30 respuestas



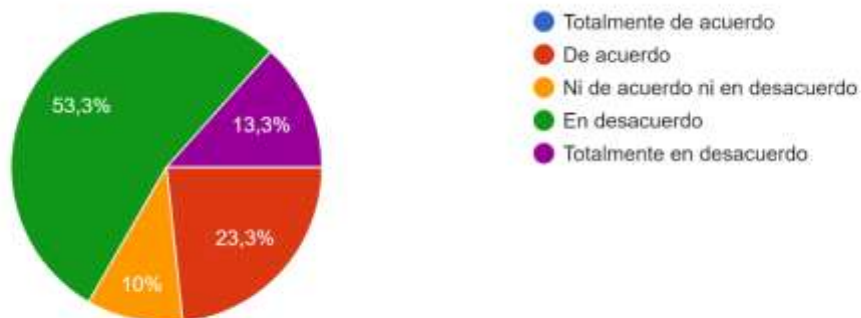
Fuente: autoría propia

Se obtuvo participación de todos los cargos de la organización. Sin embargo, los porcentajes 53,3% y 13,3%, los cuales corresponden a Analistas y Gestores fueron los de mayor inclusión. Lo anterior en coherencia con la cantidad de cargos con los que cuenta Staffing de Colombia en dichas tipologías.

Figura 3. Respuesta pregunta 2

La organización cuenta con manuales de cargo y funciones para su cargo actual

30 respuestas



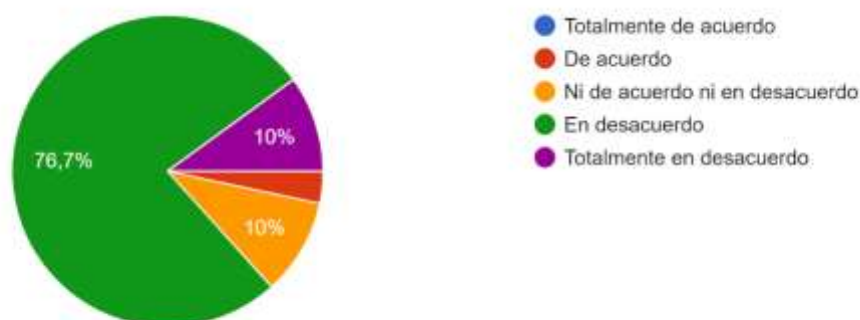
Fuente: autoría propia

Con el presente ítem se define con claridad la necesidad de la elaboración y/o actualización de los manuales de cargo y funciones, así como la generación de los organigramas por proceso en la organización. Los porcentajes que soportan esta necesidad corresponden al 53,3% y 13,3%, los cuales muestran un índice relevante de desacuerdo con el interrogante. Por otra parte, un 23,3% muestra un índice de acuerdo por lo que se identifica que este factor es implementado en la organización, pero necesita un fortalecimiento.

Figura 4. *Respuesta pregunta 3.*

Los manuales de cargo y funciones existentes son de fácil acceso y visibilidad

30 respuestas



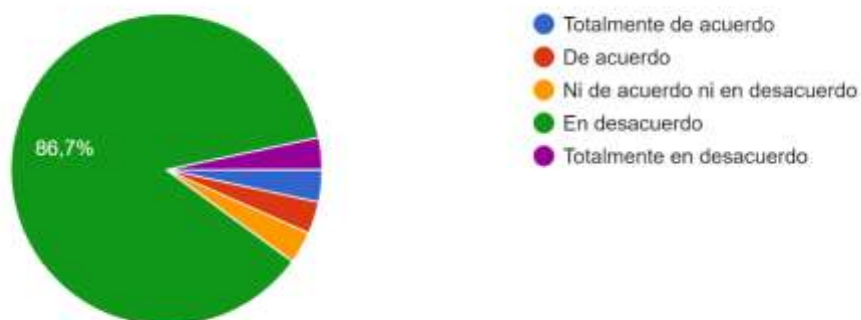
Fuente: autoría propia

El 76.7% de los encuestados muestran dificultades en relación con el acceso, visibilidad y medios de divulgación de los manuales de cargo y funciones existentes en la organización. En este sentido, se buscarán estrategias orientadas en asertividad para los procesos de socialización y publicación de los manuales elaborados y/o actualizados.

Figura 5. Respuesta pregunta 4

El manual de cargo y funciones le fue presentado y socializado en el proceso de inducción del cargo a desempeñar

30 respuestas



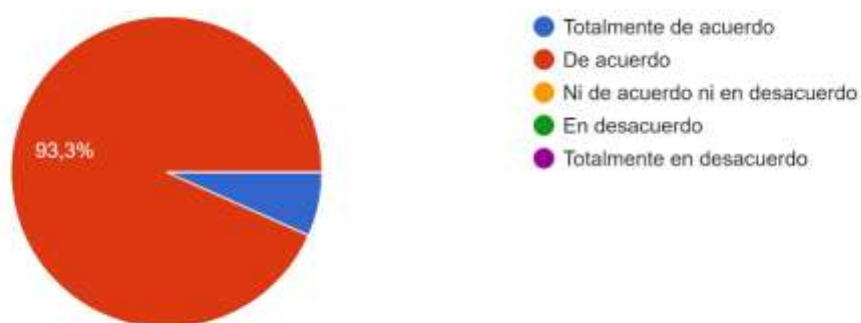
Fuente: autoría propia

La ausencia de la presentación y socialización del manual de cargos y funciones en el 86,7% de los empleados, permite identificar que los procesos de inducción en la organización no cuentan con la documentación que sustenta la información emitida de manera presencial y verbal. Por lo anterior, se buscará aumentar este indicador mediante la inclusión de los manuales de cargo y funciones elaborados y/o actualizados con el fin de generar inclusión de esta estrategia en los procesos de inducción de la organización.

Figura 6. Respuesta pregunta 5

Considera usted que los manuales de cargo y funciones son fundamentales para el logro de los objetivos de su cargo

30 respuestas



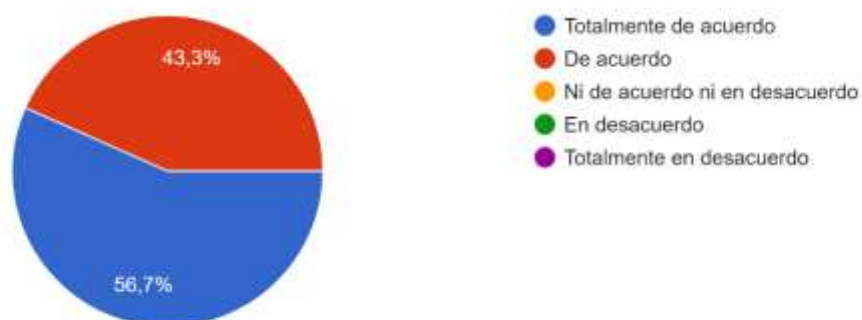
Fuente: autoría propia

La presente gráfica permite identificar que el 100% de los empleados de la organización muestran una respuesta favorable para el presente interrogante, ya que reconocen el valor de los manuales de cargo y funciones en el desempeño del cargo y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Así mismo, estos manuales aportaran al proceso de rendición de cuentas que debe realizar cada empleado de la organización en un rango de tiempo específico y el cual corresponde al desarrollo del objetivo y responsabilidades del cargo, así como el cumplimiento de los criterios de los sistemas de gestión y calidad asignados dependiendo de la tipología del cargo.

Figura 7. Respuesta pregunta 6

Considera usted que es necesario elaborar y/o actualizar los organigramas por cada proceso

30 respuestas



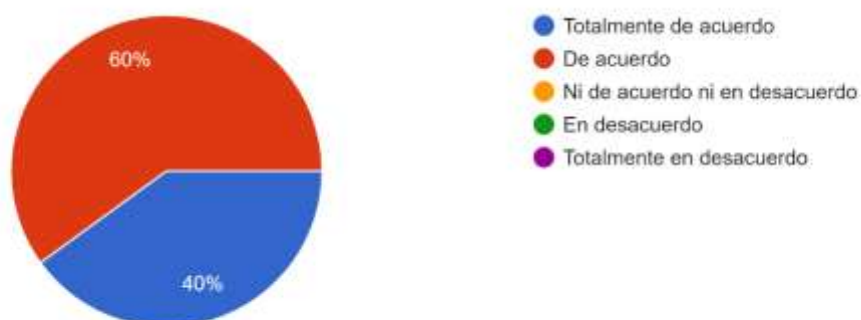
Fuente: autoría propia

En términos de respuestas positivas ante el interrogante, se determina que el 100% de los empleados considera necesaria la creación de los organigramas por proceso, con el fin de generar claridad en términos de jerarquía y soportes requeridos en el desarrollo de cada cargo. La generación por proceso ampliará la calidad en los procesos y permitirá el crecimiento de la competitividad interna y mejoramiento del clima organizacional.

Figura 8. Respuesta pregunta 7

Considera usted que la implementación de los manuales de cargo y funciones aumentarán los indicadores d...petitividad a nivel interno y externo

30 respuestas



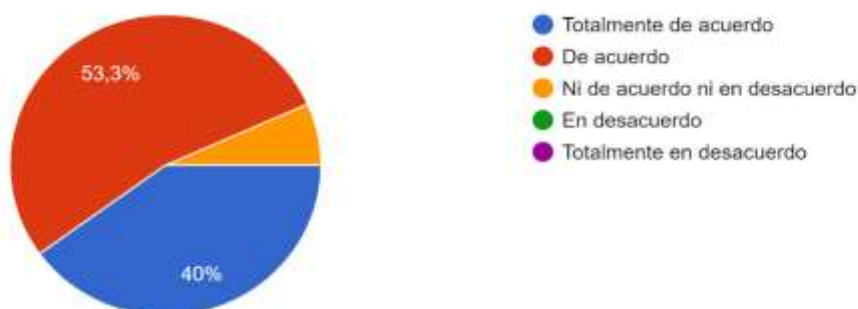
Fuente: autoría propia

El 40% de los colaboradores encuestados indica que está totalmente de acuerdo y el 60% indican que están de acuerdo, que la implementación del manual de funciones aumenta los indicadores de gestión de los empleados, ya que con esta herramienta se asignan las funciones de acuerdo con el cargo, lo que permite un mayor desempeño y eficacia en el desarrollo de las actividades.

Figura 9. Respuesta pregunta 8

Considera usted que la implementación de los manuales de cargo y funciones generan mejora en el clima organizacional

30 respuestas



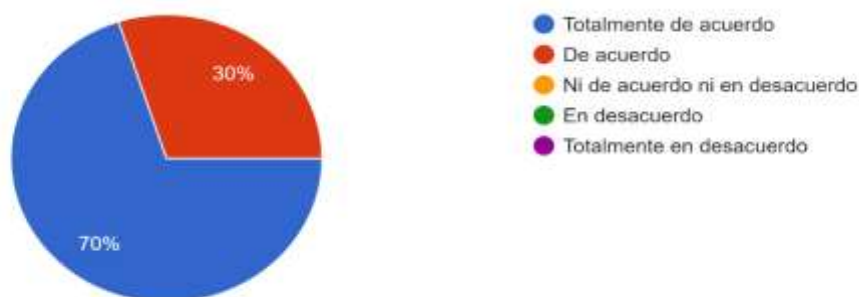
Fuente: autoría propia

El 40% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 53.3% de los encuestados están de acuerdo que el manual de funciones mejora el clima organizacional al mantener una carga equilibrada de labores a realizar por cada colaborador, mientras que el 6,7% indica que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo donde se debe tomar las medidas pertinentes para que los colaboradores se sientan a gusto con las funciones a desempeñar.

Figura 10. Respuesta pregunta 9

Considera usted con la debida estructura del manual de funciones evita la sobrecarga laboral

30 respuestas



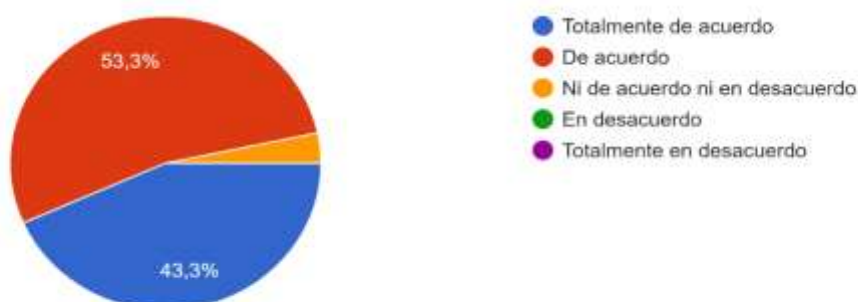
Fuente: autoría propia

El 70% de los colaboradores encuestados indica que está totalmente de acuerdo y el 30% está de acuerdo que la estructuración del manual de funciones trae muchos beneficios al interior de la organización y el desempeño de cada proceso, con este manual se mide la capacidad de funciones a realizar por cada colaborador con el fin de evitar una sobrecarga laboral, este resultado influye de forma positiva para su realización.

Figura 11. Respuesta pregunta 10

Cree usted que es importante que se especifique la jerarquía de cada cargo en el manual de funciones

30 respuestas



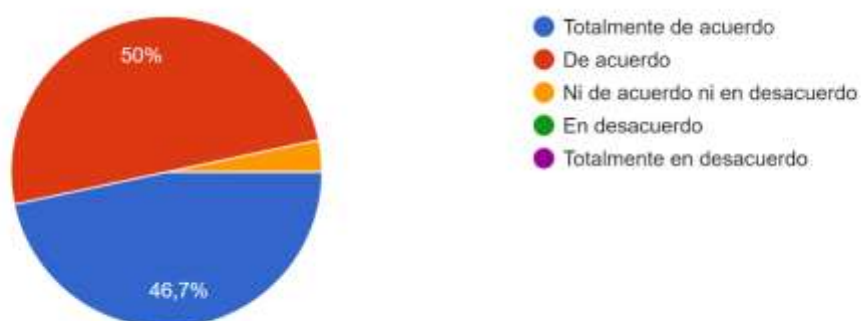
Fuente: autoría propia

Según la aplicación de la encuesta el 43,3% está totalmente de acuerdo y el 53,3% está de acuerdo en que se defina el nivel jerárquico dentro del manual de funciones, esto permite identificar a qué proceso pertenece y cuál es alcance dentro de la organización. Por último, el 3,3% de los encuestados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con este interrogante.

Figura 12. Respuesta pregunta 11

Considera usted que el manual de funciones es una herramienta importante que se debe tener en cuenta en la aplicación de la evaluación de desempeño

30 respuestas



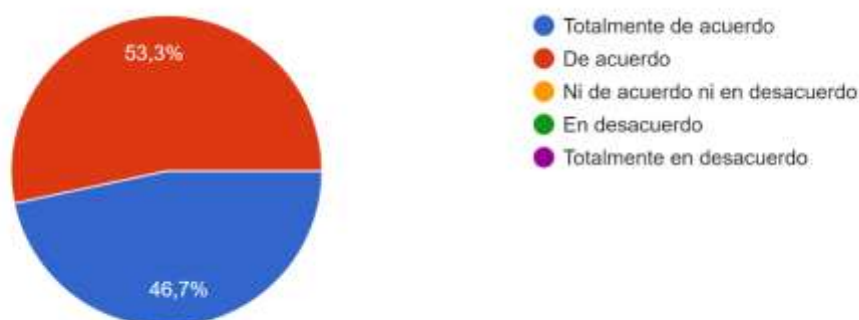
Fuente: autoría propia

El 46,7% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 50% está de acuerdo que el manual de funciones es una herramienta muy importante donde se puede identificar a cabalidad las funciones a desempeñar por cada colaborador y mediante la evaluación de desempeño se hace un análisis con el fin de determinar el cumplimiento de las labores asignadas que contribuyan al crecimiento organizacional y a una excelente calidad en la prestación de los servicios a los clientes de Staffing, así mismo se puede identificar que el 3,3% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Figura 13. Respuesta pregunta 12

La implementación del manual de funciones dentro de la organización permite el crecimiento y contribuye a la mejora de los procesos

30 respuestas



Fuente: autoría propia

El 46,7% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 53,3% está de acuerdo que la creación del manual de funciones puede garantizar el desempeño de los colaboradores al tener unas funciones bien definidas sin quedar sobrecargados, lo que ayuda a los procesos de la organización y a brindar un servicio de calidad a los clientes para satisfacer sus necesidades y seguir compitiendo en el mercado actual.

Análisis General

La aplicación de la encuesta en la empresa Staffing se lleva a cabo, con el fin de realizar la investigación del estado actual de las funciones de cada colaborador y la organización cuenta con los manuales de cargo y funciones estructurados por cada cargo para la ejecución de las actividades y las responsabilidades que conlleva. La muestra poblacional se estableció con 30 funcionarios de la organización y mediante una distribución orientada a la participación de todos los cargos.

De acuerdo con los resultados arrojados se evidencia que dentro de la organización el indicador de manuales de cargo y funciones es mínimo, por ello la necesidad de implementar la propuesta de trabajo de grado, la cual busca elaborar y/o actualizar los manuales de cargo y funciones en búsqueda de mejorar la competitividad interna, clima organizacional, indicadores de cumplimiento de objetivos y desarrollo asertivo de los cargos pertenecientes a la organización. Así mismo, se determina que el descriptivo de cargo con el que se cuenta no cumple con las expectativas para capacitar al personal nuevo y no es implementado en dicho proceso, lo que genera sobrecarga laboral y disminución en los indicadores de calidad generados por los sistemas de gestión aplicables en la organización.

Finalmente, los porcentajes de la encuesta evidencian que los colaboradores identifican la importancia de contar con manuales de cargo y funciones, así como los organigramas para cada proceso en términos del aumento de los indicadores de competitividad a nivel interno y externo, cumplimiento de los objetivos del cargo, mejora en el clima organizacional, disminución de carga laboral y comunicación asertiva. Además, en orientación a la actividad económica de Staffing de Colombia, permite procesos de contratación de personal idóneo para cada cargo e influye positivamente en los procesos de evaluación de desempeño con un enfoque claro y específico en las funciones de cada empleado.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

De acuerdo con el enfoque establecido para el desarrollo de la investigación, el cual corresponde al descriptivo y metodología cualitativa, se implementaron instrumentos de recolección de información como entrevistas, grupos focales, observación del participante, encuestas, revisión documental, los cuales permitieron identificar la necesidad de elaborar un formato de manual de cargo y funciones que se adaptará a las necesidades de la organización, su recurso humano y los sistemas de gestión de calidad correspondientes.

Este proceso se llevó a cabo en coherencia del cronograma y con la participación de la organización en el cumplimiento de los objetivos específicos planteados. De esta forma, se establecieron las funciones y responsabilidades básicas de cada colaborador según su proceso, se realizó su proceso de clasificación y de allí se partió para el diseño, elaboración y actualización de los manuales de cargo y funciones, así como el diseño del organigrama por cada dependencia o proceso. Por otra parte, se realizó el conducto regular para el proceso de revisión y aval de los manuales elaborados, los cuales se socializarán con los empleados de la organización en pro del mejoramiento de la competitividad, comunicación asertiva, clima laboral adecuado y reconocimiento de la organización. Sin embargo, es preciso aclarar que en términos de dificultades para el logro de los objetivos planteados se encontró el tiempo dispuesto por la organización para el proceso de revisión y aval de los formatos desarrollados.

Finalmente, los resultados han demostrado coherencia con el objetivo general planteado y apoyan los estudios que describen los manuales de cargo y funciones como una herramienta fundamental para las organizaciones ya que permite visualizar de manera ordenada, formal y coherente el funcionamiento de la organización, así como el buen desempeño del recurso humano al conocer en detalle sus funciones, rendición de cuentas, objetivo de su cargo y demás factores relacionados. Así mismo, el incremento de competitividad, comunicación asertiva y clima organizacional adecuado para el cumplimiento de sus misión y visión organizacional.

CONCLUSIÓN

El manual de funciones dentro de una organización constituye una herramienta de gran utilidad para el correcto funcionamiento de esta, en este manual se identifica el esquema de cada proceso, el nivel jerárquico, las funciones a desempeñar, junto con las responsabilidades, y condiciones de cada cargo lo que facilita la selección del personal idóneo para llevar a cabo las funciones de manera correcta.

Las organizaciones para mejorar sus procesos y el nivel de competitividad de los empleados requiere realizar la implementación del manual de funciones donde se evidencia el perfil requerido, las funciones y responsabilidades asignadas para cada cargo con esto garantiza la mejora en la prestación del servicio y en el clima organizacional, debido a ello la empresa Staffing emitió aval para iniciar proceso de elaboración de manual de funciones, donde se evidencien las actividades a ejecutar por cada empleado de la organización.

En la elaboración de este manual las funciones consignadas en la documentación son muy específicas, claras y concisas para garantizar la efectividad del colaborador, y que cumpla a cabalidad con lo asignado, así mismo permite realizar una evaluación de desempeño acertada y evitar la sobrecarga laboral, lo que genera un ambiente laboral adecuado.

De acuerdo con el proceso de encuesta y revisión documental otorgada por la organización, se realizó el proceso de elaboración y actualización de los manuales de cargo y funciones para Staffing de Colombia, así como la creación de los organigramas de cada proceso en búsqueda de incremento de indicadores de competitividad, clima organizacional, cumplimiento de objetivos y comunicación asertiva. En los manuales elaborados se incluyen características como: Información del cargo, contenido (Objetivo del cargo- funciones), Requisitos (Formación académica, experiencia y descripción), Lineamientos organizacionales (Relación jerárquica y habilidades organizacionales), Recursos asignados, Correlación (Roles asociados y autoridad), Responsabilidades específicas en el sistema de gestión (Calidad y

sistema de seguridad y salud en el trabajo), Rendición de cuentas e Información de elaboración, revisión y aval.

Finalmente, en aras de incrementar el indicador de socialización, acceso y visibilidad de estos manuales se verificaron los diferentes canales de comunicación y divulgación de Staffing de Colombia, con el fin de buscar el espacio para incluir los resultados derivados de la implementación de la propuesta. Así mismo, se espera que sean implementados en los procesos de inducción con fines de soporte y claridad en los procesos y funciones asignadas acompañados de la relación jerárquica del cargo.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con la elaboración y actualización de los manuales de cargo y funciones para Staffing de Colombia, se plantean las siguientes recomendaciones:

- a) El manual de funciones debe ser revisado en un periodo de seis meses para identificar que esté funcionando correctamente de acuerdo con las funciones asignadas, o en caso de que se requiere agregar nuevas funciones o ampliar la complejidad o perfil de cada manual.
- b) Los cambios o modificaciones que se consideren necesarias en los manuales de cargo y funciones deben ser aprobadas por el personal de auditoría interna de la organización.
- c) Realizar la inducción del manual de funciones al personal nuevo que ingrese a la empresa Staffing, para garantizar el cumplimiento a cabalidad de las funciones y responsabilidades del colaborador.
- d) Realizar la evaluación de desempeño a cada colaborador en el tiempo estipulado para identificar las mejoras pertinentes en cada proceso, y así garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- e) Ampliar el tamaño de la muestra mediante los regionales, los cuales pertenecen a las sedes a nivel nacional.
- f) Implementar la socialización de los manuales de cargo y funciones, así como los organigramas en los procesos de inducción.

REFERENCIAS

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (1997). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Munarriz Begoña. (1992). *Técnicas y métodos en investigación cualitativa*. La coruña- España: Universidade da Coruña.
- Nisperuza, T (2016). *Enfoque de Estudio Descriptivo*. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/TatianaNisperuzaVillalba/enfoque-de-estudio-descriptivo>.
- Rodríguez, V. (2015). *Importancia manual de funciones y clasificación de cargos*. Recuperado de: <https://prezi.com/hnzwtdadduzwo/importancia-manual-de-funciones-y-clasificacion-de-cargos/>.
- STAFFING DE COLOMBIA. Información institucional. Reseña histórica. [En digital]. Bogotá: [Citado 8 de Abril del 2019]. Página de respaldo: <https://staffing.com.co/>.
- STAFFING DE COLOMBIA. Información institucional. Reseña histórica. [En digital]. Bogotá: [Citado 8 de Abril del 2019]. Página de respaldo: <https://staffing.com.co/>.
- Van Dalen, D. B., & Meyer, W. J. (1971). *MANUAL DE TECNICA DE LA INVESTIGACION EDUCACIONAL*. España: Editorial Paidós.
- Zayas Agüero, P. M. (2012). *La función de la organización y el análisis y descripción, las especificaciones, la matriz para elaborar el perfil de las competencias de los cargos u ocupaciones*. Málaga- España: EUMED - Universidad de Málaga.
- Zegarra, J. (2008, Noviembre 24). Manual de Organización y Funciones. *Talento Humano*.

ANEXOS

Tabla 1. Descriptivo Manuales de cargo y funciones

PROCESO:	GESTION ESTRATEGICA
CARGO:	Gerencia Gerencia de Operaciones y Servicios
PROCESO:	OUTSOURCING
CARGO:	Líder de Servicios de Outsourcing Coordinador Payroll Analista de Nómina Outsourcing Analista de SS Outsourcing Analista de Atracción Outsourcing
PROCESO:	TECNOLOGIA-TI
CARGO:	Analista de Seguimiento y Control Analista de Infraestructura y aplicaciones Auxiliar de Sistemas
PROCESO:	AUDITORIA
CARGO:	Auditora Interna Analista de Auditoria Auxiliar de Auditoria
PROCESO:	JURIDICO
CARGO:	Gerente Jurídico Líder Jurídico Analista Jurídico
PROCESO:	COMERCIAL
CARGO:	Gerente Comercial Director Comercial Analista Comercial
PROCESO:	REGIONAL
CARGO:	Director Regional Coordinación Regional
PROCESO:	ATRACCION DEL TALENTO HUMANO
	Director de Gestión Humana Coordinador ATH Analista de Atracción del Talento Humano Analista de Validación Documental Analista de Reincorporación de Personal Generalista ATH

	Auxiliar de Reclutamiento
	Auxiliar de Validación Documental
	Orientador
PROCESO:	SG-SST
	Coordinador SG-SST
	Analista SST Administrativo
CARGO:	Analista SST Prevención
	Analista SST Especializada Fisioterapia
	Analista SST Especializada Psicología
	Auxiliar SST
PROCESO:	VINCULACION
	Coordinador Vinculación
CARGO:	Analista Vinculación
	Analista de Archivo
	Auxiliar de Archivo
PROCESO:	NOMINA
	Líder Nómina
CARGO:	Gestor SS
	Analista de Nómina
	Analista SS
PROCESO:	SERVICIO AL CLIENTE
	Directora Operaciones y Servicio
	Gestor de Cuentas Estratégicas
CARGO:	Asesor de Servicio
	Recepcionista
	Auxiliar de Inventario y Dotación
PROCESO:	COMUNICACIONES
	Líder Comunicaciones
CARGO:	Community Manager
PROCESO:	TESORERIA Y CARTERA
	Líder de Tesorería y Cartera
CARGO:	Analista de Tesorería
	Mensajero
PROCESO:	CONTABILIDAD
	Líder Contable
CARGO:	Analista Contable
	Auxiliar Contable
PROCESO:	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
	Director Administrativo y Financiero
CARGO:	Analista Administrativo
	Analista Financiero
	Auxiliar de Servicios Generales

Fuente: autoría propia

Figura 14. *Proceso gestión estratégica. Cargo Gerencia General*



Manual de
funciones- Gerente

Fuente: autoría propia

Figura 15. *Proceso gestión estratégica. Cargo Gerente de operaciones y servicios*



Manual de
funciones- Gerente

Fuente: autoría propia

Figura 16. *Proceso outsourcing. Cargo Líder de Servicios de Outsourcing*



Manual de
funciones- Lider Ou

Fuente: autoría propia

Figura 17. *Proceso outsourcing. Coordinador Payroll*



Manual de
funciones- Coordin:

Fuente: autoría propia

Figura 18. *Proceso outsourcing. Analista de Nómina Outsourcing*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 19. *Proceso outsourcing. Analista de SS Outsourcing*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 20. *Proceso outsourcing. Analista de Atracción Outsourcing*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 21. *Proceso TI. Analista de Seguimiento y Control*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 22. *Proceso TI. Analista de Infraestructura y aplicaciones*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 23. *Proceso TI. Auxiliar de Sistemas*



Manual de
funciones- Auxiliar c

Fuente: autoría propia

Figura 24. *Proceso de auditoría. Auditora Interna*



Manual de
funciones- Auditora

Fuente: autoría propia

Figura 25. *Proceso de auditoría. Analista de Auditoria*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 26. *Proceso de auditoría. Auxiliar de Auditoria*



Manual de
funciones- Auxiliar c

Fuente: autoría propia

Figura 27. *Proceso jurídico. Gerente Jurídico*



Manual de
funciones- Gerente .

Fuente: autoría propia

Figura 28. *Proceso jurídico. Líder Jurídico*



Manual de
funciones- Lider Juri

Fuente: autoría propia

Figura 29. *Proceso jurídico. Analista Jurídico*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 30. *Proceso comercial. Gerente Comercial*



Manual de
funciones- Gerencia

Fuente: autoría propia

Figura 31. *Proceso comercial. Director Comercial*



Manual de
funciones- Direcció

Fuente: autoría propia

Figura 32. *Proceso comercial. Analista Comercial*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 33. *Regionales. Director Regional*



Manual de
funciones- Director

Fuente: autoría propia

Figura 34. *Regionales. Coordinación Regional*



Manual de
funciones- Coordin:

Fuente: autoría propia

Figura 35. *Proceso Atracción de talento humano. Director de talento humano*



Director Gestion
Humana.docx

Fuente: autoría propia

Figura 36. *Proceso Atracción de talento humano. Coordinador ATH*



Manual de
funciones- Coordin:

Fuente: autoría propia

Figura 37. *Proceso Atracción de talento humano. Analista de Atracción del Talento Humano*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 38. *Proceso Atracción de talento humano. Analista de Validación Documental*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 39. *Proceso Atracción de talento humano. Analista de Reincorporación de Personal*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 40. *Proceso Atracción de talento humano. Generalista ATH*



Manual de
funciones- Generali:

Fuente: autoría propia

Figura 41. *Proceso Atracción de talento humano. Auxiliar de Reclutamiento*



Manual de
funciones- Auxiliar c

Fuente: autoría propia

Figura 42. *Proceso Atracción de talento humano. Auxiliar de Validación Documental*



Manual de
funciones- Auxiliar c

Fuente: autoría propia

Figura 43. *Proceso Atracción de talento humano. Orientador*



Manual de
funciones- Orientad

Fuente: autoría propia

Figura 44. *Proceso SST y Bienestar. Coordinador SG-SST*



Manual de
funciones- Coordin:

Fuente: autoría propia

Figura 45. *Proceso SST y Bienestar. Analista SST Administrativo*



Analista SST
(Administrativo).doc

Fuente: autoría propia

Figura 46. *Proceso SST y Bienestar. Analista SST Prevención*



Analista SST
(Prevención).docx

Fuente: autoría propia

Figura 47. *Proceso SST y Bienestar. Analista SST Especializada Fisioterapia*



Analista SST
Especializada- fisiot

Fuente: autoría propia

Figura 48. *Proceso SST y Bienestar. Analista SST Especializada Psicología*



Analista SST
especializada-psicol

Fuente: autoría propia

Figura 49. *Proceso SST y Bienestar. Auxiliar SST*



Manual de
funciones Auxiliar S:

Fuente: autoría propia

Figura 50. *Proceso vinculación. Coordinador Vinculación*



Manual de
funciones- Coordin:

Fuente: autoría propia

Figura 51. *Proceso vinculación. Analista Vinculación*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 52. *Proceso vinculación. Analista de Archivo*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 53. *Proceso vinculación. Auxiliar de Archivo*



Manual de
funciones- Auxiliar c

Fuente: autoría propia

Figura 54. *Proceso Nómina y SS. Líder Nómina*



Manual de
funciones- Lider Nó

Fuente: autoría propia

Figura 55. *Proceso Nómina y SS. Gestor SS*



Manual de
funciones- Gestor S

Fuente: autoría propia

Figura 56. *Proceso Nómina y SS. Analista de Nómina*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 57. *Proceso Nómina y SS. Analista SS*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 58. *Proceso Servicio al cliente. Directora Operaciones y Servicio*



Manual de
funciones- Director

Fuente: autoría propia

Figura 59. *Proceso Servicio al cliente. Gestor de Cuentas Estratégicas*



Manual de
funciones- Gestor d

Fuente: autoría propia

Figura 60. *Proceso Servicio al cliente. Asesor de Servicio*



Manual de
funciones- Asesor d

Fuente: autoría propia

Figura 61. *Proceso Servicio al cliente. Recepcionista*



Manual de
funciones- Recepcio

Fuente: autoría propia

Figura 62. *Proceso Servicio al cliente. Auxiliar de Inventario y Dotación*



Manual de
funciones- Auxiliar c

Fuente: autoría propia

Figura 63. *Proceso Comunicaciones. Líder Comunicaciones*



Manual de
funciones- Lider Cor

Fuente: autoría propia

Figura 64. *Proceso Comunicaciones. Community Manager*



Manual de
funciones- Commun

Fuente: autoría propia

Figura 65. *Proceso Tesorería y Cartera. Líder de Tesorería y Cartera*



Manual de
funciones- Líder Tes

Fuente: autoría propia

Figura 66. *Proceso Tesorería y Cartera. Analista de Tesorería*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 67. *Proceso Tesorería y Cartera. Mensajero*



Manual de
funciones- Mensaje

Fuente: autoría propia

Figura 68. *Proceso Contabilidad. Líder Contable*



Manual de
funciones- Líder cor

Fuente: autoría propia

Figura 69. *Proceso Contabilidad. Analista Contable*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 70. *Proceso Contabilidad. Auxiliar Contable*



Manual de
funciones- Auxiliar c

Fuente: autoría propia

Figura 71. *Administración y financiera. Director Administrativo y Financiero*



Manual de
funciones- Director

Fuente: autoría propia

Figura 72. *Administración y financiera. Analista Administrativo*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 73. *Administración y financiera. Analista Financiero*



Manual de
funciones- Analista

Fuente: autoría propia

Figura 74. *Administración y financiera. Auxiliar de Servicios Generales*



Manual de
funciones- Auxiliar c

Fuente: autoría propia

Tabla 2. Descriptivo Organigramas

PROCESO:	GESTION ESTRATEGICA
PROCESO:	OUTSOURCING
PROCESO:	TECNOLOGIA-TI
PROCESO:	AUDITORIA
PROCESO:	JURIDICO
PROCESO:	COMERCIAL
PROCESO:	REGIONAL
PROCESO:	ATRACCION DEL TALENTO HUMANO
PROCESO:	SG-SST
PROCESO:	VINCULACION
PROCESO:	NOMINA
PROCESO:	SERVICIO AL CLIENTE
PROCESO:	COMUNICACIONES
PROCESO:	TESORERIA Y CARTERA
PROCESO:	CONTABILIDAD
PROCESO:	ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Fuente: autoría propia

Figura 75. *Proceso Gestión Estratégica*



Organigrama
Gestión estratégica.

Fuente: autoría propia

Figura 76. *Proceso Outsourcing*



Organigrama
Outsourcing.vsd

Fuente: autoría propia

Figura 77. *Proceso Tecnología-TI*



Organigrama
Proceso TI.vsdX

Fuente: autoría propia

Figura 78. *Proceso Auditoría*



Organigrama
Proceso de auditori:

Fuente: autoría propia

Figura 79. *Proceso Jurídico*



Organigrama
proceso jurídico.vsd

Fuente: autoría propia

Figura 80. *Proceso Comercial*



Organigrama
Proceso comercial.vsd

Fuente: autoría propia

Figura 81. *Regional*



Organigrama
Regional.vsdX

Fuente: autoría propia

Figura 82. *Atracción del talento humano*



Organigrama
Atracción del talento

Fuente: autoría propia

Figura 83. *SG-SST*



Organigrama SST y
Bienestar.vsd

Fuente: autoría propia

Figura 84. *Vinculación*



Organigrama
Vinculación.vsd

Fuente: autoría propia

Figura 85. *Nómina*



Organigrama
Nomina y SS.vsd

Fuente: autoría propia

Figura 86. *Servicio al cliente*



Organigrama
Servicio al cliente.vsd

Fuente: autoría propia

Figura 87. *Comunicaciones*

Organigrama
Comunicaciones.vsd

Fuente: autoría propia

Figura 88. *Tesorería y cartera*

Organigrama
Tesorería y cartera.v

Fuente: autoría propia

Figura 89. *Contabilidad*

Organigrama
Contabilidad.vsdX

Fuente: autoría propia

Figura 90. *Administrativa y financiera*

Organigrama
Administración y Fin

Fuente: autoría propia