



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE  
FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO COMO HERRAMIENTA  
PARA LA CORRECTA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN  
LA COMPAÑIA W.C.A. WLADIMIR COKA & ASOCIADOS S.A.**

**AUTOR:**

**Tenesaca Murillo Julio David**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Licenciado en Psicología Organizacional**

**TUTOR:**

**Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs**

**Guayaquil, Ecuador  
20 de febrero del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Tenesaca Murillo Julio David**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

### **TUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Cabezas Córdova Belén Elizabeth, Mgs**

### **DIRECTOR DELA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs**

**Guayaquil, a los 20 días del mes de febrero del año 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **TENESACA MURILLO JULIO DAVID**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Proceso de elaboración de un manual de funciones y perfiles de cargo como herramienta para la correcta gestión del talento humano en la compañía W.C.A. Wladimir Coka & Asociados S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 20 días del mes de febrero del año 2018**

**EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Tenesaca Murillo Julio David**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Tenesaca Murillo Julio David**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Proceso de elaboración de un manual de funciones y perfiles de cargo como herramienta para la correcta gestión del talento humano en la compañía W.C.A. WladimirCoka& Asociados S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 20días del mes de febrero del año 2018**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_  
**Tenesaca Murillo Julio David**



Guayaquil, 21 de febrero de 2018

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	<a href="#">PROCESO DE ELABORACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO COMO HERRAMIENTA PARA LA CORRECTA GESTION DEL TALENTO HUMANO.pdf</a> (D35837384)
Presentado	2018-02-22 10:57 (-05:00)
Presentado por	julio.tenesaca@gmail.com
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	TENESACA MURILLO JULIO DAVID <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	1% de estas 31 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

**Tema:** "PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO COMO HERRAMIENTA PARA LA CORRECTA GESTION DEL TALENTO HUMANO"

**Estudiante:**

- Tenesaca Murillo Julio David

**Docente Tutor:** Mgs, Belén Cabezas Córdova

---

FIRMA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION  
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**LIC. LUIS EDUARDO BONILLA MORAN, MGS**  
DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. EFREN EDUARDO CHIQUITO LAZO, MGS**  
OPONENTE

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional en este largo y arduo camino en mi carrera universitaria, a mi esposa quien con su aliento y palabras nunca me dejó rendirme y a los maestros, tutores, directores y coordinadores de la carrera que a pesar de todo el tiempo transcurrido y los obstáculos nunca perdieron la fe en mí.

## **DEDICATORIA**

En primer lugar a mi padre quien siempre será digno de mi admiración y mi ejemplo a seguir en esta área de trabajo que ambos compartimos. A mis hijos Fiorella, Martín y Millena quienes siempre son la fuente de mi inspiración y a quienes dedico esta experiencia como un ejemplo de superación de obstáculos sin importar cuan grandes son.



# INDICE GENERAL

RESUMEN.....	XIII
Palabras Claves:.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	2
JUSTIFICACION.....	3
CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACION .....	4
OBJETO: .....	4
OBJETIVOS DEL PROCESO DE LA SISTEMATIZACIÓN .....	5
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN.....	5
<b>CAPITULO 1.....</b>	<b>7</b>
1.1 EL ORIGEN DEL MANUAL DE FUNCIONES.....	7
1.1.1 Cargo, puesto y responsabilidades .....	8
1.1.2 Diseño del puesto.....	8
1.1.3 Modelos históricos del diseño de puestos.....	9
1.1.3.1 El modelo clásico. ....	9
1.1.3.2 Modelo Humanista .....	10
1.1.3.3 Modelo de contingencias .....	11
1.1.4 La relación simbiótica entre estructuras y puestos.....	12
1.2 Proceso de creación del manual de funciones.....	14
1.2.1 Métodos para realizar el levantamiento de la información .....	16
1.2.2 Proceso para elaborar descripciones de cargos .....	17
1.3 Impacto del manual de funciones en la gestión del talento humano .	19
<b>CAPITULO 2.....</b>	<b>24</b>
ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN.....	24

Actividad y operaciones de WCA Wladimir Coka & Asociados S.A. ....	24
MISIÓN.....	24
VISIÓN .....	25
VALORES .....	25
<b>CAPITULO 3</b> .....	26
METODOLOGIA .....	26
POBLACIÓN:.....	26
INSTRUMENTOS:.....	26
MOMENTOS DEL PROCESO METODOLÓGICO EN LA SISTEMATIZACIÓN: .....	26
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:.....	31
CONCLUSIONES .....	33
RECOMENDACIONES.....	34
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	35
ANEXOS.....	36
ANEXO 1: CRONOGRAMA DE TRABAJO (DIAGRAMA DE GANTT) .....	36
ANEXO 2: GUIA DE ENTREVISTAS Y OBSERVACION .....	37
ANEXO 3: MATRIZ DE COMPETENCIAS .....	38
ANEXO 4: ORGANIGRAMAS.....	47
ANEXO 5: MANUAL DE DESCRIPCIONES DE CARGO .....	51
I. ASISTENTE CONTABLE .....	51
II. ASISTENTE DE GERENCIA.....	54
III. ASISTENTE DE OPERACIONES .....	57
IV. ASISTENTE DE PRE IMPORTACIONES.....	60
V. AUXILIAR DE ADUANA .....	64
VI. AUXILIAR CONTABLE 1.....	67

VII. AUXILIAR CONTABLE 2.....	70
VIII. CONTADORA .....	73
IX. DIGITADOR .....	77
X. DIGITALIZADOR.....	80
XI. EJECUTIVA DE CUENTAS .....	83
XII. RECEPCIONISTA.....	87

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

Figura 1 "Elementos dentro de una descripción de puestos según Aamodt" 16	16
Figura 2 "Contenido de la descripción del puesto según Chiavenato" ..... 17	17
Figura 3 "Impacto del análisis de puestos en los subsistemas de talento humano"..... 20	20

## **RESUMEN**

El presente trabajo de titulación se realizó en la empresa WCA WladimirCoka& Asociados S.A., un reconocido operador de comercio exterior de la ciudad de Guayaquil. Se diagnosticó la necesidad de elaborar un manual de funciones para buscar formalizar y esclarecer las actividades y responsabilidades de sus colaboradores y dar paso a la implementación de otros subsistemas de vital importancia en la gestión del talento humano.

El objetivo de este trabajo de titulación es el de proveer una herramienta de gestión del talento humano dinámica y de utilidad a la organización en búsqueda de la eficiencia y eficacia en todos sus servicios.

Se identificó la necesidad de implementar esta herramienta luego de sostener reuniones con la gerencia donde se evidenciaba un malestar por la alta rotación de personal, lo cual se originaba en no contar con perfiles de cargo correctamente diseñados y la informalidad con la que se gestionaban las actividades de los colaboradores dentro de la organización, lo que ocasionaba que los colaboradores nuevos no lo logren un adecuado proceso de adaptación y posteriormente dejen la organización.

Se realizó el levantamiento de la información mediante entrevistas y observación directa. Una vez recopilada la información esta fue procesada y presentada a la gerencia para su aprobación e implementación final. La misma que concluyó en un proceso de socialización mediante una charla con el personal de la organización.

### **Palabras Claves:**

Cargo, puesto, gestión, talento, humano, manual, funciones, estructura.

## INTRODUCCIÓN

El manual de funciones es una herramienta indispensable en toda organización que busque ser eficiente, eficaz y exitosa. Independientemente de su actividad, esta herramienta es de vital importancia para establecer y formalizar las actividades y responsabilidades de cada cargo dentro de la organización. Es además el punto de partida y base para la gestión del resto de subsistemas de talento humano.

El presente trabajo de titulación se enfoca en el proceso de elaboración de esta herramienta. Desde su etapa de diagnóstico en el levantamiento de la información, los criterios utilizados en el análisis de la información y la ejecución final de la herramienta. El objetivo de este trabajo de titulación es el de proveer una solución definitiva a los problemas de rotación de personal partiendo desde la raíz al definir un perfil de cargo idóneo para cada posición y en base a ese perfil vincular los subsistemas de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

Mediante la ejecución de este proyecto WCA WladimirCoka& Asociados S.A. establecerá y definirá el alcance de las responsabilidades de cada colaborador en cada cargo y le permitirá aumentar la eficacia en los procesos de la organización e impactar de forma positiva en la ejecución de los servicios.

## JUSTIFICACION

La necesidad de este proceso nace a partir de la problemática principal de la organización que es su alta rotación de personal. Luego de sostener entrevistas con la alta gerencia donde se pudo conocer de forma detallada los casos en los que las personas se desvinculaban de la organización, se realizó un breve análisis de las causas de mayor impacto sobre la rotación, y realizando un ejercicio de intercambio de hechos, datos y criterios, se encontró el núcleo del problema: la poca claridad y formalidad en los procesos de la organización, así como la ausencia de manuales de funciones que delimiten la responsabilidad, campo de acción y actividades de sus colaboradores.

Las personas contratadas no solo no tenían clara sus responsabilidades, sino que además una vez establecidas estas responsabilidades de forma verbal, eran modificadas de forma abrupta, sin seguir un protocolo predefinido u orden jerárquico, generando así un clima lleno de incertidumbre e inseguridad. Por ende la medición y evaluación del performance de los colaboradores era superficial y totalmente subjetiva, lo que llevaba a tomar decisiones equivocadas al momento de desvincular a alguien o en su defecto el propio colaborador tomaba la decisión de dejar la compañía por la incapacidad de adaptarse a dicho escenario.

La elaboración de un manual de funciones será una herramienta de vital importancia en la gestión del talento humano de la organización, no solo tendrá un impacto e influencia clave en los subsistemas de talento humano como selección, inducción y evaluación del desempeño, además le permitirá ser más eficientes en todas las actividades diarias de la organización al delimitar el campo de acción y responsabilidades de sus colaboradores. Gracias a este proceso la organización podrá conocer de forma detallada sus procesos y evaluar la eficacia de su estructura, logrando un impacto

positivo en la productividad de sus colaboradores y consecuentemente la excelencia en el servicio para sus clientes.

Para lograr la elaboración de esta herramienta fue clave la apertura de la alta gerencia y líderes de la organización, quienes mostraron en todo momento la predisposición para poder examinar con minuciosidad la naturaleza de su negocio, su cotidianidad y la operatividad diaria. Sus colaboradores mostraron una actitud positiva brindando siempre la información necesaria y recibiendo de buena forma la experiencia de sentirse escuchados y buscar orden dentro de la organización. Vieron en este proceso una oportunidad para buscar reducir sus cargas de trabajo, eliminar los re-procesos, buscar el orden y la oportunidad de expresar lo que perciben de forma positiva y negativa de la organización.

## **CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACION**

La organización **WCA WladimirCoka& Asociados S.A.** se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil en el Edificio las Cámaras, torre B Piso No. 8.

### **OBJETO:**

La compañía WCA WladimirCoka& Asociados S.A. y todos sus colaboradores. Se centró el estudio y descripción de las funciones desde sus mandos medios hasta el nivel operativo tanto en oficina matriz como en sucursales del puerto marítimo y aeropuerto de Guayaquil. Durante este proceso se obtuvo una respuesta positiva de todos los interlocutores tanto a nivel gerencial como los que fueron objeto de estudio directo.



## **OBJETIVOS DEL PROCESO DE LA SISTEMATIZACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Proveer a la organización de un manual de funciones que le permita identificar las actividades propias de cada cargo y gestionar otros subsistemas de talento humano.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico inicial de la naturaleza de cada cargo, impacto dentro de la estructura y principales responsabilidades.
- Levantar de forma efectiva la información de cada actividad, responsabilidad, y requerimientos de cada cargo.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada cargo y el perfil adecuado de las personas que lo ocupen.
- Establecer conclusiones y recomendaciones sobre el proceso.

## **EJE DE LA SISTEMATIZACIÓN**

Este proceso de elaboración de un manual de funciones dentro de la WCA WladimirCoka & Asociados S.A. generará un aporte directo dentro de varios de sus valores corporativos. Al poder contar con esta herramienta, sus colaboradores tendrán plena conciencia y conocimiento de la misión de su cargo, que se convertirá en su responsabilidad principal así como todas sus actividades a cumplir en el día a día. Adicional a eso tendrán claro sus líneas de reporte y de supervisión, así como sus recursos a utilizar, las relaciones de trabajo con otras áreas de la organización y los parámetros y criterios que establezcan su correcto desempeño.

Dentro de este proceso la organización tendrá un beneficio mayor al de simplemente tener una herramienta de gestión, ya que a través de esta interacción podrá no solo analizar la razón de ser de sus cargos y su verdadera funcionalidad, le permitirá además cuestionar si ciertos cargos son necesarios o si su estructura organizacional es realmente la adecuada considerando el tamaño de la organización, sus metas y objetivos.

Al hacer este ejercicio podrán tener la información suficiente para poder tomar decisiones claves en pro del beneficio y sostenibilidad del negocio como promociones, ascensos, inversiones de capacitación y entrenamiento y análisis de su estructura organizacional.

Este proceso fue inmensamente enriquecedor desde dos puntos de vista. El primero desde el punto de vistas técnico, al permitirme ir perfeccionando las técnicas aprendidas para el correcto levantamiento de la información y análisis de los datos recabados. El segundo tiene que ver con ese elemento intangible de la interacción humana con los miembros de la organización, donde los dirigentes de la organización vieron en este proceso una guía y luz para solucionar un problema que atentaba contra el correcto funcionamiento de su negocio y para los colaboradores entrevistados quienes gracias a este ejercicio pudieron a través de su discurso expresar sus percepciones y sentirse escuchados.

# CAPITULO 1

## PARTE1

### 1.1 EL ORIGEN DEL MANUAL DE FUNCIONES

A lo largo de la historia ha quedado demostrado que toda empresa, institución, fundación, etc., indistintamente de tener fines de lucro o benéficos, siempre perseguirá una meta, fin u objetivo macro que radica en su esencia y su razón de ser. Dentro de este camino hacia cumplir la razón de su existencia, buscará métodos, herramientas y formas de llegar a esa meta de la forma más eficaz y eficiente posible, maximizando y optimizando sus recursos, analizando resultados y evaluando lo positivo y negativo. Una herramienta básica y fundamental en la administración del talento humano dentro de las organizaciones es precisamente el manual de funciones.

Esta herramienta posee una serie de elementos y escenarios que la vuelven la piedra angular de la gestión del talento humano de las organizaciones. Al formalizar, estructurar y delimitar las responsabilidades dentro de la organización se convierte en un aporte directo hacia la eficiencia dentro de los procesos y la eficacia de las tareas. Es el núcleo del resto de subsistemas por tener un impacto directo o indirecto en cada subsistema de la administración del talento humano de toda institución.

Chiavenato (2007) afirma que: “Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de la caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente” (pág. 205).

Mientras que Aamodt (2010) añade lo siguiente para recalcar el impacto e importancia de contar con esta herramienta:

Un meticuloso análisis de puesto es la base para casi todas las actividades de recursos humanos. Es difícil imaginar como uno podría escribir una descripción del puesto, seleccionar empleados, evaluar el desempeño o realizar programas de capacitación sin saber las tareas que lleva a cabo un empleado, las condiciones en las que se desempeña y las competencias que necesita para efectuar esas tareas. Un detallado análisis de puesto proporciona tal información. (pág. 34)

Es necesario sin lugar a dudas analizar detalladamente los elementos que integran esta herramienta y su interacción. Así como también los escenarios, momentos y procesos que necesita para ser realmente de valor para la organización.

### **1.1.1 Cargo, puesto y responsabilidades**

El manual de funciones tiene un actor principal que es el colaborador, ya que es quien nos proveerá de la información necesaria para la elaboración del manual, pero el verdadero objeto de estudio aquí no es ni el colaborador ni la organización, es el cargo. El puesto, cargo o posición, título que variará a lo largo de este estudio dependiendo del autor citado, es el verdadero objeto de estudio y para llegar a su concepto debe entender todas sus instancias:

- a) **Tarea:** Se refiere a la actividad individual y operativa del ocupante de un cargo. Por lo general hace alusión a tareas sencillas y operarias.
- b) **Obligación:** Se refiere a diferencia de la tarea a una actividad con un mayor grado de complejidad, usualmente en los puestos administrativos.
- c) **Función:** Se refiere al conjunto de obligaciones y tareas pero realizadas de forma sistemática y repetitiva.
- d) **Puesto:** Se refiere al conjunto de funciones como tal y que ocupa un lugar en el organigrama de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 203)

“La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones” (Chiavenato, 2007, pág. 203).

### **1.1.2 Diseño del puesto**

Es común encontrar en el ámbito laboral empresarios o gerentes hacer referencia a problemas dentro de ciertas posiciones enfocándolos hacia la persona y no hacia el cargo o puesto. Las preguntas o interrogantes deben girar siempre en torno a este elemento: ¿el problema es el cargo o la persona? ¿Qué es lo que el cargo necesita o demanda? ¿Necesito en

realidad este cargo o posición en mi estructura? ¿Cuál es el peso/impacto que tiene el cargo (no la persona) dentro de la organización? Etc.

Para encontrar respuestas a estas interrogantes será clave empezar con un buen diseño de puesto a priori de su descripción y análisis. El diseño del puesto no es otra cosa que la identidad y esencia del cargo, su naturaleza, su razón de ser, sus actividades, su origen y campo de acción. Para Chiavenato (2007) diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (*contenido del puesto*).
- b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (*métodos y procedimientos de trabajo*).
- c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (*responsabilidad*), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (*autoridad*), es decir, relación con sus subordinados. (pág. 204)

En síntesis el diseño de puestos es:

...la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato, 2007, pág. 204)

### **1.1.3 Modelos históricos del diseño de puestos**

El diseño de un puesto de trabajo o cargo debe tener una orientación o enfoque principal. Si bien todos los modelos apuntan a detallar la naturaleza de los cargos y sus funciones y actividades, pueden tener distintas orientaciones. De hecho a lo largo de la historia se han encontrado 2 primordiales y un tercero vigente hasta el día de hoy.

#### **1.1.3.1 El modelo clásico.**

Este modelo data de inicios del siglo XX, con una orientación hacia la administración científica. Los aspectos principales del modelo clásico del diseño de puestos son:

1. Se toma a la persona como un simple recurso productivo, solo para tareas repetitivas y básicas.
2. Se empieza a visualizar a las personas como parte de un ciclo o proceso productivo. Ya en esta instancia se fragmenta la visión de trabajo tomando en consideración tiempos de ejecución, ciclos de producción y de forma estandarizada.
3. EL trabajo empieza a volverse rítmico, la suma de movimientos y tiempos de entrega tendrán como efecto final la eficiencia. Se empieza a orientar hacia la utilidad y productividad de la organización basándose en la eficiencia de sus colaboradores, quienes a su vez empiezan a recibir incentivos salariales por su productividad y niveles de eficiencia.
4. El modelo clásico está diseñado para ser algo estático, rígido y frío. Únicamente basándose en la óptica de proceso productivo, busca la permanencia a largo plazo del colaborador a cambio de incentivos salariales por productividad. (Chiavenato, 2009, págs. 207-208)

### **1.1.3.2 Modelo Humanista**

Con el modelo humanista se busca pasar a un enfoque basado más en el contexto social, pasando de ver al colaborador y ocupante de un cargo como un simple instrumento productivo a verlo interactuando con el contexto en el que se desenvuelve. Busca incluir más aspectos sociales de la persona que ocupa el puesto como su grupo social, la interacción y dinámica de grupo, ofrece recompensas sociales y simbólicas, lo hace parte de las decisiones del día a día y a diferencia del modelo clásico busca la eficiencia por medio de la satisfacción del ocupante del puesto mas no por su productividad. (Chiavenato, 2009, pág. 211)

El modelo humanista si bien tuvo aportes importantes al exponer un enfoque distinto de las personas que ocupan los cargos, observaba al ocupante del cargo en su contexto, pero no el contenido en si del cargo, como punto a su favor menciona el estudio de su contexto, sus condiciones de trabajo y su influencia en el rendimiento, pero todas las actividades motivacionales de las

que habla son muy superficiales y no ataca las condiciones reales del cargo en sí que producen monotonía o stress, "...para buscar momentos de huida en las horas de ocio y en momentos esporádicos. Sólo se piensa en la participación externa y principalmente en las horas fuera del trabajo" (Chiavenato, 2009, pág. 210).

### **1.1.3.3 Modelo de contingencias**

Existe un tercer modelo de diseño de puestos, con una orientación equilibrada entre lo pragmático de esquemmatizar y describir las actividades de un colaborador del modelo clásico sin dejar de integrar el factor humano del modelo humanista. Este tercer modelo integra un nuevo elemento: *la estructura*. Brinda una nueva percepción sobre las posiciones dentro de la organizaciones con esta interacción entre puesto-persona y estructura, además comprende que las posiciones no son estáticas y pueden ser sujetos a cambios sea por estrategias cambiantes de la organización o por avances tecnológicos de impacto sobre el negocio.

El modelo de las contingencias es cambiante, como resultado del avance personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea. En un mundo global y de fuerte competencia, en el cual todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. La organización moderna exige productividad y calidad para alcanzar altos niveles de desempeño en razón de la mejora continua en la aplicación de los talentos creativos y la capacidad de autodirección y de control personal de sus miembros, en tanto que ofrece oportunidades de satisfacción de sus necesidades individuales. El modelo de las contingencias presupone la utilización de las capacidades de autodirección y control personal de las personas y, sobre todo, de objetivos definidos en conjunto entre el ocupante y su gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional. El gerente debe crear mecanismos para que las contribuciones de las personas puedan mejorar el desempeño del departamento y no simplemente consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y consideración. (Chiavenato, 2009, pág. 211)

Es de vital importancia en este proceso elegir de forma correcta el modelo con el que se diseñan los cargos y a la larga la construcción del manual de

funciones. El diseño que elijamos tendrá un impacto directo en las personas que los ocupen y su performance dentro de la organización. La correcta elección de un modelo permitirá que los colaboradores:

- Utilicen varias de sus habilidades y competencias personales para ejecutar las tareas.
- Tengan cierta autonomía, independencia y autodirección para ejecutar las tareas.
- Hagan algo significativo y que tenga cierto sentido o razón de ser.
- Se sientan personalmente responsable del éxito o fracaso de las tareas en función de sus propios esfuerzos.
- Perciban y evalúen su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo, sin intervención de terceros ni del jefe. (Chiavenato, 2009, pág. 213)

#### **1.1.4 La relación simbiótica entre estructuras y puestos**

En la antigüedad los vikingos, pioneros en la construcción de navíos, construían sus embarcaciones considerando la distancia a recorrer, las condiciones meteorológicas a enfrentar, los tesoros esperados a encontrar y por ende la cantidad de hombres necesarios para esas tareas. Los ubicaban en las embarcaciones según su peso, contextura y fuerza para determinar sus tareas e incluso su efecto en la velocidad de la nave. Todo esto para garantizar el correcto funcionamiento de la embarcación y llegada al destino final.

Las estructuras en las organizaciones no son ajenas a esta analogía histórica y real, son formadas por la suma y conjunto de posiciones dentro de la organización. Antes de empezar a describir un puesto debemos empezar por visualizar la estructura de la organización. La construcción de esta estructura además va a depender de algunos factores como el tamaño del negocio, las metas trazadas, las prioridades, recursos disponibles, capacidad, la dirección de la organización y la sostenibilidad del negocio. Es precisamente esta estructura la que determinará en primera instancia que posiciones son necesarias dentro de la organización.



Daft(2011) afirma que “una meta representa un resultado o punto final hacia el que deben dirigirse los esfuerzos organizacionales. La opción de las metas y la estrategia influye en la forma que debe diseñarse la organización” (pág. 58).

Sin embargo, en la práctica y sobre todo en economías emergentes como la nuestro, donde priman las empresas de capital familiar, ciertos procesos carecen de la formalidad necesaria, las estructuras van creciendo y construyéndose en el camino de forma reactiva a medida que las necesidades del negocio las van demandando.

A menudo, se solicita a los responsables de talento humano la creación de posiciones y reclutamiento de nuevos elementos sin un estudio o análisis previo aparte del costo financiero de la creación de un nuevo cargo. Se basa en la necesidad aparente de una posición sin conocer al detalle la estrategia o el alcance real de las metas de la organización y peor aún que funcionen alineadas las posiciones, la estructura y la planificación estratégica de la organización.

La estrategia es el primer eslabón en la cadena de una exitosa gestión en toda organización. Alinear esta estrategia desde un inicio con todos los procesos de gestión del talento humano será factor principal y fundamental para una eficaz, eficiente y exitosa gestión. La elaboración del manual de funciones no es la excepción y está vinculado directamente al tipo de estructura organizacional que se establezca.

Existen tres componentes clave en la definición de la **estructura organizacional**:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. (Daft, 2011, pág. 90)

## 1.2 Proceso de creación del manual de funciones

El término “manual de funciones” es muy común en nuestro país, pero no muy utilizado por la mayoría de los autores, a pesar de los distintos nombres que pueda tener esta herramienta o las características particulares que le da cada autor, su objeto de estudio y el centro de su atención es en el cargo. El éxito del manual de funciones se basa en su mayoría en la correcta descripción del mismo en sus dos dimensiones: “la descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto” (Chiavenato, 2007, pág. 226).

Para el autor en mención es pertinente hacer una división entre los aspectos intrínsecos que obedecen a la descripción de puestos, donde se establecen todas las actividades, contenido, relaciones del puesto y en aspectos extrínsecos denominados análisis de puestos donde se establecen los requisitos para ocupar dicho puesto y las condiciones de trabajo a presentar:

*Descripción de puestos = Aspectos intrínsecos:*

1. Título del Puesto:
2. Ubicación del puesto en el organigrama:
  - a. Nivel del puesto
  - b. Subordinación
  - c. Supervisión
  - d. Relaciones colaterales
3. Contenido del puesto: Tareas o responsabilidades diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas.

*Análisis de puestos = Aspectos extrínsecos*

Factores de análisis:

1. Requisitos intelectuales:
  - a. Educación necesaria
  - b. Experiencia necesaria
  - c. Iniciativa necesaria
  - d. Aptitudes necesarias
2. Requisitos físicos:
  - a. Esfuerzo físico necesario
  - b. Concentración visual necesaria
  - c. Complexión física necesaria
3. Responsabilidades adquiridas:
  - a. Por supervisión de personal
  - b. Por materiales y equipo
  - c. Por métodos y procesos
  - d. Por dinero, títulos y documentos
  - e. Por información confidencial
  - f. Por seguros a terceros
4. Condiciones de trabajo
  - a. Ambiente de trabajo
  - b. Riesgos de trabajo
    - i. Accidentes de trabajo
    - ii. Enfermedades profesionales. (Chiavenato, 2007, pág. 228)

Esta división representa una contradicción al catalogar como condiciones externas a aspectos propios del cargo. Por su parte, Aamodt (2010) visualiza a la herramienta en un aspecto similar pero integrándolas dentro del proceso al afirmar que "...el análisis de puesto es el proceso para determinar las actividades de trabajo, mientras que los requisitos y las descripciones del puesto son el resultado escrito del análisis" (pág. 34).

Para el autor los elementos que se debe incluir en una descripción del puesto son los siguientes:

Figura 1 "Elementos dentro de una descripción de puestos según Aamodt"

TITULO	• Título preciso que describa la naturaleza del cargo.
RESUMEN	• Breve descripción del propósito del puesto
ACTIVIDADES	• Tareas y actividades a realizar, de forma detallada.
HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	• Herramientas y equipos a utilizar en esa posición.
CONTEXTO	• Ambiente y condiciones de trabajo: horario, aspecto físico, estrés, etc..
DESEMPEÑO	• Estándares y criterios del desempeño esperado.
COMPENSACION	• Grado salarial del cargo.
COMPETENCIAS	• Conocimientos, habilidades, capacidades, etc.

(Aamodt, 2010, págs. 38-39).

### 1.2.1 Métodos para realizar el levantamiento de la información

Los métodos para lograr obtener la información necesaria para poder realizar las descripciones de cargo es algo en lo que la mayoría de autores coinciden. Existen 3 formas de realizar el levantamiento de la información: la entrevista, el cuestionario y la observación directa. Sin embargo, existe la posibilidad de mezclar 2 o todos los métodos para obtener un mejor input sobre las necesidades de cada cargo y las actividades a realizar. Este último escenario dependerá de la complejidad del cargo, de la actividad o de las condiciones de trabajo.

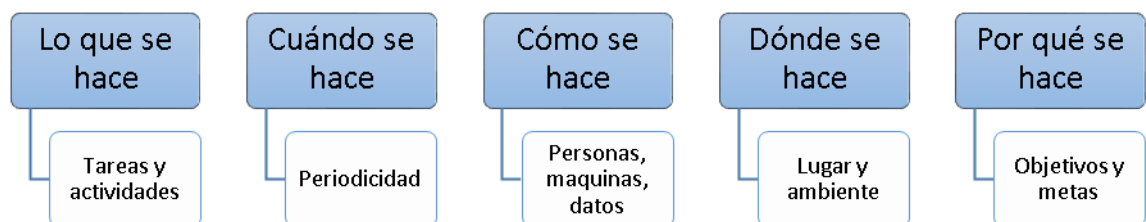
Cada uno de estos métodos tiene las siguientes particularidades y características:

- **Observación directa:**
  - "La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado" (Chiavenato, 2007, pág. 231).
- **Cuestionario:**

- “La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis de puesto” (pág. 232).
- **Entrevista directa:**
  - “La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto” (pág. 233).

Más allá del método elegido, lo que siempre debe quedar plasmado en el levantamiento de la información del contenido del puesto, son las preguntas claves del cargo que se está levantando:

*Figura 2"Contenido de la descripción del puesto según Chiavenato"*



(Chiavenato, 2009, pág. 222)

### 1.2.2 Proceso para elaborar descripciones de cargos

La ejecución propiamente dicha del levantamiento de la información y la elaboración de las descripciones de cargos, conlleva una serie de pasos sistemáticos para la elaboración de la herramienta final del manual de funciones. Es una actividad que debe realizarse con mucho sigilo, planificación, orden y concentración. Es recomendable tener noción y conocer la actividad y naturaleza del negocio y evitar al máximo caer en

subjetividades, únicamente basarse en lo observable y comprobable del ejercicio.

Chiavenato (2009) describe 4 pasos básicos y sus respectivos aspectos a considerar para describir y analizar puestos:

1. Elaborar información preliminar sobre el puesto
  - a. Verificar los documentos existentes para elaborar una visión del puesto: su misión, las principales obligaciones o las funciones que norman el trabajo.
  - b. Preparar una lista preliminar de las obligaciones, que servirá de referencia para efectuar la entrevista.
  - c. Anotar los puntos principales que queden oscuros o ambiguos o que requieren de mayor aclaración.
2. Efectuar las entrevistas
  - a. Encontrar al ocupante capaz de proporcionar una visión global del puesto y sus principales obligaciones, como un supervisor o un trabajador experimentados.
  - b. El ocupante del puesto debe ser un trabajador típico que conoce la posición (nunca el personal en capacitación o alguien recién admitido).
  - c. Los entrevistados deben tener experiencia (ocupantes) o ser responsables por el trabajo realizado (supervisor).
3. Consolidar la información
  - a. Juntar toda la información obtenida de distintas fuentes en una descripción completa y congruente del puesto.
  - b. Un ocupante experimentado del puesto debe ser un recurso accesible para el analista de puestos durante la fase de consolidación.
  - c. Revisar si todos los puntos de la lista inicial y preliminar de las obligaciones y las preguntas fueron respondidos o confirmados.
4. Verificar la descripción del puesto
  - a. La fase de verificación se debe efectuar en una situación de grupo. Se deben entregar copias escritas de la descripción del puesto (descripción narrativa y lista de tareas) al supervisor y a los ocupantes del puesto.
  - b. La finalidad es verificar si la descripción es exacta y está completa.
  - c. El analista debe anotar omisiones, ambigüedades y aclaraciones. (Chiavenato, 2009, pág. 228)

Mientras que para Aamodt (2010), él lo resume en 5 pasos pero con algunos matices similares y otros más profundos que Chiavenato:

- I. Identificar tareas realizadas:
  - a. Reunir información existente y hacer investigaciones previas al levantamiento de la información.

- b. Entrevistar a expertos en el área que puedan dar una guía preliminar.
  - c. Observación directa en el puesto de trabajo.
  - d. Tomar acción y participación en el puesto que se va a describir.
- II. Escribir tareas
  - a. Determinar las acciones de mayor impacto en las actividades del cargo y registrarlas de forma detallada.
- III. Clasificar las tareas
  - a. Con el soporte de un especialista se debe clasificar las tareas y darle un peso en Frecuencia e impacto.
- IV. Definir competencias
  - a. Habilidades
  - b. Capacidades
  - c. Conocimientos
  - d. Otras características
- V. Establecer mecanismos para evaluar competencias. (págs. 47-54)

Ambos autores establecen un esquema similar en el fondo, pero distinto en la forma, mientras Chiavenato sugiere utilizar los 3 métodos para levantar un cargo y enfocarse en mayor cantidad en las actividades del cargo, Aamodt busca trabajar la fase previa a la entrevista, incluye la observación y un matiz adicional que es el de participar activamente en el cargo que estamos levantando como una especie de “role play” para tener mayor introspección del cargo y facilitar el entendimiento y descripción del mismo.

Adicional a esto y desmarcándose un poco de Chiavenato, Aamodt apunta a darle el mismo peso que se le da a las actividades a las competencias, capacidades y habilidades que el cargo requiere. Esta es una constante evidente que puede ser revisada en cada aspecto de este estudio entre ambos autores.

### **1.3 Impacto del manual de funciones en la gestión del talento humano**

Una vez elaborada y terminada la herramienta es necesario precisar y definir su utilidad práctica. Su objetivo principal no es el de ser un documento estático de referencia bibliotecaria en un archivador. Es una herramienta que tendrá un efecto y utilidad en muchos subsistemas de talento humano y

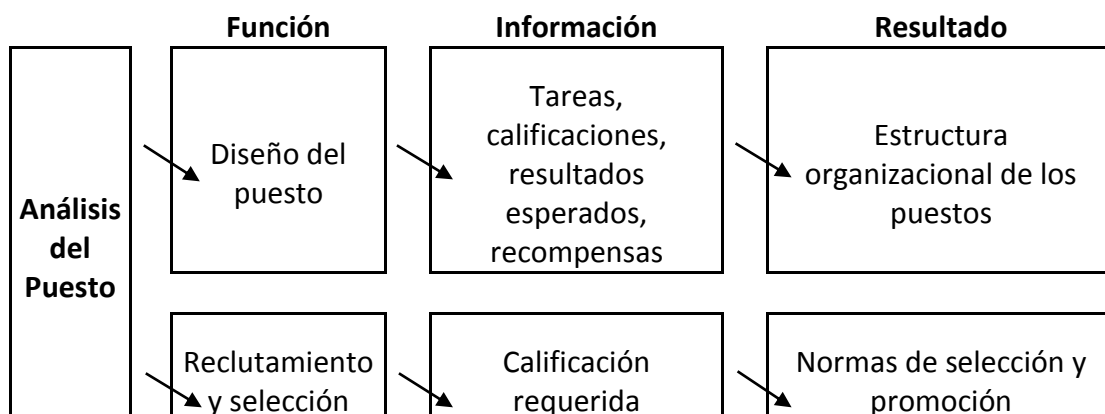
brinda los lineamientos para que la gestión del talento sea efectiva y direccionada.

Un meticuloso análisis de puesto es la base para casi todas las actividades de recursos humanos. Es difícil imaginar como uno podría escribir una descripción del puesto, seleccionar empleados, evaluar el desempeño o realizar programas de capacitación sin saber las tareas que lleva a cabo un empleado, las condiciones en las que se desempeña y las competencias que necesita para efectuar esas tareas. Un detallado análisis de puesto proporciona tal información. (Aamodt, 2010, pág. 34)

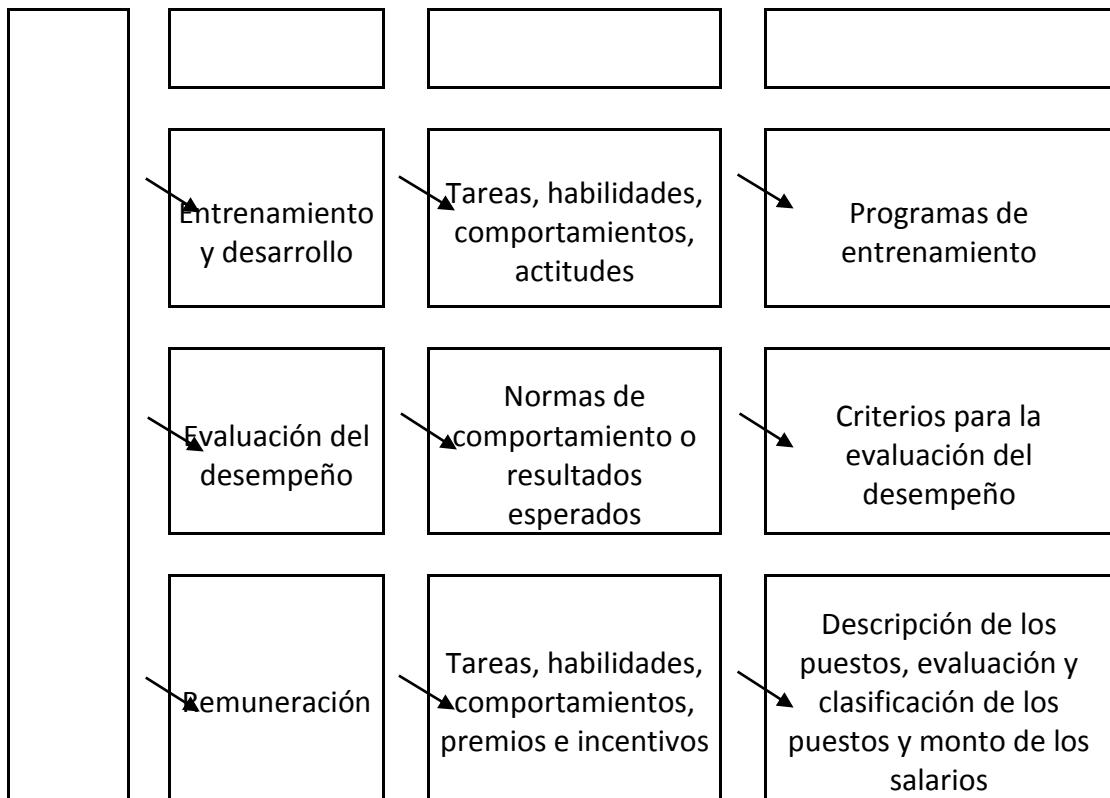
Tal es el alcance de esta herramienta que sin ella sería prácticamente inútil o imposible desarrollar algún otro subsistema de gestión de talento humano. Toda actividad o inversión carecería de un verdadero sustento objetivo y analítico con la suficiente contundencia para garantizar el éxito de dicha intervención. La utilidad del manual de funciones pasa a ser trascendental, el uso correcto de la misma tendrá un efecto inmediato en todos los subsistemas de gestión del talento humano.

El manual no cumple su misión cumpliendo un rol estático, como el de un documento largo y tedioso al cual solo se recurre por consultas técnicas o formales. El contenido de esta herramienta dicta el “camino” del resto de subsistemas. No basta con tener una herramienta bien elaborada, esta debe estar siempre alineada al resto de subsistemas, como Chiavenato (2009) lo describe:

*Figura 3 "Impacto del análisis de puestos en los subsistemas de talento humano"*







(pág. 230)

Como se puede apreciar, la descripción de puestos tiene un efecto en cada actividad, establece las guías y lineamientos para el resto de subsistemas. Es imposible evaluar lo que no se ha medido, y no se puede medir sin una herramienta que determine precisamente los valores o criterios que indican la medida correcta o incorrecta. No se puede remunerar un cargo sin tener la precisión de conocer que es exactamente lo que ese cargo hace y su impacto dentro de la organización. Sería devastador para la organización administrar los salarios de forma subjetiva y no basándose en el correcto detalle de las responsabilidades e impacto de las posiciones dentro de la estructura.

Para Aamodt (2010), el involucramiento del manual de funciones, es igual de importante y clave:

*Selección del empleado*

Al identificar esos requisitos es posible seleccionar las tareas o desarrollar preguntas de entrevista que determinaran si un solicitante en particular posee el conocimiento, las habilidades y las capacidades necesarios para cubrir los requisitos del puesto. (...)

### *Capacitación*

...es difícil ver como los empleados pueden ser capacitados, a menos que se conozcan los requisitos del puesto. Los análisis de puesto producen listas de actividades laborales que se pueden usar de manera sistemática para crear programas de capacitación. (...)

### *Planeación del poder personal*

Un importante, aunque raramente utilizado, aporte del análisis de puesto es determinar la *movilidad del trabajador* dentro de una organización. Esto es, si los individuos son contratados para un trabajo particular, ¿a que otros puestos pueden esperar ser eventualmente ascendidos y volverse exitosos. (...)

### *Valoración del desempeño*

Otro uso importante del análisis de puesto es la construcción de un instrumento para la valoración del desempeño. Como en la selección de empleados, la evaluación del desempeño del empleado debe relacionarse con el puesto. (...) Además, cuando se aplican y usan de manera adecuada estas valoraciones pueden servir como una fuente excelente de capacitación y orientación para el empleado.

### *Clasificación del puesto*

El análisis de puesto permite que el profesional de recursos humanos clasifique puestos en grupos con base en las similitudes de los requisitos y deberes. La clasificación de puesto es útil para determinar niveles de pago, transferencias y ascensos.

### *Evaluación de puesto*

La información obtenida del análisis de puesto también se puede usar para determinar el *valor* del mismo. [Valoración de cargos con finalidad de administración salarial]

### *Diseño del puesto*

La información del análisis de puesto se puede usar para determinar la manera óptima en la que este debe desempeñarse. (...) Al analizar un puesto, los movimientos inseguros e innecesarios pueden eliminarse, lo cual resultaría en una alta productividad y un número reducido de lesiones en el trabajo. (...)

#### *Conformidad con los lineamientos legales*

(...) Una manera legalmente aceptable para determinar de modo directo la relación de puestos es mediante un análisis de puesto.

#### *Análisis organizacional*

Durante el curso de su trabajo, los analistas de puestos a menudo se vuelven conscientes de ciertos problemas dentro de una organización. (págs. 34-36)

Indistintamente del autor o del nombre como se conoce a la herramienta, queda claro que este es el punto de partida para establecer los lineamientos básicos de acción y de monitoreo de que el camino que transita la organización es el correcto. No podemos hablar de otros subsistemas de talento humano sin la mera existencia y correcto uso de esta herramienta.

## CAPITULO 2

### ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN

#### Actividad y operaciones de WCA WladimirCoka& Asociados S.A.

La organización **WCA WladimirCoka& Asociados S.A.** es un operador de comercio exterior, que inició sus operaciones comerciales hace aproximadamente 18 años en la ciudad de Guayaquil. Su oficina matriz está ubicada en el edificio las cámaras y tiene dos pequeñas sucursales en el aeropuerto y puerto marítimo de Guayaquil.

#### Sus principales servicios son:

- Trámites Aduaneros marítimos, aéreos y terrestres.
- Manejo de proyectos de importación bajo regímenes especiales.
- Asesoría general en Comercio Exterior.
- Manejo de la cadena de suministros:
- Pick up de mercadería en el exterior y traslado al puerto o aeropuerto de embarque
- Transporte internacional marítimo, aéreo y terrestre para las cargas LCL, FCL y proyectos
- Transporte terrestre local desde el puerto o aeropuerto hasta la fábrica del cliente
- Custodia armada desde la aduana hacia sus bodegas.
- Menajes de casa y equipos de trabajo.
- Obtención de Autorizaciones Previas.

Tiene dentro de su cartera de clientes a empresas como Ecuavisa, Terminal aeroportuario de Guayaquil, CIA Verdu S.A., Fadesa, Ambacar, Intaco, Motransa, entre otros.

Cuenta con misión, visión y valores a continuación detallados:

#### MISIÓN

Proporcionar a nuestros clientes soluciones confiables a los requerimientos de comercio exterior a nivel nacional e internacional, fomentando la

eficiencia y promoviendo la mejora continua en todos nuestros procesos orientados hacia la satisfacción total de nuestros clientes y nuestros colaboradores.

## **VISIÓN**

Ser la empresa sinónimo de transparencia, eficiencia e innovación tecnológica que ofrece soluciones a los requerimientos de la cadena logística de sus clientes creando día a día valores agregados que excedan con sus expectativas, haciéndonos preferidos en el mercado.

## **VALORES**

- **Honestidad:** trabajamos con honradez, equidad y solidaridad.
- **Responsabilidad:** cumplimos con nuestras obligaciones, tomando decisiones justas y a tiempo que beneficien a nuestros clientes, colaboradores y al medio ambiente.
- **Capacidad:** la experiencia y fortaleza intelectual de nuestro grupo humano aseguran la
- **satisfacción de las expectativas y necesidades de nuestros clientes.**
- **Lealtad:** actuamos en apego a nuestros principios éticos y criterios técnicos basados en las leyes y regulaciones vigentes.
- **Vocación de servicio:** nuestra pasión por exceder los requerimientos de nuestros clientes es una actitud diaria de nuestros colaboradores.
- **Innovación tecnológica:** nos mantenemos en la creación constante de nuevos recursos tecnológicos que nos permitan maximizar sus beneficios minimizando sus costos.

## CAPITULO 3

### METODOLOGIA

El método elegido es de índole cualitativo basado en la entrevista y la observación.

### POBLACIÓN:

32 colaboradores, 12 cargos levantados, 28 personas entrevistadas.

### INSTRUMENTOS:

Formato de Guía de entrevistas, Formato de descripción de funciones final.  
(Ver Anexo 2)

### MOMENTOS DEL PROCESO METODOLÓGICO EN LA SISTEMATIZACIÓN:

ETAPA DE PLANIFICACION	
1. DEFINIR EL EJE DE LA SISTEMATIZACION	<ul style="list-style-type: none"><li>• El enfoque que se utilizó fue cualitativo mediante entrevistas y observación.</li><li>• El propósito fue vincular esta herramienta con la gestión del talento humano.</li><li>• El Tiempo aproximado de ejecución fue de 3 meses.</li><li>• Fases del proyecto; diagnóstico inicial, levantamiento y procesamiento de la información.</li></ul>
2. IDENTIFICAR LOS	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable del proyecto: Julio</li></ul>

<p>AGENTES INVOLUCRADOS EN LA EXPERIENCIA</p>	<p>Tenesaca.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores de la organización.</li> <li>• Gerentes de área y líderes departamentales.</li> </ul>
<p>3. RECOPIRAR Y ORDENAR LA INFORMACION Y DOCUMENTACION DISPONIBLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se obtuvo la información mediante entrevistas y observación directa en el puesto de trabajo.</li> <li>• Se utilizó las guías de entrevistas y de observación.</li> <li>• Se realizó el levantamiento de información desde la segunda semana de junio hasta fines de julio del 2017.</li> </ul>
<p>4. PROGRAMAR LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A LOS REPRESENTANTES DE LOS AGENTES INVOLUCRADOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas que formarán parte de las entrevistas son los mandos medios y operativos de la organización.</li> <li>• Se elaboró una guía de entrevista, con una ficha de observación anexa y un formato de descripción de puestos.</li> <li>• El responsable del proyecto realizó las entrevistas en coordinación logística con la asistente de gerencia.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información a levantar con los colaboradores fueron sus tareas, responsabilidades, frecuencia, orden de importancia e impacto de sus funciones y las condiciones óptimas de trabajo. Mientras que con los gerentes de línea se definió el perfil requerido para cada posición mediante un grupo focal. En ese grupo focal se discutieron las posibles competencias globales y específicas para cada cargo y se las definió al final del ejercicio.</li> <li>• Las entrevistas se realizaron entre la última semana de junio 2017 y la última semana de julio 2017. (Ver Anexo 3. Diagrama de Gantt).</li> <li>• Se estableció hacer una presentación previa con la información procesada la primera semana de septiembre del 2017 del y la entrega final en la segunda semana del mismo mes y año.</li> </ul>
<b>ETAPA DE ANÁLISIS</b>	
5. ORDENAR Y ANALIZAR LA INFORMACION RECABADA EN LAS ENTREVISTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesar y ordenar las actividades de cada cargo según su impacto directo al área a la</li> </ul>



	<p>que pertenece.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las funciones repetitivas y redundantes entre cargos para identificar cargos que realizan tareas repetidas innecesariamente y redistribuirlas.</li> <li>• Procesarla correcta redacción de los cargos para que la información sea clara y legible.</li> <li>• Se realizó reunión de retroalimentación con los gerentes con los resultados previos la primera semana de septiembre donde no se hicieron mayores observaciones, la entrega final de la herramienta se la hizo segunda semana de septiembre.</li> </ul>
6. TALLER GRUPAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizó la entrega final de la herramienta y su socialización con los gerentes y la asistente de gerencia, quien quedó responsable de la entrega y firma de recepción del documento de cada descriptivo de cargo a los colaboradores y la respectiva socialización personalizada.</li> </ul>
<b>ETAPA INFORMATIVA</b>	
7. REDACTAR INFORME DE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura es de diagnóstico,</li> </ul>

SISTEMATIZACION	<p>análisis, desarrollo y entrega de herramienta final.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presenta documento el 20 de febrero del 2018.</li> </ul>
8. DETERMINAR LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizará sustentación la tercera semana de marzo del 2018.</li> </ul>

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:**

El proceso de entrevistas y las visitas a las distintas sucursales para la observación in situ de las actividades de los colaboradores fue desarrollado con éxito y sin inconvenientes. La actitud de los colaboradores fue positiva y colaborativa, se mostraron abiertos y muy explicativos al momento de contar y detallar cómo realizaban sus actividades, así como también aprovecharon el espacio para manifestar su status actual con la organización y principales necesidades sobre sus condiciones de trabajo.

La apertura de este espacio fue muy bien recibido por los colaboradores, quienes a su vez contaron experiencias que fueron de gran utilidad al momento de identificar la problemáticas que la herramienta desarrollada debería corregir. Tal es el caso del cambio abrupto de las funciones y responsabilidades de forma subjetiva y sin ningún tipo de protocolo establecido. Esto ocasionaba un ambiente de incertidumbre y confusión que solo llevaba a errores en los procesos y llamados de atención tanto de clientes como de la gerencia.

Este tipo de problemas quedan solucionados al dejar formalmente establecido no solo las responsabilidades sino también el alcance de quienes son los únicos responsables de cambiar funciones o responsabilidades dentro de la organización.

Se encontraron casos en los cuales los perfiles se distanciaban de lo que esencialmente un cargo necesitaba, hubo casos como los de la recepcionista en el que sus funciones iban más allá que las de una recepcionista común en cualquier organización, este cargo se lo tomó como la puerta de entrada a la organización y siendo reclutada con un perfil de comercio exterior, podría hacer sus primeras experiencias con la documentación aduanera y servirle de entrenamiento para un futuro ascenso al área de digitación.

Los hallazgos en las condiciones de trabajo fueron positivos, a pesar de no tenerlo establecido en ningún documento formal, la organización si se ha preocupado por brindarle a sus colaboradores los recursos, herramientas y

asegurarse que las condiciones de trabajo físicas de las posiciones del puerto marítimo y aeropuerto sean las adecuadas. Lo cual es un aspecto positivo y de impacto directo sobre el ambiente laboral de la organización.

Esta fue una experiencia positiva a su vez para los gerentes de la organización, quienes pudieron percibir una mejora en el ambiente laboral gracias al simple hecho de escuchar lo que sus colaboradores querían decir sobre sus actividades diarias. Esto les hizo ver el impacto positivo que tiene la correcta gestión del talento humano en las organizaciones a nivel de cultura, clima y por ende en la productividad y resultados. Con el desarrollo de esta herramienta pueden empezar a desarrollar todos sus subsistemas de gestión de talento humano.

## CONCLUSIONES

El tener definidas las responsabilidades y a su vez los criterios de desempeño de cada cargo será de gran utilidad para la organización en la búsqueda de su eficiencia y productividad, esto tendrá un impacto directo dentro de la excelencia en el servicio al cliente, otro de sus valores corporativos, ya que mediante esta herramienta le permitirá evaluar de forma efectiva y práctica el desempeño real y verdadero de sus colaboradores y hacer los correctivos necesarios.

A través de esta herramienta podrá vincular todos sus subsistemas de gestión del talento humano de forma objetiva y eficaz. Basándose en los perfiles de cargos la organización podrá realizar procesos de selección apegados al perfil requerido por la posición y no basándose en subjetividades o tomando como modelo a ocupantes de un cargo en lugar del cargo como tal.

La organización será capaz de evaluar de forma objetiva a sus colaboradores, gracias a los criterios de desempeño establecidos en el manual de funciones. Al conocer al detalle lo que realiza cada cargo, puede evaluar y medir la eficiencia y eficacia de su desempeño. Las aplicaciones prácticas que puede tener el manual de funciones tienen un impacto también en otros subsistemas como capacitación, planes de carrera y sucesión y valoración de cargos.

Su impacto en la cultura y el clima laboral será palpable, ya que dar un buen uso a esta herramienta y utilizarla como artífice de gestión, enviará un mensaje de formalidad, transparencia y orden.

## RECOMENDACIONES

El manual de funciones al igual que cualquier otra herramienta de gestión, de control o incluso tecnológica puede ser sujeta a cambios o mejoras. Se recomienda actualizar el manual de forma anual o en caso de ser necesario en el momento que lo requiera. Es primordial que se encuentre alineado con las estrategias y lineamientos principales de la organización. Los cargos pueden sufrir cambios o sea por motivos de crecimiento de la empresa, las exigencias del mercado o avances tecnológicos. Sea cual sea la razón, se debe mantener esta herramienta actualizada con los cambios que requiera.

Al momento de hacer cambios dentro de la herramienta, es necesario seguir un protocolo e instructivo. No es recomendable hacer cambios a menos que tenga una razón de peso o un alto impacto en la estructura y funcionamiento de la organización. Además delimitar el alcance de responsabilidad de quien se encarga de hacer los cambios, quien los supervisa y quien finalmente los aprueba.

Se recomienda además la socialización personalizada del documento con cada uno de los colaboradores y el seguimiento correspondiente, para que puedan conocer el alcance de sus responsabilidades y adicional los criterios de desempeño de cada uno de ellos, el mismo que debe ser establecido por cada uno de los supervisores/jefes de línea. Esto facilitará el futuro proceso de evaluación del desempeño.

Como recomendación final, esta herramienta debe ser vinculada a todos los subsistemas de gestión del talento humano. Además debe ser vivida en el día a día y que sea determinante en el accionar de cada colaborador, y que sea un simple documento de consulta esporádica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional 6ta edicion*. Mexico DF: Cengage Learning Editores.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico DF: McGraw-Hill.
- Daft, R. L. (2011). *Teoria y Diseño Organizacional*. Mexico DF: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.


## ANEXOS

### ANEXO 1: CRONOGRAMA DE TRABAJO (DIAGRAMA DE GANTT)

CRONOGRAMA DE TRABAJO WCA-JULIO TENESACA M.														
Fecha Inicio: Junio 19 del 2017	JUNIO		JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
Actividades a cummplir para la elaboración de Manual de Funciones	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reunión con Gerentes, jefes y supervisores de cada area para determinar alcance y contenido de perfiles de cargo.	OK													
Entrevista individual con cada Gerente, jefe y supervisor para definir perfil de cargo y responsabilidades	OK													
Enrevistar al personal para levantamiento de información de actividades para descripciones de cargos.		OK	OK	OK	OK	OK								
Elaboración de perfiles de cargos y descripción de funciones.							OK	OK	OK	OK				
Presentación de resultados preliminares con Gerentes, jefes y supervisores											OK	OK		
Entrega final de manual de funciones y perfiles de cargo.												OK		
Socialización y entrega a cada colaborador de su descriptivo de funciones.														



## ANEXO 2: GUIA DE ENTREVISTAS Y OBSERVACION

GUIA DE PREGUNTAS PARA LEVANTAMIENTO DE FUNCIONES Y FICHA DE OBSERVACION				
<b>DATOS GENERALES.-</b>				
Nombre:	_____			
Cargo:	_____			
Código del Cargo:	_____			
Departamento:	_____	Reporta a:	_____	
		Supervisa a:	_____	
<b>Misión del cargo: (Describa en 2 líneas, por que existe su cargo)</b>				
DESCRIPCION DE ACTIVIDADES	COMUNICA	COORDINA	FRECUENCIA	PESO
<b>FICHA DE OBSERVACION</b>				
<b>SUCURSAL DONDE LABORA</b> (Descripción básica)				
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> (Ergonómicas, riesgos, temperturas, etc)				
<b>Herramientas y recursos necesarios</b>				
<b>Responsable de activos</b>				
<b>Principales riesgos y amenazas</b>				
<b>Horario de trabajo</b>				
<b>Competencias aplicadas en el cargo</b>				
<b>Comentarios adicionales</b>				
<b>Fecha de elaboración:</b>	<b>Elaborado por:</b>			
<b>Ultima actualización:</b>	<b>Respondido por:</b>			

### ANEXO 3: MATRIZ DE COMPETENCIAS

<b>Competencias Generales (Aplica a todo WCA)</b>	<b>Compromiso</b>	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.
	<b>Innovación</b>	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
	<b>Calidad del trabajo</b>	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena

		capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Demostrar constantemente el interés de aprender y trabajar con calidad y calidez.
	<b>Orientación al cliente</b>	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes y los usuarios, y todos aquellos ajenos a la organización que cooperen en la relación empresa-cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes.
	<b>Orientación a los resultados</b>	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente y agilizar los procesos en la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo

		altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
	<b>Liderazgo</b>	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.
	<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad colaborativa en tareas que impliquen un rol dentro d un grupo de trabajo y la capacidad de asumir este rol de forma positiva para el grupo. Es conveniente que el ocupante del

<b>Competencias Específicas (Según el cargo)</b>		<p>puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.</p>
	<b>Pensamiento estratégico</b>	<p>Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.</p>
	<b>Empowerment</b>	<p>Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del</p>

		equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
	<b>Productividad</b>	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos adquiridos con su jefe inmediato. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.
	<b>Pensamiento analítico</b>	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
	<b>Comunicación</b>	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas

		<p>en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>
	<p><b>Iniciativa</b></p>	<p>Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.</p>
	<p><b>Competencia “del náufrago”</b></p>	<p>Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva al empresa o área de negocios en la que trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde según los casos la gestión pueda verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, recesión,</p>

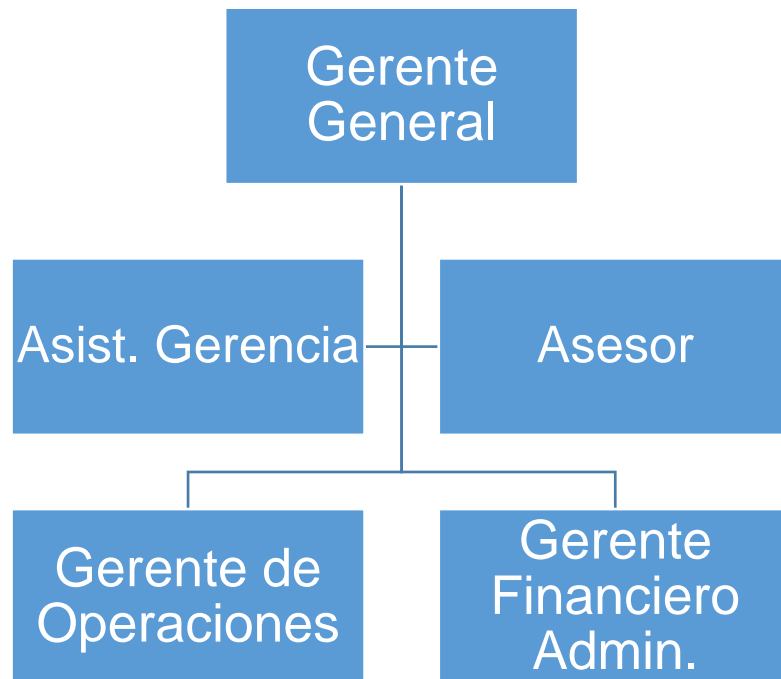
		huelgas o paros e incluye a aquellos managers que deben gerenciar compañías en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores.
	<b>Profundidad en el conocimiento de los productos</b>	Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
	<b>Negociación</b>	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad de mediación de posturas e intereses planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos entre las partes involucradas. Se centra en la solución del problema y no en la persona.
	<b>Resolución de problemas comerciales</b>	Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.
	<b>Capacidad de planificación</b>	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de



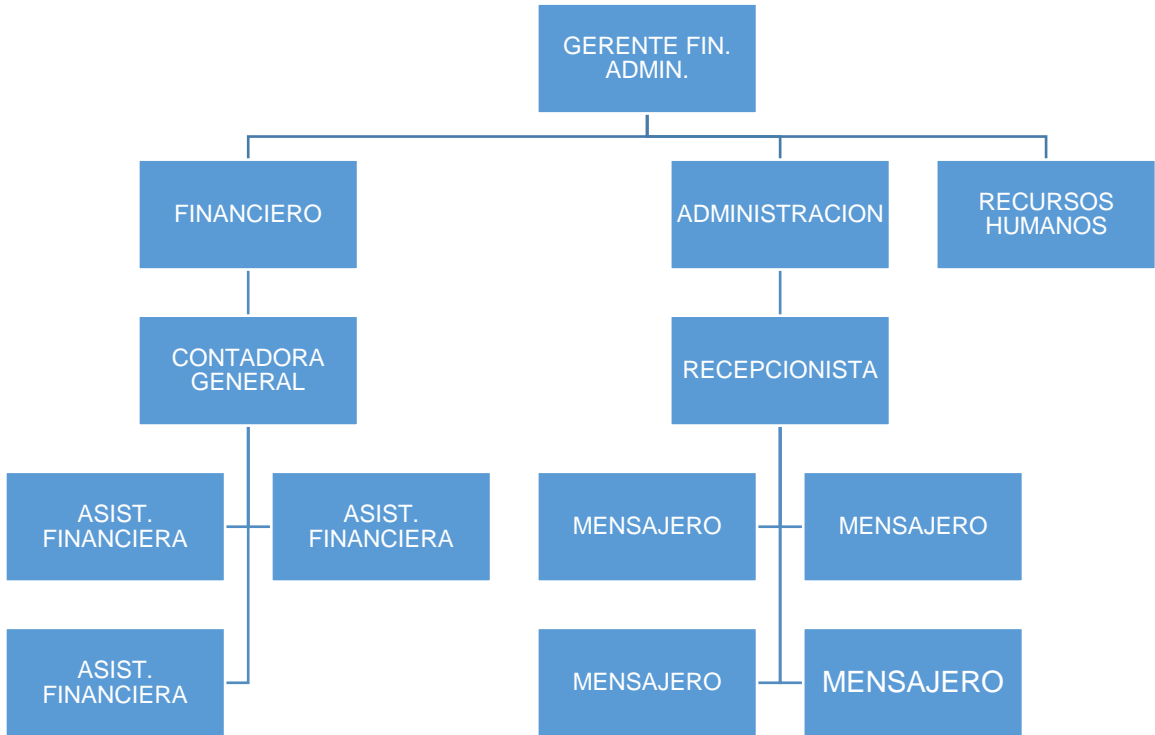
	<b>y de organización</b>	su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.
	<b>Desarrollo estratégico de los recursos humanos</b>	Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.
	<b>Habilidad analítica</b>	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
	<b>Adaptabilidad al cambio</b>	Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva

		información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.
	<b>Dinamismo - Energía</b>	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

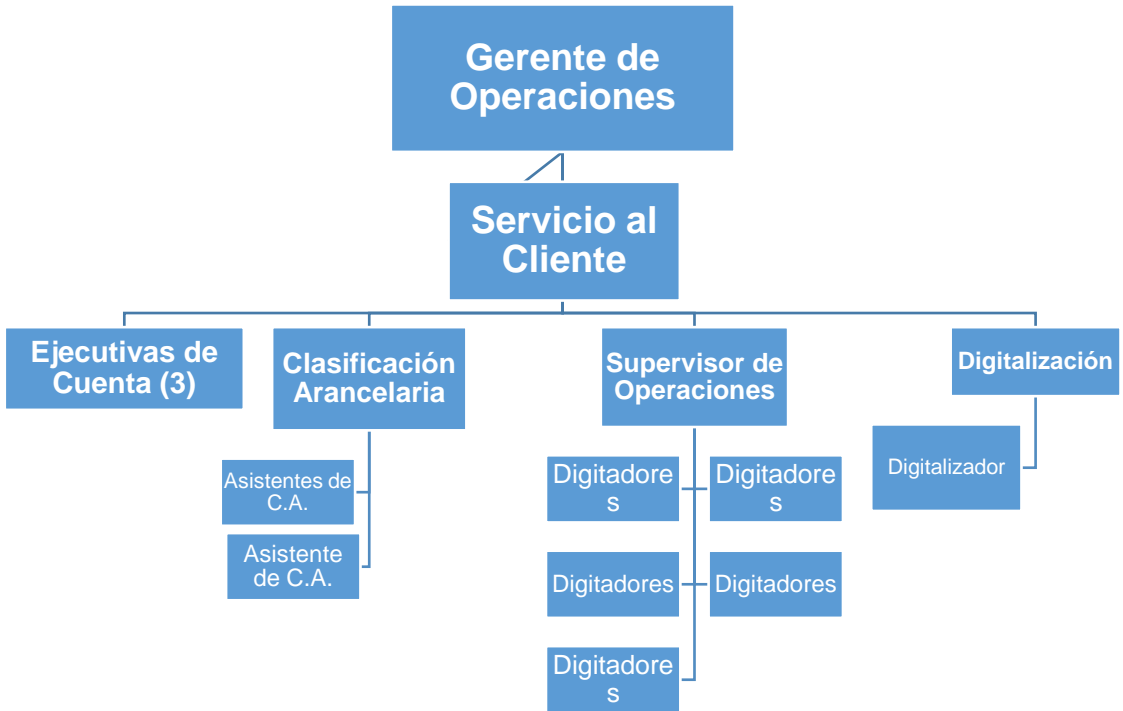
## ANEXO 4: ORGANIGRAMAS



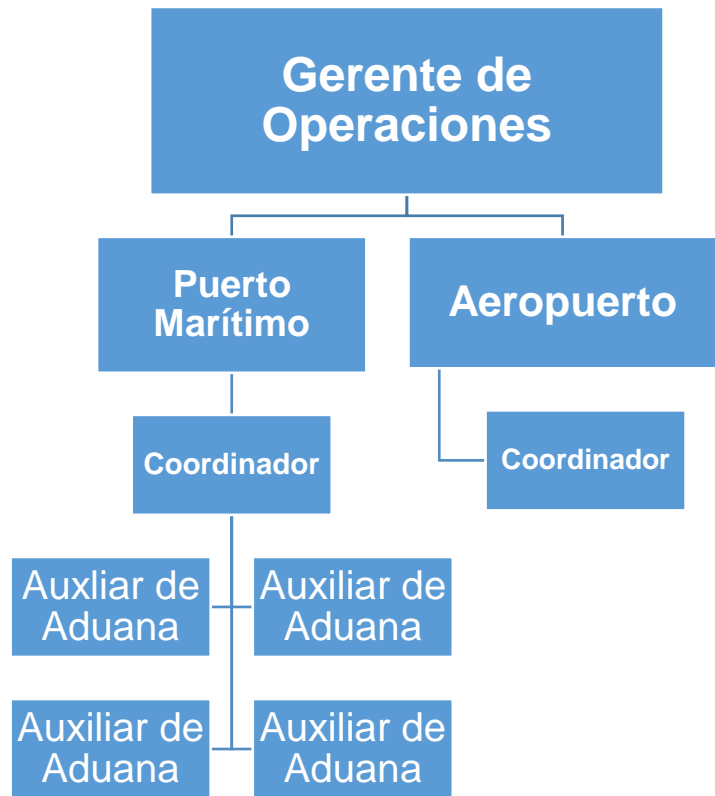
# ADMINISTRACION



# OPERACIONES



**OPERACIONES**



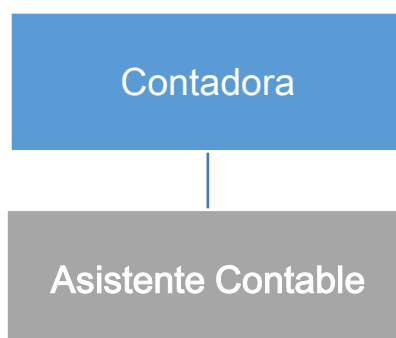
## ANEXO 5: MANUAL DE DESCRIPCIONES DE CARGO

### I. ASISTENTE CONTABLE

#### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

<b>Título del Cargo</b>	<b>ASISTENTE CONTABLE</b>
<b>Área/Departamento</b>	Contabilidad
<b>Reporta a:</b>	Contadora
<b>Supervisa a:</b>	n/a

#### 2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN



#### 3. MISION DEL CARGO:

Brindar soporte en tareas operativas en el registro y control de actividades del área contable.

#### 4. RESPONSABILIDADES y FUNCIONES DEL CARGO:

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
Recopilar toda la información del trámite terminado de parte de las ejecutivas de cuenta para proceder con la facturación.
Revisa los documentos a recopilar para la respectiva recuperación de valores que han sido asumidos por la compañía versus lo que reporta el sistema LOGA Financiero por cada trámite.
Enviar documentación al departamento de sistemas para el respectivo escaneo de los documentos contables, para registro.
Ingresar los rubros correspondientes al servicio que la compañía ha brindado al cliente, rubros que dependerán de la cotización acordada con el cliente.

Notificar al cliente mediante e-mail de la facturación por el número de pedido que ellos han detallado desde un inicio adjuntando los documentos relacionados a la factura para efectos de cobro
Una vez se ha notificado al cliente vía e-mail la copia de la factura, realizarán el respectivo pago y se procede a ingresar al sistema LOGA Financiero los valores recibidos.
Realizar control diario y actualización de cartera por cobrar de Grupo Coka y Marcobe.
Llevar un estricto control y emisión de guías de remisión para transportistas de Grupo Coka.
Registrar cuadro de gastos personales de ejecutivos para hacer declaraciones.

## 5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

<b>Indicadores de Gestión y Criterios de Desempeño.</b>
Tiempo de ejecución de sus tareas
Facturación realizada correctamente, a tiempo y sin errores.

## 6. RELACIONES DE TRABAJO

<b>INTERNOS:</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Contador	Consultas y recibir instrucciones	Media
Asistentes contables	Coordinación	Alta
Ejecutivos de cuenta	Facturación.	Alta
<b>EXTERNOS</b>		<b>FRECUENCIA</b>
Entidades del puerto, agencias bancarias, representantes del cliente, entidades de control, proveedores, clientes.		Alta

## 7. PERFIL DEL CARGO

<b>REQUERIMIENTOS PRINCIPALES</b>
-----------------------------------



<b>Educación</b>	Bachiller contable, estudios de CPA.
<b>Conocimientos Específicos</b>	Conocimientos contables y buen manejo de utilitarios.
<b>Experiencia</b>	1 año en posiciones similares en compañías de servicios
<b>Edad</b>	20 -30 años
<b>Idiomas</b>	n/a
<b>Disponibilidad para viajar.</b>	n/a
<b>COMPETENCIAS DEL CARGO</b>	
<b>GLOBALES</b>	<b>ESPECIFICAS</b>
Integridad	Planificación y organización
Trabajo en Equipo	Pensamiento analítico
Orientación al cliente interno/externo	Trabajo en equipo
Responsable	Productividad
Orden y Organización	Iniciativa

## 8. CONDICIONES DE TRABAJO

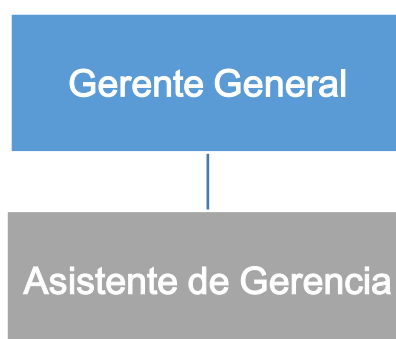
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Lugar de trabajo</b>	Matriz
<b>Herramientas de trabajo</b>	Computadora, impresora.
<b>Equipos de protección personal</b>	n/a
<b>Activos responsable</b>	Computadora, impresora.

## **II. ASISTENTE DE GERENCIA**

### **1. IDENTIFICACION DEL CARGO:**

<b>Título del Cargo</b>	<b>ASISTENTE DE GERENCIA</b>
<b>Área/Departamento</b>	Gerencia
<b>Reporta a:</b>	Gerentes General
<b>Supervisa a:</b>	n/a

### **2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN**



### **3. MISION DEL CARGO:**

Dar soporte y asistencia a los gerentes de área en actividades administrativas y personales.

### **4. RESPONSABILIDADES y FUNCIONES DEL CARGO:**

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
Manejar la agenda de actividades del gerente general y la gerencia financiera y planificar la logística de tareas gerenciales.
Redactar cartas, memorandos y autorizaciones requeridas por la gerencia general y administrativa.
Recibir documentos que llegan de la SENA (referéndums, memorándums, comunicaciones) y manejar correspondencia de la CAE.
Dar seguimiento a cartas y documentaciones que se envían a Puerto para ser ingresados a SENA.
Administración y custodia de activos físicos de la gerencia.
Responsable de organizar logísticamente eventos internos, reuniones,

agasajos convocados por gerencia.

## 5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Indicadores de Gestión y Criterios de Desempeño.
Tiempo de ejecución de sus tareas
Seguimiento de las tareas encomendadas por las áreas gerenciales.

## 6. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNOS:	PROPOSITO	FRECUENCIA
Gerencia General y Financiera.	Consultas y recibir instrucciones	Alta
Personal de WCA	Información y coordinación	Media
EXTERNOS		FRECUENCIA
Proveedores, clientes, entidades de control.		Alta

## 7. PERFIL DEL CARGO

REQUERIMIENTOS PRINCIPALES	
<b>Educación</b>	Bachiller contable, Ing. comercial o afines.
<b>Conocimientos Específicos</b>	Buen manejo de utilitarios y redacción.
<b>Experiencia</b>	3 años en posiciones similares en compañías de servicios
<b>Edad</b>	25 -35 años
<b>Idiomas</b>	n/a

<b>Disponibilidad para viajar.</b>	n/a
<b>COMPETENCIAS DEL CARGO</b>	
<b>GLOBALES</b>	<b>ESPECIFICAS</b>
Integridad	Empowerment
Trabajo en Equipo	Iniciativa
Orientación al cliente interno/externo	Comunicación
Responsable	Adaptabilidad al cambio
Orden y Organización	Productividad

#### **8. CONDICIONES DE TRABAJO**

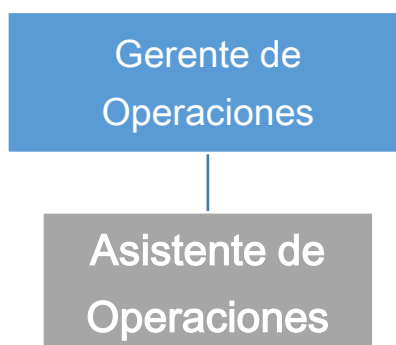
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Lugar de trabajo</b>	Matriz
<b>Herramientas de trabajo</b>	Computadora, impresora.
<b>Equipos de protección personal</b>	n/a
<b>Activos responsable</b>	Computadora, impresora.

### III. ASISTENTE DE OPERACIONES

#### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

<b>Título del Cargo</b>	Asistente de Operaciones
<b>Área/Departamento</b>	Operaciones
<b>Reporta a:</b>	Gerente de Operaciones
<b>Supervisa a:</b>	n/a

#### 2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN



#### 3. MISION DEL CARGO:

Asistir los requerimientos y/o trámites operativos solicitados por la gerencia de operaciones y brindar a sus clientes una atención cordial y personalizada, manteniéndolo informado del estado de sus trámites.

#### 4. RESPONSABILIDADES y FUNCIONES DEL CARGO:

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
Recibir la información del cliente sobre los productos a importar o exportar, para empezar el trámite llenando los documentos de aseguramiento de la carga.
Coordinar con el responsable de clasificación arancelaria la correcta partida arancelaria del producto, chequeando además las restricciones del producto y los permisos necesarios.
Solicitar al cliente los documentos requeridos para la obtención del certificado INEN o del MIPRO según sea necesario.

Realizar seguimiento a la obtención de estos certificados y realizar la gestión complementaria para culminar el trámite.
Emitir licencia electrónica de importación en el sistema una vez obtenidos todos los documentos y certificados necesarios.
Coordinar con los mensajeros el ingreso de los documentos para la obtención de los permisos necesarios.

## 5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

<b>Indicadores de Gestión y Criterios de Desempeño.</b>
Los trámites son terminados a tiempo y de manera efectiva en su totalidad.
Entrega de documentación sin errores.

## 6. RELACIONES DE TRABAJO

<b>INTERNOS:</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Ejecutivo de Cuentas	Intercambio de información	Media
Gerente de operaciones	Dirección y recibir instrucciones	Alta
Mensajeros, digitalizadores	Seguimiento a documentos.	Alta
<b>EXTERNOS</b>		<b>FRECUENCIA</b>
Entidades del puerto, agencias bancarias, representantes del cliente.		Alta

## 7. PERFIL DEL CARGO

<b>REQUERIMIENTOS PRINCIPALES</b>	
<b>Educación</b>	Técnico/Ing. en comercio exterior.
<b>Conocimientos</b>	Conocimientos de legislación y trámites aduaneros.

<b>Específicos</b>	
<b>Experiencia</b>	2 años en posiciones similares en compañías que realicen desaduanización.
<b>Edad</b>	25-35 años
<b>Idiomas</b>	Inglés 50%
<b>Disponibilidad para viajar.</b>	n/a
<b>COMPETENCIAS DEL CARGO</b>	
<b>GLOBALES</b>	<b>ESPECIFICAS</b>
Integridad	Iniciativa
Trabajo en Equipo	Productividad
Orientación al cliente interno/externo	Profundidad de conocimientos de los productos y servicios
Responsable	Planificación y organización
Pasión	Dinamismo-Energía

## 8. CONDICIONES DE TRABAJO

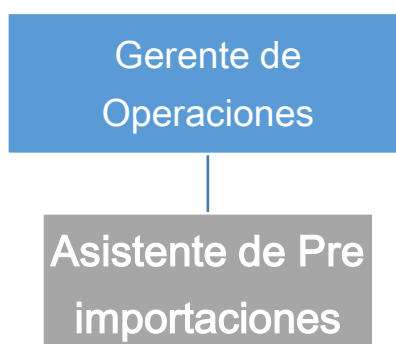
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Lugar de trabajo</b>	Matriz
<b>Herramientas de trabajo</b>	Celular
<b>Equipos de protección personal</b>	n/a
<b>Activos responsable</b>	Celular

#### **IV. ASISTENTE DE PRE IMPORTACIONES**

##### **1. IDENTIFICACION DEL CARGO:**

<b>Título del Cargo</b>	<b>ASISTENTE DE PREIMPORTACIONES</b>
<b>Área/Departamento</b>	Operaciones
<b>Reporta a:</b>	Gerente de Operaciones
<b>Supervisa a:</b>	n/a

##### **2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN**



##### **3. MISION DEL CARGO:**

Tramitar toda la documentación y permisos previos de importación a fin de que el producto cumpla con regulaciones vigentes al momento de su importación.

##### **4. RESPONSABILIDADES y FUNCIONES DEL CARGO:**

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
Planificar los embarques para los clientes en donde el servicio logístico que ofrecemos es desde la recolección de la carga.
Elaborar un presupuesto de gastos que implican los trámites de importación como de exportación.
Revisar y analizar el producto a fin de aplicar la correcta clasificación arancelaria y determinar las restricciones del producto.
Enviar al cliente el presupuesto de gastos que incurrirá en la importación.
Atender los trámites de regímenes especiales y obtener la documentación necesaria de los clientes.



Coordinar las inspecciones y operaciones de regímenes especiales, embarques, separación de mercaderías.
Coordinar contratación y pago de navieras, bodegajes y terceros involucrados en el trámite de importación.
Verificar con el personal del puerto los pagos, retiros y demás gestiones en la Aduana.
Asesorar a sus clientes para que sus importaciones sean en el menor tiempo y al menor costo posible.
Llevar un control de los plazos de régimen y garantías de los trámites de importación especiales.

## 5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

<b>Criterios de Desempeño.</b>
Los trámites son terminados a tiempo y de manera efectiva en su totalidad.
Entrega de documentación sin errores.

## 6. RELACIONES DE TRABAJO

<b>INTERNOS:</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Ejecutivo de Cuentas	Intercambio de información	Media
Gerente de operaciones	Dirección y recibir instrucciones	Alta
Mensajeros, digitalizadores	Seguimiento a documentos.	Alta
<b>EXTERNOS</b>		<b>FRECUENCIA</b>
Entidades del puerto, agencias bancarias, representantes del cliente.		Alta

## 7. PERFIL DEL CARGO

REQUERIMIENTOS PRINCIPALES	
<b>Educación</b>	Técnico/Ing. en comercio exterior.
<b>Conocimientos Específicos</b>	Conocimientos de legislación y trámites aduaneros y clasificación arancelaria.
<b>Experiencia</b>	2 años en posiciones similares en compañías que realicen desaduanización.
<b>Edad</b>	25-35 años
<b>Idiomas</b>	Inglés 50%
<b>Disponibilidad para viajar.</b>	n/a

COMPETENCIAS DEL CARGO	
GLOBALES	ESPECIFICAS
Integridad	Iniciativa
Trabajo en Equipo	Productividad
Orientación al cliente interno/externo	Profundidad de conocimientos de los productos y servicios
Responsable	Planificación y organización
Pasión	Dinamismo-Energía

## 8. CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Lugar de trabajo</b>	Matriz

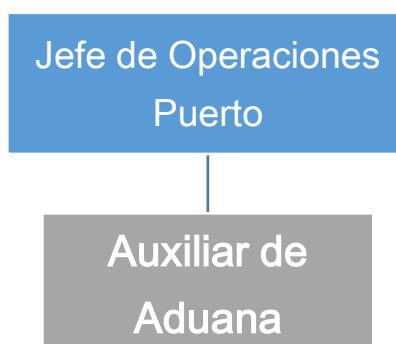
<b>Herramientas de trabajo</b>	Celular
<b>Equipos de protección personal</b>	n/a
<b>Activos responsable</b>	celular

## V. AUXILIAR DE ADUANA

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

<b>Título del Cargo</b>	<b>AUXILIAR DE ADUANA</b>
<b>Área/Departamento</b>	Puerto
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Operaciones Puerto
<b>Supervisa a:</b>	n/a

### 2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN



### 3. MISION DEL CARGO:

Asistir los requerimientos y/o trámites operativos y aduaneros solicitados por las Ejecutivas de Cuentas o por los Gerentes de la Compañía, de manera rápida, efectiva y sin errores.

### 4. RESPONSABILIDADES y FUNCIONES DEL CARGO:

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
Asistir como representantes de WCA durante los Aforos Físicos instruidos por la aduana.
Tramitar el Pago de las Liquidaciones generadas en la Declaración Aduanera de los clientes.
Tramitar Pases de Puerta, solicitando factura a los Terminales correspondientes.
Recopilar y presentar toda la documentación necesaria para realizar un trámite como cartas de autorización y solicitudes de permiso.
Solicitar Factura a los Terminales y pase de puertas llevando los

documentos necesarios (DAI, BL y CAS).
Realizar el pago de facturas en agencia bancaria y entregar comprobantes de pago a terminales.

## 5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

<b>Criterios de Desempeño.</b>
Los trámites son terminados a tiempo y de manera efectiva en su totalidad.
Entrega de documentación sin errores.

## 6. RELACIONES DE TRABAJO

<b>INTERNOS:</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Ejecutivo de Cuentas	Dirección y recibir instrucciones	Alta
Gerentes de Área	Dirección y recibir instrucciones	Baja
<b>EXTERNOS</b>		<b>FRECUENCIA</b>
Entidades del puerto, agencias bancarias, representantes del cliente.		Alta

## 7. PERFIL DEL CARGO

<b>REQUERIMIENTOS PRINCIPALES</b>	
<b>Educación</b>	Bachiller, técnico en comercio exterior.
<b>Conocimientos Específicos</b>	Conocimientos de legislación y trámites aduaneros.
<b>Experiencia</b>	2 años en posiciones similares en compañías que realicen desaduanización.

<b>Edad</b>	20-40 años
<b>Idiomas</b>	n/a
<b>Disponibilidad para viajar.</b>	n/a

<b>COMPETENCIAS DEL CARGO</b>	
<b>GLOBALES</b>	<b>ESPECIFICAS</b>
Integridad	Dinamismo-Energía
Trabajo en Equipo	Productividad
Orientación al cliente interno/externo	Iniciativa
Responsable	Trabajo en equipo
Pasión	Adaptabilidad al cambio

## **8. CONDICIONES DE TRABAJO**

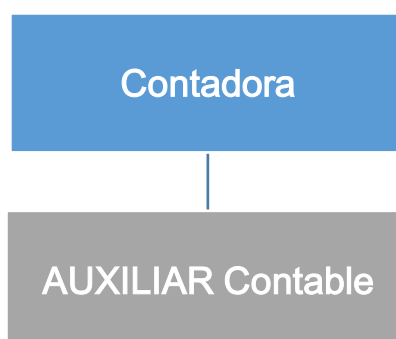
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Lugar de trabajo</b>	Puerto Marítimo
<b>Herramientas de trabajo</b>	Celular
<b>Equipos de protección personal</b>	n/a
<b>Activos responsable</b>	celular

## **VI. AUXILIAR CONTABLE 1**

### **1. IDENTIFICACION DEL CARGO:**

<b>Título del Cargo</b>	<b>AUXILIAR CONTABLE 1</b>
<b>Área/Departamento</b>	Contabilidad
<b>Reporta a:</b>	Contadora
<b>Supervisa a:</b>	n/a

### **2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN**



### **3. MISION DEL CARGO:**

Brindar soporte en tareas operativas en el registro y control de actividades del área contable.

### **4. RESPONSABILIDADES y FUNCIONES DEL CARGO:**

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
Revisión, elaboración y aplicación de las retenciones que los clientes envían en blanco para los diferentes pagos.
Revisión y elaboración de la información mensual para las declaraciones de IVA y retenciones.
Elaboración de los cheques para los diferentes pagos a terceros.
Revisión, ingreso y corrección de ser el caso EXCELL de REOC para la elaboración de las declaraciones mensuales.
Coordinar el ingreso oportuno de las retenciones y demás información necesaria para las declaraciones mensuales.
Subir información a la página web de facturación.

## 5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

<b>Criterios de Desempeño.</b>
Tiempo de ejecución de sus tareas
Entrega oportuna de información para las diferentes actividades contables.

## 6. RELACIONES DE TRABAJO

<b>INTERNOS:</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Contador	Consultas y recibir instrucciones	Media
Asistentes contables	Coordinación	Alta
Ejecutivos de cuenta	Información de trámites y proveedores	Alta
<b>EXTERNOS</b>		<b>FRECUENCIA</b>
Entidades del puerto, agencias bancarias, representantes del cliente, entidades de control, proveedores.		Alta

## 7. PERFIL DEL CARGO

<b>REQUERIMIENTOS PRINCIPALES</b>	
<b>Educación</b>	Bachiller contable, estudios de CPA.
<b>Conocimientos Específicos</b>	Conocimientos contables y buen manejo de utilitarios.
<b>Experiencia</b>	3 años en posiciones similares en compañías de servicios
<b>Edad</b>	20 -30 años



<b>Idiomas</b>	n/a
<b>Disponibilidad para viajar.</b>	n/a

<b>COMPETENCIAS DEL CARGO</b>	
<b>GLOBALES</b>	<b>ESPECIFICAS</b>
Integridad	Planificación y organización
Trabajo en Equipo	Pensamiento analítico
Orientación al cliente interno/externo	Trabajo en equipo
Responsable	Productividad
Orden y Organización	Iniciativa

#### **8. CONDICIONES DE TRABAJO**

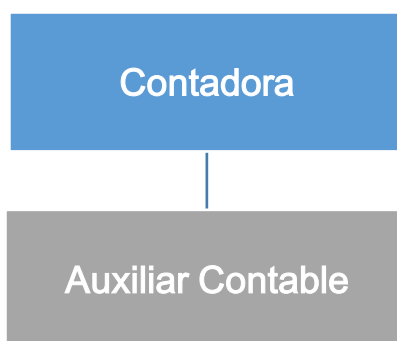
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Lugar de trabajo</b>	Matriz
<b>Herramientas de trabajo</b>	Computadora, impresora.
<b>Equipos de protección personal</b>	n/a
<b>Activos responsable</b>	Computadora, impresora.

## VII. AUXILIAR CONTABLE 2

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

<b>Título del Cargo</b>	<b>AUXILIAR CONTABLE 2</b>
<b>Área/Departamento</b>	Contabilidad
<b>Reporta a:</b>	Contadora
<b>Supervisa a:</b>	n/a

### 2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN



### 3. MISION DEL CARGO:

Brindar soporte en tareas operativas en el registro y control de actividades del área contable.

### 4. RESPONSABILIDADES y FUNCIONES DEL CARGO:

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
Obtener una copia de la factura original entregada por el proveedor a WCA y llenar el comprobante de retención, ingresándolo al sistema LOGA Financiero.
Realizar liquidación de compra en caso de que cliente no esté obligado a llevar contabilidad.
Realizar trámites de Pagos a Terceros – Agencias Navieras/ Consolidadoras, Terminales, etc.
Elaborar cuadro mensual de producción de Grupo Coka y Marcobe.
Llevar un Control y Emisión de guías de remisión para transportista de

Grupo Coka.
Ingreso diario de depósitos y transacciones varias en el sistema una vez que se tiene el comprobante de pago para darlo de baja.
Realizar cuadro de gastos personales de ejecutivos para declaraciones mensuales.

## 5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

<b>Criterios de Desempeño.</b>
Tiempo de ejecución de sus tareas
Entrega oportuna de información para las diferentes actividades contables.

## 6. RELACIONES DE TRABAJO

<b>INTERNOS:</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Contador	Consultas y recibir instrucciones	Media
Asistentes contables	Coordinación	Alta
Ejecutivos de cuenta	Información de trámites y proveedores	Alta
<b>EXTERNOS</b>		<b>FRECUENCIA</b>
Entidades del puerto, agencias bancarias, representantes del cliente, entidades de control, proveedores.		Alta

## 7. PERFIL DEL CARGO

<b>REQUERIMIENTOS PRINCIPALES</b>	
<b>Educación</b>	Bachiller contable, estudios de CPA.

<b>Conocimientos Específicos</b>	Conocimientos contables y buen manejo de utilitarios.
<b>Experiencia</b>	3 años en posiciones similares en compañías de servicios
<b>Edad</b>	20 -30 años
<b>Idiomas</b>	n/a
<b>Disponibilidad para viajar.</b>	n/a

<b>COMPETENCIAS DEL CARGO</b>	
<b>GLOBALES</b>	<b>ESPECIFICAS</b>
Integridad	Planificación y organización
Trabajo en Equipo	Pensamiento analítico
Orientación al cliente interno/externo	Trabajo en equipo
Responsable	Productividad
Orden y Organización	Iniciativa

## **8. CONDICIONES DE TRABAJO**

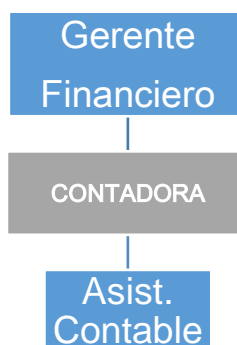
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Lugar de trabajo</b>	Matriz
<b>Herramientas de trabajo</b>	Computadora, impresora.
<b>Equipos de protección personal</b>	n/a
<b>Activos responsable</b>	Computadora, impresora.

### VIII. CONTADORA

#### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

<b>Título del Cargo</b>	<b>CONTADORA</b>
<b>Área/Departamento</b>	Contabilidad
<b>Reporta a:</b>	Gerente Financiero
<b>Supervisa a:</b>	Asistentes Contables (4)

#### 2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN



#### 3. MISION DEL CARGO:

Establecer y controlar procesos contables, elaborar estados financieros mediante la consolidación y validación de información proporcionada por los diferentes departamentos. Controlar el cumplimiento de normas legales y de control interno en todas las transacciones y registros contables que realiza la compañía.

#### 4. RESPONSABILIDADES y FUNCIONES DEL CARGO:

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
Ejecutar el cierre de los estados financieros, mediante la verificación y aprobación de registros contables en detalle o realizando la pruebas de consistencia de los diarios registrados, con la finalidad de asegurar la disponibilidad e integridad de información de la posición financiera y resultados de la empresa.
Revisar y liquidar las declaraciones mensuales y anuales de impuestos, así como la preparación y presentación del Anexo Transaccional Simplificado, Anexo de Retenciones por otros conceptos y Anexo de Retenciones de relación de dependencia con la finalidad de que la empresa cumpla

disposiciones de Ley.
Elaborar registros diarios de transacciones de las transferencias que se realizan en el puerto, retiro de dinero por concepto de trámites.
Emitir cheques con sus respectivos egresos para el pago de proveedores y roles.
Elaborar de manera integral el proceso de nómina de empleados desde el ingreso de novedades, cálculos, planillas del seguro social y pagos.
Elaborar declaraciones del IVA y Retenciones en la fuente para todas las empresas del grupo Coka.
Chequear diariamente los fondos de las cuentas bancarias de la compañía, verificando que cheques han pasado por cámara organizando y verificando que coincidan con la chequera y consultar con gerencia el orden de prioridad.
Registrar facturas de proveedores elaborando la respectiva retención y Verificar el tiempo de vencimiento del pago de los proveedores.
Coordinar el pago de los servicios básicos, empleadas domésticas e impuestos de los ejecutivos.

## 5. INDICADORES DE GESTION Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO

Indicadores de Gestión y Criterios de Desempeño.
% Entrega de información confiable y oportuna. (Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados Integrales, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de cambios en el Patrimonio, Índices Financieros, presentación ejecutiva, otras informaciones financieras solicitadas por el Jefe Inmediato).
% Entrega del informe de cumplimiento tributario.

## 6. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNOS:	PROPOSITO	FRECUENCIA
Gerentes de área	Consultas y recibir instrucciones	Media
Asistentes contables	Dirección	Alta

Ejecutivos de cuenta	Información de Facturación	Alta
<b>EXTERNOS</b>		<b>FRECUENCIA</b>
Entidades del puerto, agencias bancarias, representantes del cliente, entidades de control.		Alta

## 7. PERFIL DEL CARGO

<b>REQUERIMIENTOS PRINCIPALES</b>	
<b>Educación</b>	Bachiller contable, CPA.
<b>Conocimientos Específicos</b>	Conocimientos contables y tributarios.
<b>Experiencia</b>	2 años en posiciones similares en compañías de servicios
<b>Edad</b>	30-40 años
<b>Idiomas</b>	n/a
<b>Disponibilidad para viajar.</b>	n/a
<b>COMPETENCIAS DEL CARGO</b>	
<b>GLOBALES</b>	<b>ESPECIFICAS</b>
Integridad	Planificación y organización
Trabajo en Equipo	Pensamiento analítico
Orientación al cliente interno/externo	Dinamismo-Energía
Responsable	Trabajo en equipo
Orden y Organización	Liderazgo

## 8. CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Lugar de trabajo</b>	Matriz
<b>Herramientas de trabajo</b>	Computadora, impresora.
<b>Equipos de protección personal</b>	n/a
<b>Activos responsable</b>	Computadora, impresora.

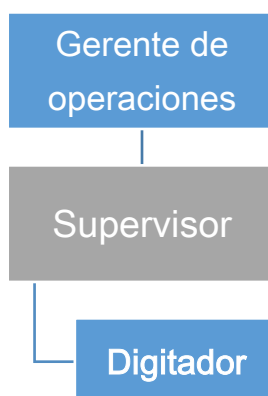


## **IX. DIGITADOR**

### **1. IDENTIFICACION DEL CARGO:**

<b>Título del Cargo</b>	<b>DIGITADOR</b>
<b>Área/Departamento</b>	Operaciones
<b>Reporta a:</b>	Supervisor
<b>Supervisa a:</b>	n/a

### **2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN**



### **3. MISION DEL CARGO:**

Realizar el ingreso al sistema de toda la información necesaria para la correcta ejecución de trámites aduaneros.

### **4. RESPONSABILIDADES y FUNCIONES DEL CARGO:**

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
Planificar previamente con las ejecutivas de cuentas el orden y prioridad de los documentos a ingresar.
Revisar minuciosamente la información que se le ha entregado para ingresar.
Recopilar documentos como manifiestos pendientes, registros del MIPRO, INEN y licencias electrónicas SICE.
Realizar detalladamente todos ítems dentro del trámite para efectos de facturación e ingresarlos en el sistema LOGA.
Ingresar la información en el sistema ECOMEX/DATA ENTRY donde

especifique datos de importación/exportación, manifiesto con nombre del barco, tipo de carga, fecha de embarque, etc.
Enviar declaración aduanera de valor (DAV) a ejecutivas de cuenta.
Armar el trámite con todos los documentos requeridos por la aduana.
Coordinar con el área de digitalización el escaneo de todos los documentos que se envían a la aduana.

## 5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

<b>Criterios de Desempeño.</b>
Los trámites son terminados a tiempo y de manera efectiva en su totalidad.
Entrega de documentación sin errores.

## 6. RELACIONES DE TRABAJO

<b>INTERNOS:</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Ejecutivo de Cuentas	Dirección y recibir instrucciones	Alta
Gerentes de Área	Dirección y recibir instrucciones	Baja
Digitalizadores	Escaneo de documentos	Media
<b>EXTERNOS</b>		<b>FRECUENCIA</b>
Entidades del puerto, agencias bancarias, representantes del cliente.		Alta

## 7. PERFIL DEL CARGO

<b>REQUERIMIENTOS PRINCIPALES</b>	
<b>Educación</b>	Bachiller, técnico en comercio exterior.

<b>Conocimientos Específicos</b>	Conocimientos de legislación y trámites aduaneros.
<b>Experiencia</b>	2 años en posiciones similares en compañías que realicen desaduanización.
<b>Edad</b>	20-30años
<b>Idiomas</b>	Ingles 50%
<b>Disponibilidad para viajar.</b>	n/a

<b>COMPETENCIAS DEL CARGO</b>	
<b>GLOBALES</b>	<b>ESPECIFICAS</b>
Integridad	Iniciativa
Trabajo en Equipo	Profundidad en conocimientos de los productos y servicios.
Orientación al cliente interno/externo	Productividad
Responsable	Pensamiento Analítico
Pasión	Trabajo en equipo

#### **8. CONDICIONES DE TRABAJO**

<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Lugar de trabajo</b>	Puerto Marítimo
<b>Herramientas de trabajo</b>	Celular
<b>Equipos de protección personal</b>	n/a
<b>Activos responsable</b>	celular

## X. DIGITALIZADOR

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

<b>Título del Cargo</b>	<b>DIGITALIZADOR</b>
<b>Área/Departamento</b>	Operaciones
<b>Reporta a:</b>	Gerente de Operaciones
<b>Supervisa a:</b>	n/a

### 2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN



### 3. MISION DEL CARGO:

Digitalizar todos los trámites y documentos necesarios para ser ingresados al sistema de la aduana y agilizar los trámites de desaduanización.

### 4. RESPONSABILIDADES y FUNCIONES DEL CARGO:

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
Recibir y revisar los documentos provistos por los digitadores para fotocopiar y escanear y poder ingresarlos a la Aduana, esto puede ser físicamente por valija o vía digital en la web.
Revisar las facturas, documentos de pólizas de seguros, ruc y cedula del cliente para su digitalización.
Fotocopiar documentos de trámites, solicitudes, nombramientos para y armar carpetas para envío de documentación física al puerto.
Realizar depósitos o dar soporte operativo en algunas actividades inherentes a los trámites aduaneros en caso de ser necesario.

Recopilar documentos directamente de las navieras en caso de ser necesario.
Brindar soporte al área de sistemas en caso de ser necesario.

## 5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

<b>Criterios de Desempeño.</b>
Documentos escaneados a tiempo cuando son requeridos por ejecutivas.
Entrega de documentación sin errores.

## 6. RELACIONES DE TRABAJO

<b>INTERNOS:</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Ejecutivo de Cuentas	Dirección y recibir instrucciones	Alta
Gerentes de operaciones	Dirección y recibir instrucciones	Baja
Digitadores	Escaneo de documentos	Alta
<b>EXTERNOS</b>		<b>FRECUENCIA</b>
Proveedores, clientes, navieras.		Alta

## 7. PERFIL DEL CARGO

<b>REQUERIMIENTOS PRINCIPALES</b>	
<b>Educación</b>	Bachiller, técnico en comercio exterior.
<b>Conocimientos Específicos</b>	Conocimientos de legislación y trámites aduaneros, buen manejo de herramientas informáticas y utilitarios.

<b>Experiencia</b>	1 años en posiciones similares.
<b>Edad</b>	20-30años
<b>Idiomas</b>	Ingles 50%
<b>Disponibilidad para viajar.</b>	n/a

<b>COMPETENCIAS DEL CARGO</b>	
<b>GLOBALES</b>	<b>ESPECIFICAS</b>
Integridad	Iniciativa
Trabajo en Equipo	Trabajo en equipo
Orientación al cliente interno/externo	Planificación y organización
Responsable	Productividad
Pasión	Dinamismo-Energía

## **8. CONDICIONES DE TRABAJO**

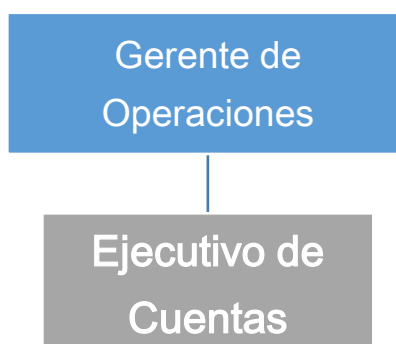
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Lugar de trabajo</b>	Matriz
<b>Herramientas de trabajo</b>	Celular
<b>Equipos de protección personal</b>	n/a
<b>Activos responsable</b>	celular

## **XI. EJECUTIVA DE CUENTAS**

### **1. IDENTIFICACION DEL CARGO:**

<b>Título del Cargo</b>	<b>EJECUTIVO DE CUENTAS</b>
<b>Área/Departamento</b>	Operaciones
<b>Reporta a:</b>	Gerente de Operaciones
<b>Supervisa a:</b>	n/a

### **2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN**



### **3. MISION DEL CARGO:**

Responsable de la ejecución de los trámites aduaneros desde su inicio hasta la culminación y brindar a sus clientes atención cordial y personalizada, manteniéndolos informados del estado de sus trámites.

### **4. RESPONSABILIDADES y FUNCIONES DEL CARGO:**

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
Recibir la información del trámite a realizar por correo electrónico o por medio del departamento de documentación.
Delegar previa revisión del trámite al departamento de clasificación arancelaria para su respectiva clasificación y posteriormente a digitación para su ingreso.
Coordinar inspección para reconocimiento de mercancías en caso de ser solicitado por el cliente.
Enviar al cliente una vez ingresado el trámite, una pre liquidación de gastos para que el cliente conozca la cuantía.

Gestionar las cartas de retiro de mercadería de bodegas de navieras así como también sus pagos.
Revisar los trámites procesados en conjunto con la documentación física entregada por el departamento de digitación.
Realizar AISV (Importación) y DISV (Exportación) a ciertos clientes que lo solicitan.
Verificar con el departamento financiero todos los valores registrados en el workflow en todo los trámites para hacer el cuadro final y proceder a facturar.
En caso de realizar trámites de regímenes especiales, gestionar cartas de compensación, de corrección de RAMV y cartas para endoso y cambio de régimen.
Revisar los trámites procesados en conjunto con la documentación física entregada por el departamento de digitación
Realizar regularmente servicio post venta, es decir, que el servicio brindado haya sido satisfactorio para nuestro cliente y asegurarnos la continuidad de envío de trámites por parte del mismo.
Hacer seguimiento a los digitadores para que hagan a tiempo el ingreso de la información de importación en el sistema.

## 5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

<b>Criterios de Desempeño.</b>
Los trámites son terminados a tiempo y sin errores
Grado de satisfacción del cliente con el trámite realizado.

## 6. RELACIONES DE TRABAJO

<b>INTERNOS:</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Gerente de Operaciones	Dirección y recibir instrucciones	Alta
Auxiliares de Aduana	Seguimiento a trámites en puerto	Alta



Digitadores	Seguimiento a ingreso de información.	Alta
Asistente contable	Facturación	Alta
<b>EXTERNOS</b>		<b>FRECUENCIA</b>
Entidades del puerto, representantes del cliente, navieras.		Alta

## 7. PERFIL DEL CARGO

<b>REQUERIMIENTOS PRINCIPALES</b>	
<b>Educación</b>	Ing. en comercio exterior.
<b>Conocimientos Específicos</b>	Conocimientos de legislación y trámites aduaneros, buen manejo de utilitarios.
<b>Experiencia</b>	2 años en posiciones similares en operadores de comercio exterior
<b>Edad</b>	25-40 años
<b>Idiomas</b>	Inglés en un 50%
<b>Disponibilidad para viajar.</b>	n/a
<b>COMPETENCIAS DEL CARGO</b>	
<b>GLOBALES</b>	<b>ESPECIFICAS</b>
Integridad	Comunicación
Trabajo en Equipo	Profundidad de conocimiento de los productos o servicios
Orientación al cliente interno/externo	Competencia del naufrago

Responsable	Habilidades Comerciales
Pasión	Iniciativa

### 8. CONDICIONES DE TRABAJO

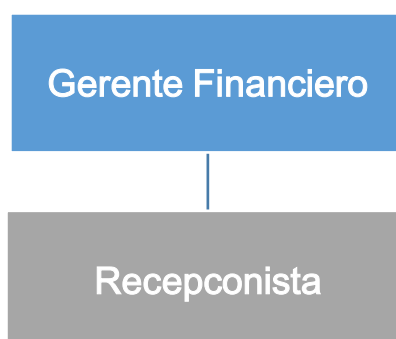
<b>Localidad</b>	Guayaquil
<b>Lugar de trabajo</b>	Matriz
<b>Herramientas de trabajo</b>	Celular
<b>Equipos de protección personal</b>	n/a
<b>Activos responsable</b>	celular

## **XII. RECEPCIONISTA**

### **1. IDENTIFICACION DEL CARGO:**

<b>Título del Cargo</b>	<b>RECEPCIONISTA</b>
<b>Área/Departamento</b>	Administración
<b>Reporta a:</b>	Gerente Financiero
<b>Supervisa a:</b>	n/a

### **2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN**



### **3. MISION DEL CARGO:**

Atender a clientes de manera personalizada y vía telefónica, y ser un apoyo administrativo para la distribución de trámites aduaneros.

### **4. RESPONSABILIDADES y FUNCIONES DEL CARGO:**

<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>
Receptar y realizar llamadas a clientes y proveedores de la compañía.
Revisar minuciosamente la documentación que ingresa para ingresar los trámites aduaneros.
Crear una referencia en el sistema y un número de trámite y entregar a ejecutivas de cuentas.
Solicitar número de manifiesto electrónico y llegada de vapor a navieras para adjuntar a documentación de trámites aduaneros.
Tramitar la devolución de cheques de garantía en las diferentes navieras.
Preparar la valija de documentos para despacho en la ciudad de Guayaquil

con los motorizados o por Courier en caso de ser fuera de la ciudad.
Tramitar el visto bueno y la carta de salida de la agencia de carga y coordinar con las ejecutivas la entrega de documentos y los trámites de visto bueno y carta de salida.
Recopilar los documentos necesarios para dar trámite con las navieras y coordina con los mensajeros la entrega de los mismos.
Mantener contacto con los clientes por temas de documentación y pagos.
Coordinar recorrido diario de cada motorizado/mensajero, revisando las actividades realizadas por mensajero y se confirma el cumplimiento de las mismas en la hoja de la ruta.
Emitir informe diario a Gerencia Financiera del cumplimiento de la hoja de ruta.
Revisión mensual de las facturas emitidas por SERVIENTREGA por envíos de Valija versus archivo (Excel) con los números de guías registrados fin poder efectuarles el pago correspondiente.
Notificar a proveedores retiro de cheques por efecto de pago (Retiro los días viernes: 14h00 – 17h00).

## 5. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

<b>Criterios de Desempeño.</b>
Buena atención telefónica con clientes.
Buena distribución de los trámites con los mensajeros.

## 6. RELACIONES DE TRABAJO

<b>INTERNOS:</b>	<b>PROPOSITO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Gerencia Financiera.	Consultas y recibir instrucciones	Alta
Mensajeros	Dirección y guía.	Media
Ejecutivas	Recopilación de documentación.	
<b>EXTERNOS</b>		<b>FRECUENCIA</b>

Proveedores, navieras, clientes, entidades de control.	Alta
--	------

## 7. PERFIL DEL CARGO

REQUERIMIENTOS PRINCIPALES	
<b>Educación</b>	Bachiller contable, Ing. comercial o afines.
<b>Conocimientos Específicos</b>	Buen manejo de utilitarios y redacción.
<b>Experiencia</b>	2 años en posiciones similares en compañías de servicios
<b>Edad</b>	25 -35 años
<b>Idiomas</b>	n/a
<b>Disponibilidad para viajar.</b>	n/a
COMPETENCIAS DEL CARGO	
GLOBALES	ESPECIFICAS
Integridad	Iniciativa
Trabajo en Equipo	Comunicación
Orientación al cliente interno/externo	Productividad
Responsable	Trabajo en equipo
Orden y Organización	Adaptabilidad al cambio

## 8. CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Localidad</b>	Guayaquil
------------------	-----------

<b>Lugar de trabajo</b>	Matriz
<b>Herramientas de trabajo</b>	Computadora, impresora.
<b>Equipos de protección personal</b>	n/a
<b>Activos responsable</b>	Computadora, impresora.



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **TENESACA MURILLO JULIO DAVID**, con C.C: # 0911936508 autor/  
del trabajo de titulación: **Proceso de elaboración de un manual de  
funciones y perfiles de cargo como herramienta para la correcta  
gestión del talento humano en la compañía W.C.A. WladimirCoka&  
Asociados S.A.**, previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN  
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago  
de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las  
instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la  
Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en  
formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea  
integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del  
Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de  
titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la  
información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **20 de febrero de 2018**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **TENESACA MURILLO JULIO DAVID**

C.C: **0911936508**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Proceso de elaboración de un manual de funciones y perfiles de cargo como herramienta para la correcta gestión del talento humano en la compañía W.C.A. WladimirCoka& Asociados S.A.		
AUTOR(ES)	TENESACA MURILLO JULIO DAVID		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	CABEZAS CORDOVA BELEN ELIZABETH		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Filosofía, letras y ciencias de la educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de febrero de 2018	No. PÁGINAS:	DE 110
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración del talento humano, gestión del talento humano, diseño de cargos.		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Cargo, puesto, gestión, talento, humano, manual, funciones, estructura		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo de titulación se realizó en la empresa WCA WladimirCoka&amp; Asociados S.A., un reconocido operador de comercio exterior de la ciudad de Guayaquil. Se diagnosticó la necesidad de elaborar un manual de funciones para buscar formalizar y esclarecer las actividades y responsabilidades de sus colaboradores y dar paso a la implementación de otros subsistemas de vital importancia en la gestión del talento humano.</p> <p>El objetivo de este trabajo de titulación es el de proveer una herramienta de gestión del talento humano dinámica y de utilidad a la organización en búsqueda de la eficiencia y eficacia en todos sus servicios. Se identificó la necesidad de implementar esta herramienta luego de sostener reuniones con la gerencia donde se evidenciaba un malestar por la alta rotación de personal, lo cual se originaba en no contar con perfiles de cargo correctamente diseñados y la informalidad con la que se gestionaban las actividades de los colaboradores dentro de la organización, o que ocasionaba que los colaboradores nuevos lo logren un adecuado proceso de adaptación y posteriormente dejen la organización.</p> <p>Se realizó el levantamiento de la información mediante entrevistas y observación directa. Una vez recopilada la información esta fue procesada y presentada a la gerencia para su aprobación e implementación final. La misma que concluyo en un proceso de socialización mediante una charla con el personal de la organización.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	5044196	E-mail: <a href="mailto:julio.tenesaca@gmail.com">julio.tenesaca@gmail.com</a>	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: PSIC.ORG SOFIA CARRILLO SALDARRIAGA, MGS		
	Teléfono: 3804600 ext. 1413, 1419		
	E-mail: <a href="mailto:sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec">sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			