



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

**Diseño de un manual del proceso integral de Onboarding para los nuevos colaboradores
de Centro de Estudios Avanzados**

Línea de Investigación:

Gestión del Talento Humano

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Daniel Antonio Carrillo Martínez

Tutor técnico:

Mg. Sebastián Pérez M

Tutora Metodológico:

Phd. Betty Pastora Alejo

Quito- Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR TÉCNICO



Yo, Héctor Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 172152918-6 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Diseño de un manual del proceso integral de Onboarding para los nuevos colaboradores de Centro de Estudios Avanzados.

Elaborado por: Daniel Antonio Carrillo Martínez, de C.I: 1723339998, estudiante de la Maestría: Gestión del Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 5 de septiembre de 2024



Firma

APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO

Yo, Phd. Betty Pastora Alejo con C.I: 1759364332 en mi calidad de Tutora del proyecto de investigación titulado: Diseño de un manual del proceso integral de Onboarding para los nuevos colaboradores de Centro de Estudios Avanzados.

Elaborado por: Daniel Antonio Carrillo Martínez, de C.I: 1723339998, estudiante de la Maestría: Gestión del Talento Humano, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 6 de septiembre de 2024

Firma Alejo Betty Pastora

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE

Yo, Daniel Antonio Carrillo Martínez con C.I: 1723339998, autor/a del proyecto de titulación denominado: Desarrollo del proceso integral de Onboarding para los nuevos colaboradores de Centro de Estudios Avanzados. Previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano.

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 el respectivo 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. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. 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 prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 27 de agosto de 2024

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR TÉCNICO	2
APROBACIÓN DEL TUTOR METODOLÓGICO	3
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE.....	4
INFORMACIÓN GENERAL	9
Contextualización del tema.....	9
Problema de investigación	11
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos.....	13
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	14
Delimitación y alcance del estudio.....	14
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	15
1.1. Antecedentes de investigación	15
1.2. Proceso investigativo metodológico	24
1.2.1. <i>Enfoque de la investigación</i>	24
1.2.2. <i>Tipo de investigación:</i>	25
1.2.2 <i>Diseño de investigación:</i>	25
1.2.3 <i>Estrategia de investigación</i>	25
1.2.4 <i>Población y muestra</i>	25
1.2.5 <i>Métodos, técnicas e instrumentos</i>	26
1.3. Análisis de resultados	27
CAPÍTULO II: PROPUESTA	45
2.1. Fundamentos teóricos aplicados.....	45
2.2. Descripción de la propuesta	46
2.3. Validación de la propuesta	49
2.4. Matriz de articulación de la propuesta	51
2.5. Desarrollo del manual de procesos	53
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	58
ANEXO 1	58
ANEXO 2	59
ANEXO 3	61
ANEXO 4	67

ANTECEDENTES:	70
Flujograma procesos para Gerente General	71
Flujograma procesos para Analista de Recursos Humanos	74
Flujograma procesos para perfil secretaria.....	78
Flujograma procesos para Auxiliar de limpieza.....	81
Flujograma procesos para personal de Mantenimiento	83
Flujograma procesos para Financiero	86
Flujograma procesos para Supervisor de ventas	88
Flujograma procesos para Coordinador Académico	92
Flujograma procesos para Diseñador Gráfico	94
Flujograma procesos para Asesor	97

Índice de tablas

Tabla 1 Formula para valor actividades	27
Tabla 2 Encuesta	33
Tabla 3 Entrevista	33
Tabla 4 Puesto Gerente General	36
Tabla 5 Puesto Asistente Recursos Humanos	37
Tabla 6 Puesto secretaria	38
Tabla 7 Aux. de Limpieza	39
Tabla 8 Puesto Mantenimiento	40
Tabla 9 Puesto Financiero	41
Tabla 10 Supervisor de Ventas	42
Tabla 11 Coordinador Académico	43
Tabla 12 Puesto Diseñador Grafico	44
Tabla 13 Experto María Jarrin	49
Tabla 14 Experto Estefanía Guerra	50
Tabla 15. Matriz de articulación	51

Índice de figuras

Figura 1.....	27
Figura 2.....	28
Figura 3.....	28
Figura 4.....	29
Figura 5.....	29
Figura 6.....	30
Figura 7.....	30
Figura 8.....	31
Figura 9.....	31
Figura 10.....	32
Figura 11.....	45
Figura 12.....	47

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

El nombre de la empresa es Centro de Estudios Avanzados siendo una empresa dedicada a la capacitación y nivelación, que nace de la mano de dos profesionales en las áreas psicológicas y de ingenierías, que sin mucho conocimiento acerca de los procesos de emprendimiento y de la creación de una empresa, gestaron e idearon el nacimiento de Centro de Estudios Avanzados, con la finalidad de preparar a los jóvenes en el proceso de ingreso a la educación superior, floreciendo en el año de 2017, en la ciudad de Quito en el Centro Norte de la ciudad.

Durante el año 2020 debido a factores externos como lo fue la pandemia, la estructura tuvo cambios bastante considerables debido a la forma y fondo, en que la organización se desarrollaba. Debí de crear varias áreas que antes no existían. Estas áreas de las que menciono son: el área de marketing, de ventas, de atención al cliente, de supervisión, de redes sociales y recursos humanos. Por tal razón la necesidad de generar documentación para registrar cada avance por parte de la empresa se vuelve necesaria, para ir consolidando de manera eficaz su crecimiento.

Durante este año el 2022 logró consolidar con una sede matriz en la ciudad de Quito, y tres sucursales en Loja, Lago agrio y Guayaquil, para el año 2024 se instaura una nueva sucursal en la ciudad de Portoviejo, con lo cual la empresa cuenta ya con diferentes sucursales a nivel nacional. Por este motivo y debido a su crecimiento acelerado se ve una necesidad de ir organizando la empresa como una estructura, por tal razón se observa la necesidad de generar procesos, funciones y manuales, con la finalidad de poder tener un crecimiento controlado en base de la necesidad de la estructura organizativa.

Debido al crecimiento que tuvo la empresa, se vio la obligación de ir incorporando nuevos perfiles para las diferentes sedes y áreas recién creadas. Por tal situación fue necesario improvisar un sistema de contratación, selección y capacitación, para que al incorporar nuevo personal conozcan las actividades y todas las funciones a desarrollar. Por este motivo el Onboarding según Zúñiga (2022), es un sistema organizativo que permite la incorporación de nuevos colaboradores, facilitando su

inserción laboral, con lo cual mejore y efectivice su desarrollo profesional dentro de la empresa, debido a que la empresa se encuentra en constante crecimiento, fue indispensable generar un sistema organizado para poder implementar con los nuevos colaboradores, durante el proceso de inducción.

En la actualidad en la sede matriz Quito cuenta con un gerente general, un gerente financiero, un director de ventas, el área de marketing el área de recursos humanos, el área administrativa, área comercial y el área docente. Siendo esta la sede matriz a nivel nacional cumple la función de cabeza de toda la organización.

Gracias al crecimiento veloz fue necesario generar manuales y organigramas que permitan determinar tanto funciones, como los cargos existentes dentro de la estructura (Alles, 2016), siendo esto un elemento vital, por tanto, imperiosa para poder consolidar el crecimiento y la consecución de los objetivos de la empresa a largo, corto y mediano plazo.

Los valores empresariales por parte de Centro de Estudios Avanzados son los siguientes: El compromiso es con la educación de todo el país, el desarrollo de estudiantes con el objetivo académico es de mejorar los procesos de enseñanza e innovar los procesos de capacitación para el ingreso a la educación superior. La metodología se complementa con las habilidades que tienen desarrolladas los docentes, por parte de la experiencia de los mismos.

Para el área de ventas: El centro realiza el proceso mediante la obtención de clientes potenciales, por medio de los diferentes medios de transmisión de información, es por tanto el centro neurálgico que mantiene y sustenta a toda la empresa. Las actividades generadas dentro del área de ventas son lo que aumentan o disminuyen los ingresos dependiendo de la situación interna dentro de esta área, siendo también donde existe mayor rotación de personal.

Para el área académica: Es en esta área donde se da seguimiento a los procesos académicos necesarios de cada uno de los estudiantes, siendo un área neurálgica para la empresa, ya que es el servicio que va a llegar a prestar, por tal motivo la organización y la sistematización de la información de vuelve crucial.

Para el área administrativa: Es donde se realizan todos los procesos de facturación, seguimiento y cobranzas por parte de los inscritos, es aquí donde también se realiza un análisis con respecto a los procesos ejecutados por el área de ventas, ya que la actividad generada dentro del área de ventas si se encontrará en estrecha relación con la parte administrativa.

Problema de investigación

En la actualidad la situación de la empresa, es de constante crecimiento, creando nuevas sucursales en diferentes provincias del país, esto ha con llevando la contratación, captación de personal ; sin embargo con el crecimiento, llega también la necesidad de poder obtener perfiles adecuados para los diferentes cargos a ejecutarse, en cada una de las nuevas sucursales, es de este modo una necesidad imperiosa la de poder segmentar y captar los mejores profesionales de cada área, para poder llegar a los objetivos de la empresa, que son encontrarse en cada una de las provincias de todo el país.

La organización se encuentra con la idea de crear nuevas sucursales, en diferentes provincias del país y para poder mantener y desarrollar estas sucursales, es vital que exista un sistema organizado, para delimitar actividades y funciones según Mendoza (2024), que sean necesarias para el correcto desenvolvimiento de la empresa, dando responsabilidades a cada colaborador.

¿Cuáles son las necesidades de Centro de Estudios Avanzados para la creación de un manual?

El crecimiento de una empresa se relaciona bajo el tutelaje de bases tanto teóricas y epistémicas experienciales, que permitan el desarrollo de sus diferentes actividades a corto, mediano y a largo plazo. Es por este motivo que Centro de Estudios Avanzados para poder consolidarse como uno de los centros de capacitación más grandes del país y con sede en cada una de las provincias, es una necesidad la de generar un sistema organizado que permita con los nuevos perfiles la llegada a los diferentes objetivos empresariales, siendo esto una base completa para la creación de un modelo, que permita la integración de diferentes colaboradores en diferentes partes del país.

La pandemia dejó a la empresa la posibilidad de crecimiento bastante grande, ya que la competencia de Centro de Estudios Avanzados sufrió un fuerte golpe a nivel político y económico, el

centro aprovechando su capacidad de adaptación y su habilidad para poder organizarse de manera correcta, pudo implementar diferentes actividades que le permitieron sobrevivir a largo plazo, por ese motivo es necesario llegar a organizar toda la información generada, incorporando las diferentes áreas nuevas creadas por medio de un sistema, que permita procesos de capacitación el correcto proceso de selección de perfiles laborales de esta manera determinando tiempos, actividades y competencias (Chiriguayo, 2022), que tenga que realizar e inclusive poder determinar elementos como indicadores de calidad en cuanto a su actividad generada.

Los procesos son necesarios (Tabango, 2022) ya que con la creación de nuevas áreas son necesarias sistemas que permitan abrir nuevos panoramas, de cómo controlar la gestión generada por parte de todos los colaboradores, como también delimitar los tiempos de gestión y ejecución, por lo cual el presente proyecto aborda estas temáticas de manera generalizada.

La finalidad de la empresa es poder realizar un proceso de expansión organizado, siendo necesario tener manuales de procesos, los cuales permitan la verificación de la gestión ejecutada por parte de todas las áreas de la empresa. Determinando que al ser muchas de ellas áreas nuevas dentro de la empresa no existían de manera organizada los procesos, y mucho menos los manuales, solamente existían elementos empíricos de los procesos que se tienen que realizar, dejando los procesos básicos como el proceso de contratación sin una visión clara del perfil específico que es necesario al momento de tener que seleccionar personal y de eso ni mencionar las actividades a ejecutar, lo cual ha significado una pérdida de tiempo y de recursos por parte de la empresa en la búsqueda constante de nuevos perfiles.

Según Alles (2016) los procesos son la parte fundamental que permite mancomunar las diferentes actividades dentro de una organización, es por tal razón de vital importancia para todo sistema organizado la generación de manuales regulatorios, que delimiten las actividades, como también los tiempos y las jerarquías dentro de la empresa, es en este sentido lo necesario de plantear, formulas organizadas para detallar cada actividad dentro de Centro de Estudios Avanzados con lo cual llegar a cumplir el objetivo de crecimiento de la empresa.

Objetivo general

Diseñar un manual de procesos y funciones basado en el proceso integral de Onboarding para los nuevos colaboradores de Centro de Estudios Avanzados.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos de procesos y funciones para una empresa.
- Diagnosticar la necesidad de un manual de procesos y funciones mediante el método cualitativo y cuantitativo de Centro de estudios Avanzados.
- Desarrollar un manual de procesos y funciones para las diferentes áreas de Centro de Estudios Avanzados
- Valorar por medio de especialistas el manual propuesto.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

Centro de Estudios avanzados consta de personal en diferentes ciudades, en Quito, Loja, Lago Agrio, Guayaquil y Portoviejo, brindando trabajo de manera directa a cerca de 30 personas en el área comercial, 10 personas en el área administrativa, 65 docentes entre contrato y servicios profesionales y 5 personas de limpieza a nivel nacional; sin tomar en cuenta a todos los proveedores de servicios directos como técnicos, y personal de apoyo en papelería y tecnología, que se encuentran igual en cada ciudad. Estas personas serían los beneficiarios directos pues en caso de que se mejoren los procesos, mejorarían los resultados y por tanto en un círculo dialéctico cada cambio ofrece un efecto sea este positivo o negativo en cada área de la empresa.

Con el crecimiento del centro de capacitación genera una necesidad de perfiles, lo cual determina la contratación de nuevo personal, en diferentes áreas, lo cual repercute en la economía individual de cada grupo familiar y aporta a la sociedad trabajo para la población.

Por otro lado, la adecuada segmentación de personal, significa que al ser un centro que se encarga de la capacitación, permite de manera directa influir en los procesos académicos de varias provincias del país. Sin dejar omitiré que la asesoría que se brinda genera y ayuda a que nueva población pueda profesionalizarse a nivel nacional.

Delimitación y alcance del estudio

El presente estudio se desarrollo en la empresa Centro de Estudios Avanzados con su sede Matriz en la ciudad de Quito y en sus sedes ubicadas en: Loja, Lago Agrio, Guayaquil y Portoviejo. Realizada la toma de datos a todos los trabajadores directos de la empresa bajo nomina, como también a los que se encuentran laborando bajo servicios profesionales. La delimitación o limitación de la investigación es la aplicación del Onboarding, ya que las diferentes fases de desarrollo son inaplicables si no existe primeramente un manual para poder comenzar con los primeros procesos. El alcance del estudio es exploratorio, ya que permitió la obtención de nueva información anteriormente inexistente. Con el uso de diferentes herramientas para poder observar específicamente la estructura laboral, como sus diferentes sistemas organizativos.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Antecedentes de investigación

Según Chiriguayo (2022), **Diseño del manual de funciones basado en competencias para la empresa Liberdatos en la ciudad de la Libertad para el segundo semestre del año 2022**, la investigación realizada en ese trabajo es de carácter exploratorio ya que intenta obtener una gran cantidad de información, siendo su profundidad de carácter descriptiva, y ya que le permite analizar de diferentes maneras y formas la estructura de la empresa. En esta investigación se realizó el análisis a 22 colaboradores siendo la técnica que se utilizó la recolección de información al no poseer una gran cantidad de personal.

El objetivo principal de esta investigación es la de diseñar un manual pasado en las necesidades y requerimientos que la empresa necesite, siendo uno de los objetivos más importantes la de analizar la situación actual de la empresa, para llegar a determinar funciones y cargos, definiendo las funciones y los niveles jerárquicos dentro de la empresa.

El trabajo lo tiene plasmado directamente con la creación de un manual de funciones, siendo este el objetivo más importante que se realizó en todo este proyecto de investigación, validando la información tanto teórica y llevándola a la práctica, con la implementación del manual dentro de la empresa por medio de un permiso. Es importante denotar que anterior a esta investigación era inexistente de un medio por el cual, determinar las funciones dentro de la empresa.

Uno de los resultados más importantes que obtuvo dentro de esta investigación, fue que los colaboradores no cumplían con las competencias requeridas para un puesto de trabajo, debido a la inexistencia de un manual, la cual de manera descriptiva permite analizar los cargos y los requisitos necesarios para la implementación dentro de la empresa.

La importancia de este proyecto radica directamente en la creación de implementación de un manual, para poder facilitar los diferentes procesos y actividades que se encuentran a cargo a los diferentes colaboradores de la empresa, es debido a esto que es una necesidad desde todo sistema organizado que está intentando crecer, detallar las funciones, tiempos, jerarquías dentro de una organización permitiendo de esta manera un paulatino en crecimiento de la empresa.

Según Salazar López (2020), **Manual de procesos de la dirección de desarrollo social de GAD Municipal de Archidona**, el modelo de investigación del trabajo es de carácter deductivo bibliográfico, el un número de personas a investigar son en total de la población de la dirección es de 23 beneficiarios directos, que fue el personal que trabajaba dentro del sector público municipal específicamente en Archidona, la forma en la que recolecto información fue por medio de encuestas y entrevistas, con la

finalidad de poder obtener información específica con respecto al distributivo existente dentro del GAD municipal.

El objetivo principal de esta investigación fue la de elaborar una propuesta de manual de procesos, para poder determinar las funciones específicas de cada uno de los servidores públicos dentro del municipio, cabe aclarar que específicamente se toma en consideración solamente la dirección de desarrollo social. Los objetivos a desarrollarse a lo largo de este proceso investigativo tuvieron la finalidad de poder obtener información clave con respecto a los problemas, tanto administrativos como también a revisar las actividades que originan cualquier tipo de proceso ineficiente dentro de la dirección de desarrollo social, con lo cual poder determinar la necesidad de la implementación de un manual de procesos y de funciones, con el objetivo final de poder mejorar el desarrollo y el funcionamiento de la dirección, con el propósito de poder crear de manera estructural un manual de Procedimientos.

Las principales conclusiones que pudo llegar el investigador Salazar Lopez (2020), fue que en efecto la aplicación del modelo de encuesta visualizó cierto tipo de elementos nocivos para la dirección los cuales impedían la ejecución completa de todo tipo de actividades, por tal motivo al momento que desarrolló el manual mejoró el tema de tiempos y a las actividades que deberían desarrollar cada uno de los servidores públicos, el objetivo del investigador fue tratar de mejorar los diferentes procesos ejecutarse dentro del sistema organizativo.

Por medio de este modelo de investigación fue factible contextualizar la necesidad de un manual de procesos y de funciones, dentro de todo sistema organizado, significando esto la necesidad de implementación de elementos bibliográficos, como una forma de corroboración de una necesidad existente al momento de tener que generar modelos de organización de información en este caso de manuales.

Según Ortiz Rhea (2019), **Modelo de gestión de talento humano basado en competencias para la empresa Eléctrica Regional Norte**, el enfoque metodológico de la presente investigación tiene un elemento particular de análisis por medio de un proceso dialéctico materialista, e incorporando elementos de carácter sistémico para tratar de analizar la gestión del talento humano en una totalidad, y no como un sistema dividido por elementos y actividades. El modelo de investigación que se realizó fue de carácter mixto utilizando elementos tanto cualitativos como cuantitativos, para el levantamiento de información, siendo la población de la Empresa Eléctrica Norte, de la dirección de talento humano en total 29 personas y 10 cargos directivos. Los métodos de recolección de datos fue la entrevista estructurada y la encuesta, con la finalidad de poder obtener mayor información a profundidad de cada uno de los colaboradores que se encuentran dentro del área.

El objetivo general de esta investigación es la de diseñar un modelo de gestión de talento humano enfocado en el nivel de competencias, siendo su elemento principal la de tratar de fundamentar las bases epistémicas relacionadas a la gestión del talento humano, especialmente las que estén relacionadas a los conceptos de competencias, de la misma manera tratando de empatar la parte de la teoría con la realización de un análisis básico acerca del estado en el que se encuentra la empresa a investigar, de esta manera tratando de determinar elementos metodológicos para la abstracción de información y la implementación dentro de la empresa.

Las principales conclusiones llevadas a cabo en la presente investigación, fueron las de determinar que a la inexistencia de manuales e instrumentos relacionados a la gestión del talento humano, obstaculizan el correcto del desenvolvimiento de la empresa a nivel de eficiencia y eficacia, también fue factible r observar a nivel teórico explicar a breves rasgos cuáles son los conceptos importantes acerca de las competencias y qué elementos operativos son los que permiten el desarrollo completo de la empresa, en la misma investigación al implementar elemento tanto teórico unido con el diagnóstico la investigadora genera un modelo de manual determinando puestos procesos de inducción y planes de capacitación, lo cual crea un beneficio radical para la empresa.

Esta investigación permite vincular de manera directa la necesidad de un sistema de manual que mejore la eficiencia y la eficacia dentro de una empresa, e inclusive asimilando los conceptos de inducción y de capacitación como procesos posteriores a la creación de un manual. La referencia que realiza al momento de la toma de datos al dividir los grupos de operarios y directivos, facilita la implementación de análisis profundos en relación a la información a obtener, lo cuales me van a permitir en la presente investigación relacionar y segmentar la población a investigar.

Para Zúñiga Molina (2022), **Rediseño del programa Onboarding para los nuevos talentos de la empresa Dismedsa " la Joya" Cía Ltda.** Para la presente investigación el diseño de investigación fue no experimental, siendo el enfoque metodológico de carácter cuantitativo para analizar la interacción entre las diferentes variables de estudio, por medio del uso de diferentes métodos de recolección de investigación. El tipo de investigación que realizó fue de carácter descriptivo, ya que le permitió realizar un análisis mucho más expansivo y profundo dentro de la empresa, las herramientas que utilizó la investigadora fueron: la observación directa como un elemento esencial para determinar el entorno laboral, como también el análisis documental, con la finalidad de poder abstraer mayor nivel de información con respecto al Onboarding, y centrando su análisis de manera directa en una encuesta, realizada la misma de manera directa a la población de la empresa. Siendo estos tres elementos determinantes para poder describir la realidad de la gestión del talento humano dentro de la empresa.

La población que fue foco de investigación fue a todos los colaboradores de la empresa, siendo estos un total de 384 trabajadores que se encuentran directamente en la actividad de construcción y 59 asesores comerciales, a nivel metodológico se optó por tomar una muestra de 25 asesores comerciales para la observación directa, mientras que para la aplicación de la encuesta será utilizado de manera directa para todo el personal.

El objetivo general de la presente investigación fue la de terminar la forma en la que la modificación de los programas de selección de Onboarding han influenciado en la incorporación de nuevos colaboradores dentro de la empresa, siendo uno de los objetivos específicos el primero de ellos la identificación de la estructura organizativa mediante elementos bibliográficos del programa de Onboarding, a continuación en investigación trató de caracterizar por medio del uso de revisión documental qué elementos son los que se tienen que adecuar y adaptar para la empresa y al final evaluar cuál fue el impacto que generó los cambios dentro de los procesos de capacitación de manera directa en los nuevos perfiles laborales.

La conclusión más importante que llegó a obtener la investigadora Zúñiga (2022) fue la de evaluar el efecto y el pacto que tuvo el proceso de capacitación por medio del sistema Onboarding para mejorar el proceso de inducción y facilitar el proceso de adaptación dentro de la empresa para los nuevos perfiles laborales, otra de las conclusiones que tienen mayor relevancia fue que era necesario realizar una revisión documental específicamente con respecto a las actividades que ya se ejecutaban dentro de la empresa con anterioridad para poder unificar lo que ya existía con los nuevos procesos actualizados.

Para el presente trabajo se puede vincular esta investigación de manera directa con la necesidad de mejorar el proceso de inserción de nuevos perfiles dentro del campo laboral, siendo necesario un manual que permita que se pueda aplicar un sistema de captación selección y de fidelización de nuevos perfiles dentro de la empresa utilizando este sistema denominado Onboarding, por lo cual es una necesidad para poder llevar a cabo el proceso de investigación, la implementación inicial.

Para Tubay Toaza (2022) **Diseño de un programa Onboarding para generar un engagement a modo personal de la compañía Empacreci S.A.**, el modelo de investigación realizada fue de carácter descriptivo siendo la metodología mixta tanto cualitativo como cuantitativo para poder obtener datos profundos acerca de la estructura organizacional de la empresa, la técnica para poder recolectar la información fue primero la utilización de una encuesta, con la cual obtuvo información de los colaboradores y para poder alcanzar la información cualitativa, fue por medio del uso de la observación y el análisis documental. La población que fue investigada fue un total de 1600 colaboradores, siendo

aplicado un sistema muestral no probabilístico dónde quedó conformado el grupo Investigar de 89 trabajadores.

El objetivo general de la investigación fue la de generar un programa para fidelizar al nuevo personal de la compañía, mientras que los objetivos específicos se relacionaron de manera directa con identificación, el análisis y la creación de un programa Onboarding dentro de la empresa, para poder mejorar el proceso de inserción laboral.

Las principales conclusiones que llegó a obtener mediante la investigación fueron: gracias a la aplicación de la encuesta, los vacíos existentes en los diferentes procesos de capacitación para los nuevos colaboradores, que afectaban de manera directa su motivación y su correcto desempeño dentro del ámbito laboral, también pudo visualizar que era necesario ir mejorando paulatinamente el proceso de inducción y de fidelización de los nuevos colaboradores, para que puedan conocer la organización y la cultura de la empresa, de tal manera influir en su permanencia dentro de la empresa.

La presente investigación se vincula de manera directa con el proceso investigativo a desarrollar, ya que permite analizar qué problemas puede generar al momento de no existir un proceso adecuado de inserción para los nuevos perfiles laborales, ya que como mencionó la investigadora Tubay (2022) afecta de manera directa la forma en la que ingresa el nuevo personal, ya que no existir un proceso de inducción o capacitación adecuada, puede generar falta de empatía y de la cultura organizacional, siendo esto un desencadenante para problemas dentro de la organización.

Fundamentos teóricos:

El manejo del área de recursos humanos a lo largo del tiempo, ha ido cambiando modificándose y reorganizándose, tanto a factores internos como a factores externos. Debido a los cambios surgidos gracias a la tecnología y a la disrupción de la tecnología, he determinado que la gestión del talento humano tenga constantemente, cambios de paradigma y sus formas de trabajo sean cada día diferentes. La necesidad de ir implementando herramientas para la gestión es una necesidad organizativa de todo sistema empresarial, por tal motivo para dar inicio a los procesos es necesario un manual que permita guiar y orientar el rumbo de la empresa.

Organigrama:

Según Tabango (2022) el organigrama empresarial es un sistema gráfico, que permite observar de manera simple la estructura organizativa de una empresa, siendo una forma especial para poder visualizar la estructura organizativa de una empresa. Lo cual permita la adecuada conformación de equipos o equipo de trabajo dentro de cada sistema.

Puesto de trabajo por competencias

La teoría del puesto por competencias se centra en identificar, desarrollar y evaluar las competencias clave que son necesarias para desempeñar un puesto de trabajo de manera efectiva Mendoza (2024). Se enfoca en los análisis de las competencias, habilidades y conocimientos, dejando de lado la delegación de tareas y responsabilidades específicas. Para verificar las habilidades de manejo dentro del área de trabajo.

El talento humano

El talento humano se encuentra asociado directamente al concepto trabajo, sin embargo, se considera que el éxito de una organización es consecuencia directa de la persona que ocupa el cargo (Alles, 2016), por lo cual es necesario determinar el perfil y las tareas que conlleva, para poder analizar y optimizar. La actividad dentro del mundo laboral es la base substancial de todo proceso productivo, por tanto, dentro de una empresa o institución es el factor que va a determinar la forma, el tiempo y la calidad del desarrollo de un producto o servicio (Alvarado, 2018). La mano de obra a lo largo de la historia ha sido considerada como el punto focal de todo tipo de industria. Es debido a esto que fue necesario sistematizar todos los procesos asociados a la ejecución y desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones. Por lo cual se observa la necesidad de generar teorización, análisis y sistematización de las actividades asociadas al talento humano. El talento humano cumple la finalidad de poder administrar y gestionar los procesos asociados al trabajo de cada persona que se encuentra dentro de una organización.

El área de talento humano trata de cumplir la misión la visión y el objetivo de una empresa, con la finalidad de poder mancomunar la fuerza laboral y generar un beneficio para los colaboradores; como para la empresa y el crecimiento por parte de la misma a lo largo del tiempo (Alvarado, 2018).

Dentro del talento humano existen varias formas del manejo administrativo, pero siempre va con un enfoque para poder realizar y desarrollar los objetivos de la organización. Es por medio a través de este sistema que trata de dirigir las acciones de toda la empresa con el fin de poder llegar a satisfacer la necesidad de la organización tanto en su crecimiento como en su desarrollo.

El objetivo del Onboarding

El objetivo del onboarding es poder administrar y gestionar las actividades desarrolladas por los asociados, sin embargo, una de las actividades más importantes a desarrollar es también la selección, la capacitación y la fidelización con respecto al nuevo personal (Alles, 2016). Por tanto, este objetivo permitirá que a largo plazo el personal que se ha obtenido para los puestos de trabajo sea el más apto y que exista un nivel de satisfacción con respecto a la empresa.

Según Zúñiga (2022) el término Onboarding textualmente significa abordar en inglés, desde un enfoque organizacional se puede entender a nivel metafórico como el proceso de subirse a un barco, entendiendo que el barco es la organización, con el objetivo que todo el nuevo personal conozca y aprenda los procesos internos del desarrollo organizacional, con lo cual mejore los procesos adaptativos dentro de la empresa.

Según Quijije (2019) el objetivo del Onboarding es tratar de adaptar al nuevo colaborador, de la manera más rápida a la organización, de esta cualidad siendo más eficiente a corto y mediano plazo.

Según Klein, Polin y Sutton (2015) el proceso del Onboarding, se asocia a su capacidad de socializar, donde cada colaborador, adopta un rol dentro de la organización, con lo cual genera una internalización de la misión, visión y objetivos de la empresa. Según Benayas (2018) el Onboarding implementado de manera correcta en la organización mejora la capacidad de inserción de los nuevos colaboradores, lo cual permite una rápida adaptación al nuevo medio laboral.

Según Zúñiga (2022) el Onboarding se vuelve necesario ya que puede generar beneficios a corto, mediano y largo plazo. A corto plazo ya que admite disminuir el tiempo de inserción del nuevo colaborador. A mediano plazo ya que permite efectivizar la labor generada por el colaborador. A largo plazo permitirá la consecución de la misión, visión y objetivos de la organización.

Fases del Onboarding

Siendo el Onboarding un proceso es necesario aplicación de un sistema planificado para poder aplicarlo de manera adecuada. Es por lo cual Rosas (2015) plantea la necesidad de aplicar cinco fases del Onboarding, las cuales son:

Alineamiento: Menciona la necesidad de tener muy claros los perfiles y competencias necesarias al momento de tener que seleccionar un nuevo colaborador, según el organigrama generado de la empresa.

Adquisición: Es el acto de realizar el ingreso de un nuevo colaborador, pero para esto es necesario tener ya definidas todas las competencias y habilidades, por lo cual es necesario tener definido un organigrama funcional donde se detalle a cabalidad el puesto, como también es necesario tener como base los perfiles y los manuales de procesos.

Administración: Aquí lo que llega a mencionar es la necesidad de que ya exista previamente todos los recursos técnicos y tecnológicos para su pronta gestión.

Integración: Esta sería la presentación que se debe realizar el nuevo colaborador dentro de toda la organización, explicando de manera clara las funciones y los roles que va a tener dentro de la organización, lo cual permitirá una integración dentro del sistema.

Aceleración: Es la fase que permite integrar todas las anteriores dando como un resultado, en la adecuada integración del nuevo colaborador y su pronta integración en cuanto sus resultados.

Para poder aplicar la primera fase de adquisición es necesario desarrollar un proceso previo donde se pueda tener como base inicial, organigrama, descripción de los puestos, como también manuales necesarios para los demás procesos del Onboarding, por lo cual en sentido deductivo la línea base dicta, para la aplicación adecuada de este proceso, es necesario obtener y desarrollar todas las actividades y tareas de cada puesto de trabajo.

La línea base para poder iniciar será:

Perfiles de cargo

Según Ñanco (2014) una organización necesita tener definidas las funciones y dependencias, para poder determinar responsabilidades y alcances de cada puesto de trabajo. La utilidad se encuentra asociado al proceso de reclutamiento, ya que permite determinar habilidades y competencias, al momento de tener que analizar a un postulante a la organización, para poder desarrollar el perfil de cargo es necesario tener como punto base un sistema organizado para detallar las actividades y tareas de cada puesto de trabajo.

Organigrama

Según Bermeo (2015) el organigrama empresarial es un sistema gráfico, que permite observar de manera simple la estructura organizativa de una empresa. Un organigrama es un sistema organizado, que permite tanto a los colaboradores internos, como las personas en general observar el funcionamiento de una organización. Es un sistema congruente a la misión, visión y objetivos empresariales, por lo cual debe ser de carácter flexible y de fácil entendimiento, donde guía de manera estructurada cada puesto y posición en una empresa.

Su función está asociada a la vida misma de la empresa, ya que permite guiar a todos los colaboradores en función del puesto que posean. Por tal motivo es necesario organizar y reorganizar en función de la vida y la necesidad de la empresa.

Manual de procesos

Según Alvear (2012) el manual de procesos tiene como finalidad optimizar tiempos y costos, en cuanto a las actividades a desarrollar por parte de los diferentes cargos que existan en la empresa, es

por este motivo que es necesario determinar todos los procedimientos de manera secuencial y cronológica en cuanto a las tareas que se realizan de manera cíclica dentro de la organización. El proceso de desarrollo debe ser por medio de la descripción de cada una de las tareas de actividades, de cada uno de los cargos existentes dentro de la organización.

Procesos dentro del talento humano

Los procesos a desarrollarse dentro del área de talento humano son necesarios para poder mantener la organización estable a corto, mediano y a largo plazo (Alles, 2016). Esto quiere decir que los procesos son los que permitirán es el desarrollo completo y la ejecución de las actividades dentro de cada puesto de trabajo de una manera correcta, siendo está dejando una posibilidad de poder verificar los procesos generados y ver la calidad con la cual se está ejecutando cada actividad.

Por tanto, dentro del área de los procesos existe el área de la evaluación del talento humano lo cual permite poder medir y cuantificar las actividades que se están desarrollando que sean óptimas y de calidad.

Actualmente el análisis que se realiza con respecto al talento humano difiere mucho del Análisis que se realizaba en el siglo pasado, actualmente el manejo del talento humano está abordado dentro de las aristas tecnológicas (Alvarado, 2018), por lo cual resulta clave poder incluir dentro del área de recursos humanos elementos actuales que permitan mejorar el sistema de proceso de selección de personal.

Onboarding dentro del talento humano

El Onboarding es uno de los procesos más importantes que se debe llevar a cabo al momento de la selección de personal, Ya que la persona que se está integrando dentro de la organización pueda acoplarse de una manera más fácil y correcta dentro de la misma. Es por este motivo que dentro del área de talento humano se ve la necesidad de mejorar e innovar en las diferentes áreas procedimentales de la organización, lo cual permitirá al nuevo asociado poder acoplarse e integrarse con mayor rapidez dentro del ámbito productivo (Pozo, 2018). Y no olvidar también que dentro del proceso de Onboarding es también necesario el análisis de las mismas actividades y del constante aprendizaje por parte de los colaboradores con respecto a la información relevante de la empresa.

Dentro de esta área se debe de tomar en cuenta que no solo está relacionado con el manejo del personal, bien está asociado aspectos emotivos, aptitudinales interpersonales, qué permitirán que el personal pueda mejorar y pueda constantemente crecer dentro de la organización.

El puesto de trabajo

Dentro del puesto de trabajo de una organización, son todas las acciones generadas por parte de la persona que trabaja y gestiona todo tipo de actividad con la finalidad de poder generar un bien o un servicio (Pozo, 2018). Para que un puesto sea considerado como tal es necesario que cumpla normativas y reglas procedimentales que permitan constantemente verificar las actividades como los demás procesos generados por parte del asociado. Para poder realizar el análisis del puesto de trabajo es necesario determinar cada actividad que realiza el asociado, como también el tiempo y la complejidad de la actividad a desarrollar, ya que de esa manera permite el análisis de cada elemento dentro de la actividad del asociado.

1.2. Proceso investigativo metodológico

1.2.1. *Enfoque de la investigación*

La investigación tuvo un enfoque mixto de investigación, ya que, por medio del uso del elemento cuantitativo y cualitativo, permitió realizar un análisis desde una globalidad de datos y se pudo triangular la información por medio de un análisis tanto cuantitativo como cualitativo desde un enfoque deductivo, por medio de la toma de datos de manera general y poder llevarlo a temas específicos con el uso de un elemento cualitativo.

Esta investigación tomo un enfoque cuantitativo a medida para poder sacar la mayor cantidad de datos posibles por medio de entrevistas específicas, a personas que se encontraban dentro de las diferentes áreas de la empresa. Fue necesario comprender que el proceso de toma de datos permitió a la investigación de manera amplia, y acceder a la obtención de datos necesarios para el análisis (Hernández, 2016).

La investigación tuvo un enfoque cualitativo que se basa en el proceso de encontrar la información, con lo cual permita realizar un análisis acerca de los diferentes factores, para poder determinar y realizar un análisis mucho más exhaustivo con respecto a las situaciones y sucesos que se suscitan dentro de la academia (Hernández, 2016). fue necesario realizar un informe cualitativo como método exploratorio para poder entender de manera generalizada los sucesos por el uso de entrevistas lo cual permita determinar con exactitud, por medio de las preguntas a los mandos medios, los mandos superiores y las personas específicas dentro de cada área. La entrevista fue un proceso recopilatorio

de información entre dos o más personas con la finalidad de poder obtener e identificar tanto aspectos que podrían ser denotados como positivos o en sus efectos negativos en función de la ejecución de la actividad a desarrollar.

1.2.2. Tipo de investigación:

El tipo de investigación que se desarrollo es descriptivo exploratorio, ya que, al no existir análisis anterior realizados, permitió realizar una inmersión en todas las actividades a desarrollar, es por este motivo que al ser descriptiva permitiendo revisar cada una de las características existentes dentro de la actividad comercial de la empresa.

Se puede denominar la exploratoria (Hernández, 2016), ya que, al no existir una epistemología anterior de desarrollada, toda la información que va a recabar será novedosa, y permitirá tener una cantidad bastante amplia de información general.

1.2.2 Diseño de investigación:

El diseño de investigación es de carácter documental, ya que según Sampieri (2016) el análisis documental permite una revisión exhaustiva de la literatura, relacionada a un área específica del conocimiento, por este motivo para el diseño de un manual, es necesaria la revisión específica relacionada a la creación y concreción de un repositorio de experiencias.

Investigaciones de campo ya que se utiliza instrumentos como entrevista y la encuesta, y de manera profunda la matriz de frecuencias, adaptándola al centro de estudios avanzados, para poder obtener información directa de los colaboradores, acerca de las funciones principales organizadas de manera jerárquica.

1.2.3 Estrategia de investigación

La estrategia de investigación al ser un diseño documental y de campo fue necesaria la interacción con los colaboradores, para poder validar la necesidad de un manual y posterior a ello poder generar el manual, siendo la primera información a obtener de manera directa de la interacción con el medio. De forma en que se pudo levantar toda la información por parte del espacio laboral y de todo el personal presente de la empresa.

1.2.4 Población y muestra

La población que se va a tomar en cuenta para hacer el análisis es todo el personal asociado al área comercial, al ser una pequeña empresa se toma a todo el personal de todas las áreas, qué estaría compuesto por cuatros supervisores, veinticuatro asesores, cinco personas del área administrativa Quito, dos administrativos Loja, un administrativo Lago Agrio, un administrativo, Guayaquil, 30 profesores que se encuentran en nómina y dos jefes inmediatos; el total de personas laborando son 70, la población es de carácter finita que según el autor Hernández (2016) es toda cantidad de población que tiene un límite y una extensión definida. El total de personal es un numero manejable el proceso toma de datos se ejecutó a la totalidad. Mientras que el proceso de entrevistas se realizó a 3 personas que son quienes más conocimiento directo tienen al respecto a los procesos, entre los que se encuentra al jefe de ventas, uno de los asesores con mayor antigüedad y al jefe de administración, pues es quien tiene la información directa de la gestión generada.

1.2.5 Métodos, técnicas e instrumentos

El método para la toma de información fue ser por medio de encuestas y entrevistas qué se desarrollaron a modelo de censo al ser la toma de datos de toda una población, permitiendo tener un dato fehaciente frente a un tema específico. Según Hernández (2016) la finalidad de poder obtener información completa de toda el personal y su noción acerca de la problemática que pueda existir, posterior a esto se realizará el modelo de entrevista ya que permitirá abordar de manera más profunda elementos propios del área.

Para poder desarrollar de manera adecuada la entrevista el proceso de análisis se efectuó por medio de un análisis categorial (Echeverría, 2005), dónde se revisaron elementos y categorías específicas asociadas a nuestro objetivo de investigación. Para realizar el análisis de la encuesta se realizó como base de análisis una tabulación simple acerca de las respuestas de opción múltiple y que brinde los colaboradores (Hernández, 2016). Para el desarrollo de los instrumentos de levantamiento de información en este sentido de la encuesta y la entrevista fueron 10 preguntas de la encuesta y 5 preguntas de la entrevista que fueron adaptadas para el giro de negocio adaptada del trabajo de (Chiriguayo, 2022) e incorporado a un Google Forms.

Para realizar el análisis de la matriz de levantamiento de procesos por competencias (Gómez, 2020), la cual fue adaptada para poder ser utilizada dentro del espacio laboral de la empresa, para poder desarrollar la matriz es necesario llenar la tabla con una numeración simple calificando del 1 al 5,

siendo el 5 la nota más alta, por medio de la tabla 1 se puede analizar el proceso de sistematización de información, por medio de la formula siguiente:

Tabla 1

Fórmula para valor actividades y establecer las esenciales

FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ESENCIALES	
Total = F + (CE * CM)	
Total = Frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)	

Nota: Matriz de Alfredo Pérez y Aso.

Por medio del llenado de la matriz permitirá revisar de manera objetiva la frecuencia y las consecuencias de cada actividad o tarea.

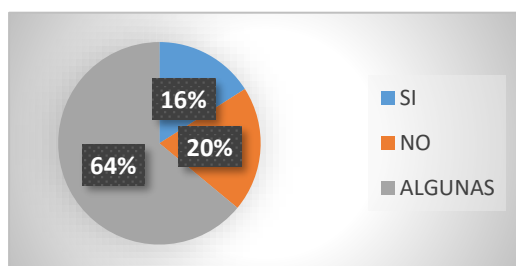
1.3. Análisis de resultados

Para comenzar el análisis de resultado son en función de preguntas generadas a todo el personal laboral de Centro de Estudios Avanzados, por lo cual es necesario comparar las diferentes opciones de respuesta, mediante un proceso de análisis porcentual en cuanto a las diferentes opciones de respuesta.

Figura 1

Pregunta

1. ¿Tienes un proceso claro y definido para realizar tus tareas o actividades en tu negocio?



Fuente: Nota Trabajo en campo

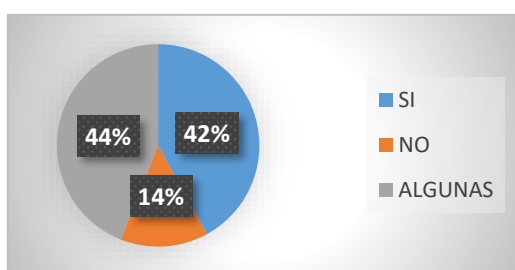
Análisis e interpretación

Se puede determinar que sí existe un proceso para el cual se lleve a cabo con la finalidad de proceder a realizar el acto de la tarea, por lo cual desde la perspectiva de los colaboradores si existe un proceso en cada actividad realizada. Sin embargo, el 36% comenta que no sabe o desconoce los diferentes procesos a ejecutarse. Por tal situación se observar un numero alto de colaboradores que no conocen sus actividades directamente. Lo cual se encuentra en estrecha relación a la necesidad de un medio para poder conocer a cabalidad las actividades a desarrollar y los tiempos que tengan para poder ejecutar cada proceso.

Figura 2

Pregunta

¿Experimentas dificultades para mantener la calidad y consistencia en tus productos o servicios?



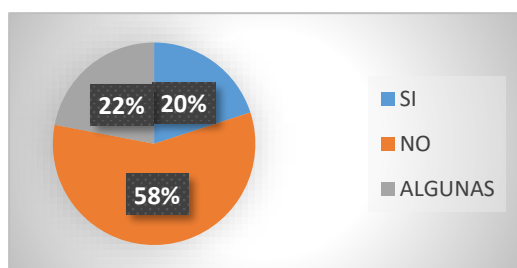
Fuente: Trabajo en campo

Se puede ver que una globalidad del personal, presenta cierto tipo de falencias con respecto a los desafíos en cuanto a la calidad y la socialización de los servicios que brindan, por lo cual se ve una situación de posibilidad de mejoramiento. Un gran porcentaje de colaboradores comenta que existe una dificultad para mantener la consistencia en productos o servicios a ofrecer. Solo un 42% del personal se encuentra satisfecho con los servicios brindados, mientras que un 14% no está seguro. Esto uniendo al reactivo anterior es factible observar una clara necesidad por parte del personal en conocer, cada proceso que deba de ejecutar, para mantener calidad.

Figura 3

Pregunta

¿Encuentras que las tareas o actividades se realizan de manera inconsistente entre los miembros del equipo?



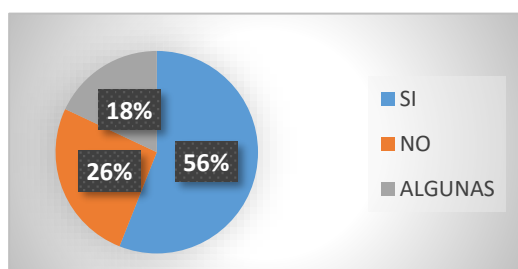
Fuente: Trabajo en campo

La mayoría plantea que los procesos y actividades se realizan de manera consistente se tiene el 58%, sin embargo, un número bastante grande si encuentra algunas falencias con respecto al proceso de la gestión de la actividad realizada y el 22% duda acerca de las actividades a realizar, mientras que el 20% de colaboradores completamente comenta que no conoce las actividades a desarrollar durante su horario laboral. Evidentemente al existir falencias en cuanto a los procesos, tener inconsistencias es cada vez una suerte de necesidad, la de poder tener procesos adecuados, y mantener una consistencia al servicio a prestar.

Figura 4

Pregunta

¿Tienes nuevos miembros del equipo que necesitan capacitación o integración en tus procesos?



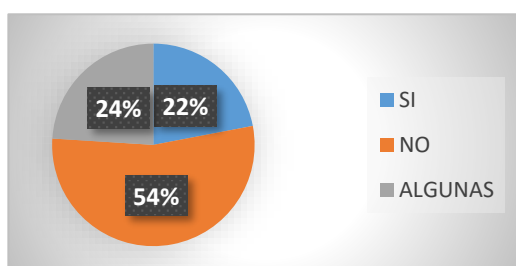
Fuente: Trabajo en campo

Es factible observar que existen colaboradores que se han integrado, que sus demás compañeros de trabajo consideran que no se encuentran aún listos para poder desarrollar actividades de su puesto de trabajo. El 56% comenta que existen compañeros que no conocen aun los procesos, mientras que el 26% menciona que se encuentran capacitados la mayoría de colaboradores, mientras que el 18% menciona que no sabe acerca del tema, por lo cual se puede notar que la mayoría denota que es necesario la capacitación constante o nivelación en cuanto conocimientos y actualización de los mismos. La mayoría de los colaboradores su apreciación es que si es necesario una mayor inserción dentro del espacio laboral y de capacitación, al momento de iniciar con el trabajo.

Figura 5

Pregunta

¿Experimentas un aumento en los errores o retrabajos en tus tareas o actividades?



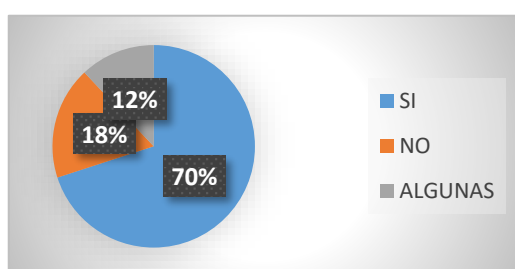
Fuente: Trabajo en campo

Se puede observar que el número de errores no es tan alto en el 54%, menciona que no es tan fuerte el tema de retrabajos o tardanzas en las actividades, el 24% plantea que, si existen problemas en cuanto a la tardanza de ejecución y de desarrollo de actividades, pero sí se plantea que existen números de errores y retrabajos considerando que este número de retrabajos dificulta el proseguir con las actividades, lo cual es un punto a tomar en cuenta. Ventajosamente no es un numero tan grande sin embargo que el 46% de resultados sean negativos, significa para la empresa perdida en tiempo, recursos y dinero.

Figura 6

Pregunta

¿Te gustaría tener una referencia clara y accesible para todos los miembros del equipo sobre cómo realizar las tareas o actividades?



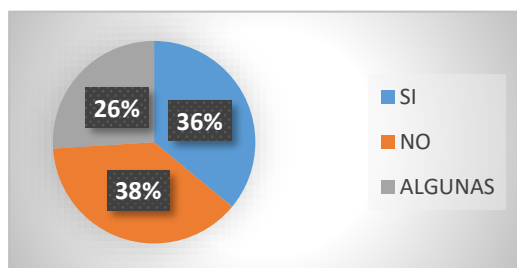
Fuente: Trabajo en campo

La mayoría por medio del 70% plantean la necesidad de que exista algún tipo de instrumento para mejorar el tema de capacitación, para poder asegurar todas las actividades a realizar y en ese sentido poder definir de alguna manera en los tiempos para que todo el mundo pueda ser partícipe de las actividades generadas. Mientras que el 18% plantea que no es necesario, pues ya saben de sus actividades, mientras que el 12% considera que no sabe si eso mejorara o no el desempeño. Evidentemente al tratar de capacitar e incluir nuevo personal se vuelve una necesidad la de generar modelos de aprendizaje.

Figura 7

Pregunta

¿Encuentras que la comunicación y coordinación entre los miembros del equipo es deficiente en relación con las tareas o actividades?



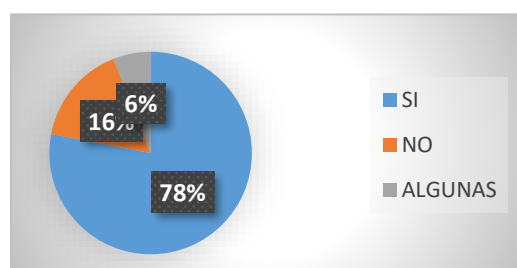
Fuente: Trabajo en campo

Se puede observar que la comunicación la coordinación plantean una dificultad en parte de la realización de las actividades ya que la mayoría analiza que sí existe cierto nivel de dificultad para poder realizar las actividades. El 38% de los colaboradores plantea que la comunicación es sólida, mientras que el 36% considera que no es buena la comunicación dentro de la empresa, y el 26% menciona que a veces si es necesaria. La necesidad de mejorar esos elementos negativos de la apreciación que poseen los colaboradores, permitirá la mejora paulatina de los procesos dentro de la empresa.

Figura 8

Pregunta

¿Consideras que tener un manual de proceso facilitaría la capacitación de nuevos empleados?



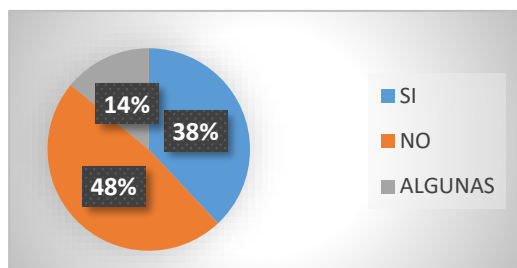
Fuente: Trabajo en campo

La mayoría considera que el desarrollo de un manual facilitaría el proceso de capacitación y también de inserción de los de los empleados nuevos como de los antiguos. El 78% plantea que es necesario un sistema para poder mejorar la capacitación y la inserción de nuevo personal, la necesidad de un manual se vuelve evidente con la relación a las otras aristas de preguntas, lo cual deja entrever, que la visión de la empresa podría mejorar y crecer correctamente, por medio del uso de manual de funciones.

Figura 9

Pregunta

¿Encuentras que la falta de un proceso documentado dificulta la mejora y optimización de tus tareas o actividades?



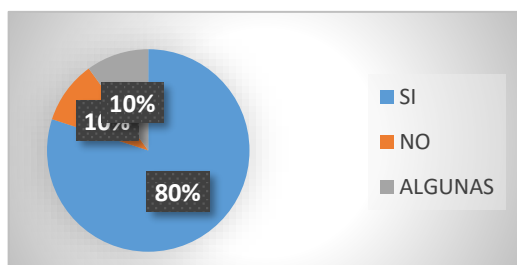
Fuente: Trabajo en campo

Si existe algún tipo de dificultad en cuanto a lo mejor y optimización de las tareas y actividades se puede observar que el 50% plantean que no sería necesario, pero el otro 50% plantean que sí existe posibilidades de mejora en cuanto a los procesos existentes. Considerando que un porcentaje bastante grande comenta que si existe una falencia en cuanto al desarrollo de las actividades de la empresa va vislumbrando una necesidad de implementación de manuales.

Figura 10

Pregunta

¿Crees que tener un manual de proceso ayudaría a tu negocio a ser más eficiente y efectivo?



Fuente: Trabajo en campo

En cuanto a la última pregunta todos plantean que al existir un manual de procesos sería mucho más eficiente y efectivo el proceso de capacitación y proceso de selección tanto del personal como también de la actividad a realizar dentro de todo el proceso de la organización, por lo cual se ve una necesidad real en cuanto a la sistematización de la información.

Tabla 2*Encuesta*

	Pregunta	Respuestas		
		Si	No	Algunas
1	¿Tienes un proceso claro y definido para realizar tus tareas o actividades en tu negocio?	16%	20%	64%
2	¿Experimentas dificultades para mantener la calidad y consistencia en tus productos o servicios?	42%	14%	44%
3	¿Encuentras que las tareas o actividades se realizan de manera inconsistente entre los miembros del equipo?	20%	58%	22%
4	¿Tienes nuevos miembros del equipo que necesitan capacitación o integración en tus procesos?	56%	26%	18%
5	¿Experimentas un aumento en los errores o retrabajos en tus tareas o actividades?	22%	54%	24%
6	¿Te gustaría tener una referencia clara y accesible para todos los miembros del equipo sobre cómo realizar las tareas o actividades?	70%	18%	12%
7	¿Encuentras que la comunicación y coordinación entre los miembros del equipo es deficiente en relación con las tareas o actividades?	36%	38%	26%
8	¿Consideras que tener un manual de proceso facilitaría la capacitación de nuevos empleados?	78%	16%	6%
9	¿Encuentras que la falta de un proceso documentado dificulta la mejora y optimización de tus tareas o	38%	48%	14%
10	¿Crees que tener un manual de proceso ayudaría a tu negocio a ser más eficiente y efectivo?	80%	10%	10%

Instrumento aplicado a Ceav

El cuadro anterior permite observar la existencia de dudas, por parte de todo el personal existente dentro del centro de estudios avanzados. Por lo cual deja validar que existe una necesidad en cuanto al trabajo a desarrollar para optimizar y efectivizar los procesos de contratación selección y mantenimiento del personal existente. Por medio de la creación de un manual de procesos y de gestión que permita capacitar, y ubicar perfiles adecuados a los cargos de los futuros colaboradores.

Este compilado genera un espacio de análisis para verificar las necesidades presentadas a lo largo del trabajo, ejecutado por parte de los colaboradores, siendo una forma fehaciente para poder evidenciar, sus problemáticas y sus debilidades. Por tal razón si logra evidenciar que es una necesidad imperiosa la de generar espacios y modelos de trabajo para los colaboradores y para los futuros postulantes.

Resultados entrevista:**Tabla 3**

Entrevista

	Preguntas	Fuente 1D	Fuente 2C	Fuente 3CB
1	¿Usted conoce el tiempo de funcionamiento de la empresa?	Si claro que conozco desde que se fundó la empresa	la verdad no conozco mucho	realmente no se la verdad
2	Usted conoce la estructura de la empresa?	Si conozco bastante bien el funcionamiento de la empresa	Al principio no mucho, hasta que me adapte	en un principio casi no entendía muy bien quien era mi jefe
3	¿Usted conoce la estructura de la gestión que se realiza por parte de todos los asesores en Quito Guayaquil Ojalá agrio?	La verdad no conozco mucho acerca de la gestión que se realiza por parte de todos los asesores en Quito Guayaquil Ojalá agrio	El proceso es que llega lead se gestiona se le da seguimiento y se comunica con él constantemente hasta que se inscriba	Cuando recibo los leads tengo que registrarlos y después de eso llamarlos y darle seguimiento hasta que se puedan inscribir en el caso de que lo hagan
4	¿Conoces a cabalidad los tiempos de respuesta de los asesores?	La verdad no conozco todo el tiempo que se le da para cada uno de los asesores	Usualmente tienen entre 7 a 8 días para dar gestión lo cual les permite llamarlos constantemente y poder ofrecerles los servicios	A veces nos dan entre una semana o dos semanas para que se pueda gestionar. Entonces lo único que tengo que estar pendiente es que no nos describa
5	Usted considera que sería importante implementar un manual de funciones?	No se ve tal vez Los costos o a ver qué es lo que están haciendo los asesores porque a veces no se sabe qué es lo que andan haciendo qué es lo que sí están trabajando no	Quizás organizar mejor el personal y capacitarlo para que pueda responder a todas las preguntas ya que a veces realizan inquietudes que no todo el mundo conoce la respuesta	Tal vez dando más seguimiento y tal vez más tiempo para que podamos seguir realizando el proceso de ventas eso podría ser

Instrumento aplicado a Ceav

Interpretación de resultados:

Al realizar una evaluación con respecto a las personas más importantes a nivel gerencial jerárquico superior jerárquico intermedio y también desde la parte operativa:

Pregunta 1: ¿Usted conoce el tiempo de funcionamiento de la empresa? Interpretación se puede llegar a determinar que en este caso el perfil uno que sería desde la Fuente primera conoce el funcionamiento y de existencia de la empresa, la Fuente número 2 que son los mandos medios comenta que no conoce, para la Fuente número 3 que ya son, todos los colaboradores operativos, comentan que no conocen a ciencia cierta desde qué momento funciona la empresa.

La interpretación a esto en general desde los colaboradores de cada área, significa un desconocimiento en cuanto a las actividades a desarrollarse e inclusive, deja entrever que no se tiene una base de conocimiento de la empresa, por lo cual para el proceso de identificación con la empresa es una imposibilidad.

Pregunta 2: ¿Usted conoce la estructura organizacional de la empresa?

La Fuente número uno que es un mando jerárquico Superior comenta que sí conoce la estructura de la empresa y que no ha tenido ningún inconveniente en cuanto a su manejo, la Fuente número 2 comenta que en un principio no conocía cómo se encontraba organizado la empresa y que se le hizo muy complejo. Al momento de saber a quién tiene que dirigirse en cuanto a las funciones que tenía que cumplir, fuente número 3 comenta que en un principio no sabía quién tenía que responder y que por ese motivo se volvió tan difícil, llegar a determinar quién era su jefe directo.

Es importante notar que las últimas dos fuentes son de rango operativo, lo cual denota que desde la base no conocen realmente los procesos que tiene la empresa, lo cual puede llegar a causar problemas en ejecutar los servicios y de más actividades.

Pregunta 3: ¿Usted conoce la estructura organizacional?

La Fuente número 1 plantea el desconocimiento en cuanto al proceso que se ejecuta dentro del área comercial, la Fuente número 2 explica de manera un poco más específica el proceso que se tiene que ejecutar y la Fuente número 3 explica un poco más detallado en este caso el proceso que tienen que realizar con respecto al recibir la base de datos, la gestión que realiza y el tiempo que se demora.

Pregunta 4: ¿Conoces a cabalidad los tiempos en cuanto a los procesos dentro de Centro de Estudios avanzados?: La Fuente 1 desconoce por completo el tiempo que se demora cada asesor en dar gestión o seguimiento, la Fuente número 2 nos da un tiempo aproximado en cuanto a la temporalidad de gestión y el proceso que se tiene que realizar y la Fuente número 3 de manera un poco dudosa plantea días de manera cronológica en cuanto a la gestión que se tiene que realizar.

En este inciso denota un desconocimiento por parte de las tres fuentes acerca de los procesos de ejecutarse por parte de los colaboradores dentro de la empresa, por tanto, se llega a deducir que si se desconoce los tiempos los servicios a brindarse también se encontrarán en esta misma situación de desconocimiento.

Pregunta 5: ¿Usted considera que sería importante implementar un manual de funciones? Interpretación la pregunta número 5: Fuente número 1 plantea que los costos deberían ser revisados o en su defecto revisar lo que cada persona está realizando ya que plantea la no existencia de un análisis completo, la Fuente número 2 plantea que se debe mejorar el tema de selección capacitación que se le debe dar al personal y la Fuente número 3 menciona que es necesario que tengan más tiempo para poder gestionar y dar una perspectiva un poco más amplia a la gestión que se está realizando.

De pregunta número cinco es importante ya que al momento de relacionarla con la encuesta denota que los colaboradores sí consideran que es necesario la existencia de un manual, ya que gracias a las otras preguntas fue factible notar que existe cierto tipo de fallas por parte de la estructura, lo cual puede influir de manera directa en el proceso de selección de captación a corto a largo y a mediano plazo dentro de la empresa.

Matriz de riesgos metodológica para valorar actividades e identificar las esenciales

La matriz permite determinar por medio de una simple encuesta realizada a los colaboradores de Centro de Estudios avanzados, las tareas de actividades que tienen que realizar de manera cotidiana y la necesidad y la importancia de cada uno. Es por tal motivo que se va a encontrar que En las siguientes tablas se encuentra información respectiva acerca de la importancia de la consecución de las actividades dependiendo del cargo o de la actividad que genere el colaborador. Es aquí donde se utiliza información como punto base para poder determinar los perfiles por cargo y competencia para poder elaborar tanto el organigrama como el manual de funciones de actividades.

Tabla 4

Puesto Gerente General

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación	Complejidad o dificultad	Total
Planificación	3	4	5	23
Gestión de Recursos	3	4	3	15
Desarrollo de programas	3	2	4	11
Marketing y promoción	4	4	3	16
Gestión financiera	3	3	3	12
Supervisión de operaciones	3	4	2	11
Relaciones Institucionales	5	3	2	11
Liderazgo y gestión de equipo	3	3	2	9

Fuente: Matriz de Alfredo Pérez y Aso.

Modificado por Daniel Carrillo

Para las actividades del gerente general se puede observar que las actividades más importantes de manera jerárquica, se encuentran relacionadas con la planificación, la gestión de recursos y el marketing y promoción. Por tal motivo dentro del perfil de cargo será necesario detallar estos tres elementos con mayor detalle ya que son parte inherente del puesto en esta organización.

Tabla 5

Puesto Asistente Recursos Humanos

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación	Complejidad o dificultad	Total
Reclutamiento y Selección	3	3	4	15
Contratación y Onboarding	3	3	3	12
Gestión de desempeño	2	3	3	11
Desarrollo y capacitación	2	2	3	8
Gestión de personal	2	2	2	6

Fuente: Matriz de Alfredo Pérez y Aso.

Modificado por Daniel Carrillo

Para el puesto de asistente de recursos humanos se observa que los macroprocesos son: Reclutamiento y selección, contratación y gestión del desempeño; por lo cual es importante revisar que estos macroprocesos deben realizarse con mayor consecuencia de afectación en caso de no cumplirse.

Tabla 6*Puesto secretaria*

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación	Complejidad o dificultad	Total
Recepción y atención al cliente	4	4	5	24
Gestión de Comunicaciones	4	4	4	20
Administración de Documentos	3	3	4	15
Soporte a estudiantes y Profesores	3	3	3	12
Coordinación de horarios	3	3	3	12
Facturación	3	4	2	11

Fuente: Matriz de Alfredo Pérez y Aso.

Modificado por Daniel Carrillo

Para el puesto de secretaria los macroprocesos a nivel jerárquico son recepción y atención al cliente, como el Macro proceso más grande de todos mientras que el segundo gestión y comunicación con el personal y administración de documentos pasan a ser en segunda y tercera parte respectivamente.

Tabla 7*Aux. de Limpieza*

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación	Complejidad o dificultad	Total
Recepción de tareas	5	3	2	11
Preparación de equipos y suministros	4	3	2	10
Limpieza de espacios	3	3	2	9
Mantenimiento y orden	3	3	2	9
Eliminación de residuos	3	3	1	6

Fuente: Matriz de Alfredo Pérez y Aso.

Modificado por Daniel Carrillo

Para el puesto de auxiliar de limpieza se puede observar que la recepción de tareas va como primer puesto, mientras que la preparación de equipos y suministros en segundo y la limpieza directamente es la tercera actividad más importante a desarrollarse para este puesto.

Tabla 8*Puesto Mantenimiento*

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación	Complejidad o dificultad	Total
Recepción de tareas	2	3	3	11
Preparación de herramientas y materiales	2	3	2	8
Mantenimiento preventivo	2	3	3	11
Reparaciones y soluciones	2	2	2	6
Seguimiento y verificación	1	2	2	5

Fuente: Matriz de Alfredo Pérez y Aso.

Modificado por Daniel Carrillo

Para el puesto de mantenimiento es importante de notar que la principal acción que realiza es la recepción de tareas mientras que en segunda posición se encuentra la preparación de herramientas y materiales y como. importante en el mantenimiento preventivo como actividades recurrentes que se tienen que realizar.

Tabla 9*Puesto Financiero*

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación	Complejidad o dificultad	Total
Gestión presupuestaria	3	5	5	28
Control de ingresos y egresos	4	4	4	20
Facturación y cobros	4	3	4	16
Pago a proveedores	3	4	3	15
Gestión de impuestos	3	3	3	12

Fuente: Matriz de Alfredo Pérez y Aso.

Modificado por Daniel Carrillo

Para el puesto Financiero es importante ver que el Macro proceso está relacionado con la que siempre presupuestaria, ya que esto está relacionado directamente con la actividad general, mientras que como segunda posición es el control de ingresos y egresos y en tercera posición se encuentra la facturación y cobros como elementos más importantes a desarrollar

Tabla 10*Supervisor de Ventas*

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación	Complejidad o dificultad	Total
Planificación de objetivos	3	3	5	18
Asignación de cuotas	4	4	3	16
Monitoreo o seguimiento	4	3	4	16
Coaching y capacitación	3	4	3	15
Evaluación de desempeño	3	3	3	12
Comunicación con la dirección	3	3	2	9

Fuente: Matriz de Alfredo Pérez y Aso.

Modificado por Daniel Carrillo

Para el puesto de supervisor de ventas el Macro proceso más importante es la planificación de objetivos, como segundo proceso importante está la asignación de cuotas y el monitoreo seguimiento que se le da a todos los asesores.

Tabla 11*Coordinador Académico*

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación	Complejidad o dificultad	Total
Planificación de programas	4	4	4	20
Diseño de contenidos	3	4	3	15
Programación de clases	3	3	3	12
Asignación de Profesores	3	4	2	11
Supervisión y evaluación	3	2	3	9
Comunicación con estudiantes	2	4	2	10
Mejora continua	3	3	2	9

Fuente: Matriz de Alfredo Pérez y Aso.

Modificado por Daniel Carrillo

Para el puesto de coordinador académico el Macro proceso más importante es la planificación de programas que van a afectar a todo el centro académico, mientras que en segunda posición tiene lo que son el diseño de los contenidos y en tercera posición la programación de tareas.

Tabla 12*Puesto Diseñador Grafico*

DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	Valoración de las actividades para establecer las esenciales			
	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación	Complejidad o dificultad	Total
Recepción de requerimientos	5	5	3	20
Investigación y Conceptualización	4	4	3	16
Creación de diseños	5	3	4	17
Revisión y aprobación	3	4	3	15
Entrega final	3	3	3	12

Fuente: Matriz de Alfredo Pérez y Aso.

Modificado por Daniel Carrillo

Para el puesto de diseñador gráfico el Macro el proceso más importante es la recepción de requerimientos, es por tanto indispensable tomar en consideración que la actividad del diseñador gráfico está atado a los requerimientos que las otras áreas puedan solicitar, segundo Macro proceso es la investigación y conceptualización de las imágenes o las artes y el tercer mejor proceso es la creación de los diseños directamente.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Para la generación de un proceso de Onboarding efectivo en la organización, es necesario tener primero la descripción de cargos, un organigrama y manuales de procesos. Ya que de esta manera permite poder aplicar de manera adecuada todo un sistema de inducción y capacitación específico en función de los diferentes cargos y perfiles existentes dentro de la empresa.

Según Zúñiga (2022) los beneficios de la aplicación del Onboarding es generar valor en el proceso de inducción capacitación selección de personal, con la mejora paulatina de las diferentes actividades dentro de las mismas. Es también necesario entender que para poder realizar las fases de Onboarding es necesario poseer la base de actividades, el organigrama y el manual de procesos; pues sin esto sería imposible poder generar de manera adecuada todas las fases.

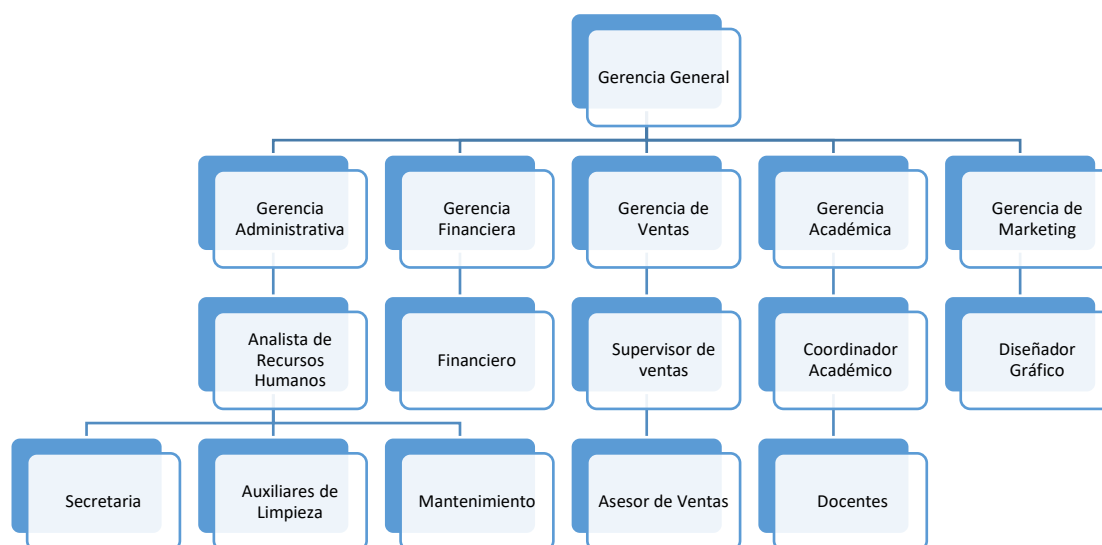
Matriz de riesgos para valorar actividades esenciales

Descripción de cargos, según Ñanco (2014) es necesario tener definido cada actividad y cada tarea, para poder generar un proceso de reclutamiento adecuado ya que permita determinar habilidades y competencias específicas en cada en cada cargo, con lo cual reduzca costos en cuanto al proceso de selección y efectivice en tiempos y calidad de los perfiles a seleccionar.

Organigrama

Según Bermeo (2015) el organigrama es un sistema jerárquico donde se describe a manera de fotocopia la estructura de la organización, es determinante el uso de un organigrama con la finalidad de poder observar la responsabilidad y la definición de cada tarea por cada uno de los diferentes colaboradores existentes dentro de la empresa.

Organigrama Ceav



Manual de procesos:

Según Alvear (2012) el manual de procesos tiene la finalidad, de detallar las actividades y de mejorar el tiempo de capacitación e inducción del nuevo personal, ya que permite definir con exactitud la actividad de cada colaborador, detallando desde la actividad más importante de manera jerárquica a la menos importante. Lo cual permite dar una guía a cada colaborador sobre las actividades a realizar diariamente.

2.2. Descripción de la propuesta

Con la aplicación de la encuesta y de la entrevista se pudo analizar que existe una poca organización con respecto a las tareas y actividades diarias a realizar, y que muchas de las actividades tienden a repetirse por tanto los procesos tienden a lentificarse, al no existir una descripción por cargo es difícil analizar realmente la actividad que cada colaborador está realizando, es por tanto que la propuesta es la siguiente:

- Generar el levantamiento de perfiles de cargo, por medio del uso de una matriz.
- Levantar un organigrama en función de la necesidad de la empresa.
- Desarrollar manuales de funciones y de procesos por cada cargo dentro de la empresa.

Todo esto con la finalidad de poder realizar un proceso de Onboarding efectivo.

a. Estructura general

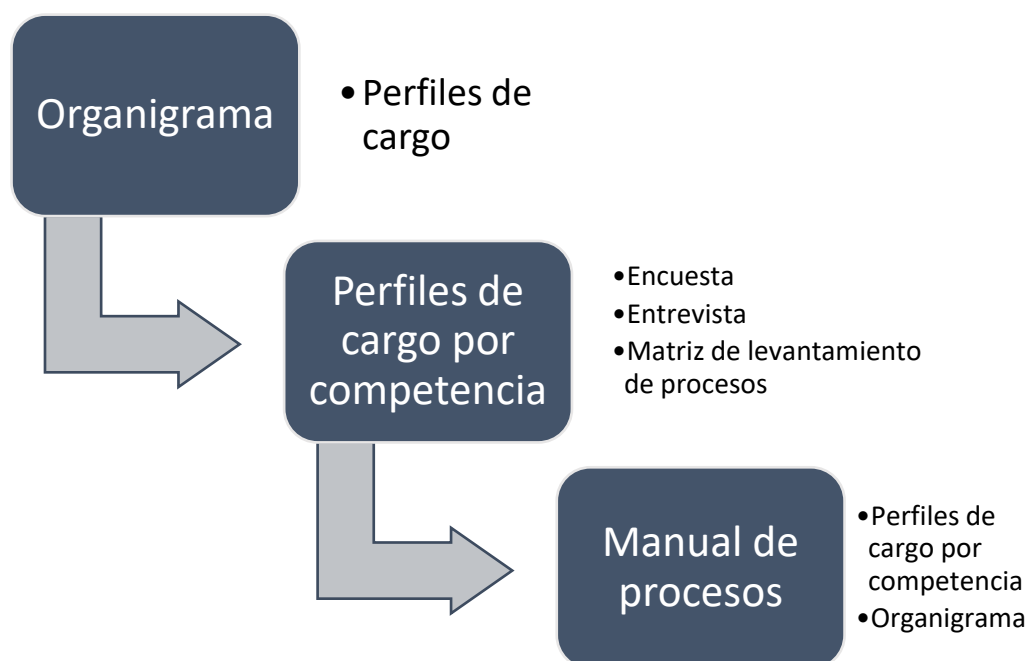


Figura 12

Estructura General

b. Plan de acción:

Para poder desarrollar el presente manual de procesos por competencias, fue necesario la realización de las diferentes actividades a describir a continuación:

Organigrama funcional: Para la creación de un organigrama funcional fue necesario el levantamiento de información por medio de encuestas y entrevistas, a todo el personal para llegar a determinar, si existe o no existe la necesidad de la creación de un sistema organizado que permita la socialización y la incorporación de todo el conocimiento de la empresa.

Perfil de cargo: Para los perfiles de cargo se realizó por medio de la matriz de levantamiento de procesos, la cual permitió la generación de una base de datos importante con respecto a las actividades más relevantes, y las menos relevantes para cada una de las actividades a desarrollar por cada uno de los colaboradores. En esta etapa se pudo medir por medio de esta matriz qué actividades son esenciales de manera jerárquica dentro de cada una de las actividades del personal de todas las áreas.

Manual de procesos: Para la creación del manual fue la unión del organigrama más los perfiles de cargo por competencia, organizando de manera jerárquica cada una de las actividades de cada uno del personal existente dentro de la empresa, es de esta manera también factible poder determinar qué actividades son necesarias incorpora dentro de los diferentes procesos de capacitación de nuevos

colaboradores dentro de la empresa y así poder mantener una estructura organizada y bien determinada asociada al crecimiento y al desarrollo tanto del personal como de la empresa.

c. Explicación del aporte

Para la aplicación de un proceso de un Onboarding es necesario tener una línea base de la cual partir, ya que no se puede generar procesos de selección de personal, inducción o capacitación; sin poseer los perfiles de cargo, el distributivo en este caso el organigrama y los manuales de procesos de los diferentes cargos, ya que esto permitirá disminuir tiempos en cuanto a la selección del personal su capacitación y su inducción, con lo cual también permitirá definir las actividades y las tareas ejecutadas por cada cargo y perfil dentro de la empresa, generando la par responsables y un sistema de mando en función de un organigrama preestablecido, esto disminuirá los procesos de contratación y el cambio fluctuante del personal con lo cual dará mayor soporte a todas las áreas de la empresa.

d. Estrategias y/o técnicas

La estrategia se basa en el análisis por medio de la matriz para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias, ya que permite de manera simple y organizada, la toma de actividades y tareas en función de su nivel de frecuencia o complejidad. Ya que de esta manera permite generar tanto el organigrama y los manuales en función de la determinación de actividades y tareas.

Una vez realizado el análisis de las tareas y actividades por cada cargo, podrá permitir la socialización de la información dentro de la organización, para poder implementar un proceso Onboarding en la empresa; sin embargo, el proceso inicial a realizar es la creación del manual y los perfiles de cargo por competencia.

2.3. Validación de la propuesta

Presente la validación de la propuesta a través del método de criterios de especialistas.

Evaluadores	Años de experiencia	Titulación	Cargo	Observaciones
María Cristina Jarrin	10	Especialista Superior En Dirección De Personas Y Del Talento Humano	Analista de Recursos Humanos	Al ser una necesidad post pandemia también los perfiles de las personas se modificaron siendo más digitales
Estefanía Guerra Argudo	17	Psicóloga Organizacional	Responsable de TTHH	
Harold Encalada	10	Psicólogo Organizacional	Jefe de Gestión Humana	

Tabla 13

Experto María Jarrin

Tema:

Indicadores	Muy adecuado
Impacto	x
Aplicabilidad	x
Conceptualización	x
Actualidad	x
Calidad Técnica	x
Factibilidad	x
Pertinencia	x
TOTAL	35

Tabla 14*Experto Estefanía Guerra***Tema:**

Indicadores	Muy adecuado
Impacto	X
Aplicabilidad	X
Conceptualización	X
Actualidad	X
Calidad Técnica	X
Factibilidad	X
Pertinencia	X
TOTAL	35

Tabla 15*Experto Harold Encalada*

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado
Impacto	X	
Aplicabilidad	X	
Conceptualización		X
Actualidad	X	
Calidad Técnica		X
Factibilidad	X	
Pertinencia	X	
TOTAL	25	8

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

Tabla 16.

Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Perfiles de cargo	Perfiles de cargo por competencias	Enfoque cualitativo y cuantitativo, exploratorio	Encuesta, entrevista y Matriz de levantamiento de puestos por competencias	Para poder visualizar la problemática fue necesaria la aplicación de una encuesta con la finalidad de observar en problema, con la entrevista profundizar en la situación y con la matriz del levantamiento de información por competencias planificar una solución.	Encuesta y entrevista
Organigrama	Perfiles de cargo por competencias	Enfoque cualitativo y cuantitativo, exploratorio	Matriz de levantamiento de perfiles de puestos por competencias	Con la aplicación de la matriz de perfiles por competencias, permite generar un organigrama y determinar mandos	Matriz de levantamiento de perfiles de puestos por competencias

				funciones y puestos de trabajo.	
Manual de procesos	Gestión talento humano, proceso Onboarding	Enfoque cualitativo y cuantitativo, exploratorio	Organigrama y perfiles de cargo	Por medio del uso de técnicas de levantamiento de información se pudo conceptualizar los diferentes manuales de procesos necesarios para el funcionamiento de la empresa y la organización con lo cual permitirá así poder aplicar todo tipo de gestión vital en tu mano dentro de la empresa.	Organigrama y perfiles de cargo

2.5.Desarrollo del manual de procesos

El manual de procesos completo se colocó en los anexos para la revisión, constando con un organigrama, y flujogramas específicos por cargo, con lo cual permita el análisis completo de las diferentes actividades a desarrollar dentro de la organización.

Es también en este medio donde se va a encontrar los perfiles por cargo por competencias, los cuales han sido creados de un enfoque cualitativo y cuantitativo, para poder observar todo tipo de elemento necesario en la aplicación de puestos de trabajo, es también aquí donde se sitúa la base de la entrevista que se realizó con la finalidad de profundizar las diferentes actividades a desarrollarse dentro de cada puesto de trabajo.

Para el organigrama se utilizó el modelo de perfiles de cargo por competencias donde por medio del uso de una matriz de levantamiento de perfiles de puestos, permite el análisis de las diferentes frecuencias y actividades a desarrollar, las necesidades y las dificultades de cada actividad, con el uso de matrices permitiendo determinar los mandos y las actividades cruciales para la empresa.

Emanuel de procesos es también una base generada por parte de la teoría de la gestión del talento humano y procesos del Onboarding, por medio del uso del levantamiento de información, para la conceptualización de diferentes perfiles y modelos en la empresa necesita para poder funcionar, todo se puede observar en el organigrama y en los diferentes perfiles de cargo.

CONCLUSIONES

Para el desarrollo del proceso integral de Onboarding es necesario primero tener todas las actividades y todas las tareas sistematizadas y organizadas. Para lo cual como conclusión se ha desarrollado todos los pasos previos para poder aplicar un sistema completo de Onboarding, con lo cual permita generar sistemas adecuados tanto para contratar, capacitar, generar procesos de inducción y para la toma de decisiones en general. Siendo esto la apertura para un proceso que permita la mejora de selección de talento humano, ahorrando dinero a la empresa y efectivizando sus actividades.

Durante el diagnóstico se pudo si visualizar la existencia de falencias no solo en un área específica sino en general en diferentes áreas de la empresa, por lo cual observe la necesidad de realizar un levantamiento de información con respecto a las tareas y actividades a desarrollarse dentro de la empresa, lo cual me permite observar algunas actividades redundantes y procesos que no cumplen una función específica, de esta manera haciendo que el trabajo de los colaboradores realmente sea significativo, para ellos como para la empresa. Para lo cual el objetivo final fue la generación de manuales de procesos de los diferentes cargos, para poder detallar las actividades generadas dentro de la empresa. De esta manera posibilitando la correcta ejecución de actividades y permitiendo que en general mejoren los procesos de todo el equipo de trabajo.

Después de conversar con algunos especialistas en el medio puede observar la necesidad existente detrás de todo proceso de selección de personal ,en la necesidad de tener levantados los perfiles por competencias de cada cargo, para lo cual esto se deja la empresa para que a futuro puedan mejorar sus sistemas de selección de personal y específicamente aplicar de manera correcta un proceso de Onboarding.

RECOMENDACIONES

Mi recomendación es de manera general van con respecto a la sistematización que se está haciendo por cada actividad nueva dentro de la empresa, y hay que finalizar el presente trabajo, pude observar que estaban incorporando nuevo personal, lo cual es necesario aplicar de manera eficiente y efectiva tanto los manuales como los perfiles por competencia. Ya que de esta manera posibilita que puedan si seleccionar de manera adecuada al personal, en un futuro yo recomendaría realizar una investigación con respecto al proceso de selección del nuevo personal, y la parte más importante sería sistematizar todos los procesos que se estén ejecutando para tener un registro de la actividad que se está generando ya que la empresa es joven necesita poder registrar toda la actividad y de esta manera poder generar espacios de trabajo adecuados para todos los colaboradores.

Es necesario revisar de manera constante que cada perfil y cada cargo cumpla las actividades dentro de su perfil por competencias, para lo cual es necesario que exista la estructura jerárquica pueda respetarse Y de esa manera se pueda visualizar la actividad de cada colaborador.

Es necesario dar seguimiento a las nuevas actividades y el nuevo personal, por lo cual recomiendo la aplicación de Onboarding para el nuevo personal, como también procesos de capacitación constante para el personal y existente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Granica.
- Alvarado, A. K. (2018). *Mejora del desempeño laboral del talento humano en la empresa Transp Enangeal S.A.* Tesis de Grado.
- Alvear, S. (2012). *Universidad Israel*.
<http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/747/1/UISRAEL-EC-ADMH-378.242-59.pdf>
- Barahona, M. (2021). *Universidad Israel*.
<http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2826/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2021-025.pdf>
- Benaya, M. (2018). *Grupo Binternational*. <https://grupobinternational.com/guia-el-plan-de-onboarding/>
- Bermeo, O. (Junio de 2015). *Universidad Israel*.
<http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/735/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-135.PDF>
- Chiriguayo, E. (2022). *Universidad Israel*.
<http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2977/1/UISRAEL-EC-MASTER-GEST-TH-378.242-2022-003.pdf>
- Echeverria, G. (2005). *Análisis Cualitativo por categorías*. Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Gómez, S. E. (2020). *Diseño de un modelo de gestión por competencias enfocado en procesos de reclutamiento y selección para mandos medios de Marketing World Wide S.A. para el primer semestre del 2020*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Hernández, R. F. (2016). *Metodología de la investigación 6ta edición Sampieri*.
- Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Interamericana.
- Klein, H., Polin, B., y Sutton, K. (20 de Agosto de 2015). *Wiley Online Library*. Retrieved 25 de Agosto de 2023, from https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijsa.12113?purchase_referrer=scholar.google.com.ec&tracking_action=preview_click&r3_referer=wol&show_checkout=1
- Mendoza, C. G. (2024). *Diseño de un manual de funciones por competencias para la empresa CGI Financial LLC*. Universidad Israel.
- ÑAnco, C. (2014). *Consultor CL*. Retrieved 25 de Agosto de 2023, from <https://www.consultor.cl/la-descripcion-de-cargos/>
- Ortiz, D. E. (2019). *Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias, para Empresa Eléctrica Regional Norte*. Quito.

<http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1880/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2019-014.pdf>

Pérez Manosalvas, H. S., y Chiriguayo Rodríguez, E. M. (2022). *Diseño del manual de funciones basado en competencias para la empresa Liberdatos en la ciudad de La Libertad para el segundo semestre del año 2022 (Titulo a obtener Maestría)*. Universidad Israel. <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2977/1/UISRAEL-EC-MASTER-GEST-TH-378.242-2022-003.pdf>

Pozo, C. (2018). *Factores de riesgo psicosocial y desempeño laboral*. Tesis de Maestria.

Quijije, M. (7 de Mayo de 2019). *Universidad San Francisco de Quito*. Universidad San Francisco de Quito: <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8056/1/142008.pdf>

Rosas, M. (2015). *Universidad Panamericana*. <https://scripta.up.edu.mx/bitstream/handle/20.500.12552/2858/150831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salazar López, J. J. (2020). *Manual de Procesos de la Dirección de Desarrollo Social en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Archidona*. Quito. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2680/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2020-040.pdf>

Tabango, J. K. (2022). *Diseño e implementación de un manual de organización en la empresa Digicomp ubicada en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, período 2020*. ESPOCH. ESPOCH: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/17630/1/12T01517.pdf>

Tubay, D. (2022). *Diseño de un programa onboarding para generar un engagement al nuevo personal de la compañía Empacreci S.A.* Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19329/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-385.pdf>

Vivanco, M. (2017). *Scielo*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

Zuniga, F. (22 de Febrero de 2022). *Universidad Catolica Santiago de Guayaquil*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/18231>

ANEXOS

ANEXO 1

FORMATO DE ENCUESTA

Estructura de la Encuesta Aplicada por medio de un GOOGLE FORMS

1. ¿Tienes un proceso claro y definido para realizar tus tareas o actividades en tu negocio?
 - a) Sí, tengo un proceso documentado y seguido por todos los miembros del equipo.
 - b) No, no tenemos un proceso definido y cada miembro del equipo realiza las tareas a su manera.
 - c) Algunas tareas tienen un proceso documentado, pero no todas.
 2. ¿Experimentas dificultades para mantener la calidad y consistencia en tus productos o servicios?
 - a) No, mantenemos una alta calidad y consistencia en nuestros productos o servicios.
 - b) Sí, a menudo enfrentamos desafíos para mantener la calidad y consistencia.
 - c) Algunos aspectos de nuestros productos o servicios pueden mejorar en términos de calidad y consistencia.
 3. ¿Encuentras que las tareas o actividades se realizan de manera inconsistente entre los miembros del equipo?
 - a) No, todas las tareas se realizan de manera consistente por todos los miembros del equipo.
 - b) Sí, a menudo encontramos inconsistencias en la forma en que se realizan las tareas.
 - c) Solo algunas tareas se realizan de manera inconsistente.
 4. ¿Tienes nuevos miembros del equipo que necesitan capacitación o integración en tus procesos?
 - a) No, todos los miembros del equipo están capacitados y conocen nuestros procesos.
 - b) Sí, tenemos nuevos miembros del equipo que necesitan capacitación en nuestros procesos.
 - c) Solo algunos miembros del equipo necesitan capacitación en ciertos procesos.
 5. ¿Experimentas un aumento en los errores o retrabajos en tus tareas o actividades?
 - a) No, los errores y retrabajos son mínimos en nuestras tareas.
 - b) Sí, a menudo enfrentamos errores o retrabajos en las tareas.
 - c) Algunas tareas pueden tener más errores o retrabajos que otras.
 6. ¿Te gustaría tener una referencia clara y accesible para todos los miembros del equipo sobre cómo realizar las tareas o actividades?
 - a) Sí, sería muy útil contar con un manual de proceso para asegurar la consistencia y facilitar la capacitación.
 - b) No, no veo la necesidad de tener un manual de proceso en este momento.
 - c) Podría ser útil tener un manual de proceso, pero no es una prioridad en este momento.
 7. ¿Encuentras que la comunicación y coordinación entre los miembros del equipo es deficiente en relación con las tareas o actividades?
 - a) No, la comunicación y coordinación entre los miembros del equipo es sólida.
 - b) Sí, a menudo enfrentamos desafíos en la comunicación y coordinación relacionados con las tareas.
 - c) La comunicación y coordinación pueden mejorar en ciertas tareas o actividades.
 8. ¿Consideras que tener un manual de proceso facilitaría la capacitación de nuevos empleados?
 - a) Sí, un manual de proceso ayudaría a agilizar la capacitación de nuevos empleados.
 - b) No, no veo la necesidad de un manual de proceso para la capacitación de nuevos empleados.
 - c) La capacitación de nuevos empleados se puede manejar sin un manual de proceso.
 9. ¿Encuentras que la falta de un proceso documentado dificulta la mejora y optimización de tus tareas o actividades?
 - a) No, podemos mejorar y optimizar nuestras tareas sin la necesidad de un proceso documentado.
 - b) Sí, la falta de un proceso documentado dificulta la mejora y optimización de nuestras tareas.
 - c) Algunas tareas pueden beneficiarse de un proceso documentado para su mejora y optimización.
 10. ¿Crees que tener un manual de proceso ayudaría a tu negocio a ser más eficiente y efectivo?
 - a) Sí, un manual de proceso podría ayudarnos a ser más eficientes y efectivos en nuestras tareas.
 - b) No, no creo que un manual de proceso sea necesario para mejorar la eficiencia y efectividad de
-

ANEXO 2

Matriz de riesgos METODOLOGIA PARA VALORAR ACTIVIDADES E IDENTIFICAR LAS ESCENCIALES ®

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales, etc. donde

F = frecuencia CE = consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada
CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

Factores / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
• Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
• Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
• Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Gradación de los Factores

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

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

FORMULA PARA VALORAR LAS ACTIVIDADES Y ESTABLECER LAS ESENCIALES

$$\text{Total} = F + (CE * CM)$$

Total = Frecuencia + (Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada x Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad)

Cómo identificar las actividades esenciales:

1. El número máximo de actividades esenciales será 4.
2. Las 3 ó 4 actividades con las puntuaciones totales más altas son las esenciales.

Qué significa una actividad esencial:

1. Tiene el mayor impacto para la organización porque genera resultados que agregan valor.
2. Demanda las principales competencias del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes, etc.).

ANEXO 3



**Universidad
Israel**

ESPOG | Escuela de
Posgrados

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: "Desarrollo del proceso integral de Onboarding para los nuevos colaboradores de Centro de Estudios Avanzados". Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por:

Título obtenido: Especialista Superior En Dirección De Personas Y Del Talento Humano

C.I.: 1720841275

E-mail: maricrisjarrin@hotmail.com

Institución de Trabajo: Publicis Groupe Ecuador

Cargo: Analista de Recursos Humanos

Años de experiencia en el área: 10 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización	X				
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	35				

Observaciones:.....

.....

.....

Recomendaciones:.....

.....

.....

Lugar, fecha de validación: Quito, 30 de agosto del 2023

Firma del especialista



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación:

Desarrollo del proceso integral de Onboarding para los nuevos colaboradores de Centro de Estudios Avanzados

. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Harold Encalada

Título obtenido:

C.I.: 1717298994

E-mail: Harold.encalada@gmail.com

Institución de Trabajo: Quifatex S.A.

Cargo: Jefe de Gestión Humana

Años de experiencia en el área: 10 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco- adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización		X			
Actualidad	X				
Calidad Técnica		X			
Factibilidad	X				
Pertinencia	X				
TOTAL	15	8			

Observaciones:

1. Profundizar en el tema de Inducción Corporativa e Inducción Especifica al puesto.
2. Desarrollar los beneficios del Onboarding.
3. Onboarding vs Inducción.

Recomendaciones:

- Incluir beneficios con mayor impacto a nivel interno y externo (Mercado) en el desarrollo integral del proceso de Onboarding.
- Se recomienda colocar un flujo de las fases del proceso de Onboarding.

Lugar, fecha de validación: 31/08/2023.

Harold Encalada A.

Firma del especialista
Nombre del especialista

Harold Encalada A.
1717298994



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: Desarrollo del proceso integral de Onboarding para los nuevos colaboradores de Centro de Estudios Avanzados. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Estefanía Guerra Argudo

Título obtenido: Psicóloga Organizacional

C.I.: 1719964189

E-mail: eguema83@gmail.com

Institución de Trabajo: Creación de Proyectos New Creations S.A.

Cargo: Responsable de TTHH

Años de experiencia en el área: 17 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	x				
Aplicabilidad	x				
Conceptualización	x				
Actualidad	x				
Calidad Técnica	x				
Factibilidad	x				
Pertinencia	x				
TOTAL	15				

Observaciones: Al ser una necesidad post pandemia también los perfiles de las personas se modificaron siendo más digitales.

Recomendaciones: Es un tema que va a tener que actualizarse por la alta rotación en el área comercial.

Lugar, fecha de validación: 30 de agosto de 2023

**Firma del especialista
Estefania Guerra Argudo**

ceav

CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS

ANEXO 4



MANUAL GENERAL DE PROCESOS SEGÚN PERFILES DE CARGO

CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS

FECHA ELABORACIÓN	PERSONA A CARGO	APROBACIÓN

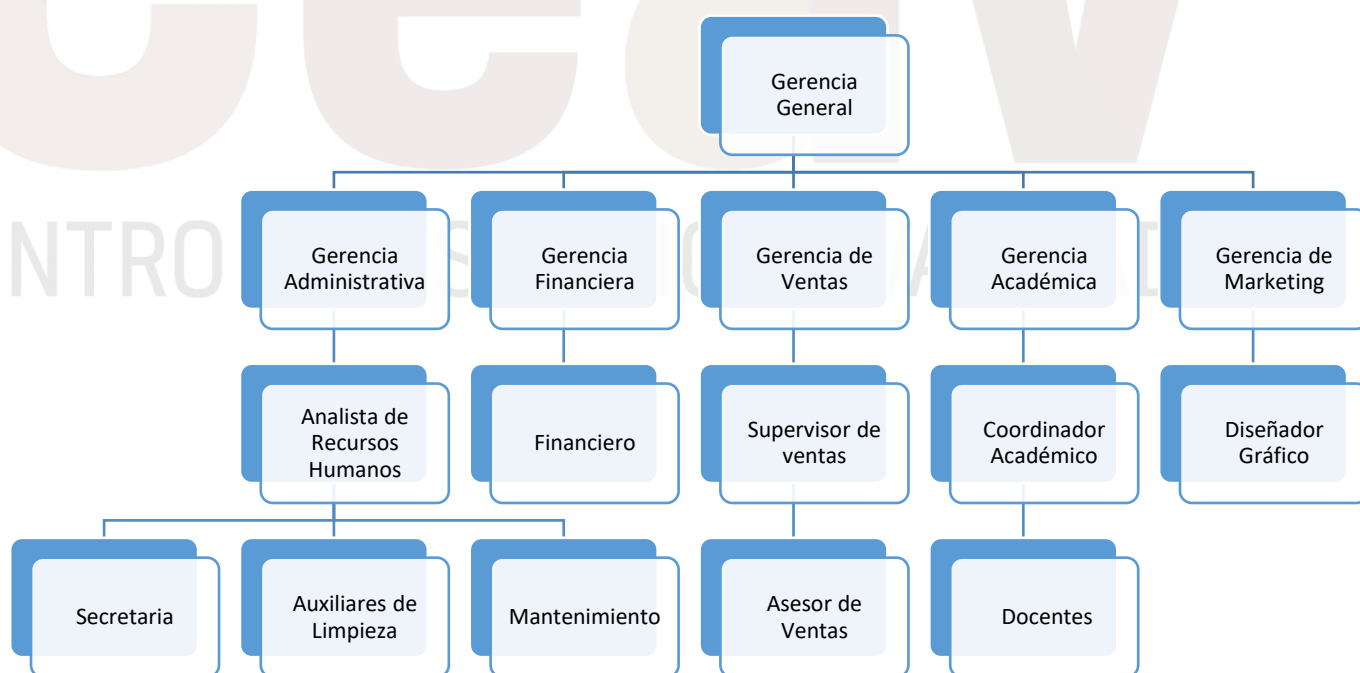
Contenido

ANTECEDENTES:	70
Flujograma procesos para Gerente General	71
Flujograma procesos para Analista de Recursos Humanos	74
Flujograma procesos para perfil secretaria.....	78
Flujograma procesos para Auxiliar de limpieza.....	81
Flujograma procesos para personal de Mantenimiento	83
Flujograma procesos para Financiero	86
Flujograma procesos para Supervisor de ventas	88
Flujograma procesos para Coordinador Académico	92
Flujograma procesos para Diseñador Gráfico	94
Flujograma procesos para Asesor	97

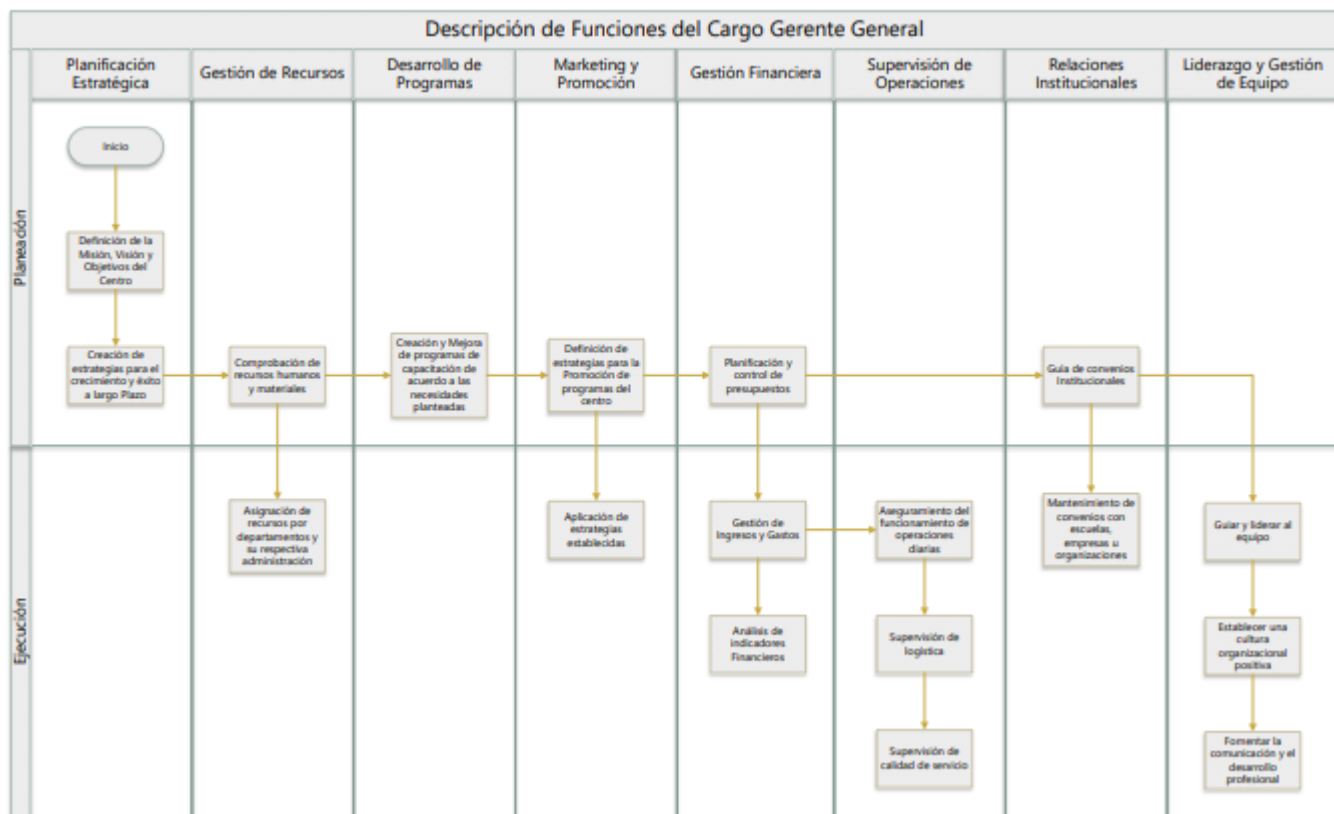
ceav
CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS

ANTECEDENTES:

Centro de Estudios Avanzados tiene como objetivo ser uno de los centros de capacitación mejores de todo el país, y para poder llegar a conseguir esta meta, es necesario detallar actividades, funciones y procesos para cada puesto y cargo del centro. Por tal motivo el presente trabajo va a generar manuales y procesos por cargo.



Flujograma procesos para Gerente General



CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS

Gerente General

Cargo	Gerente General
Reportar a	Nadie
A cargo de	Gerencia Administrativa, Financiera, de Ventas, Académica y de Marketing
Competencias Duras	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Estratégica: Experiencia en el desarrollo y ejecución de estrategias para el crecimiento sostenible del centro de capacitación. Capacidad para identificar oportunidades de mercado, analizar la competencia y establecer planes estratégicos que impulsen la expansión y el éxito del centro. • Gestión Financiera: Conocimientos sólidos en gestión financiera, incluyendo presupuestos, análisis de costos y proyecciones financieras. Habilidad para tomar decisiones basadas en datos que aseguren la rentabilidad y la viabilidad económica del centro. • Conocimiento del Sector Educativo: Amplia comprensión del panorama educativo y de capacitación, así como de las tendencias y regulaciones relevantes. Capacidad para diseñar programas de capacitación que estén alineados con las necesidades del mercado y las expectativas de los estudiantes. • Habilidades de Gestión de Personal: Experiencia en la gestión de equipos multidisciplinarios. Capacidad para motivar, liderar y desarrollar al personal, fomentando un ambiente de colaboración y alto desempeño. • Desarrollo de Relaciones Comerciales: Habilidad para establecer y mantener relaciones sólidas con empresas, instituciones y otros actores clave en la industria. Capacidad para negociar acuerdos y colaboraciones estratégicas que beneficien al centro.
Competencias blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Inspirador: Capacidad para inspirar y guiar a los miembros del equipo, promoviendo una cultura de excelencia, creatividad y aprendizaje continuo. • Comunicación Ejecutiva: Excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita, con la capacidad de presentar ideas y estrategias de manera clara y persuasiva ante diferentes audiencias. • Toma de Decisiones: Capacidad para tomar decisiones efectivas y fundamentadas, incluso en situaciones complejas. Habilidad para evaluar rápidamente opciones y considerar las implicaciones a largo plazo. • Gestión del Cambio: Habilidad para liderar y gestionar procesos de cambio organizacional, adaptándose a nuevas circunstancias y asegurando la participación y compromiso de los miembros del equipo. • Habilidades de Networking: Habilidad para establecer y mantener relaciones de confianza con socios, colaboradores y partes interesadas, fortaleciendo la posición del centro en el mercado.

Perfil Académico	Título universitario en Administración de Empresas, Educación, Gestión Educativa o campo relacionado (postgrado es una ventaja).
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia previa de al menos 5-7 años en posiciones de alta dirección, preferiblemente en la industria de educación o capacitación. Historial comprobado de liderazgo exitoso, gestión financiera y desarrollo de estrategias comerciales.
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> Dominio avanzado del idioma local, tanto en comunicación oral como escrita. Conocimiento de otros idiomas relevantes es una ventaja, especialmente si el centro interactúa con un público diverso.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Estratégica Gestión de Recursos Desarrollo de programas Marketing y promoción Gestión financiera Supervisión de operaciones Relaciones Institucionales Liderazgo y gestión de equipo

Manual de procesos para Gerente General CEAV Centro de Estudios Avanzados

Los procesos son necesario en el desarrollo de todo tipo de organización por lo cual es necesario detallar los macros procesos y subprocesos necesarios para la consecución de los objetivos de la organización. La visión y misión organizacional.

Las siguientes son los procesos que debe de cumplir el Analista de Recursos Humanos:

Procesos generales:

- Planificación Estratégica
- Gestión de Recursos
- Desarrollo de programas
- Marketing y promoción
- Gestión financiera
- Supervisión de operaciones
- Relaciones Institucionales
- Liderazgo y gestión de equipo

Funciones específicas:

1.1. Planificación Estratégica:

1.1.1. Definición de la visión, misión y objetivos del centro de capacitación.

1.1.2. creación de estrategias para el crecimiento y el éxito a largo plazo.

1.2. Gestión de Recursos:

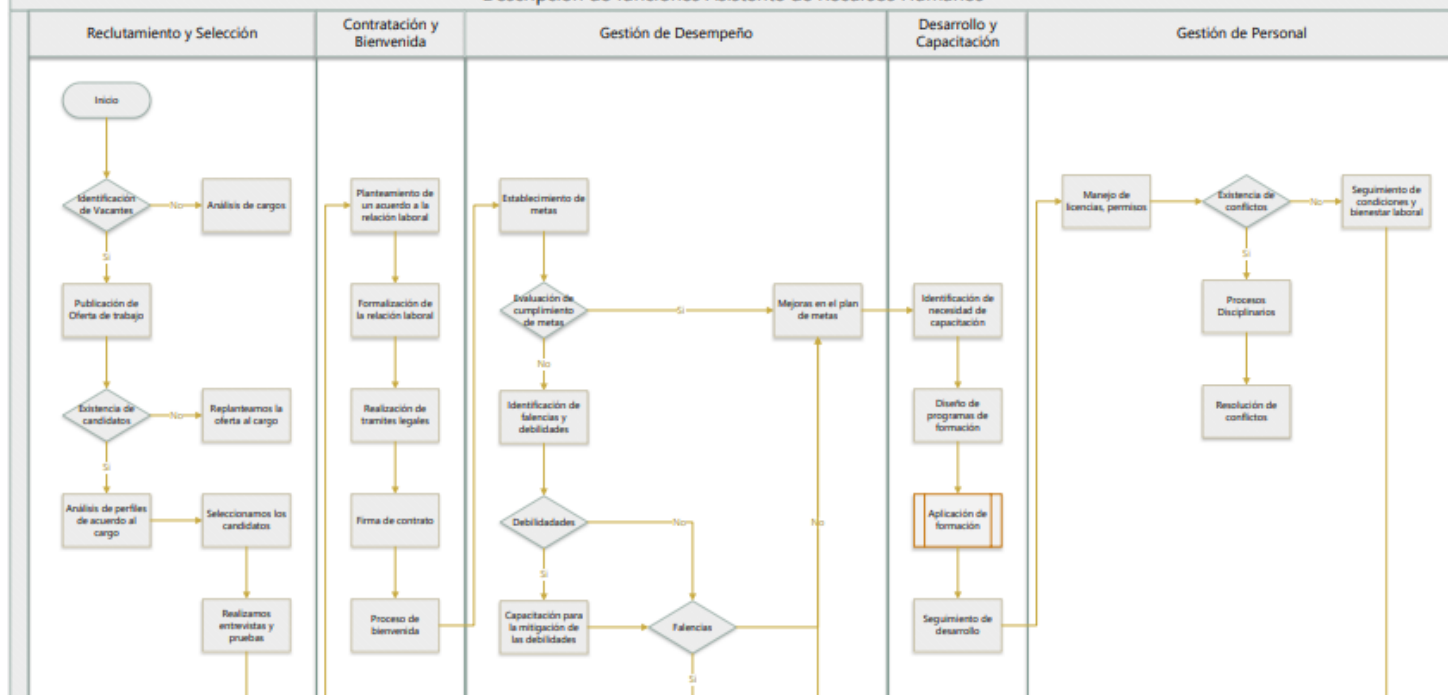
- 1.2.1. Asignación y administración de recursos como personal, infraestructura, tecnología y otros para garantizar el funcionamiento eficiente.
- 1.3. Desarrollo de Programas:
 - 1.3.1. Supervisión y participación en la creación y mejora de programas de capacitación que satisfagan las necesidades del mercado y los estudiantes.
- 1.4. Marketing y Promoción:
 - 1.4.1. Definición de estrategias de marketing para promover los programas del centro y atraer a nuevos estudiantes.
- 1.5. Gestión Financiera:
 - 1.5.1. Responsabilidad sobre la planificación y control de presupuestos, gestión de ingresos y gastos, así como el análisis de indicadores financieros.
- 1.6. Supervisión de Operaciones:
 - 1.6.1. Asegurarse de que las operaciones diarias se ejecuten sin problemas, supervisando la logística, la calidad de la enseñanza y la satisfacción de los estudiantes.
- 1.7. Relaciones Institucionales:
 - 1.7.1. Mantenimiento de relaciones con otras instituciones educativas, socios, empresas y organizaciones relevantes para colaboraciones y alianzas.
- 1.8. Liderazgo y Gestión de Equipo:
 - 1.8.1. Guiar y liderar al equipo, establecer una cultura organizacional positiva, fomentar la comunicación efectiva y promover el desarrollo profesional.

Carga Horaria de Gerente General:

La carga horaria está en función de las normativas vigentes estipuladas en el código del trabajo y los demás entes reguladores, que dice que son máximo 8 horas diarias de trabajo en horario entre semana, con el salario que dictamina el IESS.

Flujograma procesos para Analista de Recursos Humanos

Descripción de funciones Asistente de Recursos Humanos



Analista de Recursos Humanos

Cargo	Asistente de Recursos Humanos
Reportar a	Gerencia Administrativa
A cargo de	Secretaría, Auxiliares de Limpieza, Mantenimiento
Competencias Duras	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Personal: Conocimientos en la gestión de expedientes de empleados, documentación contractual, seguimiento de asistencia y otros aspectos administrativos del personal. • Manejo de Sistemas: Habilidad para utilizar herramientas y sistemas de recursos humanos, como software de nómina y sistemas de gestión de personal. • Procesos de Contratación: Familiaridad con el proceso de reclutamiento y selección, desde la publicación de vacantes hasta la coordinación de entrevistas y el seguimiento de candidatos. • Comunicación Interna: Habilidad para comunicarse claramente con los empleados, facilitando la transmisión de información relevante y el cumplimiento de políticas internas. • Conocimientos Legales Laborales: Entendimiento básico de las regulaciones laborales y normativas relacionadas con el empleo y la gestión del personal.
Competencias blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y Gestión del Tiempo: Capacidad para manejar múltiples tareas y prioridades, garantizando la realización eficiente de las responsabilidades asignadas. • Trabajo en Equipo: Habilidad para colaborar efectivamente con diferentes departamentos y equipos, fomentando un ambiente de apoyo y cooperación. • Comunicación Efectiva: Habilidad para comunicarse de manera clara y respetuosa, tanto verbalmente como por escrito, con empleados y miembros del equipo. • Confidencialidad: Capacidad para manejar información sensible y confidencial de manera discreta y profesional. • Atención al Detalle: Habilidad para realizar tareas con precisión y revisar minuciosamente documentos y datos.
Perfil Académico	Título universitario o técnico en Recursos Humanos, Administración de Empresas o campo relacionado.
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia previa de al menos 1-3 años en roles administrativos o de soporte en el área de Recursos Humanos, preferiblemente en la industria de educación o capacitación.
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio avanzado del idioma local, tanto en comunicación oral como escrita. • Conocimiento de otros idiomas relevantes es una ventaja, especialmente si el centro interactúa con un público diverso.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y Selección • Contratación y Onboarding • Gestión de desempeño • Desarrollo y capacitación

Manual de procesos para Analista de Recursos Humanos CEAV Centro de Estudios Avanzados

Los procesos son necesario en el desarrollo de todo tipo de organización por lo cual es necesario detallar los macros procesos y subprocesos necesarios para la consecución de los objetivos de la organización. La visión y misión organizacional.

Las siguientes son los procesos que debe de cumplir el Analista de Recursos Humanos:

Procesos generales:

- 1) Reclutamiento y Selección
- 2) Contratación y Bienvenida
- 3) Gestión de desempeño
- 4) Desarrollo y capacitación
- 5) Gestión de personal

Funciones específicas:

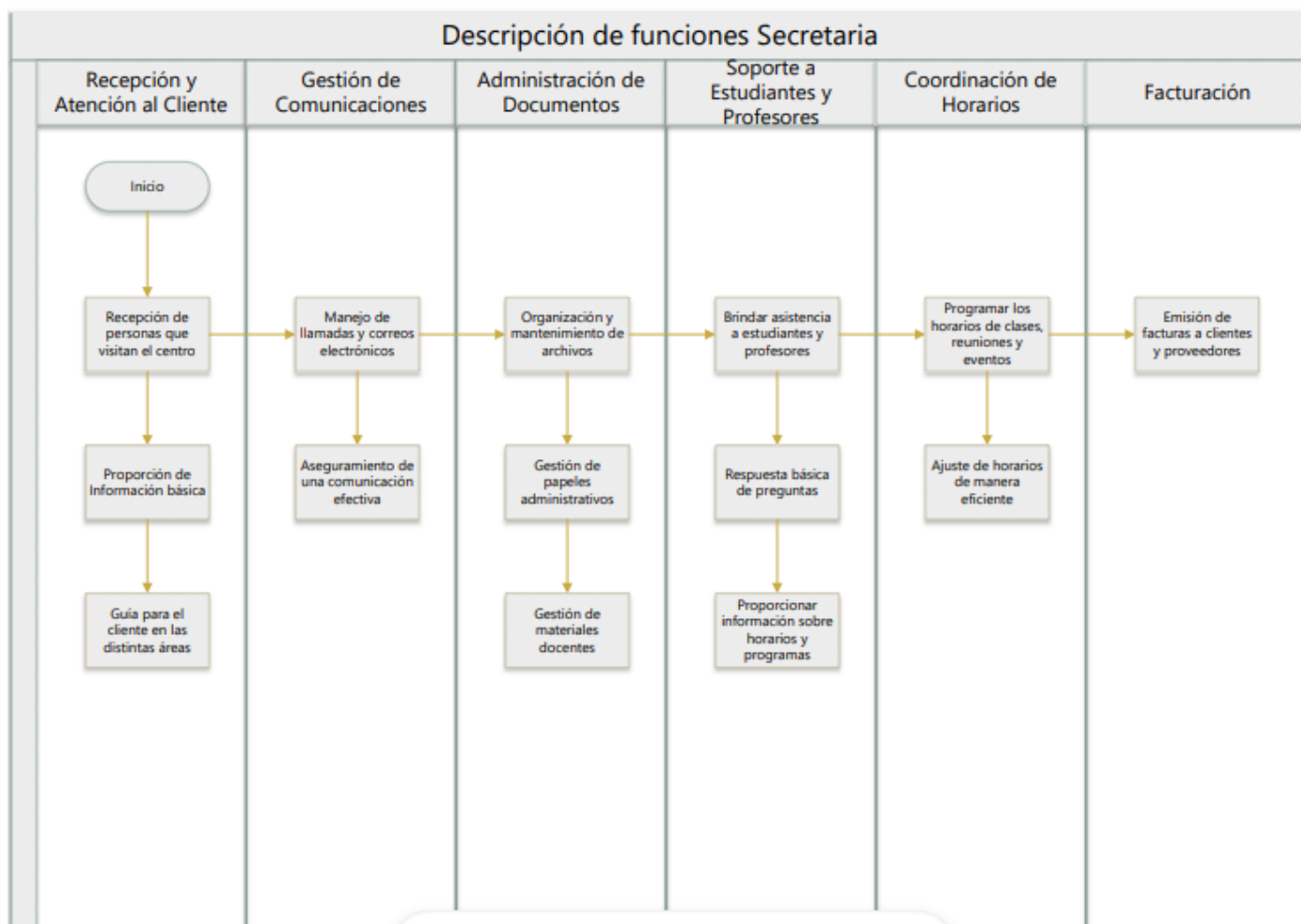
- 1) Reclutamiento y Selección
- 2) Reclutamiento y Onboarding
 - 1) Formalización de proceso de selección
 - 2) Onboarding con el nuevo personal
- 3) Gestión de Desempeño:
 - 1) Establecimiento de metas
 - 2) Evaluación de periódica del desempeño y retroalimentación
 - 3) Durante la primera semana y segunda semana seguimiento al proceso de gestión
- 3.1 Desarrollo y capacitación
 - 1) Identificación de necesidades.
 - 2) Diseño y ejecución de programas de formación
- 4.1 Gestión de personal
 - 1) Resolución de conflictos
 - 2) Seguimiento de condiciones laborales
 - 3) Bienestar de los empleados
- 5.1 Mejora del clima laboral
 - 1) Realización quincenal de una actividad en pro de mejora del clima laboral de la empresa
 - 2) Revisión de necesidad del personal de la empresa

Carga Horaria del Analista de Recursos Humanos:

La carga horaria está en función de las normativas vigentes estipuladas en el código del trabajo y los demás entes reguladores, que dice que son máximo 8 horas diarias de trabajo en horario entre semana, con el salario que dictamina el IESS.



Flujograma procesos para perfil secretaria



Perfil de secretaria

Cargo	Secretaria
Reportar a	Recursos Humanos
A cargo de	Ninguno
Competencias Duras	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Documentos: Capacidad para organizar, archivar y mantener documentos y registros en forma ordenada y accesible. • Manejo de Agendas: Habilidad para coordinar reuniones, programar citas y mantener actualizadas las agendas del personal y la dirección. • Comunicación Escrita: Destreza en la redacción de correos electrónicos, cartas y otros documentos, manteniendo un tono profesional y claro. • Manejo de Herramientas de Oficina: Familiaridad con software de procesamiento de texto, hojas de cálculo y otras herramientas de oficina. • Organización de Eventos: Capacidad para apoyar la organización logística de eventos, talleres y capacitaciones en el centro.
Competencias blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al Detalle: Habilidad para llevar a cabo tareas con precisión y asegurarse de que los detalles no se pasen por alto. • Habilidad de Comunicación: Capacidad para interactuar de manera cortés y efectiva con el personal, los estudiantes y los visitantes. • Flexibilidad: Capacidad para adaptarse a cambios en las prioridades y las demandas del centro. • Organización y Gestión del Tiempo: Habilidad para administrar múltiples tareas y garantizar la puntualidad en la realización de responsabilidades. • Discreción y Confidencialidad: Habilidad para manejar información sensible y confidencial de manera confiable.
Perfil Académico	Educación secundaria o técnica en Administración, Secretariado o campo relacionado.
Experiencia	Experiencia previa de al menos 1-2 años en roles de secretariado o asistencia administrativa, preferiblemente en la industria de educación o capacitación.
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio avanzado del idioma local, tanto en comunicación oral como escrita. • Conocimiento de otros idiomas relevantes es una ventaja, especialmente si el centro interactúa con un público diverso.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción y atención al cliente • Gestión de Comunicaciones • Administración de Documentos • Soporte a estudiantes y Profesores • Coordinación de horarios • Facturación

Manual de procesos para el cargo de secretaria CEAV Centro de Estudios Avanzados

Los procesos son necesario en el desarrollo de todo tipo de organización por lo cual es necesario detallar los macros procesos y subprocesos necesarios para la consecución de los objetivos de la organización. La visión y misión organizacional.

Las siguientes son los procesos que debe de cumplir el cargo de secretaria:

Procesos generales:

- 1) Recepción y atención al cliente
- 2) Gestión de comunicaciones
- 3) Administración de documentos
- 4) Soporte a estudiantes y profesores
- 5) Coordinación de horarios
- 6) Facturación

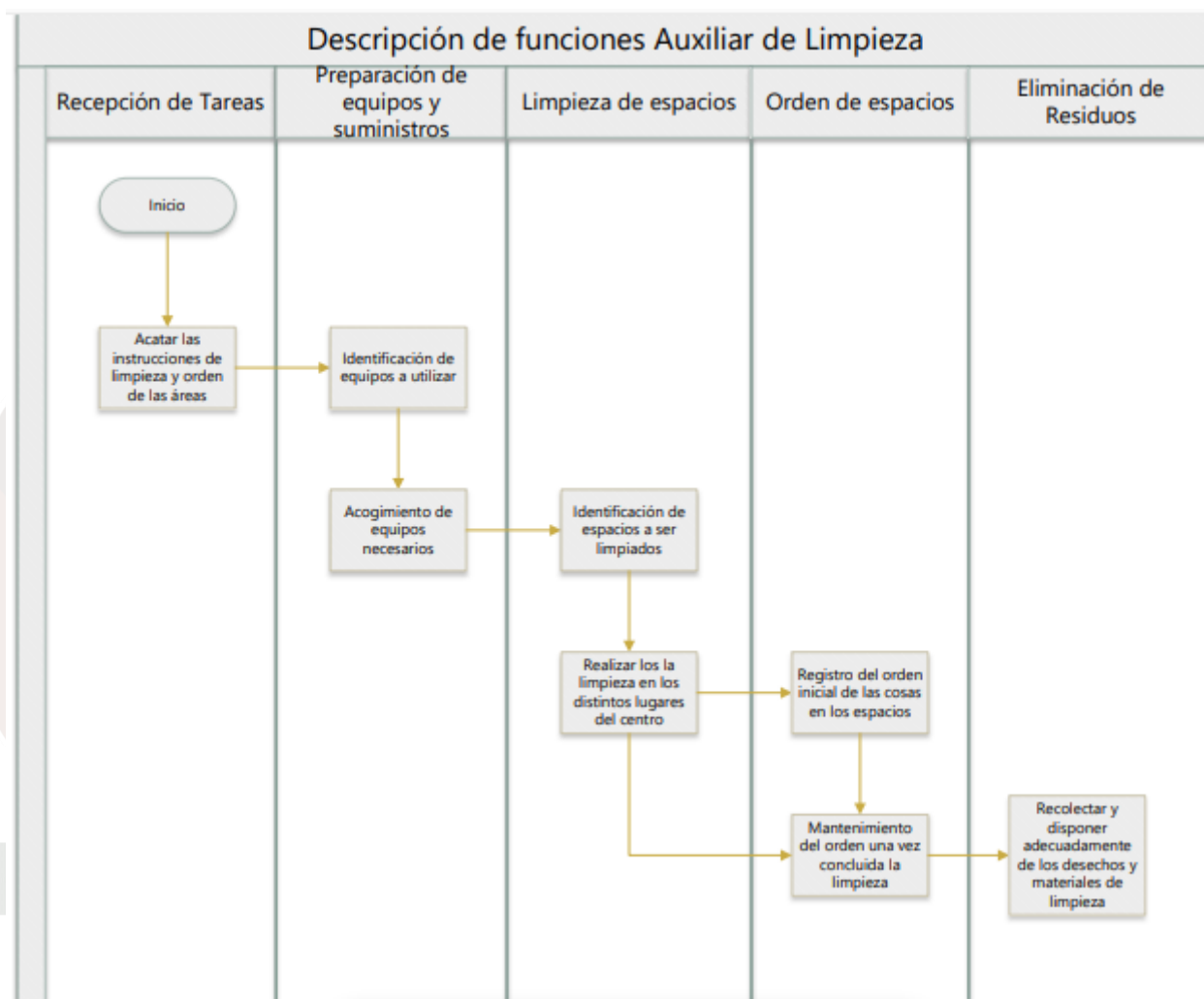
Funciones específicas:

- 1) Recepción y atención al cliente
 - 1.1 Recepción de personas que van al centro
 - 1.2 Proporcionar información
- 2) Gestión de comunicaciones
 - 2.1 Manejo de llamadas telefónicas y todo medio de comunicación asegurando su perfecta atención
- 3) Administración de documentos
 - 3.1 Organización y manejo de archivos, documentos y demás papelería
- 4) Soporte a estudiantes y profesores
 - 4.1 Brindar soporte a estudiantes y profesores en cuanto elementos administrativos
- 5) Coordinación de horarios
 - 5.1 Programación de clases, reuniones y eventos coordinando con el espacio físico
- 6) Facturación
 - 6.1 Emisión de facturas y retenciones tanto a clientes como a proveedores

Carga Horaria del cargo de secretaria:

La carga horaria está en función de las normativas vigentes estipuladas en el código del trabajo y los demás entes reguladores, que dice que son máximo 8 horas diarias de trabajo en horario entre semana, con el salario que dictamina el IESS.

Flujograma procesos para Auxiliar de limpieza



Perfil Auxiliar de limpieza

Cargo	Auxiliar de limpieza
Reportar a	Recursos Humanos
A cargo de	Ninguno
Competencias Duras	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de Limpieza: Conocimiento de técnicas y productos de limpieza adecuados para diferentes superficies y espacios. • Manejo de Equipos de Limpieza: Experiencia en el uso seguro y eficiente de herramientas y equipos de limpieza, como aspiradoras, mopas y productos químicos. • Normas de Seguridad: Conciencia de las normas y prácticas de seguridad en el manejo de productos químicos y en la prevención de accidentes. • Manejo de Inventarios: Habilidad para controlar el inventario de productos y suministros de limpieza, y solicitar aprovisionamiento cuando sea necesario.
Competencias blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al Detalle: Habilidad para realizar tareas de limpieza con precisión y minuciosidad, garantizando que ningún detalle quede sin tratar. • Responsabilidad: Capacidad para cumplir con las tareas asignadas de manera puntual y constante, manteniendo la calidad de los estándares de limpieza. • Trabajo en Equipo: Habilidad para colaborar con otros miembros del personal en la coordinación de tareas y en la creación de un entorno limpio y ordenado. • Autonomía: Capacidad para trabajar de manera independiente y llevar a cabo las tareas de limpieza sin supervisión constante.
Perfil Académico	Educación básica o secundaria completada.
Experiencia	Experiencia previa de al menos 1 año en roles de limpieza y mantenimiento, preferiblemente en entornos similares como centros educativos o instituciones.
Idiomas	Dominio avanzado del idioma local.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de tareas • Preparación de equipos y suministros • Limpieza de espacios • Mantenimiento y orden • Eliminación de residuos

Los procesos son necesario en el desarrollo de todo tipo de organización por lo cual es necesario detallar los macros procesos y subprocesos necesarios para la consecución de los objetivos de la organización. La visión y misión organizacional.

Las siguientes son los procesos que debe de cumplir el cargo de secretaria:

Procesos generales:

Funciones específicas:

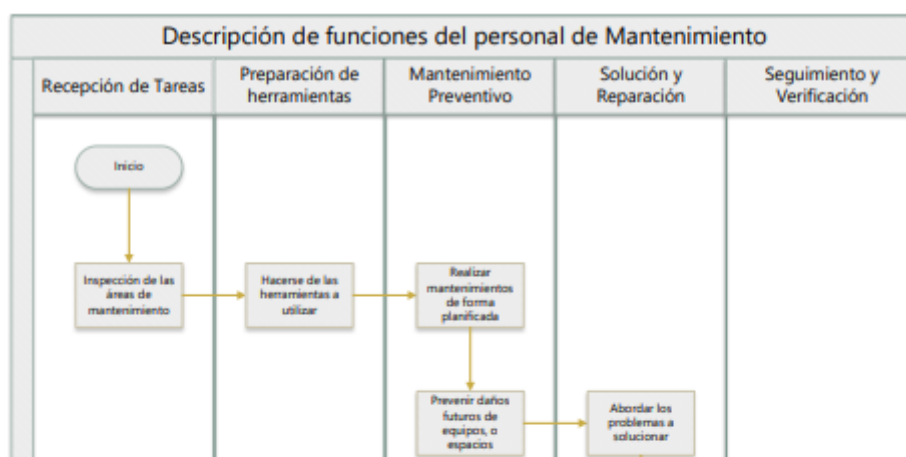
- 7) Recepción y atención al cliente
 - 1.3 Recepción de personas que van al centro
 - 1.4 Proporcionar información
- 8) Gestión de comunicaciones
 - 2.1 Manejo de llamadas telefónicas y todo medio de comunicación asegurando su perfecta atención
- 9) Administración de documentos
 - 3.1 Organización y manejo de archivos, documentos y demás papelería
- 10) Soporte a estudiantes y profesores
 - 4.1 Brindar soporte a estudiantes y profesores en cuanto elementos administrativos
- 11) Coordinación de horarios
 - 5.1 Programación de clases, reuniones y eventos coordinando con el espacio físico
- 12) Facturación
 - 6.1 Emisión de facturas y retenciones tanto a clientes como a proveedores

Carga Horaria del cargo de secretaria:

La carga horaria está en función de las normativas vigentes estipuladas en el código del trabajo y los demás entes reguladores, que dice que son máximo 8 horas diarias de trabajo en horario entre semana, con el salario que dictamina el IESS.

Gerente General

Flujograma procesos para personal de Mantenimiento



Perfil de Mantenimiento

Cargo	Mantenimiento
Reportar a	Recursos Humanos
A cargo de	Ninguno
Competencias Duras	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades Técnicas: Conocimiento y habilidades para realizar tareas de mantenimiento básicas en electricidad, fontanería, carpintería y otros oficios relacionados. • Manejo de Herramientas: Experiencia en el uso seguro y eficiente de herramientas y equipos necesarios para tareas de mantenimiento. • Conocimiento de Seguridad: Familiaridad con normas y procedimientos de seguridad para prevenir accidentes en el lugar de trabajo. • Gestión de Inventarios: Habilidad para llevar un registro de los suministros y materiales de mantenimiento, y solicitar aprovisionamiento cuando sea necesario.
Competencias blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al Detalle: Habilidad para identificar y abordar problemas y necesidades de mantenimiento con precisión. • Trabajo en Equipo: Capacidad para colaborar con otros miembros del equipo en la realización de tareas de mantenimiento y reparación. • Responsabilidad: Compromiso con la realización de tareas de mantenimiento de manera puntual y efectiva. • Flexibilidad: Capacidad para adaptarse a diferentes tipos de tareas de mantenimiento y responder a situaciones imprevistas.
Perfil Académico	Educación básica o secundaria completada. Certificaciones o formación técnica en oficios de mantenimiento es una ventaja.
Experiencia	Experiencia previa de al menos 1-2 años en roles de mantenimiento
Idiomas	Dominio avanzado del idioma local.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de tareas • Preparación de herramientas y materiales • Mantenimiento preventivo • Reparaciones y soluciones • Seguimiento y verificación

Manual de procesos para el Aux. de Mantenimiento CEAV Centro de Estudios Avanzados

Los procesos son necesario en el desarrollo de todo tipo de organización por lo cual es necesario detallar los macros procesos y subprocesos necesarios para la consecución de los objetivos de la organización. La visión y misión organizacional

Las siguientes son los procesos que debe de cumplir el cargo Mantenimiento:

Procesos generales:

- Recepción de tareas
- Preparación de herramientas y materiales
- Mantenimiento preventivo
- Reparaciones y soluciones
- Seguimiento y verificación

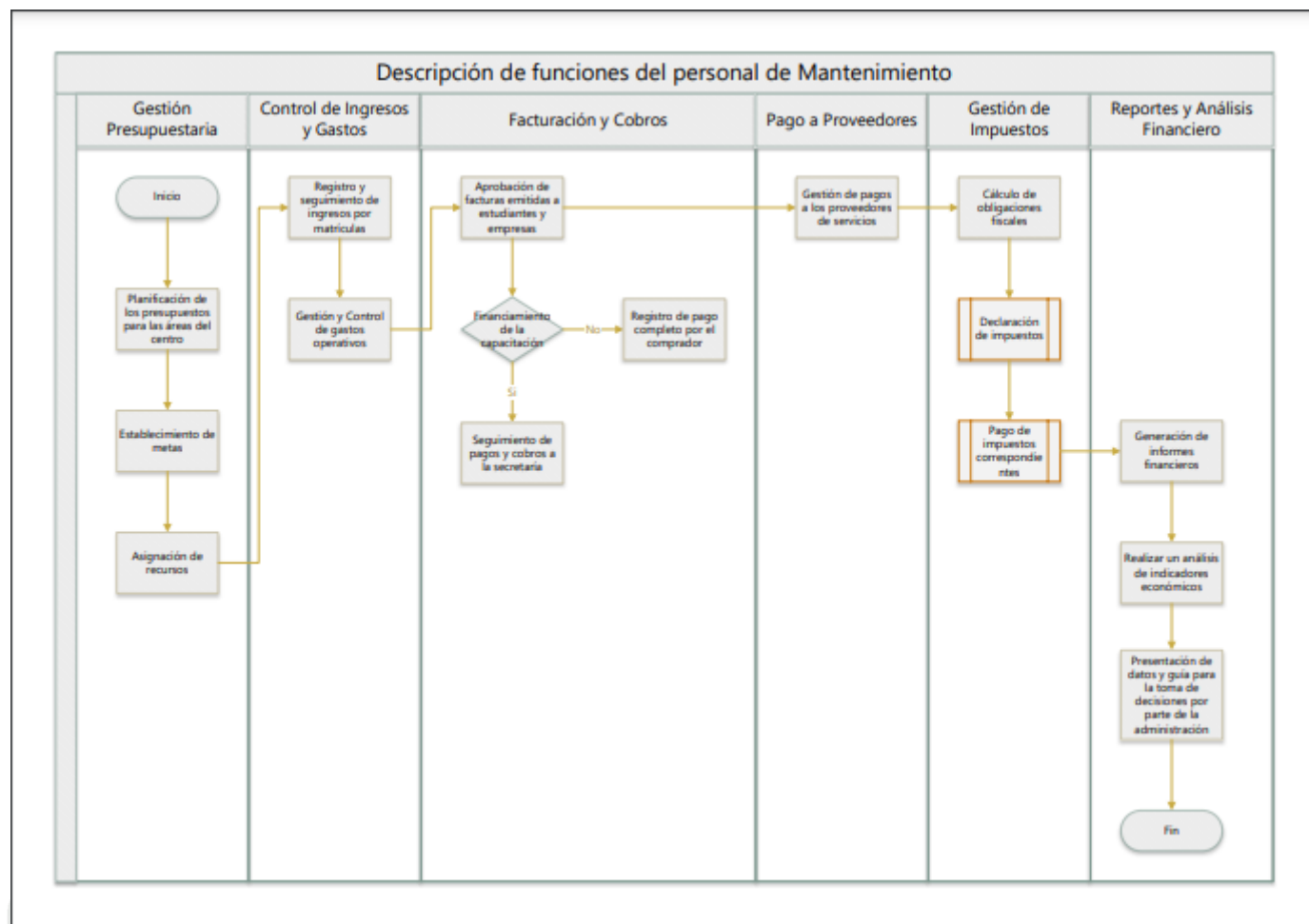
Funciones específicas:

- 1.1 Recepción de tareas
 - 1.1.1 Recibir instrucciones sobre las áreas que necesitan mantenimiento
 - 1.1.2 Las tareas específicas a realizar.
- 1.2 Mantenimiento Preventivo
 - 1.2.1 Realizar tareas de mantenimiento planificadas para prevenir problemas futuros, como revisión de instalaciones eléctricas, fontanería, sistemas de ventilación, etc.
- 1.3 Reparaciones y Solución de Problemas:
 - 1.3.1 Abordar problemas y realizar reparaciones en instalaciones, equipos y mobiliario que requieran atención inmediata.
- 1.4 Seguimiento y Verificación:
 - 1.4.1 Verificar que las tareas de mantenimiento se hayan completado correctamente y documentar las actividades realizadas

Carga Horaria del cargo de secretaria:

La carga horaria está en función de las normativas vigentes estipuladas en el código del trabajo y los demás entes reguladores, que dice que son máximo 8 horas diarias de trabajo en horario entre semana, con el salario que dictamina el IESS.

Flujograma procesos para Financiero



Perfil Financiero

Cargo	Financiero
Reportar a	Gerencia Financiera
A cargo de	Ninguno
Competencias Duras	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Financiera: Experiencia en la planificación y administración de presupuestos, incluyendo la elaboración de proyecciones financieras y la toma de decisiones basadas en análisis económicos. • Contabilidad: Conocimiento de principios contables y capacidad para registrar, analizar y reportar transacciones financieras de manera precisa. • Herramientas de Software Financiero: Familiaridad con software de contabilidad y herramientas de análisis financiero. • Cumplimiento Regulatorio: Entendimiento de las regulaciones y normativas financieras y fiscales aplicables.
Competencias blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al Detalle: Habilidad para revisar y analizar datos financieros con precisión y detectar posibles errores. • Análisis Crítico: Capacidad para evaluar informes y datos financieros, identificar tendencias y proponer recomendaciones para la toma de decisiones. • Comunicación Efectiva: Habilidad para presentar información financiera de manera clara y comprensible para miembros no financieros del equipo. • Trabajo en Equipo: Capacidad para colaborar con otros departamentos, especialmente para alinear los objetivos financieros con las estrategias generales del centro.
Perfil Académico	Título universitario en Finanzas, Contabilidad, Economía o campo relacionado (postgrado es una ventaja).
Experiencia	Experiencia previa de al menos 3-5 años en roles financieros o contables, preferiblemente en el sector educativo o de capacitación.
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del idioma local en comunicación oral y escrita. • Conocimiento de otros idiomas es una ventaja, especialmente si el centro interactúa con un público diverso.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión presupuestaria • Control de ingresos y egresos • Facturación y cobros • Pago a proveedores • Gestión de impuestos • Reportes y análisis financiero

Manual de procesos para el Financiero CEAV Centro de Estudios Avanzados

Los procesos son necesario en el desarrollo de todo tipo de organización por lo cual es necesario detallar los macros procesos y subprocesos necesarios para la consecución de los objetivos de la organización. La visión y misión organizacional

Las siguientes son los procesos que debe de cumplir el cargo de Financiero:

Procesos generales:

- Gestión presupuestaria
- Control de ingresos y egresos
- Facturación y cobros
- Pago a proveedores
- Gestión de impuestos
- Reportes y análisis financiero

Funciones específicas:

1.1 Gestión Presupuestaria:

1.1.1 Planificación y elaboración de presupuestos para diferentes áreas del centro de capacitación, estableciendo metas y asignando recursos.

1.2 Control de Ingresos y Gastos:

1.2.1 Registro y seguimiento de ingresos provenientes de matrículas, donaciones u otros.

1.2.2 Gestión y control de gastos operativos.

1.3 Facturación y Cobros:

1.3.1 Emisión de facturas a estudiantes y empresas,

1.3.2 seguimiento de pagos

1.3.3 gestión de cobros pendientes.

1.4 Pago a Proveedores:

1.4.1 Gestión de pagos a proveedores de servicios, suministros, personal y otros aspectos relacionados con la operación del centro.

1.5 Gestión de Impuestos:

1.5.1 Cálculo, declaración y pago de impuestos y obligaciones fiscales pertinentes.

1.6 Reportes y Análisis Financiero:

1.6.1 Generación de informes financieros periódicos,

1.6.2 Análisis de indicadores y presentación de datos a la dirección para la toma de decisiones.

Carga Horaria del cargo de Financiero:

La carga horaria está en función de las normativas vigentes estipuladas en el código del trabajo y los demás entes reguladores, que dice que son máximo 8 horas diarias de trabajo en horario entre semana, con el salario que dictamina el IESS.

Flujograma procesos para Supervisor de ventas



ceav

CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS

Supervisor de ventas

Cargo	Supervisor de Ventas
Reportar a	Gerencia de Ventas
A cargo de	Asesor de Ventas
Competencias Duras	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Ventas: Experiencia en la gestión y supervisión de equipos de ventas, incluyendo la asignación de cuotas, seguimiento de resultados y desarrollo de estrategias para el cumplimiento de objetivos. • Análisis de Datos: Habilidad para analizar datos de ventas y rendimiento, identificando tendencias y áreas de mejora.

	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Estratégica: Capacidad para desarrollar planes estratégicos de ventas, establecer metas y diseñar estrategias para el crecimiento del negocio. • Conocimiento del Producto: Familiaridad con los programas de capacitación y servicios ofrecidos por el centro, y habilidad para comunicar sus beneficios de manera efectiva.
Competencias blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo: Capacidad para motivar, inspirar y dirigir a los miembros del equipo de ventas hacia el logro de objetivos. • Comunicación Efectiva: Habilidad para comunicarse claramente, tanto con el equipo de ventas como con otros departamentos y la dirección. • Trabajo en Equipo: Capacidad para colaborar con otros líderes y equipos, y promover un ambiente de cooperación y apoyo. • Toma de Decisiones: Capacidad para tomar decisiones efectivas y oportunas para abordar desafíos y aprovechar oportunidades.
Perfil Académico	Título universitario en Administración de Empresas, Marketing o campo relacionado.
Experiencia	Experiencia previa de al menos 3-5 años en roles de ventas, con al menos 1-2 años de experiencia en supervisión o gestión de equipos de ventas.
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del idioma local en comunicación oral y escrita. • Conocimiento de otros idiomas es una ventaja, especialmente si el centro interactúa con un público diverso.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de objetivos • Asignación de cuotas • Monitoreo o seguimiento • Coaching y capacitación • Evaluación de desempeño • Comunicación con la dirección

CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS

Manual de procesos para Supervisor de ventas **CEAV Centro de Estudios Avanzados**

Los procesos son necesario en el desarrollo de todo tipo de organización por lo cual es necesario detallar los macros procesos y subprocesos necesarios para la consecución de los objetivos de la organización. La visión y misión organizacional

Las siguientes son los procesos que debe de cumplir el cargo de Supervisor de ventas:

Procesos generales:

- Planificación de objetivos
- Asignación de cuotas
- Monitoreo o seguimiento
- Coaching y capacitación
- Evaluación de desempeño
- Comunicación con la dirección

Funciones específicas:

1.1 Planificación de Objetivos:

- 1.1.1 Definir metas y objetivos de ventas en línea con las estrategias y metas globales del centro de capacitación.

1.2 Asignación de Cuotas:

- 1.2.1 Distribuir cuotas de ventas entre el equipo, estableciendo expectativas claras y realistas.

1.3 Monitoreo y Seguimiento:

- 1.3.1 Seguimiento constante del progreso de las ventas,
- 1.3.2 identificación de desviaciones y
- 1.3.3 análisis de los resultados.

1.4 Coaching y Capacitación:

- 1.4.1 Brindar orientación y apoyo a los miembros del equipo,
- 1.4.2 Ofrecer capacitación en técnicas de ventas y proporcionar retroalimentación constructiva.

1.5 Evaluación de Desempeño:

- 1.5.1 Evaluar el desempeño individual y del equipo en función de las metas establecidas, identificando áreas de mejora y fortalezas.

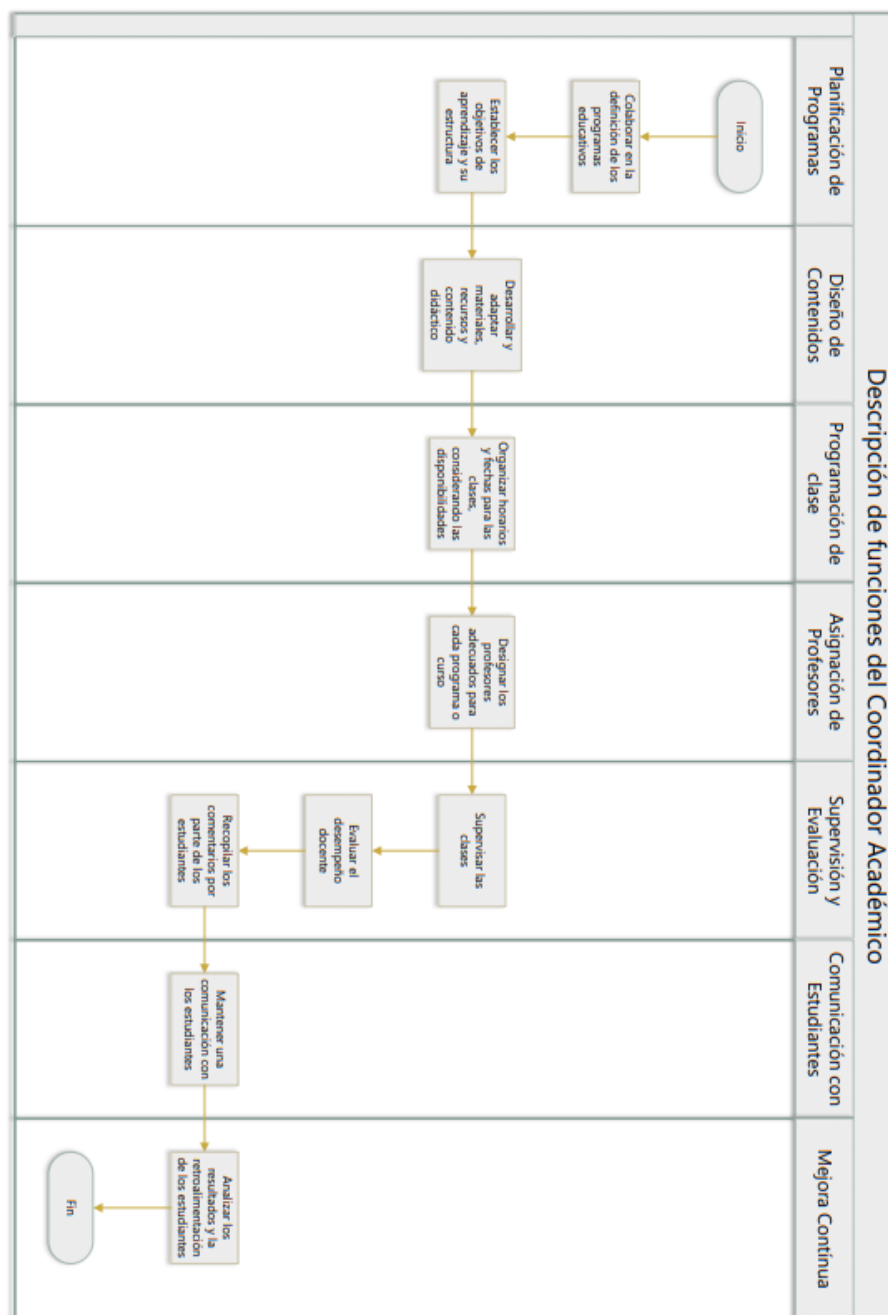
1.6 Comunicación con la Dirección:

- 1.6.1 Mantener una comunicación fluida con la dirección del centro, informando sobre el progreso de las ventas, desafíos y oportunidades.

Carga Horaria del cargo de secretaria:

La carga horaria está en función de las normativas vigentes estipuladas en el código del trabajo y los demás entes reguladores, que dice que son máximo 8 horas diarias de trabajo en horario entre semana, con el salario que dictamina el IESS.

Flujograma procesos para Coordinador Académico



Perfil Coordinador Académico

Cargo	Coordinador académico
Reportar a	Gerencia General
A cargo de	Profesores
Competencias Duras	<ul style="list-style-type: none"> Gestión Académica: Experiencia en la planificación y desarrollo de programas de capacitación, incluyendo la selección de contenidos, estructura curricular y evaluación del desempeño académico.

	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y Mejora Continua: Habilidad para analizar resultados académicos y utilizar retroalimentación para mejorar constantemente la calidad de los programas de capacitación. • Coordinación de Equipo Docente: Experiencia en la selección, capacitación y supervisión de instructores y profesores. • Gestión de Recursos: Capacidad para administrar recursos académicos, incluyendo salones de clases, materiales educativos y herramientas tecnológicas. • Cumplimiento Regulatorio: Conocimiento de las normativas y regulaciones educativas que afectan al centro de capacitación.
Competencias blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Inspirador: Capacidad para motivar y guiar al equipo docente, inspirando un ambiente de aprendizaje colaborativo y enfocado en el éxito del estudiante. • Comunicación Efectiva: Habilidad para comunicarse claramente con estudiantes, profesores y otros miembros del personal, manteniendo una comunicación abierta y efectiva. • Trabajo en Equipo: Capacidad para colaborar con otros departamentos, promoviendo la integración entre la gestión académica y otros aspectos de la operación del centro. • Resolución de Problemas: Habilidad para abordar desafíos académicos y pedagógicos de manera efectiva y proactiva. • Gestión del Tiempo: Capacidad para administrar múltiples tareas y plazos, priorizando eficientemente las responsabilidades académicas.
Perfil Académico	Título universitario en Educación, Pedagogía, Administración Educativa o campo relacionado (postgrado es una ventaja).
Experiencia	Experiencia previa de al menos 3-5 años en roles de coordinación académica o docente
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del idioma local en comunicación oral y escrita. • Conocimiento de otros idiomas es una ventaja, especialmente si el centro interactúa con un público diverso.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de programas • Diseño de contenidos • Programación de clases • Asignación de Profesores • Supervisión y evaluación • Comunicación con estudiantes • Mejora continua

Manual de procesos Coordinador Académico CEAV Centro de Estudios Avanzados

Los procesos son necesario en el desarrollo de todo tipo de organización por lo cual es necesario detallar los macros procesos y subprocesos necesarios para la consecución de los objetivos de la organización. La visión y misión organizacional

Las siguientes son los procesos que debe de cumplir el cargo de Coordinador Académico:

Procesos generales:

- Planificación de programas
- Diseño de contenidos
- Programación de clases
- Asignación de Profesores
- Supervisión y evaluación

- Comunicación con estudiantes
- Mejora continua

Funciones específicas:

1.1 Planificación de Programas:

- 1.1.1 Colaborar en la definición de los programas educativos, estableciendo objetivos de aprendizaje y estructuras curriculares.

1.2 Diseño de Contenidos:

- 1.2.1 Desarrollar o adaptar materiales didácticos, recursos y contenido de cursos de acuerdo a los objetivos y necesidades.

1.3 Programación de Clases:

- 1.3.1 Organizar horarios y fechas para las clases y módulos de capacitación, considerando disponibilidad de estudiantes y profesores.

1.4 Asignación de Profesores:

- 1.4.1 Designar profesores adecuados para cada programa o curso, teniendo en cuenta su experiencia y especialización.

1.5 Supervisión y Evaluación:

- 1.5.1 Supervisar las clases, evaluar el desempeño de los profesores y recopilar comentarios de los estudiantes para la mejora continua.

1.6 Comunicación con Estudiantes:

- 1.6.1 Mantener una comunicación efectiva con los estudiantes, responder preguntas, brindar orientación y asegurarse de su satisfacción.

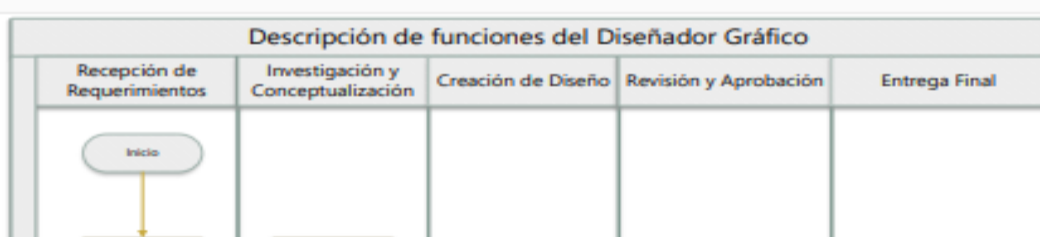
1.7 Mejora Continua:

- 1.7.1 Analizar los resultados académicos y feedback de los estudiantes, identificar áreas de mejora y proponer cambios en los programas y metodologías.

Carga Horaria del cargo de Coordinador Académico:

La carga horaria está en función de las normativas vigentes estipuladas en el código del trabajo y los demás entes reguladores, que dice que son máximo 8 horas diarias de trabajo en horario entre semana, con el salario que dictamina el IESS.

Flujograma procesos para Diseñador Gráfico



ceav

CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS

Perfil Diseñador Gráfico

Cargo	Diseñador gráfico
Reportar a	Gerencia de Marketing
A cargo de	Ninguno



COMUNÍCATE CON NOSOTROS

QUITO 096 083 5730 GUAYAQUIL 098 747 5279 LOJA 099 351 3774 LAGO AGRIO 099 394 1055
098 803 3052



MATRIZ QUITO : Av. Amazonas N26-59 y Pinta cerca del Consulado de España

SEDE LAGO AGRIO: Av. Quito y Francisco de Orellana (Edificio Chica, Ofi. 301)

SEDE GUAYAQUIL: Av. Víctor Emilio Estrada 803 y Guayacanes

SEDE LOJA: Calle Imbabura 154-56 y Antonio José de Sucre

Competencias Duras	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño Gráfico: Dominio de herramientas de diseño gráfico como Adobe Photoshop, Illustrator y otros programas relacionados para crear materiales visuales de alta calidad. • Creación de Contenido Visual: Capacidad para conceptualizar y diseñar gráficos, infografías, imágenes y otros elementos visuales que comuniquen de manera efectiva el mensaje deseado. • Maquetación y Diagramación: Habilidad para diseñar y dar formato a documentos, presentaciones y otros materiales, garantizando una presentación profesional y coherente. • Edición de Imágenes: Experiencia en la edición y retoque de imágenes para optimizar su impacto visual. • Conocimiento de Tendencias de Diseño: Familiaridad con las últimas tendencias y mejores prácticas en diseño gráfico y comunicación visual.
Competencias blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad: Capacidad para generar ideas originales y creativas en el diseño de materiales visuales. • Comunicación Visual: Habilidad para traducir conceptos y mensajes en elementos visuales atractivos y comprensibles. • Trabajo en Equipo: Capacidad para colaborar con otros departamentos y recibir retroalimentación para ajustar el diseño según las necesidades. • Gestión del Tiempo: Habilidad para administrar múltiples proyectos y plazos de entrega de manera eficiente. • Atención al Detalle: Habilidad para asegurar que los diseños sean precisos, coherentes y libres de errores.
Perfil Académico	Título universitario o técnico en Diseño Gráfico, Comunicación Visual o campo relacionado
Experiencia	Experiencia previa de al menos 2-3 años en roles de diseño gráfico, preferiblemente en el ámbito educativo o de capacitación.
Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del idioma local en comunicación oral y escrita. • Conocimiento de otros idiomas es una ventaja, especialmente si el centro interactúa con un público diverso.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de requerimientos • Investigación y Conceptualización • Creación de diseños • Revisión y aprobación • Entrega final

Manual de procesos para Diseñador Gráfico CEAV Centro de Estudios Avanzados

Los procesos son necesario en el desarrollo de todo tipo de organización por lo cual es necesario detallar los macros procesos y subprocesos necesarios para la consecución de los objetivos de la organización. La visión y misión organizacional

Las siguientes son los procesos que debe de cumplir el cargo de Diseñador Gráfico:

Procesos generales:

- Recepción de requerimientos
- Investigación y Conceptualización
- Creación de diseños
- Revisión y aprobación
- Entrega final

Funciones específicas:

1.1 Recepción de Requerimientos:

- 1.1.1 Recibir los requerimientos del proyecto de diseño, incluyendo detalles sobre el tipo de material, objetivo, mensaje y plazos.

1.2 Investigación y Conceptualización:

- 1.2.1 Investigar el tema, analizar la audiencia y comenzar a desarrollar conceptos creativos y soluciones de diseño.

1.3 Creación de Diseños:

- 1.3.1 Utilizar herramientas de diseño para crear bocetos y composiciones visuales basadas en los conceptos establecidos.

1.4 Revisión y Aprobación:

- 1.4.1 Compartir los diseños con el equipo interno, recibir comentarios y hacer ajustes según sea necesario hasta obtener la aprobación.

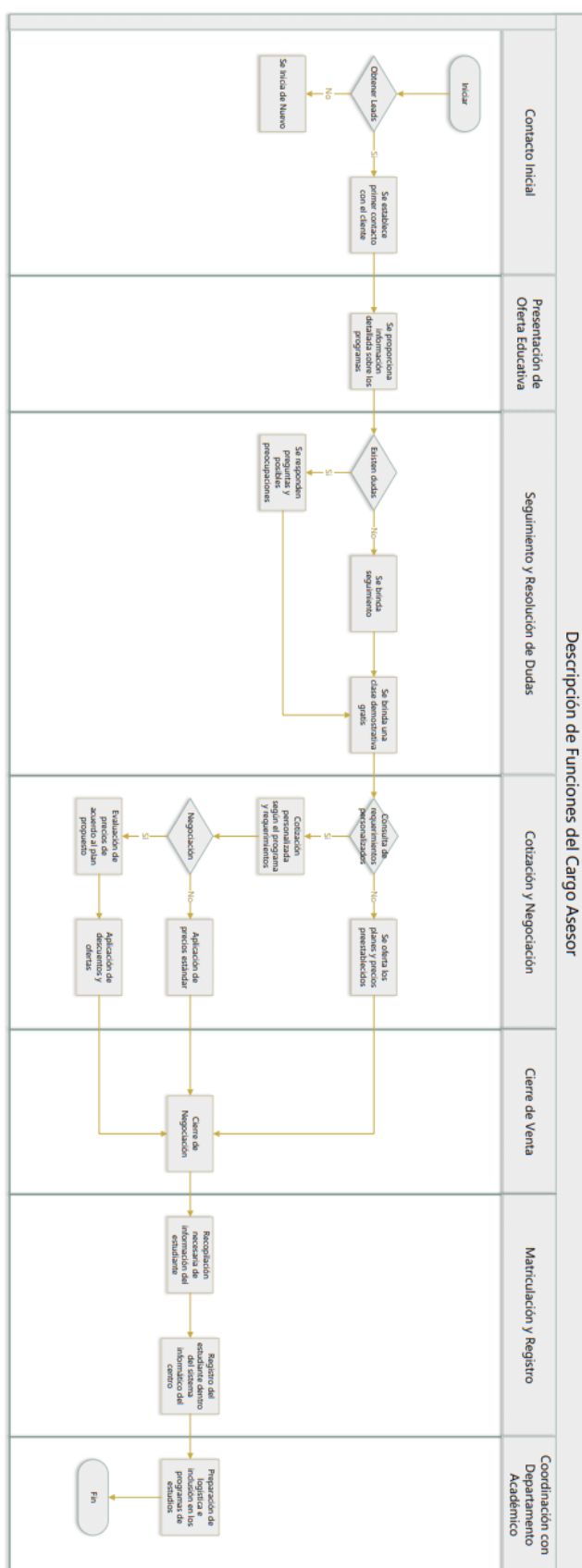
1.5 Entrega Final:

- 1.5.1 Finalizar el diseño, preparar los archivos en el formato necesario y entregar el material a los solicitantes.

Carga Horaria del cargo de Diseñador Gráfico:

La carga horaria está en función de las normativas vigentes estipuladas en el código del trabajo y los demás entes reguladores, que dice que son máximo 8 horas diarias de trabajo en horario entre semana, con el salario que dictamina el IESS.

Flujograma procesos para Asesor



Perfil de Cargo de Asesor

Cargo	Asesor de Ventas
--------------	-------------------------

Reportar a	Supervisor de ventas
A cargo de	Ninguno
Competencias Duras	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del Producto y Servicio: Debes tener un profundo entendimiento de los programas de capacitación que ofrece el centro. Esto incluye conocer los detalles de los cursos, las ventajas que ofrecen, los requisitos de inscripción y las oportunidades profesionales que podrían surgir a partir de ellos. • Habilidades de Ventas: Deberás estar familiarizado con las técnicas de ventas, desde la identificación de necesidades hasta el cierre de la venta. Esto incluye habilidades como la generación de prospectos, la presentación persuasiva y la superación de objeciones. • Gestión de Relaciones con Clientes: Ser capaz de cultivar relaciones sólidas con los clientes potenciales y existentes es crucial. Debes ser capaz de escuchar y entender sus necesidades, ofrecer soluciones adecuadas y mantener un seguimiento constante. • Habilidades de Comunicación: La comunicación clara y efectiva es esencial. Debes poder explicar los detalles de los programas de capacitación de manera comprensible y convincente, ya sea en persona, por teléfono o por escrito. • Conocimientos Tecnológicos: Puede ser necesario trabajar con sistemas de gestión de clientes, herramientas de seguimiento de ventas y plataformas de comunicación. La habilidad para utilizar estas herramientas eficientemente es importante.
Perfil Académico	Por lo general, se espera que tenga al menos un título de educación superior, preferiblemente en negocios, marketing, psicología o un campo relacionado.
Experiencia	Experiencia mínima de un año en el área, o áreas similares, también que tenga conocimiento sobre el campo educativo.
Idiomas	Se necesita un dominio de B1 en inglés
Competencias blandas	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Asertiva: Implica ser capaz de comunicarte de manera efectiva mientras respetas las opiniones de los demás. La comunicación asertiva implica mantener un equilibrio entre expresar tus propias ideas y escuchar activamente a los demás. • Enfoque al Logro: Las personas con esta competencia son motivadas, persistentes y orientadas a resultados. Tienen la habilidad de priorizar tareas, superar obstáculos y mantenerse enfocadas en sus objetivos a pesar de las dificultades. El enfoque al logro es esencial para la productividad y el éxito personal y profesional. • Pensamiento Crítico para Asesor de Ventas: El pensamiento crítico en ventas implica evaluar cuidadosamente las necesidades y deseos del cliente, así como comprender cómo tu producto o servicio puede satisfacer esas necesidades de manera efectiva. • Pensamiento Analítico para Asesor de Ventas: El pensamiento analítico en el ámbito de ventas implica descomponer la información proporcionada por el cliente para comprender sus necesidades y preferencias específicas. Debes ser capaz de identificar patrones en los comportamientos de compra y en las interacciones previas con el cliente.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto Inicial • Presentación de oferta educativa • Seguimiento y resolución de dudas

- Cotización y negociación
- Cierre de venta
- Matriculación y registro
- Coordinación con el departamento académico

ceav
CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS



COMUNÍCATE CON NOSOTROS

QUITO GUAYAQUIL LOJA LAGO AGRIO
096 083 5730 098 747 5279 099 351 3774 099 394 1055
098 803 3052



MATRIZ QUITO : Av. Amazonas N26-59 y Pinta cerca del Consulado de España
SEDE LAGO AGRIO: Av. Quito y Francisco de Orellana (Edificio Chica, Ofi. 301)
SEDE GUAYAQUIL: Av. Víctor Emilio Estrada 803 y Guayacanes
SEDE LOJA: Calle Imbabura 154-56 y Antonio José de Sucre