

**DISEÑO DEL MANUAL DE RESPONSABILIDADES DE VANGUARDIA
LIBERAL**

PAOLA ANDREA CALDERÓN RENDÓN

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PIEDRECUESTA
2008**

**DISEÑO DEL MANUAL DE RESPONSABILIDADES DE VANGUARDIA
LIBERAL**

PAOLA ANDREA CALDERÓN RENDÓN

**Proyecto de grado presentado como Requisito para Obtener el Título de
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Director: CARLOS EDUARDO DIAZ BOHORQUEZ
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PIEDRECUESTA**

2008

Nota de Aceptación

Docente Supervisor de Práctica

Supervisor Técnico

Bucaramanga, Septiembre 10 de 2008

Con especial cariño a mi tía EDITH
RUEDA DE MIÑO y a mi MADRE
MATHA STELLA por sus sacrificios ,
apoyo y confianza , permitiéndome
cursar mi carrera profesional

PAOLA ANDREA

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa su agradecimiento:

A **DIOS**, compañero inseparable y guía espiritual de nuestras vidas

A mi padre **LUIS ALBERTO CALDERON RUEDA**, por su apoyo, confianza, y solidaridad en mi formación profesional.

Al todo el **EQUIPO DE DOCENTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA** por los conocimientos impartidos durante el desarrollo de la carrera.

A mi amiga **DIANA PAOLA GAMBOA**, a mi prima **ADRIANA MARCELA PLAZAS RUEDA**, por el apoyo, confianza, comprensión y amistad.

A **VANGUARDIA LIBERAL** por darme la oportunidad de realizar la práctica e iniciar mi carrera profesional en tan excelente empresa.

A **LUZ HELENA RODRIGUEZ**, Directora del Departamento de Gestión Humana y **LINA MARITZA GONZALEZ**, Coordinadora de Selección y Desarrollo, por la confianza depositada, a **MIS COMPAÑEROS** del área de Gestión Humana, por recibirle con buena disposición y hacerme parte del equipo de trabajo como un miembro más, y colaborar cada vez que necesite de ellas.

Al Ingeniero **CARLOS EDUARDO DIAZ BOHORQUEZ**, Docente Supervisor de la Práctica, por su apoyo, dedicación, colaboración y muy buena disposición para el desarrollo del proyecto.

A **TODAS AQUELLAS PERSONAS** que de una u otra forma aportaron su granito de Arena en beneficio de la presente investigación.

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	13
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	14
1.1 RESEÑA HISTORICA	14
1.2 MISIÓN	15
1.3 DESCRIPCIÓN DEL AREA ESPECIFICA DE TRABAJO	15
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	16
2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	18
3. ANTECEDENTES	19
4. JUSTIFICACIÓN	23
5. OBJETIVOS	24
5.1 OBJETIVO GENERAL	24
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	24
6. MARCO TEORICO	25
6.1 CONCEPTOS	25
6.1.1 Manual de Responsabilidades	25
6.1.1.1 Ventajas de la Disposición y Uso de los Manuales	26
6.1.2 Competencias Laborales	26
6.1.3 Que es el DISC?	27
6.1.4 Puestos	29
6.1.5 Puesto de trabajo	29
6.1.6 Descripción de Puesto de Trabajo	29
6.1.7 Tipos de Puestos	29
6.1.7.1 Puesto Político	29
6.1.7.2 Puesto Directivo	30
6.1.7.3 Puesto Jefaturas	30
6.1.7.4 Técnicos Especializados	30
6.1.7.5 Técnicos Operativos	30
6.2 METODOS DE DESCRIPCION DE PUESTOS	30
6.2.1 Método del Cuestionario	30
6.2.2 Método de la entrevista	31
6.2.3 Método de la Observación	32
6.3 METODOLOGIA	33
6.3.1 Formato de Análisis de Puestos	33
6.3.1.1 Identificación del Puesto	33
6.3.1.2 Resumen del Puesto	33
6.3.1.3 Responsabilidades directas	33

	Pág
6.3.1.4 Supervisión y relaciones	34
6.3.1.5 Especificación de Funciones	34
6.3.1.6 Problemática del cargo	34
6.3.1.7 Conocimiento y experiencia	34
6.3.1.8 Capacitación y entrenamiento para el Puesto de Trabajo	34
6.3.1.9 Dotación e Implementos de Trabajo	35
6.3.1.10 Naturaleza de la Responsabilidad	35
6.3.2 Formato de Descripción de Responsabilidades	35
6.3.2.1 Encabezado	35
6.3.2.2 Identificación	35
6.3.2.3 Misión del cargo	36
6.3.2.4 Dimensiones	36
6.3.2.5 Entorno	36
6.3.2.6 Responsabilidades	36
6.3.2.7 Indicadores de Gestión	37
6.3.2.8 Problemática del Cargo	37
6.3.2.9 Naturaleza de la responsabilidad	38
6.3.2.10 Perfil	38
6.3.2.11 Competencias	38
6.3.2.12 Capacitación y entrenamiento para el Puesto de Trabajo	38
6.3.2.13 Dotación e Implementos de Trabajo	38
6.3.2.14 Organigrama	38
7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE RESPONSABILIDADES DE VANGUARDIA LIBERAL	39
7.1 ETAPA DE PLANEACIÓN	39
7.2 ETAPA DE PREPARACIÓN	40
7.3 ETAPA DE EJECUCIÓN	41
7.4 ETAPA DE APROBACIÓN	44
8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS	46
8.1 MEJORAS PROPUESTAS	46
8.2 PROPUESTAS IMPLEMENTADAS	47
8.3 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN	49
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFIA	54
ANEXOS	56

LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 1. Estructura organizacional	17
Figura 2. Productos y Servicios de Thomas International.	20

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 1. Significado del DICS	28

LISTA DE ANEXOS

	Pág
Anexo A. Formato Descripción de Responsabilidades	57
Anexo B. Descripción del Puesto de Trabajo	60
Anexo C. Formato de Análisis de Puesto	62
Anexo D. Puestos de Trabajos Documentados	65
Anexo E. Cronograma	70
Anexo F. Carta de autorización	71
Anexo G. Manual de Responsabilidades	72



RESUMEN GENERAL DEL PROYECTO DE GRADO

TITULO:
DISEÑO DEL MANUAL DE RESPONSABILIDADES DE VANGUARDIA LIBERAL

AUTOR(ES):
PAOLA ANDREA CALDERÓN RENDÓN

FACULTAD:
Facultad de Ingeniería Industrial

SUPERVISOR(A) DE PRÁCTICA:
CARLOS EDUARDO DIAZ BOHORQUEZ

RESUMEN

El Diseño del Manual de Responsabilidades basado en Gestión de Competencias Laborales para Vanguardia Liberal, surge de la necesidad de establecer formalmente en la empresa, y dar a conocer a los miembros que la constituyen, las Responsabilidades, líneas de Autoridad, Supervisiones, Competencias Laborales, Indicadores de Gestión, Perfiles de los Puestos de Trabajo y los ítems para desempeñar el cargo. Para la elaboración del Manual de Responsabilidades, se utilizó la Metodología de la Firma THOMAS INTERNATIONAL, ya que permite identificar y reconocer las responsabilidades de cada puesto de trabajo a través de las Competencias Laborales y los Perfiles de los Cargos, convirtiendo el Manual de Responsabilidades en una herramienta y guía para la toma de decisiones, brindando información de forma clara y sencilla de la descripción de puestos, que desempeña cada colaborador, sirviendo de apoyo para mejorar la administración del personal y en particular los aspectos relacionados con la selección, distribución de responsabilidades, capacitación y desarrollo del personal, ya que el objetivo de la practica es Documentar los puestos de trabajo de Vanguardia Liberal e implementar el Manual de Responsabilidades en los diferentes Departamentos con el fin de que cada persona reconozca su contribución y niveles de responsabilidades con la empresa aportando un mejoramiento continuo en el proceso productivo.

Las actividades desarrolladas en la documentación e implementación del Manual de Responsabilidades, se implementó la metodología de Chiavenato, donde el desarrollo de las actividades incluyó las etapas de Planeación, Preparación, Ejecución y Aprobación, permitiendo la total socialización de los Formatos de Descripción de Puestos en los Departamentos estudiados.

PALABRAS CLAVES: Metodología Thomas Internacional, Responsabilidades, Competencias Laborales, Puestos de Trabajo, Etapas de Planeación, Preparación, Ejecución y Aprobación.



ABSTRACT OF UNDERGRADUATE WORK

TITLE:

RESPINSABILITY HANDBOOK DESIGN FOR VANGUARDIA LIBERAL

AUTHOR:

PAOLA ANDREA CALDERÓN RENDÓN

FACULTY:

Faculty of Industrial Engineering

DIRECTOR:

CARLOS EDUARDO DIAZ BOHORQUEZ

ABSTRACT

The Responsibility handbook design based on the Vocational Competences Management for Vanguardia Liberal surges from the necessity to establish in the company and to inform all its members, the responsibilities, the lines of authority, Supervisions, Vocational Competences, Management Indicators, Vocational Profiles, as well as, items employed in the charge. For the elaboration of the Responsibilities Handbook, the Thomas International Firm Method was used because it allows us to identify and recognize the responsibilities of each vocational charge through the Vocational Competences and the Employees different Vocational Profiles, making the Responsibility Handbook in a guiding tool for desition making, offering information in a clear and simple manner to describe Vocational in Jobs Places that every collaborating staff serving as a support to improve the management of staff training and staff development, to the objective fact that the objective of the Practice is to record and document the vocational charges of Vanguardia Liberal and, to apply the Responsibilities Handbook in the different departments so that every employee recognizes his/her contribution and level of responsibility with the company, therefore contributing in the continuous production process.

The activities developed in the documentation and application of the Responsibilities HANDBOOK, the Chiavenato Method was applied, where the development of the activities included the steps of: Planning, Preparing, Execution, Approval; allowing the total socialization of the vocational description formats of each studied department.

KEYWORDS: Thomas International Methodology, Responsibilities and vocational competences charges, planning steps, preparing, execution an approval.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones se están preocupando por desarrollar actividades, programas y herramientas que permitan incrementar los niveles de productividad en las personas y que oriente al capital humano de la empresa hacia sus propios campos de acción, logrando alcanzar las metas y objetivos de la organización, es por esta razón que el Manual de Responsabilidades se convierte en una herramienta vital, donde las empresas podrán desarrollar mejor sus actividades, estableciendo responsabilidades, indicadores de gestión y perfiles de los puestos de trabajos. Específicamente, el Manual de Responsabilidades es un instrumento donde integra las diferentes responsabilidades, objetivos y naturaleza de un puesto de trabajo, permitiendo tener una visión del quehacer de toda una organización.

Es por esto que surge la necesidad de establecer formalmente un Manual de Responsabilidades en Vanguardia Liberal, que instruya al personal y de a conocer, las responsabilidades, perfiles, supervisiones, autoridad, competencias laborales y evaluaciones de desempeño, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones, logrando que cada persona reconozca su contribución y niveles de responsabilidad con la empresa aportando al mejoramiento continuo en el proceso productivo.

El diseño del Manual de Responsabilidades, se desarrolló con base en la Metodología de Thomas International basada en la gestión de Competencias Laborales, ya que permite reconocer el valor agregado de cada individuo de la organización y al mismo tiempo identificar las responsabilidades de cada puesto de trabajo. Para la recopilación de la información se utilizaron el Método del Cuestionario, el Método de la entrevista y el Método de Observación, donde una vez analizado la información se elabora el documento final; el cual fue necesario socializarlo con el personal estudiado, a fin de que los Manuales tengan validez y lograr un mayor conocimiento del puesto por parte de los colaboradores.

La elaboración e implementación del Manual de Responsabilidades tienen como propósito servir de herramienta y puente para la integración estratégica de acciones y procesos de Reclutamiento y Selección, Formación y Desarrollo, Evaluaciones de desempeño, Planes de carreras, Capacitaciones e identificación de responsabilidades, permitiendo a la empresa el mejoramiento continuo de su personal.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa	:	Galvis Ramírez y CIA S.A. Vanguardia Liberal.
Actividad Económica	:	Impresión de Periódicos.
Productos	:	Periódico "Vanguardia Liberal" Periódico "Gente" Periódico "Nuestro Diario" Periódico "Lente Deportivo"
Número de Empleados	:	417 Empleados (Bucaramanga).
Número de Cargos	:	161 Puestos de Trabajo en Bucaramanga.
Teléfono	:	6300700.
Dirección	:	Calle 34 No. 13-42 / A.A 685.

1.1 RESEÑA HISTORICA

Vanguardia Liberal, es una empresa privada, creada el primero de Septiembre de 1919, en Bucaramanga, por iniciativa del Doctor Alejandro Galvis Galvis; idea que se crea por la necesidad de llegar a la comunidad con mejores servicios informativos y lo mas cercano posible a sus necesidades. Actualmente Vanguardia Liberal esta bajo el liderazgo del Doctor Alejandro Galvis Ramírez como presidente del Grupo Corporativo Galvis Ramírez, y el Doctor Alejandro Galvis Blanco como el Gerente General de Vanguardia Liberal.

Vanguardia Liberal se extiende por todo el Departamento de Santander, siendo Bucaramanga su sede principal, la cual cuenta con productos como: Periódico "Nuestro Diario", Periódico "Lente Deportivo" y Periódico "Gente Cabecera" y "Gente Cañaverál"; también con Agencias en Barrancabermeja, San Gil, Socorro, Aguachica y Barbosa.

El Grupo Corporativo Galvis Ramírez, además de Vanguardia Liberal, que es uno de los medios mas importantes de Colombia, forma parte del "Universal" de Cartagena, "El Nuevo Día" de Ibagué, "El Liberal" de Popayán, "Vanguardia Valledupar" de Valledupar y la "Tarde" de Pereira.

Vanguardia Liberal es una empresa que lleva una trayectoria de 89 años contando la historia a todo el oriente colombiano, siendo una casa editora integra, sólida, de excelencia, comprometida con su gente, que se interesa en innovar y se encuentra en la "vanguardia de la tecnología". Se considera un orgullo y patrimonio de los

Santandereanos y que sirve a los objetivos morales y éticos elevados, para así mejorar su calidad de vida, el ambiente físico y cultural del oriente colombiano.¹

1.2 MISIÓN

Informar veraz, ética, justa, oportuna e imparcialmente a sus lectores, crear y orientar opinión pública y cumplir el deber de transmitir los mensajes publicitarios de sus clientes de tal forma que la comunidad del Nororiente Colombiano logre la satisfacción del derecho de estar bien informada y el periódico contribuya así a mejorar la calidad de vida de sus gentes en procura de una sociedad mas democrática, progresiva y libre.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL AREA ESPECIFICA DE TRABAJO

La documentación e implementación del Manual de Responsabilidades se desarrolló bajo la supervisión del Departamento de Gestión Humana. Para Yinna D. Rincón Fonseca del Centro de Trayectoria Profesional de la Universidad de los Andes el *“área de Gestión Humana es la base fundamental para el éxito integral de toda organización, puesto que tiene en sus manos la gestión del recurso más importante de la organización: su capital humano”*. Es posible afirmar que el área de Gestión Humana se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con el talento humano de una organización y la cual logra coordinar estrategias que permiten la creación de ventajas competitivas las cuales aseguran el éxito de las compañías.

Para la realización del Manual de Responsabilidades, el área de Gestión Humana es la más indicada para llevar a cabo el desarrollo de esta herramienta, ya que abarca una gran cantidad de campos de conocimientos tanto organizacionales como de psicología industrial y siempre tiene el propósito de estar mejorando continuamente la calidad de vida laboral del miembro de una organización. Es por esta razón que, *“es necesario, que Talento Humano, busque la manera de hacerse partícipe en la toma de decisiones a nivel estratégico de la compañía, que maneje constantemente sus relaciones sociales y laborales con las otras áreas, se mantenga a la vanguardia de los planes y proyectos de la compañía a nivel mercadeo, financiero, productivo, tecnológico, y con los demás actores que puedan intervenir en la estructura organizacional. De esto depende que sea escuchado y haga parte del proceso”*, agrega la Directora de Gestión humana y organizacional de la Universidad de los Andes Clemencia Villamil.

¹ ARTICULO: QUIENES SOMOS-HISTORIA VANGUARDIA LIBERAL, [en línea] actualizado junio de 2008, disponible en la página de Internet: <http://www.vanguardia.com/quienes-somos?starr=1>

Para el área de Gestión Humana el Manual de Responsabilidades se convierte en una herramienta y un puente para la integración estratégica de todas sus acciones como lo son: Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño, Capacitación y Desarrollo, Reconocimiento de Talentos, Promoción, Plan de Carrera, Planeamiento Estratégico del Recurso Humano, Retención de Talentos y otros.

El área de gestión Humana debe diseñar cargos correctos que lleven a encontrar personas idóneas, permitiendo que la organización se pueda comparar con pares en el sector económico y llegar a definir políticas salariales atractivas. Esta área se encarga de dirigir y desarrollar el talento humano en el presente y hacia el futuro. Es por esta razón que es el área idónea para llevar a cabo el desarrollo del Manual de responsabilidades. ²

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

VANGUARDIA LIBERAL no contaba con un organigrama formal al iniciar la práctica en la empresa, lo cual hizo necesario el diseño de este para la documentación e implementación del Manual de Responsabilidades, se diseñó una estructura organizacional, donde los cargos que se sitúan en la parte superior poseen más autoridad y responsabilidad que los que se ubican en la parte inferior; mostrando las líneas de autoridad para tomar decisiones.

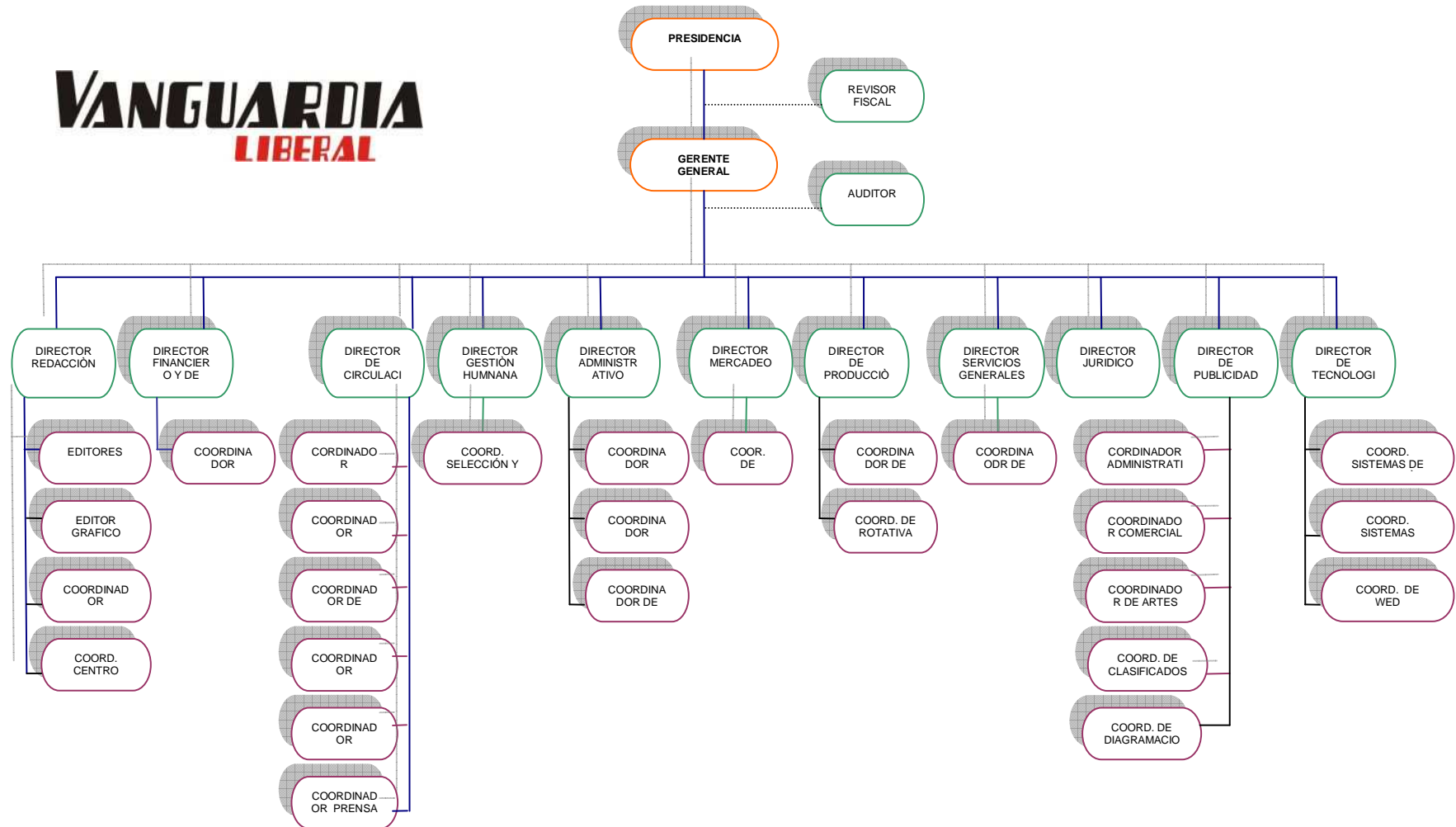
Se tomaron en cuenta aspectos formales de la organización, tales como la división del trabajo, la especialización, la jerarquía de los niveles en la organización, la autoridad, la responsabilidad y la coordinación entre otros.

Se diseñó la Estructura Organizacional General y Específica de toda VANGUARDIA LIBERAL, con el fin de presentar un organigrama real de la empresa, que permita a los colaboradores tener un conocimiento general de todos los puestos de trabajo existente en la organización, ayudando a saber con quién o con quienes deben conectarse para lograr los objetivos de su cargo, de igual forma para tener conocimiento del conducto regular y saber dónde acudir en situaciones de problemas y decisiones a tomar o consultar. ³

² ARTICULO: GESTIÓN HUMANA: AREA ESTRATEGICA PARA LAS ORGANIZACIONES, disponible en la página de Internet: https://ctp.uniandes.edu.co/Empresas/Servicios/Articulos/gestion_humana:_area_estra.php

³ MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS, disponible en la página de Internet: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default2.asp

Figura 1. Estructura organizacional



Fuente: Investigadora

2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Vanguardia Liberal no presentaba un Manual de Funciones formal y que abarcara toda la organización, lo cual hizo necesario la elaboración e implementación de este en la empresa y cada uno de los Departamentos, debido a que la empresa reconoce que su mayor capital está en las personas que la conforman.

VANGURDIA LIBERAL es consciente de la necesidad de documentar e implementar un Manual de Responsabilidades en la organización; para incrementar los niveles de productividad en las personas y elevar el nivel de competitividad.

El Departamento de Gestión Humana asume la responsabilidad de gestionar el proceso de levantamiento y documentación del Manual de Responsabilidades y del mejoramiento continuo de la empresa. El Departamento de Gestión Humana tiene como función primordial establecer las actividades y responsabilidades que desempeñan los empleados, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización y al mejoramiento de desempeño eficiente del personal. Es decir, Buscar concordancia entre los objetivos de la organización y de las personas.

Dicho instrumento ayuda eficazmente al desarrollo de las habilidades de los empleados, alcanzando el logro de los objetivos de la empresa, igualmente ayuda a dar aporte a toda la administración de gestión humana, en actividades como: procesos de reclutamiento y selección de personal, programas de capacitación, administración de salarios, evaluación de cargos, gerencia de desempeño, planes de carreras y desarrollo organizacional.⁴

En consecuencia, para dar una respuesta satisfactoria a dicha necesidad, se propone la elaboración de un Manual de Responsabilidades, montado en un modelo basado en la gestión de las competencias de la firma THOMAS INTERNATIONAL MANAGEMENT SYSTEM, la cual brindó apoyo, asesoría y respaldo en la documentación de algunos cargos críticos de la organización, e implemento el modelo basado en competencias el DISC, para la mayoría de los cargos de la organización, donde define las características críticas que debe tener un individuo para producir resultados sobresalientes en su trabajo, con el modelo DISC, donde la metodología Thomas International Management System tiene la capacidad de desarrollar un Modelo Integral por Competencias para una organización completa. El sistema incluye el diseño, evaluación, plan de acción y monitoreo de resultados.

⁴ SERRANO GOMEZ, Lupita. Administración de Personal. Bucaramanga: División Editorial y de Publicaciones UIS, 2005.p.18.

3. ANTECEDENTES

Vanguardia Liberal hace dos años creó el Departamento de Gestión Humana con el objetivo de Planear, organizar y controlar planes y programas para toda la empresa; antes de su creación como un Departamento, existía una Dirección con procesos muy puntuales que no abarcaban las nuevas tendencias que exigen hoy en día las organizaciones, es por esta razón que se vio la necesidad de crear el Departamento de Gestión Humana, que integrara todos los procesos y programas en la empresa.

Entre esos planes esta la implementación de un Manual de Responsabilidades con el fin de informar y orientar las responsabilidades y compromisos de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, en el cual se pueden analizar los criterios de desempeño de los diferentes puestos que deberán alcanzarse para cumplir con las metas de la organización.

La organización no presentaba un Manual de Responsabilidades constituido en todos los departamentos, en el caso de los Departamentos de Publicidad y Circulación y Distribución, estos presentaban un Manual de Funciones, levantado desde la perspectiva del mismo departamento y no satisfacía todas las necesidades en los procesos, lo cual hizo necesario realizar una consultoría para la elaboración del Manual de Responsabilidades en toda la Organización.

Vanguardia Liberal realizó una consultaría con la firma THOMAS INTERNATIONAL para la realización del Manual de Responsabilidades, la cual brindo la información necesaria para la construcción de este, dando pautas y asesoramiento sobre la realización de la herramienta de trabajo. TIMS Assessment Group Latinoamérica, es una empresa TRANSNACIONAL COLOMBIANA dedicada a la consultaría Global en Gestión Humana, donde apoyan a los clientes en la gestión eficiente y confiable del personal a partir de la experiencia y profesionalismo de la empresa.

La organización está presente en 566 países, es líder mundial en medición de las características comportamentales. Puede ser utilizado para conocer todos los aspectos de las relaciones humanas dentro del ambiente laboral, obteniendo el conocimiento real e individual de sus competencias alineadas con el plan de desarrollo. Thomas International es el líder en la creación de sistemas de aprendizaje, herramientas de evaluación y servicios de Recursos Humanos basados en tecnología de punta. A escala mundial son líderes en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, consultoría, plan de carrera y desarrollo de equipos. Éste utiliza las fortalezas individuales y permite a los empleadores conocer el potencial de sus colaboradores.

THOMAS INTERNATIONAL ha diseñado Unidades de Negocio que dan solución a las necesidades más comunes dentro de las compañías y potenciar las competencias personales y laborales de los colaboradores. (Ver Grafica 1: Productos y Servicios de Thomas International).⁵

Figura 2. Productos y Servicios de Thomas International.



Fuente: Productos y Servicios, disponible en la página de Internet: <http://www.thomaslatin.com/servicios.htm>

La firma THOMAS INTERNATIONAL se fundamenta en tres dimensiones de desarrollo para la construcción de Manuales de Responsabilidades y se distribuyen así:

- El hacer: Responsabilidades Claves
- El tener: Conocimientos + Habilidades + Destrezas + Experiencia.
- El ser: Competencias.

THOMAS INTERNATIONAL suministró un formato de Descripción de Responsabilidades (Ver Anexo A) que será el mismo formato del Manual de

⁵ TECNOLOGIA THOMASINTERNATIONAL MANAGENT SYSTEM, disponible en la página de Internet: <http://www.thomaslatin.com/servicios.htm>

Responsabilidades, que contiene información ordenada de cada puesto de trabajo e incluye normas y políticas de la empresa para el ocupante de puesto. Esta guía será la que se documentará en todos los departamentos y contiene información como:

- Identificación de puesto
- Misión del cargo
- Dimensiones
- Entorno
- Responsabilidades
- Problemática del cargo
- Naturaleza del cargo
- Indicadores
- Perfil
- Competencias
- Organigrama

Con la ayuda de la Asesora de THOMAS INTERNATIONAL se realizaron algunos formatos de los puestos más importantes y críticos de la empresa con la Directora de Gestión Humana, estos puestos de trabajo fueron: Asistente Financiero, Coordinador Tributario, Coordinador de Cartera y Cobranzas Publicidad, Coordinador de Voceadores, Asesor Comercial de Suscripciones, Asesor de Telemarketing y Coordinador de Selección y Desarrollo.

Además se realizaron las Competencias Laborales de la mayoría de los cargos de la organización, con el Sistema Thomas International Management System, el cual tiene la capacidad de desarrollar un modelo integral por competencias para una organización completa.

El sistema incluye el diseño, evaluación, plan de acción y monitoreo de resultados. El modelo DISC significa:

- Dominancia: Orientado a Resultados, Directo, Asertivo, Objetivo.
- Influencia: Orientado a Personas, Persuasivo, Comunicativo.
- Solidez: Gentil, Paciente, Organizado y Persistente.
- Conciencia: Preciso, Detallista, Cuidadoso y Lógico.

El DISC es un Software que identifica cerca de 350 Competencias y sus respectivos niveles e indicadores asociados y contiene un diccionario que incluye Competencias Básicas, Específicas o Funcionales y Competencias de Desarrollo o Nivel Gerencial. Este apoyo duro alrededor de un mes y se realizó con el fin de

poder documentar los formatos de los 124 puestos de trabajo de Vanguardia Liberal.⁶

Hoy en día las organizaciones están orientando sus esfuerzos en asegurar un equilibrio en los procedimientos de trabajo para así poder lograr la calidad y la eficiencia de la organización.

Por esta razón es muy importante la implementación del Manual de Responsabilidades en cualquier organización para poder definir las responsabilidades de cada puesto y pueda ayudar a la administración de recursos humanos, logrando con este promover una cultura de mejoramiento y una alta productividad en la organización.

⁶ THOMAS INTERNATIONAL. Consultoría: Construcción del Manual de Responsabilidades. Colombia. 2007

4. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día en muchas empresas a nivel mundial es de carácter importante tener un Manual de Responsabilidades, debido a que han centrado sus esfuerzos en la parte más importante de una organización: las personas que la conforman, lo cual ha llevado a la mayoría de las empresas a crear e implementar herramientas de gestión de desempeño que permitan el mejoramiento continuo y el logro de las metas planteadas por la organización.

Al implementar un Manual de Responsabilidades en una organización, la empresa podrá desarrollar mejor sus actividades y orientar a los empleados hacia sus campos de trabajo, permitiendo que las personas se sientan a gusto y que el clima organizacional mejore significativamente.

El manual de responsabilidades es un instrumento de información e instrucciones que permite al Departamento de Gestión Humana mejorar su administración en procesos como: selección y contratación personas que aporten a la empresa conocimientos y habilidades con el fin de lograr los objetivos planteados por la empresa, en procesos de gerencia del desempeño, en programas de Capacitación, en los procesos relacionados con administración de salarios y evaluación de cargos.

El levantamiento del Manual de Responsabilidades es necesario para poder lograr una definición completa de las responsabilidades que le corresponden a cada puesto de trabajo, donde a su vez las personas identifiquen su misión y sus objetivos dentro de la organización para así poder crear un mejoramiento institucional.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Documentar los Puestos de Trabajo de Vanguardia Liberal e implementar el Manual de Responsabilidades en los diferentes Departamentos con el fin de que cada persona reconozca su contribución y niveles de responsabilidades con la empresa aportando un mejoramiento continuo en el proceso productivo.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar la estructura organizacional para establecer un marco administrativo y unos niveles de autoridad.
- Capacitar al personal por departamentos en la importancia de la implementación de un Manual de Responsabilidades con el fin de sensibilizarlos y que suministren la información adecuada para diligenciar el formato de Análisis de puestos.
- Determinar las responsabilidades de cada puesto y sus requisitos para ayudar a las personas con el desempeño de sus actividades.
- Estipular los Indicadores de Gestión de cada puesto con los Coordinadores de cada Área y Directores de los Departamentos con el fin de facilitar la evaluación de desempeño en la empresa.
- Especificar el perfil de los puestos con criterios de conocimiento y de experiencia con el fin de facilitar los procesos de selección, capacitación y entrenamiento.
- Definir y elaborar las competencias laborales restantes; con el fin de identificar las habilidades y características de todos los puestos de trabajo.
- Socializar el Manual de Responsabilidades con los Directores de los Departamentos con el fin de generar reflexión en cuanto a las actividades de los colaboradores, que optimicen la efectividad y productividad de la organización.
- Socializar el Formato de Descripción de Responsabilidades con cada Colaborador con el fin de lograr un mayor conocimiento del puesto por parte de los colaboradores.

6. MARCO TEORICO

Debido a la importancia que tiene la Gestión Humana en las organizaciones, es importante desarrollar dentro de esta área programas de desempeño que mejoren los resultados de las personas, es por esto que el Manual de Responsabilidades se ha convertido en un instrumento que contribuye al mejoramiento de la calidad, productividad y eficiencia de la organización.

En este momento la “Administración de gestión Humana juega un papel importante en el desarrollo del plan estratégico dentro de las compañías”,⁷ debido a que busca el cumplimiento de los logros de la organización con los del capital humano, es por esto que una empresa que no conozca lo que hacen sus empleados y estos tampoco, fracasara con el tiempo.

Por tal razón se espera que la empresa Vanguardia Liberal, pueda contar con este instrumento para resolver inconvenientes y de esta manera sus empleados se sientan seguros y contribuyan a los logros de la organización.

A continuación se darán a conocer los términos más utilizados para la documentación e implementación del Manual de Responsabilidades los cuales hay que tenerlos claros para su realización.

6.1 CONCEPTOS

6.1.1 Manual de Responsabilidades

Para el equipo Consultor Interno- Procesos de Gestión del talento Humano y Planeación de la Universidad de Antioquia definen El Manual de Responsabilidades y competencias como “el instrumento de la administración de personal, a través del cual se establece los deberes de los puestos de trabajo que conforman la planta de una entidad en particular y los requerimientos exigidos para el desempeño de los mismos, ellos deben consultar la propia historia de la administración y su propio perfil organizacional, se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los puestos de trabajo en una organización”.⁸

⁷ ARTICULO: RECURSOS Y PLANEACION ESTRATEGICA [en línea] Revisado el 2 de Julio de 2007, disponible en la página de Internet: http://co.humancapitalhc.com/index.php?option=com_content&task=view&id=67&Itemid=2

⁸ DOCUMENTO: MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS, UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Elaborado por: Equipo consultor de talento humano y planeación, Universidad de Antioquia, disponible en la página de Internet: <http://administrativa.udea.edu.co/calidad/documentos/m-2400-002.pdf>

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.⁹

6.1.1.1 Ventajas de la Disposición y Uso de los Manuales¹⁰

- Son un compendio de la totalidad de funciones que se desarrolla en una organización, elementos que por otro lado serían difíciles reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Son un elemento cuyo contenido se enriquece con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.
- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en las funciones de la organización.
- Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.

6.1.2 Competencias Laborales

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto

⁹ <http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt>
¹⁰ Ibíd.

en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio.

En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Contar con competencias básicas, ciudadanas y laborales facilita a los jóvenes construir y hacer realidad su proyecto de vida, ejercer la ciudadanía, explorar y desarrollar sus talentos y potencialidades en el espacio productivo, lo que a la vez les permite consolidar su autonomía e identidad personal y mejorar su calidad de vida y la de sus familias.¹¹

Según Thomas International es “un comportamiento o una serie de conductas que describen un excelente desempeño en un contexto particular de trabajo”

Para la realización de las competencias laborales de los puestos de trabajo, la empresa Vanguardia Liberal, se basó en el modelo conceptual del SISTEMA THOMAS INTERNATIONAL MANAGEMENT-Análisis Comportamental de Perfil Personal- el DISC.

6.1.3 Que es el DISC?

Tiene sus orígenes en los estudios del psicólogo americano William Moulton Marston, publicado en su libro EMOCIONES DE LA GENTE NORMAL en 1982. Sus conceptos buscaron, originalmente, entender y sistematizar modelos de la interacción entre los individuos y sus ambientes. El DISC representa modalidades básicas de comportamientos de la reacción o (más hostil o amistoso) que la persona tiene con su ambiente.

William Moulton Marston, no desarrolló su trabajo enfocado hacia el área Laboral o Desarrollo Organizacional, lo que llevo a mediados de la década del 50, a THOMAS HENDRICKSON (psicólogo americano) revivir el concepto del DISC, y lo adaptó al contexto laboral. Thomas sistematizó ese acercamiento conceptual que origino la herramienta (Formato) P.P.A. que significa: Análisis de Perfil Comportamental Personal que es como se conoce hoy en día.

¹¹ DOCUMENTO: COMPETENCIAS LABORALES: BASE PARA MEJORAR LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS. Elaborado por Corpoeducación. [en línea] publicado Agosto de 2003, disponible en la página de Internet: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85777_archivo_pdf2.pdf

El DISC significa:

- Dominancia: Orientado a Resultados, Directo, Asertivo, Objetivo.
- Influencia: Orientado a Personas, Persuasivo, Comunicativo.
- Solidez: Gentil, Paciente, Organizado y Persistente.
- Conciencia: Preciso, Detallista, Cuidadoso y Lógico.

Tabla 1. Significado del DICS.

CONCEPTO	TEMOR BASICO	MOTIVADORES	APORTE PARA LA EMPRESA	FORTALEZAS
D: Dominancia	Fallar	Poder y Fuerza	Búsqueda y logro de resultados	Cierre de Negocios
I: Influencia	Rechazo	Reconocimiento de las personas	Trabajar con y para las personas	Apertura de Negocios
S: Solidez	Cambios	Seguridad	Soporte y Servicio	Atención al Cliente
C: Conciencia	Conflictos y Problemas	Reglas y Procedimientos	Técnica y Control de calidad	Aspectos Técnicos y Contratos

Fuente: THOMAS INTERNATIONAL. Consultoría: Construcción del Manuales de Responsabilidades. Colombia. 2007

Para la descripción de las competencias laborales de los puestos de trabajo, se realiza una evaluación en una escogencia objetiva de Palabras en el Formato P.P.A donde obtiene una combinación de los factores del DISC que permite una identificación de características que se destacan o marcan un estilo Comportamental de la persona dentro de su ambiente laboral actual y su comportamiento bajo situaciones de presión (personal, familiar, laboral, financiero, ambiental).

El Formato P.P.A. se trata de un listado de 24 frases que describen elementos que existen, en mayor o menor medida en cualquier función y describen requerimientos para un candidato o un funcionario con éxito. La persona para

completar el formato, debe atribuir una importancia relativa a cada uno de los factores comportamentales, conforme a la misión de los requisitos para que el trabajo sea desempeñado con éxito, las informaciones de los diferentes formatos de los puestos de trabajo son procesadas y generan una descripción del perfil Comportamental del cargo, y una interpretación grafica del perfil Comportamental del cargo en términos del DISC, lo que origina las Competencias de cada cargo. (Ver Anexo B).

El DISC es un Software que identifica cerca de 350 Competencias y sus respectivos niveles e indicadores asociados y contiene un diccionario que incluye Competencias Básicas, Específicas o Funcionales y Competencias de Desarrollo o Nivel Gerencial.¹²

Según Thomas International hay que tener en cuenta conceptos generales para la construcción de Manuales de Responsabilidades y sobre todo para diseñar el hacer, el tener y el ser. A continuación se explicaran las definiciones necesarias para llevar a cabo un Manual de Responsabilidades.

6.1.4 Puestos

Son las unidades básicas de la estructura de la organización. Existen para obtener resultados, Cambian en el transcurso del tiempo y/o se adaptan a las necesidades puntuales de la organización: proyectos, expansiones, etc.

6.1.5 Puesto de trabajo

Es el conjunto de funciones y actividades que, dentro de un contexto organizativo, la empresa individualiza para conseguir unos resultados que han de contribuir al fin de la organización.

6.1.6 Descripción de Puesto de Trabajo

Es un proceso que permite identificar, analizar y comprender la organización desde sus elementos primarios:

- Puestos
- Roles
- Equipos

6.1.7 Tipos de Puestos

6.1.7.1 Puesto Político. Consigue resultados a través de otros de forma lejana y actúan en un plano estratégico y a nivel de políticas generales.

¹² Op Cit. THOMAS INTERNATIONAL.

6.1.7.2 Puesto Directivo: Consigue resultados a través de otros de forma más o menos lejana y actúan en un plano estratégico y táctico a nivel de políticas o planes.

6.1.7.3 Puesto Jefaturas: Consigue resultados a través de otros de forma más o menos lejana y actúan en un plano estratégico y táctico a nivel de políticas o planes.

6.1.7.4 Técnicos Especializados: Aporta a la organización conocimiento y experiencia y actúan en un plano táctico/operativo a nivel de objetivos, proyectos y formación.

6.1.7.5 Técnicos Operativos: Consiguen resultados por sí mismos y actúan en un plano operativo a nivel de objetivos, programas normas o estándares.¹³

6.2 METODOS DE DESCRIPCION DE PUESTOS¹⁴

Según Chiavenato para el diseño y la documentación del Manual de Responsabilidades existen varios métodos para la recolección de la información y desarrollo del formato final de responsabilidades, estos métodos son el Método del Cuestionario, el Método de la entrevista y el Método de la Observación, los cuales buscan conocer y determinar la composición del puesto de trabajo y su funcionamiento, los cuales se darán a conocer a continuación.

6.2.1 Método del Cuestionario

El analista solicita al personal por departamentos que diligencie un cuestionario de análisis de puestos y registre todas las indicaciones posibles acerca del puesto, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos puestos.

El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Ventajas:

¹³ Ibid

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Brasil: McGraw Hill, 2000. p. 340-342.

- Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión mas amplia de su contenido y de sus características, además de participan varias instancias jerárquicas.
- Es un método económico para el análisis.
- Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad y responde por escrito.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.

6.2.2 Método de la entrevista

Es el enfoque más flexible y productivo en el análisis de puestos. Si esta bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del puesto, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el puesto, y de los porque y los cuando.

Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el puesto, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros puestos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al jefe inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son validos.

Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstrutores y obstinados.

En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de analizas de puestos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

Ventajas:

- Los datos relativos a un puesto se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.

- Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Desventajas:

- Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Costo operativo elevado: exige analista expertos y parálisis del trabajo del ocupante.

6.2.3 Método de la Observación

Es el enfoque donde se puede obtener la información acerca de todos los aspectos del puesto, de una forma directa, observando las actividades de los ocupantes de los puestos de Trabajo.

Permite comparar la información obtenida de los ocupantes en los otros dos métodos, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al jefe inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son validos.

Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos ya que se originan en una fuente y este es ajeno a los intereses de quien ejecuta el cargo.
- No requiere que el ocupante deje de realizar las actividades.
- Ideal para cargos simples repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y el que, como y por que lo hace.

Desventajas:

- Costo elevado por inversión de bastante tiempo del analista.

- La simple observación sin contacto verbal no permite obtener datos importantes.

6.3 METODOLOGIA

Según Chiavenato para la recopilación de la información se debe diseñar un formulario de Análisis de puestos en los cuales se organiza y normaliza los datos consignados por el empleado, el cual está compuesto por identificación del puesto, descripción de funciones y especificaciones del cargo.

6.3.1 Formato de Análisis de Puestos

Se diseña un formato de Análisis de puestos (Ver Anexo C), el cual se aplica a todos los niveles de la organización, desde los puestos directivos hasta los técnicos operativos y es diligenciado por cada ocupante del puesto. El formato de Análisis de Puesto es la herramienta principal para la recopilar la información correspondiente a los puestos de trabajo y ayuda a identificar los principales elementos de la descripción del puesto de trabajo.

A continuación se explicaran las diferentes partes del formato.

6.3.1.1 Identificación del Puesto. Este ítem contiene todo lo relacionado con la identificación del puesto y su ocupante, como lo son:

- Nombre del ocupante del puesto.
- Nombre del puesto.
- Área o Departamento.
- Puesto que ocupa el jefe inmediato.
- Nombre del jefe inmediato.
- Lugar de trabajo (Trabajo de oficina o trabajo de campo).

6.3.1.2 Resumen del Puesto. Cada ocupante del puesto describe el propósito del cargo y su razón de ser dentro de la organización, en forma general y global. Responde a preguntas como: ¿Para que esta el cargo en la organización? Y ¿Qué resultados se espera de el?

6.3.1.3 Responsabilidades directas. Esta parte del formato hace referencia a la descripción de variables económicas a las que el cargo afecta de una forma más o menos directa.

- Por información confidencial.
- Por personas.
- Por maquinaria y equipo.

6.3.1.4 Supervisión y relaciones. Esta segunda parte del Formato de Análisis contiene la información relacionada con el entorno (relaciones internas y externas) del ocupante del puesto y sobre las personas que ejerce una autoridad. En este ítem se encuentran puntos como:

- Puestos sobre los cuales ejerce supervisión.
- Número de personas bajo su supervisión.
- Puestos con los cuales tiene relación en el trabajo.
- Relaciones Externas.

6.3.1.5 Especificación de Funciones. Cada ocupante del cargo describe en forma clara las actividades que realizan en sus labores diarias, identificando el que (Acción) y para qué (Resultados esperados de la acción). Esta parte se divide en dos, en funciones Diarias (las que se realizan todos los días) y en Funciones Ocasionales (las que se realizan semanales, quincenales y mensualmente).

Las especificaciones de las funciones indica la importancia del puesto de trabajo en la organización.

6.3.1.6 Problemática del cargo. El ocupante del cargo debe identificar los problemas más significativos o complejos que el puesto debe afrontar y resolver en el desarrollo de su trabajo, o que lo dificulta globalmente y su causa principal.

- Técnicos
- Gerenciales
- Humanos
- Plazos
- Entorno de actuación

En el caso de Directivos y Coordinadores deberán diligenciar otros ítems como lo son:

6.3.1.7 Conocimiento y experiencia. En esta parte es importante que el ocupante del cargo documente el perfil requerido para sus subordinados, y se refiere a la especificación de los siguientes aspectos:

- Titulación y formación básica requerida
- Conocimientos específicos
- Experiencia requerida para acceder al puesto
- Período de adaptación al puesto

6.3.1.8 Capacitación y entrenamiento para el Puesto de Trabajo. En este ítem Cada Director y Coordinador documentara los pasos que se le deben dar a conocer a los ocupantes del puesto antes de que inicie las funciones delegadas.

6.3.1.9 Dotación e Implementos de Trabajo. En este ítem cada colaborador de la empresa registrará los implementos de trabajo y la dotación que se le da en la empresa al ingreso del puesto de trabajo, y verificando la información con la Auxiliar de Salud Ocupacional del área de Gestión Humana.

6.3.1.10 Naturaleza de la Responsabilidad. En esta parte del Formato de Análisis es sumamente importante que el ocupante del puesto de trabajo documente las decisiones que puede tomar el cargo o si las decisiones tienen que ser autorizadas por el Jefe inmediato, dejando claro hasta donde puede decidir el ocupante del puesto, y registrar las sugerencias de mejoras que tuviesen, con el fin de analizar las recomendaciones que le ocupante puede dar al puesto de trabajo. Este apartado contiene:

- Decisiones esperadas.
- Recomendaciones esperadas.

6.4.2 Formato de Descripción de Responsabilidades ¹⁵

Según Thomas International esta herramienta permite comprender el puesto de trabajo: Que hace, cómo lo hace, para qué y cuál es su importancia en el contexto organizativo. En este se recopila toda la información suministrada por el ocupante del puesto en el formato de Análisis de puestos y la información de las entrevistas y observaciones directas realizadas por parte del practicante.

Este será el formato final para implementarlo en los departamentos incluidos en el cronograma de la organización.

El formato es una herramienta diseñada por Thomas International, el cual esta contiene los siguientes componentes:

6.3.2.1 Encabezado. Se encuentra la razón social o nombre de la empresa y el nombre del formato, además va el logotipo de la empresa.

6.3.2.2 Identificación. Contienen información básica para identificar el puesto dentro de la organización.

- Empresa.
- Área funcional o Departamento.
- Título del cargo.
- Ocupante del Cargo.
- Título cargo superior inmediato.
- Ocupante del cargo superior.
- Fecha.

¹⁵ Op Cit. THOMAS INTERNATIONAL.

- Firma Ocupante.
- Firma superior.

6.3.2.3 Misión del cargo. Explica el propósito general del cargo, describe la contribución global del cargo a la consecución de los objetivos de su unidad. Indica la razón de ser del cargo en la organización y debe responder a la pregunta: ¿para qué está el cargo en la organización? ¿Qué resultados se esperan de él?, debe ser definida en forma global y acotada y debe contener:

- Acción : Verbo en infinitivo
- Proceso : Actividades generales que se realizan
- Resultados : Para que se hace (enmarcado en condiciones medibles y observables)
- Guías de acción: En marcado en las políticas y normas de la organización.

6.3.2.4 Dimensiones. Descripción de las variables económicas a las que el cargo afecta de una forma más o menos directa. En este aspecto se incluyen todas las cifras relevantes que permitan conocer el alcance, impacto o efecto evidente de su cargo en la organización. (Ej. Responde por \$xxx millones de presupuesto de ventas, o compras, o XX # de personas etc.). También contiene información sobre el personal directo que tiene a cargo.

6.3.2.5 Entorno. Apartado que recoge información sobre el ámbito de actuación laboral y de las relaciones internas y externas más significativas que mantiene el titular del puesto con otros puestos o con clientes externos, la comunidad, el gobierno, los proveedores o la competencia.

6.3.2.6 Responsabilidades. Son las responsabilidades básicas y globales del puesto de trabajo en términos de resultados parciales más significativos que el titular debe aportar de forma permanente a la organización, son expresión de las responsabilidades básicas de un puesto de trabajo.

Una finalidad o responsabilidad básica (en términos organizativos) es un resultado al cual se llega mediante la realización de varias actividades y se suelen redactar en términos de resultados exclusivamente.

Al igual que la misión también se redacta en términos de:

- Acción: ¿Qué hace?
- Función: ¿Sobre qué?
- Resultados: ¿Para qué?

Las responsabilidades son el conjunto de actividades que el ocupante del cargo debe realizar dentro de la organización, esta información es recopilada en el formato de análisis y se complementa con las entrevistas y observaciones directas.

6.3.2.7 Indicadores de Gestión. Un indicador de gestión es un distintivo que permite señalar, monitorear o hacer seguimiento de los objetivos que se han logrado o en que grado se han logrado. Si un indicador no sirve para mejorar la gestión, debe desecharse como se desecha un producto malo.

Tipos de indicadores.

- a. **De Eficiencia:** cuando se logra hacer lo que se debe hacer bien hecho y además con uso racional de los recursos
- b. **De Eficacia:** cuando se logra realizar lo que se debe, (logro del objetivo), se dice que la persona es eficaz. La eficacia es absoluta, es decir, se logra o no se logra.
- c. **Efectividad:** está dada por el producto de la eficacia y la eficiencia. El producto no es la multiplicación, ni la sumatoria, es el resultado obtenido.

Ejemplos:

- Logros en la satisfacción de las demandas del cliente externo.
- Logro en la capacidad de pago inmediata.
- Logros en la productividad de los recursos.
- Logros en la capacidad de apalancamiento.
- Logros en la satisfacción de los inversionistas.

6.3.2.8 Problemática del Cargo. Se Identifican los problemas más significativos o complejos que el puesto debe afrontar y resolver en el desarrollo de su trabajo, o que lo dificulta globalmente y su causa principal. Pueden ser:

- Técnicos
- Gerenciales
- Humanos
- Plazos
- Entorno de actuación

Es decir el ocupante de cargo realiza una descripción de la problemática esencial del puesto, que le impide lograr resultados satisfactorios y se documentan en este ítem de forma de problemática mas significativa.

6.3.2.9 Naturaleza de la responsabilidad. Refleja la autonomía de actuación del puesto para tomar decisiones o proponer mejoras en su puesto. Contempla el tipo de decisiones que el puesto puede y debe tomar (aunque sean controladas y/o se informe de las mismas), así mismo con las relaciones que debe desarrollar el ocupante del cargo.

Este apartado contiene:

- Decisiones esperadas.
- Recomendaciones esperadas.

6.3.2.10 Perfil. Se refiere a la especificación de los siguientes aspectos:

- Titulación y formación básica requerida: Titulación superior en área económica o empresarial:
- Conocimientos específicos
- Experiencia requerida para acceder al puesto
- Periodo de adaptación al puesto

6.3.2.11 Competencias. Son características de los individuos que medibles de un modo fiable permiten determinar las conductas y comportamientos que arrojarán desempeños exitosos.

Se determinan también para los cargos de modo que puedan establecerse los niveles de ajuste de personas y cargos.

Es decir, son las características internas del individuo que realice el cargo para que este obtenga un desempeño superior, debe ser medibles de un modo fiable.

6.3.2.12 Capacitación y entrenamiento para el Puesto de Trabajo. Son los pasos que se les deben enseñar a los ocupantes del puesto de trabajo al ingreso en la empresa, con el fin de realizar una inducción primero antes de comenzar con las Responsabilidades asignadas.

6.3.2.13 Dotación e Implementos de Trabajo. En este ítem va documentado la Dotación e implementación que se le da al ocupante del puesto de trabajo, con el fin de que pueda realizar eficientemente sus labores de trabajo.

6.3.2.14 Organigrama. Refleja la estructura organizativa más próxima al puesto de trabajo, de acuerdo con la estructura de autoridad y responsabilidades de la organización, se debe ubicar el cargo en su respectivo nivel.

7. ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN LA DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE RESPONSABILIDADES DE VANGUARDIA LIBERAL ¹⁶

Para la elaboración y desarrollo del Manual de Responsabilidades en cada uno de los Puestos de Trabajo de la empresa Vanguardia Liberal, se comenzó con identificar la necesidad y la importancia de implementar esta valiosa herramienta en la organización, con el fin de concretar las responsabilidades, evitando la duplicación de las funciones, desconocimiento del personal evadiendo funciones y constituir una herramienta para la evaluación del desempeño de los colaboradores. Se implemento la metodología de Chiavenato, donde el desarrollo de las actividades incluyó las etapas de Planeación, Preparación, Ejecución y Aprobación.

7.1 ETAPA DE PLANEACIÓN

En esta fase se inició cuidadosamente todo el trabajo del análisis de puestos y conocimiento de la empresa; la cual incluye los siguientes pasos:

- **Conocer la Organización:** Se realizó en primera instancia una visita por toda la empresa, conociendo la estructura de la misma y la ubicación de los Departamentos con los puestos de trabajo del personal de la empresa, seguido de esto se realizó una reunión con los responsables (Directora de Gestión Humana y Coordinador de Selección y Desarrollo) para la obtención de la información sobre la organización de la empresa, historia, negocios y productos, constitución, conociendo la misión, visión y objetivos de la misma.
- **Características de las diferentes áreas y puestos de trabajo:** Se definió el alcance del trabajo, el propósito que la empresa esperaba del practicante, el tiempo disponible para la elaboración de los Manuales de Responsabilidades y las condiciones específicas del manual que se quería elaborar. Se determinaron los Puestos de Trabajo que debían describirse y los Departamentos que debían analizar e incluirse en el programa y en el cronograma (Ver Anexo D), así como de sus características y naturaleza.
- **Capacitación en la Metodología de THOMAS INTERNATIONAL:** Se analizó el estado de la organización de la empresa, las condiciones específicas del Manual de Responsabilidades, conociendo el Formato de

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Brasil: McGraw Hill, 2000.p. 343

Descripción de Responsabilidades diseñado por Thomas International, y la metodología utilizada en la elaboración de los Manuales de Responsabilidades. Entrega de la información suministrada por la firma Thomas International por parte de la Directora de Gestión Humana, con el fin de entender los términos utilizados dentro del Formato y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento. Posteriormente se realizó una breve capacitación por la Directora de Gestión Humana sobre las Competencias Laborales levantadas y el método utilizado para su elaboración, definiendo la importancia de las Competencias Laborales en el desarrollo del Manual de Responsabilidades.

- **Elaboración del organigrama:** Se diseñó la Estructura de la empresa y el de cada uno de los Departamentos, como herramienta de soporte para la elaboración del Manual de Responsabilidades, con el fin de conocer los diferentes puestos de trabajo y las personas que lo conforman, y poder definir a quien dirigirse cuando se diera inicio al levantamiento del Manual de responsabilidades y documentación de la información.
- **Elaboración del cronograma de trabajo:** Se elaboró el cronograma de trabajo (ver Anexo E) con base a los Departamentos y Puestos de Trabajos que se documentarían, teniendo en cuenta el tiempo de la practica y siendo objetivos con las actividades a desarrollar, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos por la empresa.
- **Métodos de Análisis:** Se consideraron diferentes alternativas para la recopilación de la información; donde los métodos de análisis elegidos fueron: el Método del Cuestionario a través de la aplicación de un formato de análisis de puestos, el Método de Entrevistas directas con el personal y el Método de observación Directa. Combinando estos tres métodos la información será más asertiva ya que se puede interrelacionar todas las fuentes de información.

7.2 ETAPA DE PREPARACIÓN

En esta fase se prepararon los materiales de trabajo y las personas y se desarrollaron las siguientes actividades:

- **Preparación del material de trabajo:** Se diseñó un Formato de Análisis de Puestos con la supervisión del Director del Departamento de Gestión Humana y el Coordinador de Selección y Desarrollo, los cuales aprobaron

la implementación del formato para todos los puestos de trabajo de la organización. Seguidamente, se realizó una prueba piloto con el Departamento de Gestión Humana, para determinar en qué parte o partes del formulario tenían mayor dificultad para responder y si el lenguaje utilizado era el adecuado para el entendimiento de todo el personal y fuera contestado con poca asesoría.

- **Disposición del ambiente y del personal:** Se presentó a cada Director y a cada Coordinador el programa de análisis de puestos, dando a conocer el cronograma de actividades, con el fin de invitar al personal a la participación activa en la documentación del Manual de responsabilidades, intercambiando ideas, que contribuyeran al desarrollo eficiente de la actividad. Seguidamente se formalizó por medio de un correo electrónico, dicha información, comprometiendo al personal en la realización del Manual de Responsabilidades, explicando la importancia y la necesidad de esta herramienta en la organización.
- **Preparación de cada Departamento antes de comenzar con la entrega de formatos:** Con la colaboración de los Coordinadores se programaron reuniones con cada equipo de trabajo, acordando la fecha, hora, lugar y número de integrantes para el levantamiento de la información, a medida que se daba inicio al programa de análisis de puestos, con el fin de dar inicio a la etapa de ejecución.

7.3 ETAPA DE EJECUCIÓN

En esta fase se realizó el levantamiento de la información con la ayuda del cuerpo Directivo y todo el personal de la empresa, en donde se llevo a cabo la interpretación y diseño de la información de los puestos a analizar y a documentar. En esta etapa se realizaron los siguientes pasos:

- **Entrega del formato de Análisis al personal de los Departamentos:** Se entregó el Formato general de Análisis de puestos de trabajo para la recopilación de la información al personal del primer Departamento (Departamento de Circulación y Distribución) , a través de una reunión programada con cada Coordinador de Área, con el propósito de instruir a los miembros de cada equipo de trabajo sobre los distintos aspectos del formato de Análisis y lograran suministrar la información de forma correcta y precisa, de todas las actividades, responsabilidades, propósito del cargo y el nivel de supervisión y relaciones que maneja el puesto de trabajo; también entre otros ítems de importancia para la documentación del Manual de Responsabilidades como identificar la problemática del puesto, las decisiones que puede tomar el cargo y las mejoras que tuviesen, haciendo énfasis al personal de la importancia de documentar todas las actividades

cotidianas y ocasionales; con el fin de garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión de levantamiento del manual. Esta fase se realizó con cada uno de los Departamentos de acuerdo al cronograma establecido, dando a conocer el procedimiento de los métodos a emplear.

- **Recolección de datos sobre los cargos mediante el método de análisis elegidos:** Esta es la fase más importante y significativa del proceso del levantamiento y documentación del Manual de Responsabilidades ya que se estudia todos los Métodos de análisis de puestos y se especifican las responsabilidades y actividades de cada cargo. Consistió en evaluar e interpretar la información suministrada por el personal en el Método del Cuestionario (Formato de Análisis de Puestos) enviada por correo por los colaboradores de la empresa, con el fin de darle forma a la información recopilada, posteriormente se realizaron los otros dos métodos (Método de la Entrevista y Método de la Observación) en los puestos de trabajo, con el propósito de complementar la información y entender más a fondo el procedimiento de las funciones y actividades desarrolladas por el personal estudiado, logrando que la información sea la real para la documentación del Manual.
- **Selección de los datos obtenidos:** En esta fase es donde se confrontaron los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información proveniente de las respuestas de los Formatos de Análisis y de lo observado en las actividades de los puestos de trabajo, con el fin de interpretar la información, analizando todos los datos recopilados en los métodos y seleccionar la información más significativa e importante para el aporte a la construcción del documento final, dando paso a la elaboración y depuración del Formato de Descripción de Responsabilidades (Manual de Responsabilidades).
- **Elaboración del Formato de Descripción de Responsabilidades:** Esta es la fase de depuración y documentación del Formato de Descripción de Responsabilidades con la información seleccionada en la fase anterior obtenida en los métodos empleados, realizando un primer borrador que permitió visualizar y contrastar el contenido del documento y realizar ajustes necesarios con las personas entrevistadas en la empresa, dando paso a la elaboración final del documento.
- **Elaboración de los Indicadores de Gestión y Perfil de los Puestos de Trabajo:** Seguidamente de la elaboración del documento se diseñaron los indicadores con la colaboración de los Coordinadores de cada Área y en algunas ocasiones con los Directores de los Departamentos, se realizaron con base a las responsabilidades, actividades y dimensiones de los puestos de trabajo, con el fin de analizar y buscar un indicador que midiera el

desempeño de los colaboradores de la empresa, en los cuales se definió el nombre del indicador, la fórmula de medición y la periodicidad de evaluación del indicador. Esta labor se desarrolló con los Directores y Coordinadores debido a que tienen asignado personal y responden por la eficiencia y actuación de cada colaborador y cumplimiento de las metas en cada área y Departamento.

Posteriormente se diseñó el Perfil de cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta las responsabilidades del cargo, propósito del cargo y las competencias laborales ya levantadas por la Directora del Departamento de Gestión Humana, donde se analizó la formación básica y complementaria, experiencia mínima para desempeñar el cargo y periodo de adaptación, realizando ajustes con los Directores y Coordinadores, proporcionando información necesaria y complementaria para dar término a la finalización de la documentación del Manual de Responsabilidades. La formación Básica y Complementaria se levantó con base en la educación que prestan las instituciones de la ciudad de Bucaramanga, sin dejar de lado las instituciones a nivel nacional; realizando un estudio de las carreras y estudios técnicos de las diferentes universidades e instituciones como el SENA; a fin de dar más cabida en la parte operacional a los Santandereanos.

- **Elaboración de las Competencias Laborales:** Se realizaron las competencias Laborales para los Puestos de Trabajo de:
 - a. Ejecutivo de Cuentas-Asesores Comerciales-Ejecutivo Junior.
 - b. Coordinador financiero.
 - c. Periodista (Económico- Local- Deportes- Regional- Galería-Nacional- Internacional).
 - d. Director Financiero.
 - e. Fotógrafo.
 - f. Líder de Producto.
 - g. Auxiliar de Rotativa- Mecánico.
 - h. Director de Circulación.
 - i. Director de Producción.
 - j. Director de Tecnología.
 - k. Director Jurídico.

Utilizando la Metodología sugerida para la elaboración del Perfil Comportamental del Cargo, analizando los Formatos P.P.A (Análisis de Perfil Comportamental Personal) elaborados por la Directora de Gestión Humana y la Asesora de Thomas International, donde las Competencias se desarrollaron en base a la gráfica del DISC (perfil del cargo), y la lista de exigencias comportamentales del cargo según su nivel y letra, dando como

resultado un listado de Competencias Laborales relacionadas con el Puesto de Trabajo.

- **Documentación Final del Manual de Responsabilidades:** Una vez finalizadas las Etapas y Fases anteriores, se documentó el Formato de Descripción de Responsabilidades, diseñado por la Firma Thomas International, la cual suministro el Formato para la elaboración del Manual de Responsabilidades para la empresa, agregándole dos ítems como fueron: la capacitación y entrenamiento para desempeñar el cargo y la Dotación e Implementos de trabajo; a fin de lograr que el Manual de Responsabilidades satisficiera las necesidades que en el momento la empresa y el Departamento de Gestión Humana estaba afrontando. En esta Fase se determinó el Formato del Manual de Responsabilidades para cada uno de los puestos de trabajo en estudio.
- **Socialización del Manual de Responsabilidades:** En esta fase, una vez elaborado el Manual de Responsabilidades (Formato de Descripción de Responsabilidades), se socializó con cada colaborador de la empresa para una primera aprobación y verificación de la información plasmada en los formatos.

Posteriormente se distribuyó a cada Coordinador el Manual en medio físico de cada equipo de trabajo, a fin de socializar todos los formatos de su equipo y dar a conocer la información dada por los ocupantes de los cargos y dar la autorización final o modificar el documento, debido a que la información se levantó con los mismos colaboradores y se dio el caso de que el personal en ocasiones no consignaba la totalidad de las responsabilidades o demás información necesaria para garantizar un excelente y útil documento.

Seguidamente se pasó al Director de cada Departamento para la socialización de todos los Manuales de los puestos de Trabajo a cargo, con el fin de verificar la información y dar la aprobación final de documento.

7.4 ETAPA DE APROBACIÓN

Esta etapa consiste en la aprobación y autorización de la información consignada en los Manuales de Responsabilidades y su objetivo es validar la información para ser utilizada por la empresa y cada Departamento. En esta etapa se realizaron los siguientes pasos:

- **Validación del los Formatos del Manual de Responsabilidades:** Se realizó un documento de aprobación (ver Anexo F) donde el Director de cada Departamento firmaba la Carta de Autorización, a fin de que los

manuales tengan la validez y el respaldo necesario; posteriormente cada Coordinador perteneciente al Departamento firmaba la carta de Autorización, como la persona que levantó y revisó la información plasmada en los Manuales de Responsabilidades.

- **Entrega del Manual de Responsabilidades al Departamento de Gestión Humana:** Después de validar los formatos del Manual de Responsabilidades se hizo entrega en medio física y en medio magnética (disco Local), a la Directora de Gestión Humana, a fin de aprobar y dar el visto bueno de los documentos, para posteriormente realizar la entrega a los demás Departamentos de la empresa, por parte del Departamento de Gestión Humana.

8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

8.1 MEJORAS PROPUESTAS

Vanguardia Liberal no presentaba al iniciar la práctica un Manual de Funciones o de Responsabilidades, ya que solo dos Departamentos de la empresa presentaban un Manual de Funciones, levantado desde la perspectiva de cada área, como se expuso en los Antecedentes del presente documento, y exteriorizaba una gran cantidad de situaciones por mejorar, lo que llevo a identificar las mejoras y las propuestas a nivel de la organización, para incrementar los niveles de productividad en las personas y elevar el nivel de competitividad en todo el personal.

La empresa estaba presentando situaciones de preocupación como: no tener un organigrama general y específico de cada departamento que mostrara las líneas de autoridad y ubicación de los puestos de trabajo dentro de la empresa y dentro de cada departamento, duplicación o superposición de funciones o responsabilidades, desconocimiento por parte del personal de las actividades a realizar al inicio del puesto y la no claridad de las funciones de los cargos existentes, perfiles de puestos de trabajo no diseñados, generando lentitud y complicaciones en los procesos de selección, desconocimiento del nombre del cargo por parte de los colaboradores de la empresa, entrega del puesto de trabajo sin la debida capacitación para desempeñar eficientemente las responsabilidades y actividades asignadas, lo que llevó a realizar propuestas y mejoras que contribuyeran al crecimiento y ayudara al desarrollo eficaz de las habilidades de los empleados y alcanzar los objetivos de la empresa, por parte del Departamento de Gestión Humana.

Las mejoras propuestas se diseñaron con la Directora del Departamento de Gestión Humana y se formularon con base en las necesidades del personal y a los casos expuestos anteriormente, concluyendo en la necesidad de la elaboración y documentación de un Manual de Responsabilidades basado en las competencias laborales ya levantadas en la Consultoría con la Firma Thomas International, donde Vanguardia Liberal no presentaba descripción de puestos de trabajos ni formulados por ende la elaboración de los formatos de los manuales comenzó desde cero.

La mejora propuesta principal se basó en realizar un Manual de Responsabilidades, que constituyera una fuente de información que facilitara al personal y al Departamento de Gestión Humana las responsabilidades y

actividades del personal de la empresa, las demás mejoras se fueron desarrollando a medida que se vio necesario implementarlas en la práctica.

Las mejoras propuestas en la presente práctica fueron:

- La realización de los Formatos de los Manuales de Responsabilidades de los puestos de trabajo dentro de los parámetros y técnicas establecidas por la firma Thomas International.
- La elaboración de una Estructura Organizacional general y el organigrama de cada Departamento.
- La elaboración y documentación de las Competencias Laborales faltantes en la Consultoría, de acuerdo a los parámetros establecidos por la metodología de Thomas International.
- Cambio en los nombres de los cargos si era necesario, de acuerdo a las responsabilidades que desarrollaba el puesto de trabajo.
- Eliminación de la duplicación de responsabilidades y procesos en los puestos de trabajo, a medida que se documentaban las mismas en el formato de descripción de los puestos de trabajo.
- Para la mejora del Manual de Responsabilidades, se decidió incluir la capacitación y entrenamiento para desempeñar el cargo, de acuerdo a las responsabilidades y actividades que desempeña el puesto de trabajo.
- La elaboración de un formato para el buzón de sugerencias del Departamento de Gestión Humana y la implementación de este.
- Socialización del Formato Final del Manual de Responsabilidades, a las personas que participaron en el levantamiento de la información.

8.2 PROPUESTAS IMPLEMENTADAS

En la realización de la práctica se logró implementar todas las mejoras propuestas mencionadas en el punto anterior, logrando altos beneficios para la organización, documentando 124 Manuales de Responsabilidades, ya que Vanguardia Liberal que es una empresa con un gran número de personal, era de vital importancia que la mayoría de los puestos de trabajo se levantaran para su implementación y conocimiento del mismo personal.

Las propuestas Implementadas fueron:

- La Documentación de 124 Manuales de Responsabilidades de los Puestos de Trabajo (Ver Anexo G), los cuales se entregaron a la Directora de Gestión Humana.
- La Estructura Organizacional General, la Estructura Organizacional Específica de la empresa y el Organigrama de cada Departamento.
- Las Competencias Laborales faltantes en la Consultoría, de acuerdo a los parámetros establecidos por la metodología de Thomas International, las cuales fueron:
 - a. Ejecutivo de Cuentas-Asesores Comerciales-Ejecutivo Junior.
 - b. Coordinador financiero.
 - c. Periodista (Económico- Local- Deportes- Regional- Galería-Nacional- Internacional).
 - d. Director Financiero.
 - e. Fotógrafo.
 - f. Líder de Producto.
 - g. Auxiliar de Rotativa- Mecánico.
 - h. Director de Circulación.
 - i. Director de Producción.
 - j. Director de Tecnología.
 - k. Director Jurídico.
- Cambio en el Nombre del Auxiliar de Publicidad, ya que no era equivalente con las responsabilidades en el momento que se levantó la información del Puesto de Trabajo, con la autorización del Director de Publicidad, cambiando el nombre por Auxiliar de Administración y Diagramación.
- Minimizar la duplicación de responsabilidades y procesos en los puestos de trabajo, a medida que se documentaban las mismas en el formato de descripción de los puestos de trabajo.
- En el Manual de Responsabilidades, se incluyeron dos ítems más como fueron: la capacitación y entrenamiento para desempeñar el cargo, de acuerdo a las responsabilidades y actividades que desempeña el puesto de trabajo, y la Dotación y elementos de trabajo que se le dan al personal de la empresa dependiendo de las actividades que desarrolla.
- Se implementó un buzón de sugerencias para el Departamento de Gestión Humana, con el fin de evaluar la eficiencia y el servicio al cliente interno por parte del personal del Departamento.

- Se socializó el Formato Final del Manual de Responsabilidades, con las personas que participaron en el levantamiento de la información.

8.3 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Se logró la documentación de 120 Manuales de Responsabilidades para los Puestos de Trabajo de la empresa, los cuales fueron entregados a al Departamento de Gestión Humana, la cual es la dependencia encargada de implementar los documentos, actualizar y adecuar los Manuales de Responsabilidades a la realidad y necesidades de la empresa, con esta información en la empresa y en el manejo del Departamento, la Dirección de Gestión Humana podrá modificar, adicionar y retirar actividades y responsabilidades que no sean necesarios con el tiempo, con la ayuda de los Directores y Gerente General.

Con la documentación de la Descripción de Responsabilidades y de los Perfiles de los Puestos de Trabajo y la implementación del Manual de Responsabilidades por parte del Departamento de Gestión Humana, la empresa y el personal obtendrán beneficios como lo son:

- Un Manual de Responsabilidades en la empresa que contiene información de todas las responsabilidades, actividades, niveles de supervisión, relaciones e indicadores de Gestión que presenta un puesto de Trabajo, este documento ayuda en la gestión de toda la empresa y de cada uno de los Departamentos en el direccionamiento de cada área y de cada puesto de Trabajo, ya que también documenta los conocimientos, experiencia, dotación y capacitación para desempeñar el cargo, los cuales ayuda a ser frente a los retos y cumplir con los objetivos de la organización.
- El Manual de Responsabilidades sirve de orientación y conocimiento de todas las actividades relacionadas con el puesto de trabajo al personal de nuevo ingreso, anexando el Manual de Responsabilidades al contrato, facilitando la incorporación e integración del ocupante del puesto al área de trabajo, evitando el desconocimiento del personal de las responsabilidades y poder garantizar que cumplan adecuadamente con el propósito de Puesto de Trabajo.
- El Manual de Responsabilidades ayudará y facilitará el proceso de reclutamiento y selección de personal, por parte de la Coordinadora de Selección y Desarrollo, ya que le permitirá ahorrar tiempo en la búsqueda de perfiles cada vez que un ocupante del puesto de trabajo deje, abandone, se jubile o sea despedido por justa causa en la organización. Toda persona que aspira a ocupar un Puesto en la empresa, debe cumplir con el perfil

exigido en la descripción de Perfiles y las Competencias Laborales diseñadas y estipuladas en el Manual de Responsabilidades.

- El Manual de Responsabilidades servirá como instrumento en el Departamento de Gestión Humana en la identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la empresa, con la ayuda de la Descripción de Responsabilidades y Perfiles (Conocimiento y Formación) de los Puestos de Trabajo en el Manual de Responsabilidades se puede implementar y establecer un Plan de Carreras, que permita motivar y pueda ayudar a retener al personal de la empresa.

Para Blanca Gómez, de Coca-Cola España dice, “Para eso, la compañía tiene que anticiparse al empleado y evitar que se aburra y pierda interés”; es por esta razón que se deben definir acciones que contribuyan al mejoramiento del personal y desarrollo de esta en la organización. Para desarrollar un plan de carreras es necesario tener descritos los perfiles de los puestos de trabajo de la organización, lo cual el Manual de Responsabilidades se vuelve una herramienta para desarrollar esta estrategia que pretende llevar a cabo el Departamento de Gestión humana, bajo el direccionamiento de la Directora y la Coordinación de Selección y Desarrollo.

- Otro beneficio que tendrá la empresa y cada Unidad de Trabajo, con la documentación del Manual de Responsabilidades, es que cada Dirección y Coordinación podrá tener unos indicadores de gestión que les permitirá servir de base para la evaluación y medición de los puestos de trabajo, generando juicios por parte de los jefes inmediatos sobre los resultados del rendimiento de cada empleado.
- Con la Descripción de las Responsabilidades y los pasos a seguir en la capacitación para desempeñar el cargo, al ingresar una persona nueva a la empresa, proporcionara que el ocupante del puesto de trabajo conozca claramente las instrucciones sobre lo que tiene que hacer y que tiene que conocer antes de empezar con las actividades y responsabilidades asignadas, de igual forma el Manual de Responsabilidades le servirá de guía a los jefes inmediatos de que pasos tiene que enseñarle al colaborador para que desarrolle eficientemente sus labores.
- Contar con un Organigrama General y específico de cada área, presentando cada puesto de trabajo, los cuales permiten que cualquier colaborador de la empresa en general tengan la claridad de con quién debe comunicarse para lograr los objetivos de su puesto de trabajo y poder informar las sugerencias y mejoras a través de un conducto regular y una estructura jerárquica de los puestos de trabajo.

Con la Documentación e implementación del Manual de Responsabilidades, la empresa Vanguardia Liberal mejorará su crecimiento a nivel interno de la empresa, ya que esta herramienta permitirá satisfacer la necesidad de complementar un trabajo organizado del personal , donde se conocerá los que realmente hace cada uno de los colaboradores de la empresa e identificar las necesidades de cada colaborador para contribuir con su desarrollo personal y profesional, logrando cumplir las metas y objetivos de la organización.

CONCLUSIONES

- La elaboración del Manual de Responsabilidades basado en gestión de las Competencias Laborales, al ser documentados por primera vez e implementarlo al personal de Vanguardia Liberal, servirá como herramienta que permitirá estandarizar y conocer las responsabilidades, actividades, niveles de supervisión, relaciones, indicadores de gestión, perfiles y sugerencias de mejoras de cada Puesto de Trabajo dentro de la organización.
- La documentación y diseño de las Responsabilidades es de vital importancia para fijar y elaborar el Perfil de conocimiento y formación de cada puesto de trabajo, para así poder seleccionar y contratar personal capacitado que cumpla con las expectativas de la organización y poder atender las necesidades de selección del mejor talento humano, encontrando la persona adecuada para una posición específica.
- La metodología de THOMAS INTERNATIONAL es una herramienta de gran importancia para la elaboración de los Manuales de Responsabilidades y de las Competencias Laborales, permitiendo alcanzar los objetivos propuestos en la práctica y obtener un recurso valioso para la empresa como lo es la construcción de un Manual de Responsabilidades, dando solución a las necesidades más comunes de la organización y potencializar las competencias laborales de los colaboradores.
- La Documentación del Manual de Responsabilidades permitirá responder a las necesidades de cada área de trabajo, donde facilitará el rol de cada jefe en impulsar el desarrollo del potencial de los colaboradores, dependiendo de sus Responsabilidades, funciones, actividades e indicadores de gestión, ayudando al mejoramiento del rendimiento y la productividad.
- Para el levantamiento y documentación de los Formatos de Descripción de Responsabilidades y para poder llevar a cabo eficientemente cada una de las etapas de planeación, preparación, ejecución y validación, el compromiso y apoyo de la parte Directiva y el personal de la empresa son un favor clave y vital, generando un instrumento con un valor agregado altísimo por su contenido y calidad del mismo.
- Desarrollar la práctica en una empresa como Vanguardia Liberal es una excelente oportunidad para adquirir experiencia profesional, conocimientos y crecer como persona.

RECOMENDACIONES

- Es vital que el Departamento de Gestión Humana elabore y documente los puestos de trabajo del Departamento de Contabilidad y de la parte directiva que no se realizó en la práctica, con el fin de dar a conocer todos los puestos de trabajo al personal y satisfacer las necesidades en toda la empresa.
- Se recomienda la actualización, revisión y análisis del contenido de los Manuales de Responsabilidades, para que no se convierta en un documento obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil y dificulte el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Se recomienda la divulgación constante de las modificaciones que se realicen en los Formatos de Descripción de Responsabilidades en el interior de la empresa y cada área, realizando una efectiva comunicación y así se pueda lograr un eficiente desempeño de las labores y responsabilidades por el personal.
- Es primordial oficializar los Manuales de Responsabilidades ante la Junta Directiva, con el fin de que cada Dirección ejerza un control mayor sobre cada área interna del Departamento, haciendo cumplir las responsabilidades de cada colaborador de la empresa y permita contribuir al mejoramiento de los mismos.
- Se recomienda que toda la parte directiva coloque en práctica los indicadores de Gestión como una herramienta útil en el momento de medir y evaluar al personal de la empresa.
- Se recomienda la socialización de la estructura general y la específica a los colaboradores de la empresa, con el fin de darles a conocer con claridad cada puesto de trabajo y la empresa en general.

BIBLIOGRAFIA

ARTICULO: GESTIÓN HUMANA: AREA ESTRATEGICA PARA LAS ORGANIZACIONES, disponible en la página de Internet: https://ctp.uniandes.edu.co/Empresas/Servicios/Articulos/gestion_humana:_area_estrategica.php

ARTICULO: QUIENES SOMOS-HISTORIA VANGUARDIA LIBERAL, [en línea] actualizado junio de 2008, disponible en la página de Internet: <http://www.vanguardia.com/quienes-somos?starr=1>

ARTICULO: RECURSOS Y PLANEACION ESTRATEGICA [en línea] Revisado el 2 de Julio de 2007, disponible en la página de Internet: http://co.humancapitalhc.com/index.php?option=com_content&task=view&id=67&Itemid=2

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Brasil: McGraw Hill, 2000. p. 340-342.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5 ed. Brasil: McGraw Hill, 2000.p. 343

DOCUMENTO: COMPETENCIAS LABORALES BASE PARA MEJORAR LA EMPLEABILIDAD DE LAS PERSONAS. [en línea] publicado Agosto de 2003, disponible en la página de Internet: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85777_archivo_pdf2.pdf

DOCUMENTO: MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS, UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Elaborado por Equipo consultor de talento humano y planeación, Universidad de Antioquia, disponible en la página de Internet: <http://administrativa.udea.edu.co/calidad/documentos/m-2400-002.pdf>

DOCUMENTO: MANUALES DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS, disponible en la página de Internet: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default2.asp

<http://www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt>

SERRANO GOMEZ, Lupita. Administración de Personal. Bucaramanga: División Editorial y de Publicaciones UIS, 2005.p.18.

TECNOLOGIA THOMASINTERNATIONAL MANAGENT SYSTEM, disponible en la página de Internet: <http://www.thomaslatin.com/servicios.htm>

THOMAS INTERNATIONAL. Consultoría: Construcción del Manuales de Responsabilidades. Colombia. 2007

ANEXOS

Anexo A. Formato Descripción de Responsabilidades

VANGUARDIA LIBERAL

Identificación:		
EMPRESA: GALVIS RAMIREZ Y CIA S.A. - VANGUARDIA LIBERAL		
Dependencia:		
Denominación del Puesto:		
Denominación Puesto Superior inmediato:		
Fecha: Julio-2008	VoBo Colaborador:	VoBo Director:

Misión del cargo:

Dimensiones:
Personal directo:

Entorno:

Responsabilidades:

Indicadores de Gestión:		
Nombre del Indicador	Que mide	Periodicidad

Problemática del cargo:

Naturaleza de la responsabilidad:	
Decisiones esperadas:	Recomendaciones esperadas:

Relaciones esperadas:	
Internas:	Externas:

Perfil : (Conocimientos y Experiencia)
<p>Formación básica:</p> <p>Formación complementaria:</p> <p>Experiencia previa mínima:</p> <p>Periodo de adaptación:</p>

Competencias :

Capacitación y Entrenamiento para desempeñar el cargo:

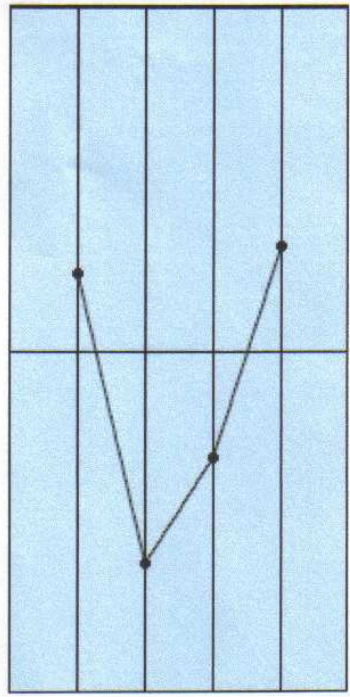
Dotación e Implementos de trabajo:

Organigrama :

Anexo B. Descripción del Puesto de Trabajo

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO	
PRIVADO Y CONFIDENCIAL	
DISEÑADOR, COORD. ARTES/ Luz Helena Rodriguez Prada	
	Job
	D 3
	I -8
	S -4
	C 4
<p>El Análisis del Puesto indica que el titular de este puesto debe ser una persona creativa y orientada a los resultados. Los aspectos claves de este empleo podrían ser la preocupación por las consecuencias de una acción y el cuidado de la calidad y de los estándares. El puesto también puede incluir toda una variedad de actividades en las que tenga que hacerse más énfasis en el logro de resultados a través de un enfoque lógico y objetivo. Deben ser parte fundamental de la función, las normas de procedimientos operativos, las tareas desafiantes así como el apego a las reglas y a los procedimientos. Esencialmente, la persona más apta para el puesto debe ser sistemática, precisa, cuidadosa, astuta, indagadora, realista, reservada, seria, emprendedora, inquisitiva, versátil, activa, ágil y debe tener el deseo de realizar todo de manera correcta, rápida y precisa. Los factores clave para tener éxito en este trabajo son: la calidad, la organización, el autocontrol y un enfoque analítico.</p>	
<p>Según lo que establece el APP, estas características son representativas de áreas tales como: Análisis Técnico, Salud y Servicios de Seguridad, Seguridad, Control de Calidad, Planificación, Proyectos de Trabajos, Ingeniería de Servicios, Ventas Especializadas, Transporte, Servicios de Computación y la Dirección o Administración de funciones Técnicas. Recuerde que el compendio anterior es sólo una guía y que de ninguna manera sugiere que únicamente a estos empleos se les debe aplicar el APP.</p>	

D I^{Job} S C



Anexo C. Formato de Análisis de Puesto

Identificación:
<p>EMPRESA: GALVIS RAMIREZ Y CIA S.A. - VANGUARDIA LIBERAL</p> <p>Departamento:</p> <p>Título del cargo:</p> <p>Ocupante del cargo:</p> <p>Título cargo superior inmediato:</p>

Resumen del Puesto de Trabajo: (Descripción del propósito del cargo y su razón de ser. ¿Para que esta el cargo en la organización? y ¿Qué resultados se esperan de el?)

REPONSABILIDADES DIRECTAS	
(De los siguientes aspectos marque con una X aquellos que son responsabilidad directa de su puesto).	
<p>Por información Confidencial:</p> <p>Contratos: __ Cálculos Financieros: __</p> <p>Liquidaciones: __ Pago de moras: __</p> <p>Devoluciones: __ Nómina: __</p> <p>Recibos: __ Correspondencia: __</p> <p>Otros:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>Por Maquinaria y Equipos:</p> <p>Equipos de Oficina: __ Aparatos y</p> <p>Herramientas: __</p> <p>Equipos de Comunicación: __ Utensilios: __</p> <p>Otros: _____</p> <p>_____</p>

SUPERVISIÓN Y RELACIONES	
<p>Puesto sobre los cuales ejerce supervisión:</p> <p>Número de Personas bajo su Supervisión:</p> <p>Puestos con los cuales tiene relación en el trabajo:</p>	<p>Relaciones externas:</p> <p>Proveedores: __</p> <p>Clientes: __</p> <p>Entidades Financieras: __</p> <p>Áreas del grupo Corporativo: __</p> <p>Otras: _____</p> <p>_____</p>

ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES.	
FUNCIONES DIARIAS (las que realiza todos los días)	
Funciones ¿Usted que hace? (empezar con verbo. Ej.: dirigir, organizar, coordinar, controlar, etc.)	Resultados Esperados (¿Para que lo hacen?)

ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES.	
FUNCIONES OCASIONALES (las que realizan semanal, quincenal, mensual o anual)	
Funciones ¿Usted que hace? (empezar con verbo. Ej.: dirigir, organizar, coordinar, controlar, etc.)	Resultados Esperados (¿Para que lo hacen?)

Problemática del cargo: (Identifique los problemas mas significativos que el puesto debe afrontar y que dificulte realizar su trabajo)

Perfil : (Conocimientos y Experiencia)
Formación básica:
Formación complementaria:
Experiencia previa mínima:
Periodo de adaptación:

Capacitación y Entrenamiento para desempeñar el cargo:

Dotación e Implementos de trabajo:

Naturaleza de la responsabilidad:	
Decisiones que puede tomar el cargo:	Recomendaciones esperadas del cargo:

Anexo D. Puestos de Trabajos Documentados

DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA.

No de Puestos de Trabajo: 5

- ✓ Coordinador de Selección y Desarrollo.
- ✓ Auxiliar de Gestión Humana.
- ✓ Asistente de Nomina.
- ✓ Auxiliar de Nomina.
- ✓ Auxiliar de Salud Ocupacional.

DEPARTAMENTO DE CIRCULACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

No de Puestos de Trabajo: 27

- ✓ Director de Circulación y Distribución
- ✓ Coordinador de Prensa y escuela.

Área de Expendios

- ✓ Coordinador de Expendios.
- ✓ Promotor de Expendios.
- ✓ Rotador de Expendios.

Área de Suscripciones

- ✓ Coordinador de Suscripciones.
- ✓ Asesor Comercial Externo.
- ✓ Asesor de Telemercadeo.
- ✓ Asesor comercial de Planta.
- ✓ Asesor Institucional de Planta.
- ✓ Promotor del Club Vital.
- ✓ Mensajero Club Vital.
- ✓ Auxiliar Club Vital.

Área Administrativa

- ✓ Coordinador Administrativo.
- ✓ Mensajero.
- ✓ Secretaria de Circulación.
- ✓ Auxiliar de Expendios.
- ✓ Auxiliar de Suscripciones.

Área de Distribución

- ✓ Coordinador de Distribución.

- ✓ Supervisor de Reparto y Cobro.
- ✓ Promotor de Reparto y Cobro.
- ✓ Supervisor de Despacho.
- ✓ Telemarcaderista de Renovación.
- ✓ Ayudante de Distribución.

Área de voceadores

- ✓ Coordinador de Voceadores
- ✓ Líderes Comerciales.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

No de Puestos de Trabajo: 18

- ✓ Asistente de Servicios Generales.
- ✓ Secretaria de Gerencia.
- ✓ Asistente de Compras.
- ✓ Recepcionista de Público.
- ✓ Auxiliar de Cafetería.
- ✓ Aseador.
- ✓ Auxiliar de Bodega.
- ✓ Conductor.
- ✓ Mensajero.
- ✓ Electricista.
- ✓ Administrador de la Sede Recreacional.
- ✓ Jefe de Seguridad.
- ✓ Escolta.
- ✓ Vigilante.
- ✓ Jefe de Taller Mecánica.
- ✓ Auxiliar de Almacén Mecánica.
- ✓ Mecánico.
- ✓ Auxiliar de Mecánica.

DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA.

No de Puestos de Trabajo: 15

- ✓ Director de Tecnología.

Área de Sistemas Administrativos.

- ✓ Coordinador de Sistemas Administrativos.
- ✓ Tecnólogo.
- ✓ Ingeniero Nivel II.

Área de Sistemas de Producción e Infraestructura.

- ✓ Coordinador de Sistemas de Producción e Infraestructura.
- ✓ Ingeniero Nivel II de Hardware.
- ✓ Tecnólogo Nivel II de Hardware.
- ✓ Ingeniero Nivel II de Software.
- ✓ Tecnólogo Nivel I de Software.
- ✓ Tecnólogo Nivel II de Software.
- ✓ Electricista.

Área de Web.

- ✓ Coordinador de Web.
- ✓ Ingeniero Nivel II de Desarrollo Web.
- ✓ Tecnólogo Nivel II de Desarrollo Web.
- ✓ Diseñador Grafico Web.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

No de Puestos de Trabajo: 10

- ✓ Director de Producción.

Área de Pre-Prensa.

- ✓ Coordinador de Pre-Prensa.
- ✓ Asistente de Pre-Prensa.
- ✓ Fotomecánico Digital.
- ✓ Digitador.

Área de Rotativa.

- ✓ Coordinador de Rotativa.
- ✓ Prensista Nivel I.
- ✓ Prensista Nivel II.
- ✓ Auxiliar de Rotativa.
- ✓ Auxiliar de Mantenimiento.

DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD.

No de Puestos de Trabajo: 21

- ✓ Secretaria de Publicidad.
- ✓ Ejecutivo de Impresos e Insertos.
- ✓ Asistente de Estadística.
- ✓ Analista de Información.

- ✓ Coordinador Comercial.
- ✓ Ejecutivo de Cuentas.
- ✓ Asesor Comercial.
- ✓ Ejecutivo Junior.
- ✓ Coordinador de Artes.
- ✓ Creativos.
- ✓ Coordinador Administrativo de Publicidad.
- ✓ Auxiliar de Publicidad de Administración y Diagramación.
- ✓ Auxiliar de Publicidad.
- ✓ Coordinador de diagramación.
- ✓ Coordinador de proyectos y Clasificados.
- ✓ Coordinador de Oficina Centro.
- ✓ Auxiliar de Ventas de Clasificados.
- ✓ Cajeras.
- ✓ Auxiliar de Ventas de Publicidad.
- ✓ Cobradores de Publicidad.
- ✓ Soporte de Comunicación Interna (Patín).

DEPARTAMENTO DE JURIDICO.

No de Puestos de Trabajo: 1

- ✓ Director Jurídico.

DEPARTAMENTO DE MERCADEO.

No de Puestos de Trabajo: 2

- ✓ Director de Mercadeo.
- ✓ Líder de Producto.

DEPARTAMENTO DE FINANCIERO.

No de Puestos de Trabajo: 2

- ✓ Director Financiero y de Inversiones.
- ✓ Coordinador Financiero.

DEPARTAMENTO DE REDACCION.

No de Puestos de Trabajo: 17

- ✓ Editor de Contenido.
- ✓ Periodista de Económica.
- ✓ Periodista de Deportes.

- ✓ Periodista Metropolitana.
- ✓ Editor Online.
- ✓ Periodista Online.
- ✓ Editor Periódico Gente.
- ✓ Periodista Gente Cañaveral.
- ✓ Periodista Gente Cabecera.
- ✓ Coordinador de Diseño y Diagramación.
- ✓ Diseñador – Diagramador.
- ✓ Infografo.
- ✓ Coordinador del Centro de Documentación.
- ✓ Auxiliar Centro de Documentación.
- ✓ Editor Grafico.
- ✓ Coordinador de Fotografía.
- ✓ Fotógrafo.
- ✓ Editor de Contenido de Nuevos Proyectos.
- ✓ Periodista Nuevos Proyectos.
- ✓ Diseñador y Diagramador de Nuevos Proyectos.
- ✓ Fotógrafo de Nuevos Proyectos.

Anexo E. Cronograma

ACTIVIDADES	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Etapa de Planeación	■	■																							
Etapa de Preparación			■	■																					
Etapa de Ejecución y Aprobación para el Departamento de Gestión Humana y Departamento de Circulación y Distribución.					■	■	■	■																	
Etapa de Ejecución y Aprobación para el Departamento de Servicios Generales.									■	■	■														
Etapa de Ejecución y Aprobación para el Departamento de Tecnología.												■	■												
Etapa de Ejecución y Aprobación para el Departamento de Producción.														■	■										
Etapa de Ejecución y Aprobación para el Departamento Publicidad.															■	■	■								
Etapa de Ejecución y Aprobación para el Departamento Jurídico, Departamento Mercadeo y Departamento Financiero.																			■	■					
Etapa de Ejecución y Aprobación para el Departamento de Redacción.																						■	■	■	
Entrega y revisión oficial de los Documentos a la Directora de Gestión Humana.																									■

Anexo F. Carta de Autorización

DEPARTAMENTO DE CIRCULACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

GALVIS RAMIREZ Y CIA S.A. - VANGUARDIA LIBERAL

AUTORIZACIÓN

El presente documento contiene el Manual de Responsabilidades del Departamento de Circulación y Distribución, el cual contiene información de la estructura y funcionamiento del Departamento, que tiene como propósito servir de instrumento y guía para la toma de decisiones, brindando información en forma clara y sencilla de la descripción de puestos, que desempeña cada colaborador que integran la empresa. Pretende servir de apoyo para mejorar la administración del personal y en particular los aspectos relacionados con su selección, distribución de labores, su capacitación y desarrollo.

Autoriza

Director del Departamento de Circulación y Distribución.

Revisó

Coordinador Administrativa.

Coordinador de Distribución.

Coordinador de Suscripciones.

Coordinador de Expendios.

Elaboró

VoBo

Paola Andrea Calderón Rendón

Directora de Gestión Humana.

ANEXO G. Manual de Responsabilidades

DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES



VANGUARDIA LIBERAL

Identificación:		
EMPRESA: GALVIS RAMIREZ Y CIA S.A. - VANGUARDIA LIBERAL		
Dependencia: Circulación y Distribución.		
Denominación del Puesto: DIRECTOR DE CIRCULACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.		
Denominación Puesto Superior Inmediato: Gerente General.		
Fecha: Julio-2008	VoBo Colaborador:	VoBo Gerente General:

Misión del cargo:
Planear, coordinar, dirigir, ejecutar y controlar el buen funcionamiento comercial y administrativo del Departamento de Circulación, desarrollando herramientas y estrategias de venta por canal, orientadas al crecimiento de la circulación de ejemplares y optativos; que permitan cumplir con los presupuestos y objetivos de venta establecidos para cada canal de una manera rentable, enmarcado en las políticas y valores de Vanguardia Liberal, con un equipo humano competente y comprometido con las labores asignadas, con la ayuda del Departamento de Mercadeo y Redacción.

Dimensiones:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presupuesto de ventas. ➤ Rentabilidad en la venta de Ejemplares. ➤ Devoluciones (en unidades y porcentajes). ➤ Clientes (en unidades). ➤ Equipos de Oficina. ➤ Equipos de Comunicación. <p>Personal directo: Coordinador Comercial de Suscripciones, Coordinador de Expendios, Coordinador Administrativo, Coordinador de Voceadores, Coordinador de Distribución y Coordinador de Prensa y Escuela.</p>

Entorno:

Depende directamente del Gerente General y tiene mando sobre los Coordinadores del área de Circulación y Distribución y relacionándose con el personal del Departamento de Circulación y Distribución. Interactuando con los Directivos de Vanguardia Liberal. Externamente con las Agencias Propias, Agencias Regionales, Oficinas Propias y periódicos asociados.

Responsabilidades:

- Planear, organizar y desarrollar herramientas y estrategias de venta para cada canal, orientadas al crecimiento de la circulación de ejemplares y optativos de manera rentable; que permitan cumplir con los presupuestos y objetivos de venta establecidos para cada canal y conjunto con el Departamento de Mercadeo y Redacción, enmarcado en las políticas y valores de Vanguardia Liberal
- Planear, coordinar, dirigir, ejecutar y controlar el buen funcionamiento comercial y administrativo del Departamento de Circulación logrando el equilibrio entre las necesidades del cliente y los de Vanguardia Liberal.
- Realizar y hacer presentaciones de nuevos proyectos a los canales de venta y personal del Departamento con el fin de incrementar las ventas y lograr las metas asignadas al Departamento.
- Lograr equilibrio entre la disponibilidad del cliente y el requerimiento de flujo de fondos de Vanguardia sin comprometer el nivel de riesgo, con un equipo competente que logre tal fin.
- Planeación, organización y medición permanente con aprovechamiento de los recursos asignados al Departamento (entiéndase físicos, humanos, económicos, software, hardware, etc.), con el fin de cumplir con las metas propuestas por la Gerencia y la empresa.
- Realizar Seguimiento de ventas en cada uno de los canales del Departamento de Circulación y Distribución, de Bucaramanga y agencias propias; con el fin de verificar y supervisar el desempeño de los Coordinadores y del equipo de a cargo de cada uno.
- Planear y definir los presupuestos de ventas de cada Coordinador para informar a al coordinador Administrativo y elabore el documento de los presupuestos e informe a personal sobre las metas y objetivos que se presupuestaron para el mes.
- Asistir semanalmente a las reuniones del comité programados por la Gerencia con el fin de analizar los objetivos alcanzados por cada Departamento.

- Tramitar a la gerencia solicitudes de órdenes de compra y solicitudes de cheques; con el fin de poder gestionar las labores de los colaboradores del departamento de Circulación.
- Aprobar comunicaciones internas sobre nuevos proyectos y estrategias de venta de parte de los Coordinadores con el fin de evaluar las recomendaciones y dar cabida a las estrategias de ventas.
- Revisar y dar visto bueno a las facturas de proveedores con el fin de controlar y verificar la información con las solicitudes realizadas a los proveedores.
- Revisar y presentar la plenaria mensual del Departamento de Circulación que organiza el Coordinador Administrativo con el fin de identificar los cumplimientos del Departamento.
- Participar junto con los Directores de la empresa y otros periódicos en los proyectos coleccionables y concursos, con el fin de crear estrategias que incrementen las ventas y el reconocimiento del periódico.
- Entregar informes de venta de cada canal a la gerencia con el fin de reportar los resultados obtenidos cada mes.
- Asistir al comité de Circulación de Periódicos Asociados para planear y desarrollar los nuevos proyectos y crear sinergias que beneficien a todos los periódicos.

Indicadores de Gestión:

Nombre del Indicador	Que mide	Periodicidad
Cumplimiento de presupuesto de ventas.	Ventas reales / ventas totales presupuestadas.	Semanal y mensual.
Devoluciones.	Unidades devueltas / total unidades despachadas.	Diario y mensual.

Problemática del cargo:

- Disponibilidad oportuna del periódico para la venta (salida tarde del periódico).
- Problemas de climatológicos para los colaboradores de ventas y reparto del periódico.

Naturaleza de la responsabilidad:	
Decisiones esperadas:	Recomendaciones esperadas:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprobación de estrategias comerciales por parte de los Coordinadores del área de Circulación. ➤ Presupuesto de ventas para cada canal del Departamento. ➤ Supervisión de la gestión comercial. ➤ Permisos, descansos, llamados de atención de los Coordinadores a su cargo. ➤ Autorización de ordenes de compras y elección de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicación de nuevas estrategias comerciales. ➤ Desarrollo de canales alternativos de venta. ➤ Fuentes de reclutamiento y metodologías de entrenamiento para el personal de los canales. ➤ Mejoras en las estrategias de retención de clientes. ➤ Definición de políticas de precio y condiciones de ventas.

Relaciones esperadas:	
Internas:	Externas:
Gerente General. Coordinadores del área de Circulación y Distribución. Directivos de Vanguardia Liberal.	Agencias Propias. Oficinas Propias. Agencias Regionales.

Perfil : (Conocimientos y Experiencia)
<p>Formación básica: Profesional en: Administración de empresas, Economía, Contaduría, Mercadeo e Ingeniería Industrial.</p> <p>Formación complementaria: Conocimiento en desarrollo de productos, estrategias de precios, estrategias de negociación, manejo de ventas y Logística, manejo de canales de distribución, Especialización en Gestión estratégica del mercadeo o en áreas relacionadas.</p> <p>Experiencia previa mínima: Cinco (5) años en cargos similares.</p> <p>Periodo de adaptación: Tres (3) meses.</p>

Competencias :
<p>El Análisis del Puesto indica que el puesto requiere de una persona motivadora, manipuladora y que tenga el dinamismo para lograr resultados. El trabajo probablemente requiera que se obtengan resultados positivos y mensurables a pesar de la oposición o la resistencia para lograrlos. Puede haber presiones para cumplir con plazos en un ambiente lleno de problemas diversos y de interrupciones inesperadas. La comunicación y la habilidad humana también son aspectos importantes para el trabajo.</p>

La persona que cumpla con los requisitos del puesto debe ser emprendedora, competitiva, imaginativa, directa, influyente, persuasiva y autosuficiente. También son factores importantes para este puesto: la independencia, la versatilidad, la actividad, el ritmo y la autoridad.

La persona debe tener la capacidad de ser un líder con sentido humano que construye equipos basados en la confianza y modela con integridad los valores de la organización; también es importante la capacidad para comprender el entorno de los negocios y diseñar estrategias y tácticas efectivas para el crecimiento de las ventas.

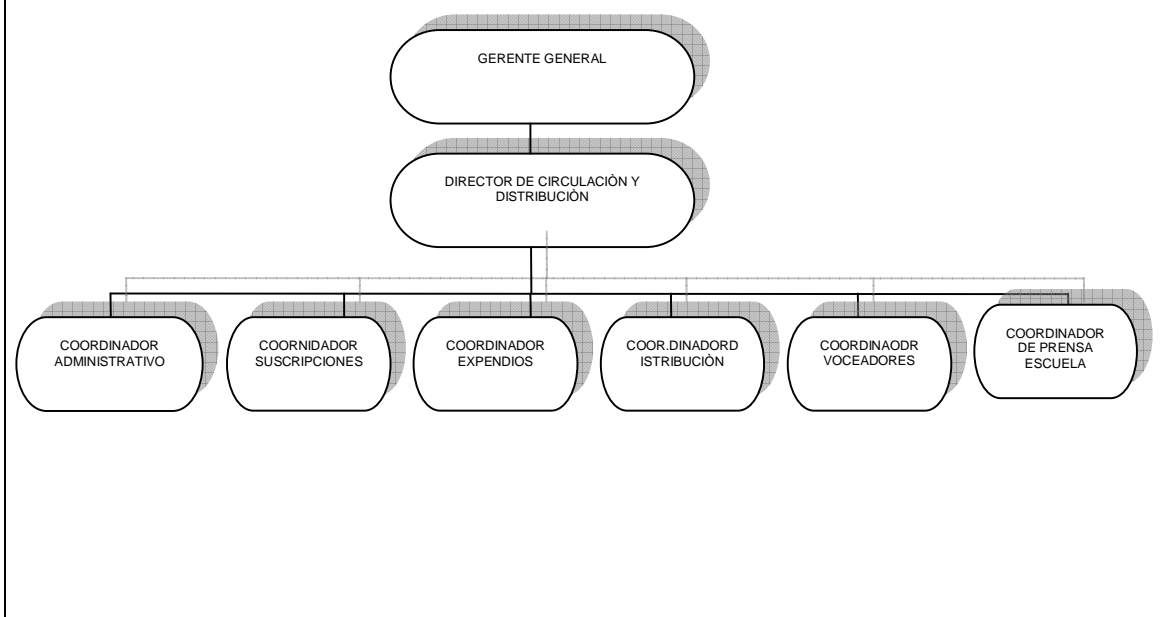
Capacitación y Entrenamiento para desempeñar el cargo:

- Conocimiento de la empresa y conocimiento detallado del Departamento de Circulación y Distribución.
- Conocimiento y visita a cada Departamento de Vanguardia Liberal.
- Conocimiento del proceso de la elaboración de los productos de cómo se realiza y como se distribuye hasta el consumidor final.
- Conocer las partes del periódico, con sus páginas y ediciones.
- Conocimiento de las Oficinas, Agencias Propias, Agencias Regionales y de las actividades que se desarrollan con los Periódicos Asociados a la empresa.
- Capacitación en lo que es: Una suscripción, un Expendio, un Voceador, la Publicidad y los Clasificados
- Conocimiento de las políticas de la empresa, conocer sus normas y procedimientos.
- Conocimiento del Manual de Responsabilidades para el cargo.
- Capacitación e inducción en cada una de las funciones del Cargo del Director de Circulación.
- Conocimiento de las responsabilidades y compromisos en cada uno de los cargos del Departamento de Circulación y Distribución.
- Capacitación con otros Departamentos como Contabilidad, Publicidad, Gestión Humana, para conocer normas, procedimientos en las funciones relacionadas con ellos.
- Conocer a la Junta Directiva con sus respectivos representantes.

Dotación e Implementos de trabajo:

- Carnet para el ingreso a las instalaciones de vanguardia Liberal.
- Celular.
- Tarjetas de Presentación.

Organigrama :



DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES



VANGUARDIA LIBERAL

Identificación:		
EMPRESA: GALVIS RAMIREZ Y CIA S.A. - VANGUARDIA LIBERAL		
Dependencia: Producción.		
Denominación del Puesto: COORDINADOR DE ROTATIVA.		
Denominación Puesto Superior inmediato: Director de Producción.		
Fecha: Julio-2008	VoBo Colaborador:	VoBo Director:

Misión del cargo:
<p>Coordinar la impresión diaria de periódico, trabajos internos y trabajos comerciales, de acuerdo a los parámetros de calidad y desperdicio establecidos. Asegurar el buen mantenimiento de la maquinaria de producción, con el fin de cumplir con la producción de los productos de la empresa.</p>

Dimensiones:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Materiales y utensilios tales como: papel, tinta, soluciones químicas, planchas, entre otros. ➤ Equipos y herramientas del periódico. ➤ Repuestos <p>Personal directo: Prensistas de Nivel I, Prensistas Nivel II, Auxiliares de Rotativa y Auxiliares de Mantenimiento.</p>

Entorno:
<p>Trabajo en las Instalaciones de Vanguardia Liberal, en el área de Producción, orientado por el Director de Producción y coordinando los Prensista Nivel I, Prensistas Nivel II, Auxiliares de Rotativa y Auxiliar de Mantenimiento, relacionándose con el Coordinador de Pre-prensa, Asistente de Pre-prensa y personal de Fotomecánica. Externamente con Proveedores de materias primas y suministros para rotativa.</p>

Responsabilidades:		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar la impresión de periódico, trabajos internos y trabajos comerciales, verificando la calidad y controlando el desperdicio originado en planta. • Organizar los turnos del personal de rotativas con el objetivo de cumplir con la programación de productos impresos. • Hacer mantenimiento correctivo y preventivo de las máquinas del área de producción, de manera que no se presenten fallas durante la impresión. • Verificar la calidad y rendimiento de las materias primas con el objetivo de mantener la calidad de los productos y controlar los consumos. 		
Indicadores de Gestión:		
Nombre del Indicador	Que mide	Periodicidad
Balance de Color y Registro.	No de Reposiciones en el mes actual / No de Reposiciones en el mes anterior.	Mensual.
Desperdicio	Total de impresiones dañadas en el mes actual / Total de impresiones dañadas en el mes anterior.	Mensual.
Estado de las unidades de rotativa	Número de fallas en el mes actual / Numero de fallas en el mes anterior.	Mensual

Problemática del cargo:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alto nivel de ruido durante la operación de la máquina, requiere tapa oídos. ➤ Requiere uso de botas con puntero de metal.

Naturaleza de la responsabilidad:	
Decisiones esperadas:	Recomendaciones esperadas:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Parada de la rotativa por falla mecánica o problemas de calidad. ➤ Cambios de repuestos en las máquinas. ➤ Compras de nueva maquinaria. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propuestas para mejorar la calidad de los productos y optimizar el tiempo de impresión. ➤ Mejoras y adecuaciones en las máquinas. ➤ Cambios de proveedores.

Relaciones esperadas:	
Internas:	Externas:
Prerensa nivel I. Auxiliares de Rotativa. Auxiliar de Mantenimiento. Coordinador de Pre-prensa. Asistente de Pre-prensa. Personal de Fotomecánica Personal de Distribución	Proveedores de materias primas y suministros para rotativa

Perfil : (Conocimientos y Experiencia)
<p>Formación básica: Técnico especialista en Mecánica y Electricidad.</p> <p>Formación complementaria: Conocimiento en artes gráficas.</p> <p>Experiencia previa mínima: 3 años de experiencia en funcionamiento y mantenimiento de Rotativas.</p> <p>Periodo de adaptación: Un (1) mes.</p>

Competencias :
<p>El analista del puesto indica que la persona que ocupe el puesto debe tener dinamismo para lograr resultados dentro de un área de pericia especializada, técnica o administrativa. El titular le gusta trabajar en áreas en las que tenga que prestar atención a los detalles y mantener la calidad y las normas. El puesto implica el manejo de conceptos, equipos, máquinas e ideas para las cuales se requieran amplios conocimientos y experiencia, así como la solución de problemas.</p> <p>La persistencia y la habilidad para supervisar una labor hasta que este terminada son importantes para el puesto, así como la seguridad y un ambiente de trabajo estructurado. La toma de decisiones impulsivas y presionadas no debe ser parte fundamental del</p>

puesto, ya que debe ejercerse precaución en este ámbito.

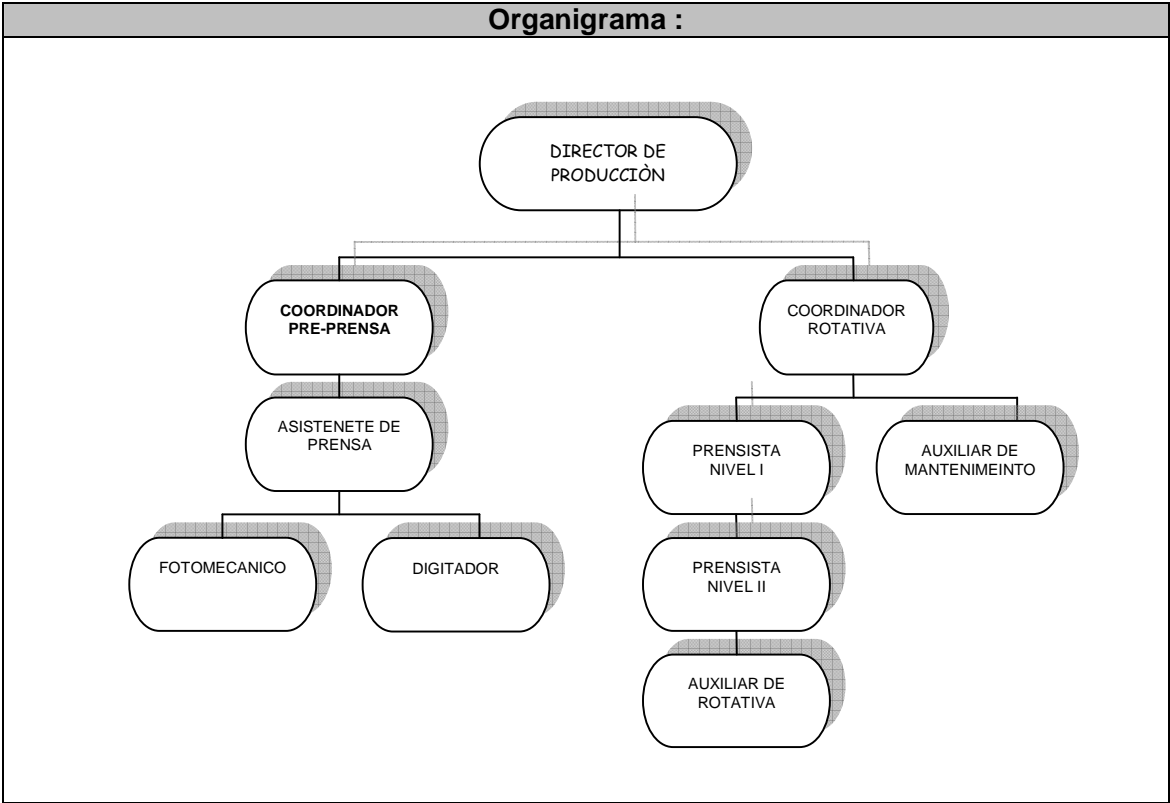
La persona que reúna los requisitos del puesto debe ser dinámica, integra, sistemática y debe gustarle trabajar dentro de parámetros de trabajo claramente definidos. En esencia el puesto requiere de una persona que sea ordenada, organizada, investigativa, realista, cautelosa, astuta, autosuficiente, que trabaje arduamente y que tenga una fuerte necesidad de lograr un resultado que valga la pena. También se necesita un enfoque indagador y manejar objetivos específicos dentro del puesto.

Capacitación y Entrenamiento para desempeñar el cargo:

- Conocimiento de la empresa y conocimiento general del Departamento de Producción.
- Conocimiento y visita al Lugar de trabajo.
- Conocimiento del proceso y capacitación en los pasos de la elaboración de los producto de cómo se realiza y como se distribuye hasta el consumidor final
- Conocimiento de las políticas de la empresa, conocer sus normas y procedimientos.
- Conocimiento del Manual de Responsabilidades e inducción de las funciones del cargo.
- Inducción en el área de pre-prensa (Retoque de fotos, Manejo del proceso de plancha y CTP's).
- Capacitación en el mantenimiento preventivo de las maquinas del área de Producción.
- Capacitación en el manejo de portarrollos.
- Capacitación en el manejo de las unidades de Color Negro y unidades de color.
- Capacitación en el manejo de las consolas.
- Conocimiento y capacitación en las normas de seguridad e higiene ocupacional.

Dotación e Implementos de trabajo:

- Carnet para el ingreso a las instalaciones de Vanguardia Liberal.
- Herramientas y/o dispositivos de seguridad.
- Bragas en Dril Vino tinto.
- Botas de Seguridad.



DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES



VANGUARDIA LIBERAL

Identificación:		
EMPRESA: GALVIS RAMIREZ Y CIA S.A. - VANGUARDIA LIBERAL		
Dependencia: Publicidad.		
Denominación del Puesto: ASESOR COMERCIAL.		
Denominación Puesto Superior inmediato: Coordinador Comercial.		
Fecha: Julio-2008	VoBo Colaborador:	VoBo Director:

Misión del cargo:
<p>Prospectar, identificar y contactar el mayor número de clientes actuales y potenciales, asesorando y ofreciendo el portafolio de productos de Galvis Ramírez de forma personalizada; desarrollando estrategias y tácticas de ventas para la apertura, cierre de las ventas; garantizando la calidad de la pauta y asegurando el cumplimiento del presupuesto de ventas, enmarcado en las normas, políticas y valores de la empresa.</p>

Dimensiones:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Información confidencial del manejo de cliente y productos. ➤ Contenido de los avisos publicitarios que pautan los clientes. ➤ Cumplimiento del presupuesto asignado de ventas. ➤ Equipos de Comunicación. ➤ Equipos de Oficina. <p>Personal directo: Ninguno.</p>

Entorno:
<p>Trabajo en las instalaciones de Vanguardia Liberal y trabajo de campo, orientado por el Coordinador Comercial, en equipo con el Coordinador Administrativo, Coordinadores de</p>

Publicidad, Ejecutivos de Cuentas, Ejecutivos Junior, Auxiliar de Publicidad de Nuestro Diario, Auxiliar de Publicidad, Coordinador de Pauta, Diseñadores, Coordinador de Artes, Editor Comercial de Nuevos Proyectos, Periodistas, Jefe de Cartera , Auxiliar de Cartera, Jefe de Circulación, Auxiliares de Circulación, Jefe de Suscripciones, Mercadeo, Fotógrafos, Personal de Seguridad, Asistente de Gestión Humana, Recepcionistas, Sistemas, Jefe de Clasificados, Servicio al Cliente. Externamente con las Agencias de publicidad.

Responsabilidades:

- Identificar y contactar clientes potenciales, ofreciendo y desarrollando las estrategias y tácticas para la apertura y cierre de la venta que permita asegurar el cumplimiento del presupuesto de ventas, enmarcado en las políticas y valores del Departamento.
- Asesorar y dar respuestas a los clientes con respecto a los servicios publicitarios y sus beneficios para lograr la mayor satisfacción de sus necesidades.
- Planear y realizar visitas diarias a los Clientes Externos con el fin de lograr la mayor captación de clientes y cumplir con los presupuestos asignados por el Departamento.
- Realizar seguimiento post venta confirmando con visitas a los, verificando la satisfacción del cliente.
- Cumplir con los tiempos de entrega de la pauta publicitaria en el Área de Artes, con el fin evitar contratiempos en los procesos siguientes.
- Informar a los clientes de los diferentes productos que ofrece la compañía de acuerdo a la necesidad del mismo y su mercado objetivo, con el fin de asesorar al cliente en el plan de medios que el maneja.
- Elaborar las Órdenes de Publicidad y Producción, con el fin de ordenar el inicio del proceso de publicación de la pauta del cliente.
- Hacer entrega de la orden de publicidad en Cobranza; con el fin de garantizar que la pauta publicitaria sea incluida en el periódico.
- Diligenciar diariamente el Planeador, con el fin de realizar seguimiento de las visitas hechas por cada Asesor.
- Asistir a las reuniones programadas por la compañía; con el fin de participar en las capacitaciones.
- Velar por el cumplimiento de los pagos de los clientes; con el fin lograr el presupuesto y obtener las comisiones de cada Asesor Comercial.
- Participar en el proceso de formación de los Asesores Comerciales que ingresan a la

empresa; con el fin de apoyar el proceso de capacitación sobre productos y estrategias de venta.

- Consultar y actualizarse permanentemente en los productos con le material entregado por la empresa; con el fin de brindar una excelente asesoría a los clientes.

Indicadores de Gestión:

Nombre del Indicador	Que mide	Periodicidad
Cumplimiento del presupuesto de ventas asignados.	Valor de las Ventas realizadas / Total del valor del presupuesto asignado.	Mensual.
Rotación de Cartera.	Valor de créditos / Valor de Ventas total del mes.	Mensual.
Efectividad en las visitas.	Visitas con negocio / Total de visitas.	Mensual.
Evaluación de Desempeño.	Se resalta la labor de todos los Asesores, Ejecutivos de Cuenta y Ejecutivos Junior que mantengan su promedio de evaluaciones de desempeño en 5.0. Llegado el caso que ningún agente mantenga su promedio en 5.0 se destacará la labor de aquellos que obtengan el promedio más alto.	Mensual.

Problemática del cargo:

- Por le tipo de producto no se pueda realizar una consignación de zona y en consecuencia se presenta cruce de clientes ocasionando pérdida de tiempo.

Naturaleza de la responsabilidad:	
Decisiones esperadas:	Recomendaciones esperadas:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de las herramientas para el desarrollo de las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propuestas que contribuyan al mejoramiento del área comercial.

Relaciones esperadas:	
Internas:	Externas:
Coordinador Comercial. Coordinador Administrativo. Coordinadores de Publicidad. Ejecutivos de Cuentas. Ejecutivos Junior. Auxiliar de Publicidad de Nuestro Diario. Auxiliar de Publicidad. Coordinador de Pauta. Diseñadores. Coordinador de Artes. Editor Comercial de Nuevos Proyectos. Periodistas, Jefe de Cartera. Auxiliar de Cartera. Jefe de Circulación. Auxiliares de Circulación. Jefe de Suscripciones. Mercadeo. Fotógrafos. Personal de Seguridad. Asistente de Gestión Humana. Recepcionistas. Sistemas. Jefe de Clasificados. Servicio al Cliente.	Externamente con las Agencias de publicidad.

Perfil : (Conocimientos y Experiencia)
<p>Formación básica: Tecnólogo o Profesional en Administración de Empresas, Mercadeo, Industrial y Publicidad.</p> <p>Formación complementaria: Enfoque en ventas, mercadeo, Proceso de la venta y negociación (actualizada), capacidad de organización, liderazgo, pro-activos, dinámicos y actitud de servicio al cliente, capacidad para trabajar por objetivos, a fin de captar, fidelizar y retener la cartera de los clientes. Orientación al cumplimiento de metas. Sistemas de</p>

información (Windows y Excel), operaciones matemáticas básicas.

Experiencia previa mínima: Un (1) año en cargos comerciales y de ventas.

Periodo de adaptación: Un (1) meses.

Competencias :

El Análisis del Puesto indica que la persona que reúna los requisitos para el puesto debe tener habilidad para mitigar las situaciones, proporcionar un servicio y persuadir a otros para lograr resultados. El puesto requiere de contacto y comunicación con la gente en las cuales se necesite que quien ocupe el puesto esté preparada para adoptar una postura o una actitud ante situaciones específicas. Esta persona debe poseer una cantidad aceptable de empatía, confianza, emotividad, optimismo, sociabilidad, persuasión, Influencia, Aplomo, expresión, dinamismo, iniciativa, liderazgo, amabilidad, organización, seguridad, y debe tener el deseo de trabajar en un ambiente estructurado.

La persona que cumpla con los requisitos para este puesto debe ser, amistosa, segura de sí misma, cooperativa, precavida, obediente, organizada, emprendedora, decisiva dentro de su propia área de conocimientos y tener alta responsabilidad y sentido de pertenencia. El puesto debe permitirle establecer el ritmo de trabajo y actuar de forma independiente.

La persona encargada del puesto debe demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales (el cliente interno o externo) de la organización, pueden requerir en el presente o en el futuro, y ser capaz de darles satisfacción desde cualquier ámbito de manera permanente.

El cargo requiere de Motivación e Influencia activa sobre una gran variedad de personas en una situación cambiante. Muchos contactos con personas. La venta de un producto o ideas debe ser conseguida a través de la aceptación.

Capacitación y Entrenamiento para desempeñar el cargo:

- Conocimiento de la empresa, su conformación y el propósito básico de cada Departamento del Periódico.
- Conocimiento del proceso de la elaboración de los productos, de cómo se realizan y como se distribuyen hasta el consumidor final.
- Conocer las partes de los productos, con sus páginas y ediciones.
- Conocimiento de las políticas de la empresa, conocer sus normas y procedimientos.
- Conocimiento del Manual de Responsabilidades para el cargo e inducción en las funciones del cargo.

- Capacitación sobre los productos que elabora la Empresa.
- Conocimiento y capacitación en el Manual de Publicidad y el Brochure.
- Conocimiento de la Diagramación del Periódico, Horarios y Reserva de Espacios.
- Entrega del Brochure, Inquietudes del Manual de Publicidad, Liquidación de Avisos, Conocimiento del Periódico de Productos Impresos, Diligenciamiento de Formatos.
- Conocimiento de los Informes especiales, Periodistas, Normas en el Contenido de los Productos, Proceso de Aprobación de Páginas por los Clientes, Relación entre contenido y Fotografía.
- Inducción en el Planeador Semanal, Cronograma Comercial, Reconocimiento del Periódico, EGM, Ejercicios de EGM; Cómo leer cifras de interés, Liquidación avisos por Internet, Tarifas y Propuestas comerciales.
- Conocimiento de los procesos de Fotomecánica, control de calidad de los diferentes periódicos de vanguardia.
- Propuestas comerciales, Tarifas, Cómo detectar un cliente potencial para Impresos e Insertos, Cotizaciones, procedimientos.
- Conocimiento de Vanguardia.com, Tamaño y muestra de Avisos, Terminología, Manejo de Bocetos y páginas comerciales.
- Normas Técnicas (Uso de Fuentes), Cómo hacer un Boceto, Información básica para elaborar un aviso (formato), Aprobación de Avisos, Horarios.
- Inducción en los Clasificados, Fúnebres, Oficinas, Foto clasificados, Importancia de Pauta en Clasificados.
- Acompañamiento Clasificado- Oficinas.

Dotación e Implementos de trabajo:

- Carnet para el ingreso a las instalaciones de Vanguardia Liberal.
- Celular.
- Tarjetas de Presentación.
- Camiseta tipo Polo con el logo de Vanguardia Liberal (Departamento de Publicidad).
- Maletín con el Logo de Vanguardia Liberal.

Organigrama :

