

*Diseño de un Manual de Funciones por Competencias como
Instrumento de Trabajo para los Funcionarios de la Alianza
Colombo Francesa de Cartagena*



Alliance Française

Cartagena de Indias

2013

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS COMO
INSTRUMENTO DE TRABAJO PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA ALIANZA
COLOMBO FRANCESA DE CARTAGENA**

LUIS FERNANDO OLIVERO MEDINA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
CARTAGENA DE INDIAS
2013**

**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS COMO
INSTRUMENTO DE TRABAJO PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA ALIANZA
COLOMBO FRANCESA DE CARTAGENA**

LUIS FERNANDO OLIVERO MEDINA

Trabajo de Grado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas

Asesor
ADALGIZA CÉSPEDES DE LEIVA
Trabajadora Social – Esp. En Gerencia de RR. HH

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
CARTAGENA DE INDIAS
2013**



Alliance Française
Cartagena de Indias

Cartagena de Indias D.T. y C. Junio 5 de 2013

Señores

COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
Cartagena

Cordial saludo.

Nos permitimos comunicarles que el estudiante **LUIS FERNANDO OLIVERO MEDINA**, realizó en esta Institución su trabajo de grado titulado “**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA ALIANZA COLOMBO FRANCESA DE CARTAGENA**” con el cual hizo su aporte a la Institución para la mejora continua, con el propósito de seguir prestando un servicio con calidad y eficiencia.

Asimismo, la Alianza le facilitó al estudiante todo el apoyo necesario para que llevara a feliz término su proyecto de grado y pudiera titularse como Administrador de Empresas.

Atentamente

GAËL DURAN

Directeur

Alliance Francaise de Carthagène des Indes

Cartagena de Indias D.T. y C. Junio 5 de 2013

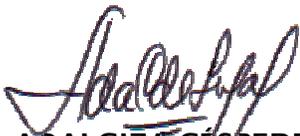
Señores

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
Cartagena**

Cordial saludo.

Me permito informarles que he seguido paso a paso la temática del Trabajo Final de grado titulado **“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA ALIANZA COLOMBO FRANCESA DE CARTAGENA”**, realizado por el estudiante **LUIS FERNANDO OLIVERO MEDINA**, en el cual me desempeñé cumpliendo la función de Asesor Metodológico, por lo tanto manifiesto mi participación en la orientación y conformidad con el resultado obtenido.

Atentamente,



ADALGIZA CÉSPEDES DE LEIVA
Asesor Metodológico

Cartagena de Indias D.T. y C. Junio 5 de 2013

Señores

**COMITÉ DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
Cartagena**

Cordial saludo.

Por medio de la presente estoy haciendo entrega del Informe Final de grado titulado: **“DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA ALIANZA COLOMBO FRANCESA DE CARTAGENA”**, para su correspondiente evaluación y aprobación como requisito para optar al título de Administrador de Empresas.

Atentamente,



LUIS FERNANDO OLIVERO MEDINA
CC. .047.367.819
Código: 0518018



Carta cesión de derechos patrimoniales

Cartagena de Indias D.T. y C. Junio 5 de 2013

Yo, **LUIS FERNANDO OLIVERO MEDINA**, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado "**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA ALIANZA COLOMBO FRANCESA DE CARTAGENA**", „producto de mi actividad académica para optar el título de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la ley 23 de 1982. En consecuencia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

LUIS FERNANDO OLIVERO MEDINA
CC. 1.047.367.819
Código: 0518018

ARTICULO 23

“La Universidad no se hace responsable de los conceptos emitidos por sus alumnos en los trabajos de tesis. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral, y porque las tesis no contengan ataques personales contra nadie, antes bien se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y justicia”

Nota de aceptación

Firma de presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias D.T. y C. Junio 5 de 2013

*Los logros son impulsados por quienes realmente creen en nosotros,
Los esfuerzos valen la pena cuando los triunfos conseguidos con estos se pueden
compartir y disfrutar con nuestros seres queridos,
Este triunfo lo dedico especialmente a mi madre por su paciencia y confianza
A mi padre por impulsarme a ser mejor
A mi hermana su permanente apoyo*

Luis Fernando

AGRADECIMENTOS

El autor expresa sus agradecimientos:

A mi madre por su amor incondicional, por darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades, por su apoyo incondicional contante.

A mi padre por sus sabios consejos, por esperar siempre más de mí.

A mi hermana por acompañarme en este camino y demostrarme la gran fe que tiene en mí.

A la Licenciada Adalgiza Céspedes de Leiva, por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de la misma.

Al director Gaël Duran y a La Alianza Francesa Cartagena de Indias, por permitir aplicar los conocimientos obtenidos en el transcurso de mi carrera, y hacer posible este proyecto.

A mis profesores y a la Universidad Tecnológica de Bolívar, por incrementar y desarrollar mis conocimientos en el campo que me apasiona.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	17
ABSTRACT	19
INTRODUCCIÓN	21
1 MARCO GENERAL DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	24
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
1.2 JUSTIFICACIÓN	27
1.3 OBJETIVOS	30
1.4 DISEÑO METODOLOGICO	30
2 MARCO REFERENCIAL	34
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	34
2.2 MARCO CONTEXTUAL	36
2.2.1 Ubicación y localización geográfica	38
2.2.2 Direccionamiento estratégico	39
2.3 MARCO TEÓRICO	40
2.3.1 Importancia de los manuales de funciones en las empresas	41
2.3.2 Ventajas de los manuales de funciones	43
2.3.3 Limitaciones de los manuales de funciones	44
2.3.4 Pasos para la elaboración del manual	45
2.3.5 Métodos de recolección de datos	45
2.3.6 Objetivo de los manuales de funciones	46
2.3.7 Estructura del Análisis de Cargos	47
2.4 MARCO CONCEPTUAL	54
3 ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL U ORGANIGRAMA DE LA ALIANZA	59
3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA LA ALIANZA COLOMBO FRANCESA CON LOS AJUSTES ACORDES A SUS NECESIDADES	60
4 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	62

4.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	63
5	DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA ALIANZA	70
6	CONCLUSIONES	91
7	RECOMENDACIONES	93
	BIBLIOGRAFIA	94
	ANEXO	98

LISTA DE FIGURAS Y CUADROS

	Pág.
Figura 1. Proceso desarrollado para el diseño del manual de funciones de la Alianza Colombo Francesa.	31
Figura 2. Mapa de localización geográfica de la Alianza Colombo Francesa.	38
Figura 3. Estructura de la Alianza Francesa.	40
Figura 4. Elementos de una gestión de recursos humanos en torno al modelo de competencias.	53
Cuadro 1. Muestra	31
Cuadro 2. Conceptualización de las Competencias laborales.	50

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Ubicación y dependencia en el organigrama.	63
Gráfico 2. A su ingreso en la Alianza le hicieron su inducción.	64
Gráfico 3. Sabe Ud. si en la Alianza existe un Manual de funciones para todos sus funcionarios.	65
Gráfico 4. Para usted es necesario un documento en el cual reposen cada una de las funciones de su cargo, con sus competencias y responsabilidades para consultar.	66
Gráfico 5. Durante el desempeño de su cargo, han cambiado (añadido o suprimido) sus funciones y le han informado a través de un comunicado escrito.	67
Gráfico 6. Tiene Ud. identificadas sus funciones y las competencias laborales que requiere su cargo en la Alianza.	68
Gráfico 7. Diga a través de una matriz DOFA cuáles cree Ud. son las debilidades y las fortalezas que tiene la Alianza en cuanto al desempeño de las funciones de su recurso humano.	69

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Recursos administrativos	99
Anexo B. Cronograma de actividades	100
Anexo C. Ficha de trabajo	101
Anexo D Guía de preguntas	103

RESUMEN

El propósito de este trabajo fue elaborar el Manual de Funciones por Competencias para la Alianza Colombo Francesa, por ser una necesidad sentida de esta empresa, ya que no existía un documento de consulta para cotejar si realmente el quehacer cotidiano de cada funcionarios estaba ajustado a las políticas de la Alianza, pues la jerarquía estaba dada de manera informal y con este documento se podían alinear las funciones a la estructura organizativa a partir de la ya construida informalmente.

El objetivo del estudio apuntó a «Diseñar un Manual de Funciones por Competencias para la Alianza Colombo Francesa como un instrumento de trabajo esencial donde estuvieran plasmadas las funciones, responsabilidades, contribuciones individuales, competencias, obligaciones y elementos fundamentales de cada cargo, que sirva de soporte a la gestión académica y administrativa de la Institución».

Para alcanzar el objetivo planeado se cumplieron varios pasos que fueron necesarios para el diseño del manual, estos fueron: -Actualizar la estructura organizacional y/u organigrama de la Alianza, para ajustarlos a las necesidades actuales, a sus niveles de jerarquía y autoridad. -Realizar el levantamiento de la información a través de entrevistas y trabajo de campo, para hacer la revisión documental de las dependencias, competencias y responsabilidades propias de cada cargo. -Elaborar el diseño del Manual de funciones de la Alianza con toda la información recopilada, para contribuir al desarrollo organizacional y académico de la Institución.

Método. Se utilizó una combinación de la investigación analítica con la descriptiva, por cuanto se pudo determinar el problema de manera específica, mostrando sus principales características. Se manejó además, el método deductivo para lograr conclusiones argumentadas partiendo de lo general a lo particular. Para realizar este análisis se cumplió el siguiente proceso: Se aplicó una ficha de trabajo a todos los funcionarios de la Alianza donde se recopiló toda la información necesaria para diseñar el manual. Posterior al primer proceso, se examinó toda información recopilada y se complementó con la observación de campo. Una vez examinada la información se procedió a verificarla con los jefes

de cada dependencia y se hizo el análisis de la misma. Después de analizada y valorada toda la información, se procedió al diseño de los manuales de funciones para todos los funcionarios de la Alianza. La Población la constituyeron todos los funcionarios de Alianza, tanto administrativos como docentes, ya que se trabajó con toda la población representada en un total de 27 funcionarios. Se utilizó el muestreo No probabilístico a conveniencia del investigador. Como fuentes primarias se utilizó una ficha de trabajo, la observación de campo y las entrevistas no estructuradas o informales que se aplicaron a todo el personal de la empresa. Se manejaron como fuente secundaria las bibliográficas, documentos de la empresa como su planeación estratégica, organigrama, y toda la documentación que esta facilitó al investigador para complementar el estudio. El procesamiento de la información se realizó a través del análisis e interpretación de los resultados después de recopilada toda la información, con la cual el investigador pudo sistematizarla y ordenarla para hacer el diseño del manual de funciones que fortalecerá y mejorará los procesos de la Alianza.

La conclusión general a la cual se llegó después de conocidos los resultados del proceso investigativo y de la elaboración del manual por parte de los trabajadores fueron: se logró estructurar el organigrama de manera formal, con todos los cargos reales con sus debidas dependencias y a los cuales se les elaboró su manual de funciones. Se puede conocer la satisfacción de los funcionarios de la Alianza después de conocer el Manual los cuales expresaron estar conformes con el resultado del estudio, por cuanto lograron definir las funciones para cada cargo acorde con la responsabilidad de cada quien, evitándose de esta manera la duplicidad y el recargo de las mismas para algunos funcionarios con se hacía anteriormente.

Palabras Claves: cargo, competencias, funciones, nivel de dependencia, organigrama, puesto de trabajo, responsabilidades.

ABSTRACT

The purpose of this work was to develop the Competence Functions Manual for the Alliance Colombo French, being a felt need of the company, as there was a consultation document for checking whether or not the daily lives of each was adjusted to official Alliance policies, since the hierarchy was given informally and with this document could align the organizational structure features from already built informally.

The aim of the study pointed to "Designing a Competence Functions Manual for French Colombo Alliance as a vital working tool which were embodied the roles, responsibilities, individual contributions, responsibilities, obligations and fundamental elements of each charge, which serves as support to academic and administrative management of the institution."

To achieve the planned target met several steps that were necessary for the design of the manual, these were:-Update the organizational structure and / or organization of the Alliance, to suit current needs, levels of hierarchy and authority. -Make the collection of information through interviews and field work, document review to dependencies, powers and responsibilities of each position. - Prepare the Function Manual design of the Alliance with all the information gathered, to contribute to organizational development and academic institution.

Method. We used a combination of analytical research with descriptive, because it was determined the problem specifically, showing its main features. It handled well, the deductive method to achieve argued conclusions starting from the general to the particular. To perform this analysis met the following process: We applied a Job to all officials of the Alliance which gathered all the information needed to design the manual. Subsequent to the first process examined all information collected and supplemented by field observation. After reviewing the information we proceeded to verify it with the heads of each department and became the analysis of it. After analyzed and evaluated all information, we proceeded to design manuals for all staff functions of the Alliance. The population was made up of all Alliance officials, administrative and teachers as they worked with the entire population represented in a total of 27 staff. No sampling was used probabilistic convenience of the researcher. As primary sources used a

worksheet, field observation and unstructured and informal interviews were applied to all staff of the company. Were handled as a secondary source of bibliographic records of the company as its strategic planning, organizational, and all documentation is provided to the investigator to complete the study. The information processing is performed through the analysis and interpretation of the results after all the information collected, with which the researcher was able to systematize and sort manual design features that strengthen and improve the processes of the Alliance.

The general conclusion to which it was known after the results of the research process and the development of the manual by the workers were the organizational structure was achieved formally, with all the actual charges with proper dependencies and which they developed their manual functions. The satisfaction I can meet officials of the Alliance after learning the Manual which patients expressed satisfaction with the outcome of the study, as it managed to define roles for each position according to the responsibility of everyone, thus avoiding duplication and surcharge thereof to some officials previously done.

Keywords: office, powers, functions, level of dependence, organizational, job, responsibilities.

INTRODUCCIÓN

El Manual de Funciones es un instrumento de trabajo que contiene normas y tareas que cada funcionario debe desarrollar en sus actividades diarias; el cual se elabora con base a los procedimientos y métodos que resumen las guías y orientaciones para ejecutar las labores cotidianas sin interferir con las capacidades intelectuales, ni en la libertad e independencia intelectual o profesional de sus trabajadores.

Cuando existen manuales de funciones en una organización, los funcionarios podrán tomar las decisiones más acertadas apoyadas por las pautas de los superiores, estableciendo con claridad la responsabilidad y obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, como sus requisitos, perfiles, competencias, problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones, razón por la cual los manuales de funciones deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Ahora bien, toda empresa posee gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario elaborar un manual de funciones que permita a la empresa funcionar en forma de engranaje. De ahí, que los manuales de funciones sean importantes para cualquier tipo de organización, ya que permiten definir la estructura de la empresa, los cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos, competencias y relaciones jerárquicas.

No obstante, para elaborar un manual de funciones por competencias en cualquier tipo de empresas se debe tener claro y definidos los siguientes aspectos:

- ✧ La estructura organizacional de la empresa o/y organigrama
- ✧ La denominación y número de cargos que conformaran su estructura.
- ✧ Asignadas las funciones para cada cargo.
- ✧ Establecidos los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones.
- ✧ Determinadas las competencias propias para cada cargo.
- ✧ Constituidas las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos

El propósito de este trabajo fue elaborar el Manual de Funciones por Competencias para la Alianza Colombo Francesa, ya que era una necesidad sentida en este Instituto, por cuanto no existía un documento de consulta o de guía para que sus funcionarios pudieran cotejar si realmente su quehacer cotidiano estaba ajustado a las políticas de la Alianza, pues la jerarquía estaba dada de manera informal, de ahí que una de las razones de este estudio fue alinear la estructura organizativa a partir de la ya construida informalmente.

En ese orden de ideas, el Manual de Funciones que se diseñó para la Alianza Colombo Francesa comprende los siguientes aspectos: nombre del cargo, nivel, ubicación, perfil, requisitos propios del cargo, funciones básicas, responsabilidades, contribuciones individuales, obligaciones y deberes del mismo.

Para facilitar su diseño se siguió la siguiente metodología: se hizo el levantamiento de la información con la colaboración de los jefes de cada dependencia, igualmente se realizaron entrevistas informales con cada funcionario para recopilar de primera mano la información necesaria para el diseño del manual, asimismo, se hicieron las observaciones en el campo para cotejar la indagación compilada, luego se procesó ésta para definir las funciones de cada cargo y se elaboró el Manual, el cual fue aprobado por el gerente de la Alianza.

En ese orden de ideas, además de la Introducción y el marco general de la propuesta inicial entregada a la universidad que correspondió al capítulo 1º, se encuentra conformada por 6 capítulos más, cada uno hace mención a su contenido pero todos guardan interrelación.

En el capítulo 2º, se estableció el marco referencial, importante para el estudio, porque es donde se concentran los soportes teóricos que lo fortalecerán, además es un prólogo sobre el tema que se investiga, en el se examina el estado del arte o antecedentes investigativos, el marco teórico con las diferentes teorías que soportan la investigación y el marco conceptual con los conceptos propios que se trataran a lo largo del mismo.

Al capítulo 3º, le correspondió hacer la actualización de la estructura organizacional u organigrama de la Alianza, el cual se ajustó con base a las

necesidades actuales del Instituto, a los niveles de jerarquía y autoridad. En el capítulo 4º, se realizó el levantamiento de la información después de aplicada y procesada la guía de entrevistas realizadas a los funcionarios de la Alianza, la cual se complementó con el trabajo de campo y la revisión documental existente en cada una de las dependencias.

En el 5º capítulo se elaboró el diseño del Manual de funciones de la Alianza con toda la información recopilada a través de una ficha aplicada a cada trabajador para determinar la descripción de cada cargo, establecer el objetivo, funciones, responsabilidades y competencias fundamentales que constituirán el manual y contribuir al desarrollo organizacional y académico de la Institución.

Las conclusiones se elaboraron en el 6º capítulo después de conocido los resultados del estudio sobre análisis de cargos en la alianza francesa de Cartagena de indias, después de hacer una conclusión general sobre el proceso investigativo se realizó una matriz de incidencia para demostrar los resultados y logros alcanzados en cada uno de los pasos que se ejecutaron para alcanzar el objetivo general, para finalizar con la bibliografía y los anexos complementarios.

1. MARCO GENERAL DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Alianza francesa es una asociación civil sin ánimo de lucro fundada por humanistas franceses en 1883. Gracias al protocolo de esta institución, la Alianza se beneficia en cada lugar del marco ideal para llevar a cabo su acción sobre los terrenos tanto cultural como académico. La misión pedagógica es prolongada por una política cultural ambiciosa que toma distintas formas según las comunidades: actividad Cultural local como principal función, conferencias, exposiciones o también creaciones artísticas y espectáculos vivos.

En Consecuencia, la Alianza Francesa tiene su éxito gracias a un público extranjero siempre apasionado por la lengua y la cultura francesa, afirmando su presencia en más de 140 países tanto en las capitales como en las provincias, dotando las Alianzas de una personalidad propia e insertándose en el tejido social de cada ciudad. Debido a sus estatutos, algunos responsables locales administran estas asociaciones de derecho local disponiendo en efecto de verdadera autonomía. Esta fórmula, propia y natural de la Alianza francesa, favorece el vínculo entre programas culturales y pedagógicos, como certifican la promoción de los talentos locales o los cursos que se ofrecen en la lengua del país.*

No obstante, en la confluencia de la evolución de las culturas y los sistemas de aprendizaje, la Alianza es pionera en el ámbito de la enseñanza del francés y los métodos de aprendizaje de cada público. Estos métodos combinan el enfoque clásico y la apertura a los nuevos métodos de enseñanza; adopta nuevas tecnologías, establece numerosas asociaciones y diversifica sus prestaciones ofreciendo formaciones extensivas e intensivas, cursos para empresas, formaciones temáticas, etc. En la actualidad, la Alianza francesa aparece incuestionablemente como una referencia en el ámbito de la enseñanza del francés como lengua extranjera. El reconocimiento de los diplomas que expide esta Institución son valederos en todo el mundo los cuales son avalados por el "MCER" que es el Marco Común Europeo de Referencia, esta acreditación se cumple

* Aportes de la Alianza Colombo Francesa

después de aprobados los exámenes que se hacen ante la DELF y DALF (diplôme d'études en langue française) *

Una lengua vive plenamente cuando se comparte. Así pues, la red de las Alianzas lleva la imagen de una Francia abierta al diálogo con todas las culturas del mundo. En los cinco continentes, las Alianzas son para su público una característica de unión con la Francia contemporánea.

En Cartagena, la Alianza Colombo Francesa se ha posicionado como la institución de referencia en la enseñanza del idioma francés, razón por la cual trabajan en estrecha relación con la Embajada de Francia en Colombia, promoviendo el desarrollo de actividades académicas y culturales que fortalecen los sólidos lazos de amistad y cooperación entre los dos países.

En ese orden de ideas, la Alianza Colombo Francesa para complementar la eficiencia de su parte pedagógica y cultural con la prestación de un buen servicio a los usuarios en Cartagena y en el mundo, está comprometida en ofrecer un servicio de calidad y eficiencia, razón por la cual ha sentido la necesidad de tener un Recurso Humano altamente competitivo y comprometido con la gestión que ejecuta, de ahí que un Manual de Funciones por Competencias será relevante para el buen desempeño de ese Recurso Humano, por cuanto es un instrumento de trabajo que direcciona a todos y cada uno de sus funcionarios, en cuanto le sirve como guía para desempeñar con eficiencia y calidad sus funciones, además, a través de él se podrá calificar, evaluar y cualificar los procesos administrativos, para lograr la mejora continua que es el objetivo de la Alianza.

Sin embargo, actualmente los problemas que se presentan en la estructura de la organización es a nivel de la gestión de Talento Humano, ocasionado por la falta de un organigrama o estructura administrativa actualizada y acorde con la Institución, a este se le suma la falta de un Manual de Funciones por Competencias que guía a cada uno de sus trabajadores, en aras de garantizar un buen y eficiente desempeño laboral, manifestando las siguientes particularidades:

- ✧ No existe una estructura organizacional definida, por cuanto la que está establecida actualmente es informal.

* DELF diploma en lengua francesa.

- ✧ No existe un Manual de Funciones que establezca las competencias propias de cada cargo y guíe el actuar diario de cada funcionario de la Alianza.
- ✧ Existe una carga laboral exagerada sobre algunos empleados de la organización.
- ✧ Inexistencia de un portafolios de servicios, porque actualmente cuentan con un folleto donde está la oferta de los cursos de francés únicamente.

Los efectos que se derivan de los problemas arriba descritos se manifiestan en:

- ✧ La falta de lineamientos estructurales, hace que la gestión se vea un poco mellada y precaria al momento de llegar al usuario final.
- ✧ Confusión por parte de los funcionarios debido a la falta de un documento guía donde se estipulen las funciones que deben ejecutar, cargas de trabajo, y rangos jerárquicos, además del desconocimiento de ámbitos de decisión lo que repercute en la ineficiencia y demora en los procesos administrativos.
- ✧ Divergencia por parte de algunos empleados en cuanto a la carga laboral.
- ✧ Pausada respuesta en cuanto a peticiones o impaciencias que se presentan.
- ✧ La comunicación e información en algunos momentos se vuelve espaciada para los usuarios debido a la informalidad en su estructura administrativa.

Para dar respuestas a los problemas anteriormente descritos se formuló la siguiente pregunta: *¿Qué instrumento de trabajo debe diseñar la Alianza Colombo Francesa para que los funcionarios guíen sus funciones de acuerdo a las competencias propias de de su cargo?*

El estudio se realizó en la Alianza Colombo Francesa, ubicada en el centro de la ciudad de Cartagena de indias, barrio San Diego, el cual se inició en el segundo semestre del año 2012 y finalizó con la entrega de este informe final a la facultad de Administración.

La investigación se delimitó a elaborar un Manual de Funciones por Competencias para la Alianza Colombo Francesa con el fin de establecer un documento de trabajo funcional que apoyará el proceso administrativo y la gestión de Talento Humano, a fin de mejorar la eficiencia y la calidad del servicio. Con el diseño de este documento cada empleado puede informarse de manera permanente sobre sus funciones, competencias, responsabilidades y contribuciones individuales a fin de lograr el buen desempeño de las mismas.

Este estudio se apoyó en la línea de Investigación *Gestión y Estrategia Empresarial*, la cual aborda temas relacionados con la asesoría y producción académica en las áreas de la administración de empresas, dentro de los temas centrales de la línea se estudian: las estrategias organizacionales.¹.

El alcance de este proyecto estuvo encaminado al Diseño de los Manuales de Funciones por Competencias, para los funcionarios de la Alianza Colombo Francesa en aras de facilitarle un documento práctico de trabajo para identificar sus funciones y responsabilidades y a la vez permitirle a la Alianza contar con un recurso humano totalmente comprometido con su quehacer, sus competencias y responsabilidades.

Una vez finalizado el estudio se logró:

- ✧ Una estructura organizativa sólida para la Alianza
- ✧ Identificar jerárquicamente cada dependencia
- ✧ Definir las competencias y funciones propias de cada cargo
- ✧ Diseñar el Manual de Funciones por Competencias para la Alianza.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El Manual de Funciones por competencias se ha constituido hoy en una herramienta esencial que se utiliza para desarrollar la cultura organizacional de cualquier empresa enfocada siempre en los valores y principios organizacionales; donde la administración en este tipo de instituciones educativas es concebida como un sistema de servicios que se interesa en apoyar las actividades académicas y culturales, razón por la cual hay que establecer estrategias organizacionales encaminadas a controlar los procesos, mejorar la calidad de los servicios en aras de garantizar la eficiencia y excelencia de su misión.

No obstante, la utilidad e impacto de diseñar un Manual de Funciones por Competencias para la Alianza Colombo Francesa se constituye en un soporte para formular objetivos en la gestión de Talento Humano, ya que a través de él se puede determinar un sistema de evaluación de desempeño que permita medir los procesos, el beneficio, el compromiso y las necesidades de progreso personal de

¹ Grupo de Investigación en gestión y estrategia empresarial (2000). Clasificación en Colciencias: A (GrupLAC). Universidad Tecnológica de Bolívar hcalvo@unitecnologica.edu.co.

sus funcionarios, además de elaborar planes de capacitación y mejoramiento de las habilidades y competencias de los mismos.

Actualmente, en las empresas se presenta un sin número de situaciones y/o problemas que a simple vista pueden ser triviales, pero la mayoría de las veces logran ser mucho más complejos de lo estimado superficialmente, por esa razón suele constituirse en un deber de los altos mandos de una organización percatarse de este tipo de situaciones, que lógicamente se reflejan de manera directa en el cliente, motivo por el cual hay que trabajar en la mejora continua de estas organizaciones, ya que sería la forma idónea de mantener optimizada la empresa; desafortunadamente no ocurre de este modo, por cuanto las directivas se enfrascan en situaciones que absorben de algún modo toda la visión general, impidiendo ver las debilidades que se generan a nivel organizacional.

Hoy en día, el corazón de toda organización es su fuerza de trabajo, la cual es fundamental para el buen funcionamiento de la misma; de ahí la importancia y necesidad de contar con un buen lineamiento o documento guía que explique a cada uno de los funcionarios como debe desempeñar su función en un determinado cargo, y que a su vez participen activamente dentro de los procesos, lo que genera sentido de pertenencia por la empresa, hecho que redundará en resultados positivos desde el cliente interno, transmitiéndolo hacia el cliente externo, pues de otra forma se verán truncados los procesos laborales, creando problemáticas y afectado de manera negativa toda la organización.

En consecuencia, es pertinente para la Alianza Colombo Francesa de Cartagena de Indias, la realización de este proyecto investigativo, por cuanto proporcionará un documento de trabajo esencial, donde están consignados sus funciones y competencias propias de cada cargo, pues en este momento es de carácter urgente y necesario debido a la inexistencia de los mismos, ya que aportará a la fuerza de trabajo lineamientos precisos y concisos para el buen desarrollo de sus funciones, eliminando así errores dentro de los procesos, permitiendo de esta manera el mantenimiento, crecimiento y competitividad en el sector educativo y cultural en el área de idiomas.

Asimismo, el estudio es relevante para los directivos de la Alianza, ya que le proporcionará una herramienta con información rápida y oportuna del quehacer y competencias de cada uno de sus colaboradores, pues este documento le va a

permitir mantener un control más detallado de cada uno de los procesos dentro de la empresa. Del mismo modo, el estudio determinará las características competentes, las capacidades, aptitudes y funciones propias de cada uno de los cargos, aspectos importantes para el buen desarrollo de sus procesos como son: planear, organizar, dirigir y controlar de una manera más eficaz las actividades de cada uno de los miembros del equipo.

Igualmente, el estudio tendrá un gran impacto para sus funcionarios, por cuanto tendrá una Alianza más competitiva y fortalecida, pues, con la elaboración de este documento que contendrá los manuales de funciones por competencias de cada uno de sus cargos, mejorará los procesos y habrá trabajadores más eficientes y una institución más sólida y responsable en la enseñanza del idioma francés, hecho que beneficiará a los cartageneros deseosos de aprender una segunda lengua. Además los funcionarios estarán más comprometidos y serán más responsables con su trabajo y con los eventos culturales que esta institución realiza en la ciudad de Cartagena.

Como futuro administrador de empresas es oportuno y conveniente realizar este estudio por dos aspectos importantes: el primero, para desarrollar habilidades y destrezas investigativas y el segundo, para adquirir desde el Rol de Administrador la experiencia de elaborar un manual de funciones que va a servirle a la Alianza Colombo Francesa de Cartagena, además podrá ser útil para cualquier empresa por las ventajas que este genera en el adecuado desempeño de las tareas y responsabilidades de un equipo de trabajo, asimismo los resultados de este estudio, apuntado al diseño y elaboración del manual, brindará la oportunidad de comparar cómo la inexistencia del mismo repercute negativamente en una empresa.

Para la Universidad Tecnológica de Bolívar y en especial para el Programa de Administración Dual esta investigación es oportuna y beneficiosa porque despierta en los estudiantes el interés del trabajo investigativo, además está aportando con sus profesionales el mejoramiento de los procesos empresariales, asimismo porque servirá como material bibliográfico para los estudiantes de pre y postgrado de esta Institución universitaria.

1.3 OBJETIVOS

13.1 Objetivo general. Diseñar un Manual de Funciones por Competencias en la Alianza Colombo Francesa como un instrumento de trabajo esencial donde estén plasmadas las funciones, responsabilidades, contribuciones individuales, competencias, obligaciones y elementos fundamentales de cada cargo, que sirva de soporte a la gestión académica y administrativa de la Institución.

1.3.2 Objetivos estratégicos.

- ✧ Actualizar la estructura organizacional y/u organigrama de la Alianza, para ajustarlos a las necesidades actuales, a sus niveles de jerarquía y autoridad.
- ✧ Realizar el levantamiento de la información a través de entrevistas y trabajo de campo, para hacer la revisión documental de las dependencias, competencias y responsabilidades propias de cada cargo.
- ✧ Elaborar el diseño del Manual de funciones de la Alianza con toda la información recopilada a través de las ficha de trabajo, para contribuir al desarrollo organizacional y académico de la Institución.

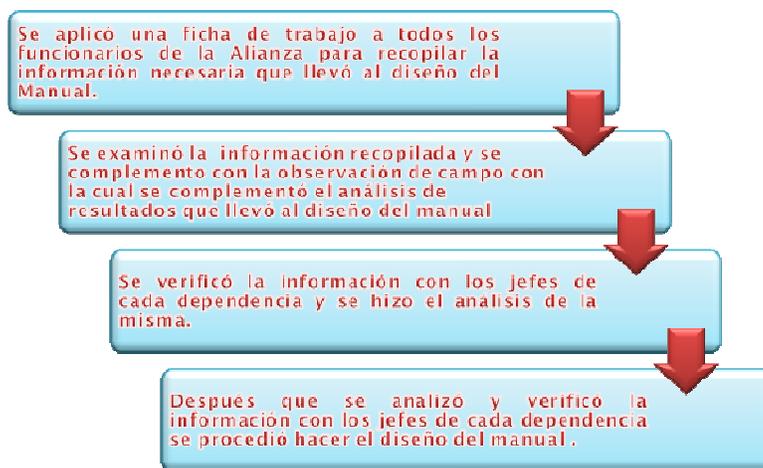
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

Se utilizó una combinación de la investigación analítica con la descriptiva, por cuanto se pudo determinar el problema de manera específica, mostrando sus principales características. Se manejó además, el método deductivo para lograr conclusiones argumentadas partiendo de lo general a lo particular.

Para realizar este análisis se cumplió el siguiente proceso:

1. Se aplicó una ficha de trabajo a todos los funcionarios de la Alianza donde se recopiló toda la información necesaria para diseñar el manual.
2. Posterior al primer proceso, se examinó toda información recopilada y se complementó con la observación de campo.
3. Una vez examinada la información se procedió a verificarla con los jefes de cada dependencia y se hizo el análisis de la misma.
4. Después de analizada y valorada toda la información, se procedió al diseño de los manuales de funciones para todos los funcionarios de la Alianza.

Figura 1. Proceso desarrollado para el diseño del manual de funciones de la Alianza Colombo Francesa



Fuente: Elaborado por el estudiante investigador

La Población la constituyeron todos los funcionarios de Alianza, tanto administrativos como docentes, ya que se trabajó con toda la población representada en un total de 27 funcionarios, quienes diligenciaron la ficha de trabajo que posteriormente el investigador les entregó, con el propósito de conocer de primera mano la información necesaria para hacer el manual. La muestra estuvo conformada por 23 funcionarios que representó el 100% distribuida como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 1. Muestra

Muestra (cargos) a estudiar	Nº
Director	1
Administrativa	1
Departamento de contabilidad	1
Coordinador	1
Sistemas	1
Bibliotecaria	1
Servicios generales	1
Servicios varios y mensajería	2
Encargado administrativo	1
Encargado de comunicaciones	1
Diseñador gráfico	1

Muestra (cargos) a estudiar	Nº
Docentes	10
Cineclub	1
Total muestra	23

Fuente: Elaborado por el investigador

Se utilizó el muestreo No probabilístico a conveniencia del investigador. Se manejó este método porque no necesita de un marco muestral, pues lo más importante para un investigador debe ser la argumentación que él haga después de conocer los resultados del estudio. Bello Parias León (2008) al respecto afirma que *“El criterio fundamental de este tipo de muestreo es seleccionar unidades de análisis que entreguen información relevante y de calidad, la cual puede ser aún más precisa que si se utilizará el azar”*.

Como fuentes primarias se utilizó una ficha de trabajo, la observación de campo y las entrevistas no estructuradas o informales que se aplicaron a todo el personal de la empresa, pues ellos eran los directamente involucrados en este proceso indagatorio y la información que se recopiló fue primordial porque vinieron de una fuente principal.

Se manejaron como fuente secundaria las bibliográficas, documentos de la empresa como su planeación estratégica, organigrama, y toda la documentación que esta facilitó al investigador para complementar el estudio. También se utilizaron estudios anteriores sobre este tema, información consultadas en internet para recopilar la información necesaria que pueda direccionar al investigador hasta el diseño del manual.

Se utilizaron dos tipos de técnicas para recopilar la información estas fueron:

- a. **Ficha de trabajo.** Se utilizó para recopilar los datos desde su fuente primaria y posteriormente se complementó con la observación de campo y entrevistas informales realizada a los funcionarios de la Alianza.
- b. **Observación de campo.** La aplicó el investigador para probar y visualizar la problemática de la Alianza de manera directa. A través de esta técnica se pudo obtener información muy importante para el diseño del manual, porque se logró tener una mejor visión de las labores realizadas por cada funcionario en su día a día.

El procesamiento de la información se realizó a través del análisis e interpretación de los resultados después de recopilada toda la información, con la cual el investigador pudo sistematizarla y ordenarla para hacer el diseño del manual de funciones que fortalecerá y mejorará los procesos de la Alianza.

La hipótesis general planteada fue: La elaboración de un documento de trabajo con la descripción de todas las actividades y/o funciones, competencias y responsabilidades que deben realizar los funcionarios de la Alianza Colombo Francesa de Cartagena, podría ser un factor determinante para diseñar su manual de funciones por competencias.

Se planteó a su vez como hipótesis de trabajo la siguiente: La falta de un Manual de Funciones por Competencias como documento de trabajo en una empresa puede ocasionar problemas de eficiencia en el desempeño de las mismas, ya que una institución se hace eficiente en la medida en que sus colaboradores se les facilite la información necesaria para el cumplimiento de sus labores de manera concretada, además permite disminuir los tiempos improductivos, y evita desaprovechar sus recursos humanos y malgastar los materiales.

2. MARCO REFERENCIAL

Este capítulo es importante para el estudio, porque es donde se concentran los soportes teóricos que lo fortalecerán, además es un prólogo sobre el tema que se investiga, en el cual se examina el estado del arte o antecedentes investigativos, el marco teórico con las diferentes teorías que soportan la investigación y el marco conceptual con los conceptos propios que se trataran a lo largo del mismo.

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En este ítem se presentan 3 estudios que antecedieron al presente, los cuales van a servir de base a la presente investigación porque ayudaran al investigador a interpretar objetivamente los resultados de la información recopilada.

*Actualización del manual de funciones por competencias de la Universidad Tecnológica de Bolívar.*² Esta investigación de tipo descriptiva tuvo como objeto desarrollar una actualización del manual de funciones por competencias de la universidad tecnológica de bolívar, el autor elaboró el estudio debido a la necesidad de mantener toda la documentación exigida por los pares académicos para las acreditaciones de calidad, además de reestructurar cada uno de los procesos que no estaban vigentes a la fecha de estudio, y los nuevos procesos que salen a la luz por medio de la misma retroalimentación de los funcionarios, de modo que se mantenga todo en constante mejoramiento; deja en claro la necesidad futura de seguir repasando los procesos ya dichos para mejoras continuas.

*Elaboración del manual de funciones por competencias para el Hotel Santa Cruz de la ciudad de Cartagena como una herramienta de gestión administrativa.*³ El objetivo del estudio apuntó a “Elaborar el Manual de Funciones por Competencias del Hotel Santa Cruz como herramienta de gestión Administrativa, para establecer

² CASTRO. Leidy Jaramillo. (2012). *Actualización del manual de funciones por competencias de la Universidad Tecnológica de Bolívar*. Tesis de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena- Colombia.

³ YACAMAN. Cure Marian. (2011). *Elaboración del manual de funciones por competencias para el Hotel Santa Cruz de la ciudad de Cartagena como una herramienta de gestión administrativa*. Tesis de grado para optar al título de Administrador de Empresas modalidad Dual. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena- Colombia.

las funciones, competencias, responsabilidades y obligaciones de los diferentes cargos que integran la estructura organizacional, de manera que permita hacer más productivo el desempeño laboral de los trabajadores.” Para lograr el objetivo planeado el autor realizó una matriz DOFA para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del recurso humano del Hotel. Hizo el levantamiento de la información de todos los procesos y tareas existentes en el Hotel, a través de entrevistas y observación de campo para elaborar las funciones y responsabilidades de cada cargo. Posteriormente construyó los flujogramas con la participación del personal del Hotel, para definir la descripción de las funciones de cada uno de los cargos, para finalmente elaborar los Manuales de Funciones para todo el personal del Hotel que le permitiera mayor productividad en su desempeño laboral.

El tipo de estudio utilizado por este autor fue el No experimental, por la facilidad al recopilar los datos el cual combinó con un tipo de investigación descriptiva con enfoque analítico para identificar el problema de forma concreta y/o específica. Para hacer este análisis siguió 4 pasos así: aplicó un instrumento a todos los trabajadores de la empresa objeto de este estudio. Analizó la información recopilada durante la observación de campo. Cotejó los resultados de la encuesta con la información del trabajo del campo analizado para corregir e integrar el estudio. Y finalmente hizo un diagnóstico de la situación de la empresa a través de la matriz DOFA para elaborar los manuales de funciones para todos los trabajadores del Hotel. La población objeto del estudio fueron todos los trabajadores (15) los cuales representaron el 100% de la muestra estudiada. El método de Muestreo que se utilizó fue el No probalístico a juicio y/o conveniencia del investigador.

*Manual de funciones del área de Reservas y Call Center de Servincludos Ltda. Sucursal Bogotá, como herramienta para empoderar al personal en la definición de procedimientos de calidad.*⁴ Este estudio no experimental, descriptivo con enfoque transeccional, tuvo como objetivo diseñar un manual de funciones del área de reservas y Call center de Servincludos Ltda., sucursal Bogotá, como herramienta para empoderar al personal en la definición de procedimientos de calidad. El autor elaboró un Manual de Funciones por cuanto la necesidad de la empresa era proporcionar a cada empleado especificaciones de sus funciones,

⁴ GIRALDO. Armenta Julián Andrés. (2007). *Manual de funciones del área de Reservas y Call Center de Servincludos Ltda. Sucursal Bogotá, como herramienta para empoderar al personal en la definición de procedimientos de calidad.* Tesis de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena-Colombia.

para lograr mayor desenvolvimiento en el desarrollo de cada actividad y se dar cumplimiento a los objetivos institucionales, ya que el manual lleva implícito seguridad en la ejecución del trabajo, por cuanto ante una duda puede ser consultado por los trabajadores y la atención al cliente se realizaría con calidad y eficiencia. Asimismo, dejó ver claramente en su investigación que elaborar un manual de funciones le permite a la empresa tener claridad de la manera como fluyen los procesos y puede establecer procedimientos de calidad para cada uno de los puestos de trabajo. El tipo de investigación que utilizó en este proyecto fue de tipo no experimental, descriptiva de enfoque transaccional con un diseño de campo.

En consecuencia, los 3 estudios referenciados constituirán una estructura teórica bien fortalecida para este proceso investigativo, ya que en su momento respaldaran los argumentos de este trabajo para contribuir a mejorar la gestión académica y administrativa de la Institución.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

La Alianza Colombo francesa es una asociación privada sin ánimo de lucro fundada por humanistas franceses en 1883.

En consecuencia, la Alianza cumple 3 objetivos:

- Proponer cursos de francés, en Francia y en el mundo, al público en general.
- Difundir la cultura francesa y las culturas francófonas, en todas las dimensiones
- Favorecer la diversidad cultural y valorar todas las culturas.

Ahora bien, una red de asociaciones en todo el mundo se encarga de dar cumplimiento a estos objetivos, estableciendo estrechos vínculos con los ciudadanos locales, los benefactores de los países de recepción, y con el Estado francés.

Es así como de Tierra de Fuego hasta el Canadá, de la punta del continente africano al norte de Europa, en el inmenso territorio asiático como en Oceanía, las Alianzas francesas viven en armonía con su medio ambiente. Toman siempre sus

fuentes en el extranjero y son la expresión de la voluntad local de francófilos que desean compartir su amor por la lengua y la cultura francesas con sus conciudadanos.

Gracias a la etiqueta «Alianza francesa», la institución en cada lugar se beneficia del marco ideal para llevar a cabo su acción sobre estos terrenos tanto cultural como académico. La misión pedagógica es prolongada por una política cultural ambiciosa que toma distintas formas según las comunidades: conferencias, exposiciones o también creaciones artísticas y espectáculos vivos. Cerca de 6 millones de personas asisten cada año a las manifestaciones culturales organizadas por las Alianzas francesas.

La Alianza francesa tiene su éxito gracias al público extranjero siempre apasionado por la lengua y la cultura francesas, afirmando su presencia en más de 140 países tanto en las capitales como en las provincias, dotando las Alianzas de una personalidad propia e insertándose en el tejido social de cada ciudad. Debido a sus estatutos, algunos responsables locales administran estas asociaciones de derecho local disponiendo en efecto de verdadera autonomía. Esta fórmula, consustancial a la Alianza francesa, favorece el vínculo entre programas culturales y pedagógicos, como certifican la promoción de los talentos locales o los cursos que se ofrecen en la lengua del país.

Después de la intersección de la evolución de las culturas y los sistemas de aprendizaje, la Alianza francesa es pionera en el ámbito de la enseñanza del francés para extranjeros y ha instaurado prácticas pedagógicas que tienen en cuenta la lengua materna y los métodos de aprendizaje de cada público. Estos métodos combinan el enfoque clásico y la apertura a los nuevos métodos de comunicación. La Alianza adopta nuevas tecnologías y diversifica sus prestaciones ofreciendo formaciones extensivas e intensivas, cursos para empresas, formaciones temáticas, etc.

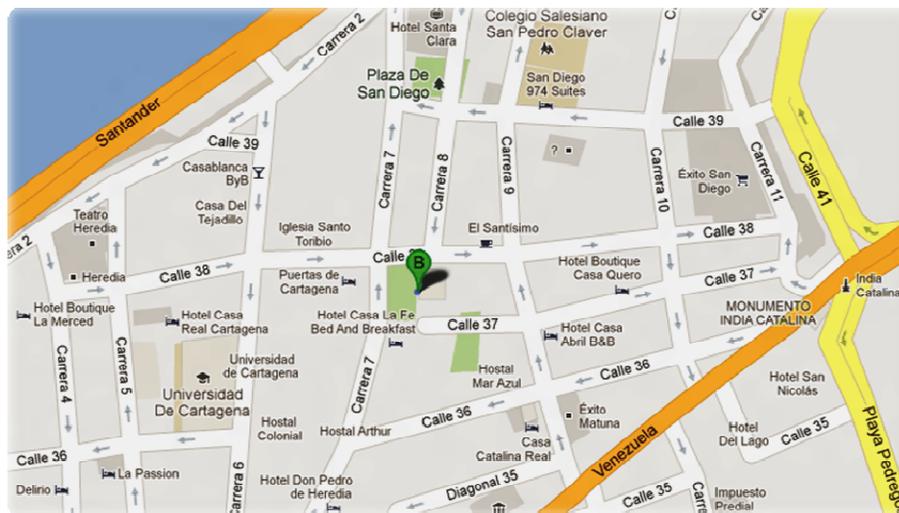
Una lengua vive plenamente cuando se comparte. Así pues, la red de las Alianzas lleva la imagen de una Francia abierta al diálogo con todas las culturas del mundo. En los cinco continentes, las Alianzas son para su público una característica de unión con la Francia contemporánea.

En Cartagena, la Alianza Francesa se ha posicionado como la institución de referencia en la enseñanza del idioma francés, razón por la cual trabajamos en estrecha relación con la Embajada de Francia en Colombia, promoviendo el desarrollo de actividades académicas y culturales que fortalecen los sólidos lazos de amistad y cooperación entre los dos países.

Adicionalmente, el portafolio educativo se enriquece con una intensa actividad cultural, que permite la difusión del arte, la literatura, el teatro, el cine, la música, entre otros; generando verdaderos espacios de interacción que permiten poner en práctica los conocimientos de la lengua francesa.

2.2.1 Ubicación y localización geográfica. La Alianza Colombo Francesa está ubicada en el barrio de San Diego nomenclada con el #37-34, localizada frente al parque Fernández de Madrid y diagonal a la Parroquia de Santo Toribio, contigua a la avenida de Venezuela y cercana a la Universidad de Cartagena, rodeado de importantes sitios de interés histórico y cultural, como el teatro Heredia, centro de convenciones, además de plazas, y centros comerciales. Está situada en una hermosa casa de aspecto colonial del Centro Histórico de la ciudad de Cartagena, que al igual que las muchas edificaciones históricas de esta ciudad, cuenta con un hermoso patio en el cual se hacen eventos sociales y espaciosos salones múltiples para el buen desarrollo de las actividades de la Alianza.

Figura 2. Mapa de localización geográfica de la Alianza Colombo Francesa



Fuente: Datos suministrados por la empresa

2.2.2 Direccionamiento estratégico.

- ✧ **Visión.** La Alianza Francesa respeta la diversidad de culturas, la pasión del intercambio y la solidaridad. Posee valores asociativos, garantiza la convivencia. Además busca excelencia en todas sus actividades y representa la modernidad y la innovación.

- ✧ **Misión.** Como asociación de derecho local sin ánimo de lucro, la Alianza Francesa, ejerce su misión en un contexto apolítico y laico. Propone cursos de francés en Francia y en el mundo a todos los públicos. Asimismo, promueve el conocimiento de la cultura francesa y de las culturas francófonas y favorece la diversidad cultural.

- ✧ **Portafolio de servicios.** Cuenta la Alianza con excelentes instalaciones y equipos para la prestación de su servicio de enseñanza de idioma francés, su portafolio lo constituye:
 1. Mediateca (hemeroteca, base de datos de libros, material audio visual etc), cuenta con salones acondicionados para el desarrollo de clases audiovisuales, y prácticas de cátedras.

 2. La presentación del aprendizaje del idioma se maneja con los siguientes niveles del MCER (marco común europeo de referencia) que son los niveles a1 a2 b1 b2 y c1, pero dentro de la alianza colombo francesa presenta sus niveles fraccionados como se presenta en el folleto que se está en el anexo. Además de talleres de fonética francesa, servicio de preparación para exámenes internacionales de lengua francesa DELF y DALF además del TCF para emigración a Quebec - Canadá, con prácticos horarios durante todo el día: 7:00 am 9:00 am, 9:15 am - 11:15 am, 4:15 pm- 6:15 pm y 6:30 pm- 8:30 pm, además de módulos sabatinos para niños y adultos de 8:00 am a 1:00 pm

 3. Tiene un salón de exposición permanente donde se exhiben obras de artistas locales, nacionales e internacionales.

 4. La Alianza no promueve la emigración, lo que hace es dar apoyo en esa gestión, se suministra información, y se acompaña en el proceso de emigración.

5. Se apoya los estudios en Francia con CAMPUS FRANCE.

- ✧ **Estructura administrativa y organizacional.** La Alianza está organizada de la siguiente manera: (véase figura 2).

Figura 3. Estructura de la Alianza Francesa



Fuente: Organigrama presentado por el investigador a la institución

2.3 MARCO TEÓRICO

En este ítem se postulan las bases teóricas que servirán de apoyo para soportar el estudio.

Quiroga⁵ (1999) define que *“un manual de funciones es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.”*

De igual forma Quiroga define que *“un manual de cargos es aquel que expone con detalle la descripción de los mismos y la relación existente entre ellos.”*

⁵ QUIROGA, Leas Gustavo. (1998) *“Organización y métodos en la administración pública”* 2ª edición. Editorial Trillas. México. (p.161).

Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa”.

En consecuencia, el manual de funciones por competencias laborales es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los cargos que conforman la planta de personal de una organización y los requerimientos exigidos para el eficiente desempeño de los mismos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de los cargos en una empresa, así como también se orienta al logro de los siguientes propósitos:

- ✧ Instrumentar la marcha de los procesos administrativos tales como selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.
- ✧ Generar en los miembros de la empresa el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre estos.
- ✧ Proporcionar información de soporte para la planeación e implementación de medidas de mejoramiento, modernización administrativa y estudios de cargas de trabajo.
- ✧ Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

2.3.1 Importancia de los manuales de funciones en las empresas.⁶⁶ El Manual de Funciones es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar la forma como está estructurada la organización y que sirva como guía para todo el personal, el cual contiene esencialmente la descripción de las funciones de todos los puestos de la empresa. También se suele incluir en este documento la descripción de cada puesto, el perfil y las competencias propias de cada cargo.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden. Además, es la piedra angular para establecer otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, planes de carrera y otros.

⁶⁶ RÍOS. Ramos Franklin (2004). *La importancia del manual de organización y funciones*. Centro de desarrollo personal y profesional. Publicado por fríos. Lima Perú.

Como se puede notar, la existencia del manual de funciones en una organización es de vital importancia, por lo tanto se debe cuidar el proceso de elaboración, de ahí que sea necesario que se cumplan las siguientes condiciones:

- ◆ Participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los dirigentes y/o empresarios.
- ◆ Los dirigentes que toman las decisiones deben separar unas horas (3 a 4) semanales para la decisiones referentes a estos temas.
- ◆ Se debe formar un equipo técnico que lidere éste proceso, el cual puede ser interno o externo a la empresa.
- ◆ La organización debe tener un plan estratégico vigente, pues sin esto, no se podrá realizar el Manual de Funciones.
- ◆ La empresa debe seguir una metodología para la elaboración del organigrama, de tal manera que el plan estratégico se refleje en las funciones.
- ◆ Es necesario hacer un plan de elaboración de este manual, especialmente con los fuertes cambios que se sucedan.
- ◆ Para poner el manual a disposición del personal se debe hacer un plan, por ejemplo colgarlo en la intranet institucional o en la página Web o en sitios visibles en cada puesto de trabajo.

En ese orden de ideas, cuando se empieza hacer este documento, generalmente las empresas no conocen el verdadero valor e impacto de esta herramienta, pero a medida que se elabora el manual se van resolviendo algunos problemas que en algunos casos son positivos pero en otros casos, ha llevado a las empresas a sufrir ciertos golpes fuertes, afectando la rentabilidad del negocio (descoordinaciones con el cliente, fallas en las operaciones, demoras, etc.).

Héctor Lazo, analista de organización y métodos, afirma que hoy en día las herramientas de gestión han tomado una gran relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo escala, dentro de éstas tiene real importancia el Manual de Funciones por ser el soporte ideal para la toma de decisiones y el ordenamiento natural de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

No obstante, el Manual de Funciones ha sufrido diferentes modificaciones y adaptaciones en el tiempo, hoy en día se viene trabajando el Manual de Funciones por Competencia, que permite una mejor selección de personal y la consolidación de la cultura organizacional sólida; actualmente esta herramienta viene siendo

usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque de la Gestión del Talento Humano en las empresas.

En la actualidad, existe una serie de técnicas organizacionales que se aplican en las empresas de acuerdo a sus necesidades, entre ellas los manuales de funciones, por cuanto son un medio muy efectivo y actual de comunicación, pues allí están indicadas de manera ordenada las actividades que cada trabajador debe realizar, de manera conjunta o individual.

Por lo tanto, el manual de funciones es una fuente de permanente información, pues permite conocer la estructuración de las organizaciones, razón por la cual cada empresa cuenta con sus propios manuales, y cada una de ellas trabaja de manera distinta, de ahí que tanto los procedimientos, organización, políticas, etc., son también diferentes.

La importancia de este documento principalmente se enfoca en que los manuales estandarizan y controlan la realización de las funciones y el cumplimiento de las mismas dentro de la empresa, esto es muy importante, pues cada empleado debe conocer cuáles son sus funciones y en qué momento debe intervenir, evitando de esta manera conflictos y escape de responsabilidades, además promueve la delegación de funciones.

Aparte de lo ya mencionado, los manuales de funciones son importantes porque pueden ser una herramienta clave para el empleado que ingresa nuevo a la empresa, por cuanto no es necesaria la capacitación para la familiarización con la organización ya que puede conocer la empresa y las actividades que va a realizar mediante la utilización del manual.

2.3.2 Ventajas de los manuales de funciones.⁷ Una ventaja importante de los manuales de funciones es la delimitación de actividades, responsabilidades y funciones, pues se evita la duplicidad de las mismas y sobre todo elimina tiempos improductivos ya que las actividades son realizadas eficientemente. Esto se refleja en el empleado, pues su nivel de desempeño aumenta ya que sabe qué debe hacer, cómo hacerlo y en qué momento lo debe hacer.

⁷ BUENASTAREAS.COM. *Manuales Administrativos*. (2010, 02). <http://www.buenastareas.com/ensayos/Manuales-Administrativos/141225.html>

Los manuales de funciones ofrecen una serie de posibilidades que reflejan la importancia de los mismos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le resta importancia. Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:⁸

- ◆ Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- ◆ Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- ◆ Facilita el estudio de los problemas de organización.
- ◆ Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ◆ Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- ◆ Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- ◆ Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- ◆ Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- ◆ La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- ◆ Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- ◆ Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- ◆ Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- ◆ Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- ◆ Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- ◆ Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- ◆ Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- ◆ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- ◆ Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

2.3.3 Limitaciones de los manuales de funciones.⁹ Como todo proceso que se desarrolla en una organización tienes sus obstáculos y/o limitaciones, por lo

⁸ RÍOS. Franklin (2004) Op. cit pp. 27

⁹ Ibid.

tanto la elaboración de los manuales de funciones no es la excepción, entre las cuales se encuentran:

- ◆ Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- ◆ Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- ◆ Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.
- ◆ Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- ◆ El costo de producción y actualización puede ser alto.
- ◆ Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.
- ◆ Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- ◆ Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados

2.3.4 Pasos para la elaboración del manual.¹⁰ El primer paso para preparar un manual de funciones es determinar lo que se desea lograr, para hacerlo, es necesario plantearse antes las siguientes preguntas:- ¿Cuál es el objetivo de la organización para elaborar este manual? -¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios? -¿Qué espera el trabajador y empresa lograr con este manual? -¿De quién es la responsabilidad de elaborar los manuales? -¿Cuáles son los Indicadores de planeación? -¿Cómo planear la redacción de este documento, el primer paso para planear la redacción es definir la materia de que se trata?. - ¿De qué va a tratar el manual? El segundo paso consiste en determinar quien recopilará los datos y el tercero es decidir quién lo escribirá.

2.3.5 Métodos de recolección de datos.¹¹ La información para elaborar un manual se obtendrá utilizando uno o varios de estos métodos:

- a. Proceso de redacción:
 - Uso de la voz activa
 - Escribir en tiempo presente
 - Omitir las palabras innecesarias
 - Usar la estructura paralela de ideas coordinadas

¹⁰ Ibíd.

¹¹ Ibíd.

- Evitar incorrecciones y los adjetivos desplazados
- Evitar los participios mal situados y confusos
- Evitar las palabras rimbombantes y la jerga
- Expresarse con claridad
- Ser humanos
- Redactar las frases para que los nombres estén en plural
- Reemplazar los pronombres con los nombres que representan
- Omitir los pronombres de tercera persona
- Se pueden utilizar los sufijos del masculino, con los del femenino entre paréntesis.
- Incluir una frase que indique que se usará masculino para referirse a ambos géneros.
- Usar a veces el masculino y, en otras ocasiones, el femenino
- Lista por pasos
- Guiones
- Lógicas de acción y condición.

b. Proceso de revisión:

- ¿Quién debe revisar el manual?
- Responsabilidades de los revisores: Tienen que mostrarse positivos en sus críticas, indicando lo que está bien hecho, así como también los puntos que necesitan corrección.
- Asegurarse que los revisores cumplan con los plazos establecidos
- Supervisión de la producción del manual

2.3.6 Objetivo de los manuales de funciones.¹² Los manuales de funciones permiten alcanzar los siguientes objetivos.

- Presentar una visión de conjunto del cargo.
- Precisar las funciones para cada cargo, establecer responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, políticas, procedimientos, normas etc.
- Contribuir a la ejecución correcta de las labores encomendadas y propiciar la igualdad del trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, la repetición de instrucciones y directrices.

¹² MUNDARAÍN, Jenny (2003). *Manual de Organización, Normas y Procedimientos de los Servicios Médicos ofrecidos por el Instituto de Previsión Social de los Empleados Administrativos de la UNEXPO Vice Rectorado Puerto Ordaz IPSAUNEXPO*. Informe de investigación. Departamento de Ingeniería Industrial. Vice Rectorado Puerto Ordaz. Venezuela.

- Proporcionar la información básica en la planeación y establecimiento de nuevas funciones o medidas.
- Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal que ingresa nuevo.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Para elaborar el manual de funciones de una empresa es importante tener claro la estructura de cargos de cada una de las dependencias, por lo tanto se indagó acerca de la misma.

2.3.7 Estructura del Análisis de Cargos. La estructura del análisis de cargos se refiere a cuatro aspectos o factores de descripciones, que comprenden:

- Requisitos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.
- Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.
- Responsabilidades implícitas, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.
- Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones.

En consecuencia, existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores consultados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra.

Según Chiavenato¹³ la descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos:

- (a) Intrínsecos: Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).

¹³ CHIAVENATO, Idalberto (1999). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Edit. McGraw-Hill. (p.333).

- (b) Extrínsecos: Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes).

Flippo¹⁴ afirma que el proceso de análisis y descripción de empleos, abarca básicamente la siguiente información de los hechos existentes y pertinentes al empleo:

- a. Identificación del trabajo.
- b. Resumen del trabajo.
- c. Deberes a ser desarrollados.
- d. Supervisión dada y recibida.
- e. Relación con otros empleos.
- f. Máquinas, herramientas y otros materiales.
- g. Condiciones de trabajo.
- h. Definición de los términos más usuales.
- i. Comentarios adicionales que tienden a clarificar las categorías antes mencionadas.

Chruden y Sherman¹⁵ dividen la información en dos categorías:

- (a) Descripción del puesto: Identificación (esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización), resumen (esta sección, que a veces recibe el nombre de descripción genérica, sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos) y deberes (los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace y porque lo hace).
- (b) Especificación del puesto: Requerimientos y habilidades (requerimientos educacionales, experiencia, conocimientos específicos, personalidad, responsabilidad y habilidad manual) y requerimientos físicos (esfuerzo físico, condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales).

¹⁴ FILIPO E. (1978). Principio de Administración de personal. 4ª edición. Edit. McGraw-Hill. México. (p. 94)

¹⁵ CHRUDEN y SHERMAN (1992). Administración de personal. México (p.48).

Ahora bien, para elaborar el manual de funciones en una empresa se deben cumplir ciertas competencias de acuerdo al perfil requerido, estas serán de tipo administrativo, laboral y humanas, pues es muy importante contar con ciertas aptitudes y actitudes para el desempeño eficiente de las funciones. (Véase cuadro 1, conceptualización de competencias)

Cuadro 2. Conceptualización de las Competencias laborales.

LISTADO DE COMPETENCIAS	
1.	Excelencia. Realizar las tareas buscando en sus actividades los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.
2.	Liderazgo. Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de la misma. Establecer y mantener el espíritu de grupo necesario para conseguir los objetivos fijados.
3.	Aprendizaje. Integra con rapidez para aprender y aplicar nuevas informaciones.
4.	Flexibilidad. Modificar el comportamiento adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad, manteniendo la efectividad en distintos entornos con diferentes tareas, responsabilidades y personas.
5.	Decisión. Tomar decisiones rápidamente y emitir juicios aunque puedan ser difíciles o poco populares.
6.	Comunicación. Informar clara y concisamente obteniendo información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
7.	Resistencia a la tensión. Mantener la estabilidad emocional y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.
8.	Desarrollo personal. Crear un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.
9.	Conocimientos técnicos Tener amplios y detallados conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en su trabajo.
10.	Planificación / Organización. Definir prioridades: establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse; establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.
11.	Solución de problemas. Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
12.	Trabajo en equipo. Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo en equipo.
13.	Mejora continua. Establecer metas y criterios individuales y de equipo asesorando, formando y evaluando para conseguir la calidad y mejorar continuamente la eficacia y eficiencia.
14.	Colaboración. Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones. Para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.
15.	Negociación. Identificar las posiciones tanto propias como ajenas en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.

Fuente: Tomado de: Diseño de los perfiles por Competencias. Laura Blanquicett B. Lesly Yolima Serrano C. Administradoras Industriales (2011).

Para elaborar los manuales de funciones, al momento de estipular las competencias propias para cada cargo se deberá tomar en cuenta la conceptualización del cuadro 1.

No obstante, en cuanto a este tema, muchos estudiosos han dado varios enfoques para puntualizar lo que son las competencias laborales, de ahí que hayan resultado también diferentes definiciones, lo cual ha originado malos entendidos en cuanto a su significado.

Leonard Mertens¹⁶ establece que las competencias laborales son un “*conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva*”.

Asimismo, Hooghiemstra¹⁷ afirma que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepción de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento y capacidades cognitivas o de conducta, en general puede ser cualquier característica particular que pueda ser medida de manera fiable y que logre demostrar la diferencia de manera significativa de un trabajador a otro, es decir se establezca la diferencia en el desempeño, excelente, bueno, regular y malo, ó por ejemplo decir que un trabajador es eficaz o ineficaz.

Cruz y Vega¹⁸ afirman que la lógica de las competencias en el sector productivo, viene motivada por los grandes cambios habidos y sus repercusiones en las actividades profesionales y la organización del trabajo. Tiene particular incidencia en la gestión de los recursos humanos. Desde esta óptica se suele definir como un “*modelo de gestión que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.*”

¹⁶ MERTENS, LEONARD. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo. Cinterfor, (p. 119).

¹⁷ HOOGHIEMSTRA, T.: (1994). *Gestión integrada de recursos humanos. Las competencias*. Barcelona, Planeta, 13-42

¹⁸ CRUZ, P. K., y VEGA, G. M. (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*, Antofagasta, Universidad de Antofagasta.

Este modelo de gestión ha evidenciado hasta ahora en las empresas que lo han implementado, que las competencias pueden convertirse en ventajas competitivas para las organizaciones y en factor de empleo para los trabajadores. De todas formas, hay que resaltar que dichas empresas cuentan con unas determinadas características previas, necesarias para implantar exitosamente la “organización basada en competencias”.¹⁹ “Estas son:

- Liderazgo dinámico y visionario con soporte desde la alta dirección.
- Voluntad para asumir los riesgos confiando en las competencias de sus colaboradores.
- Existencia de un marco general que oriente el proceso de cambio.
- Creación de una visión compartida sobre la ejecución del proceso de cambio.
- Conocimiento para el desarrollo del programa de cambio.

Dichas empresas, al entrar en la dinámica de la competencia, entran igualmente en la dinámica de la organización que aprende, cuyas características distintivas son:

- Versatilidad en una parte de su fuerza de trabajo.
- Mayor importancia dada a las relaciones horizontales que a las verticales y jerárquicas.
- Trabajo en equipo y remoción de las barreras para la integración entre los niveles inferiores y superiores.
- Gran participación y responsabilidad de los trabajadores por su propio trabajo.
- Búsqueda de la innovación como opuesto a la repetición.

En consecuencia, el nuevo enfoque que apunta más a un modelo de gestión por competencias tiene todo un conjunto de ventajas entre las que destacamos:

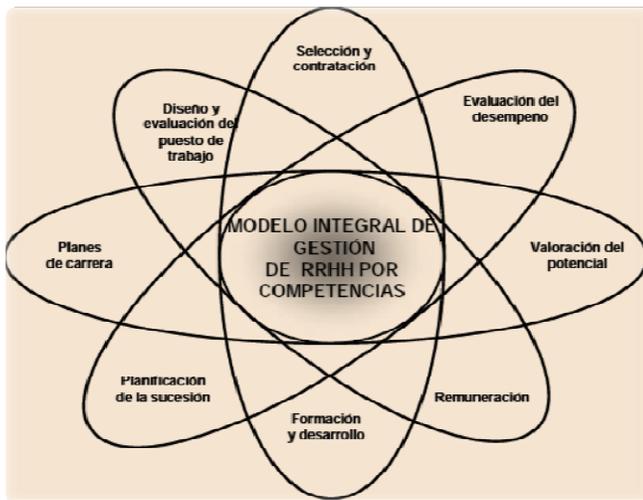
- Poner de relieve la importancia del capital humano para la prosperidad y larga vida de la organización.
- Descartar funciones y puestos demasiado limitados, e inclinarse por procesos integrados y trabajo en equipo.
- Aportar la flexibilidad necesaria para que la organización se adapte rápidamente a los cambios de los clientes y en las condiciones de mercado, mediante el correcto ajuste despliegue de los empleados basado en el modelo de competencias.
- Crear una cultura de aprendizaje continuo.
- Sustituir las escalas y promociones para ascender profesionalmente por un crecimiento lateral.

¹⁹ VARGAS, F. (2000). *De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas*. En: Boletín Cinterfor (149), 9-23

- Proporcionar a los empleados oportunidades para adquirir y aplicar nuevos conocimientos y habilidades a cambio de su trabajo y entrega.
- Contribuir a la asignación de autonomía responsable a los empleados, al dotarles de mayor poder de decisión sobre sus vidas profesionales.
- Los empleados conocen lo que se espera de ellos en el puesto actual y que competencias necesitan para desarrollarse y alcanzar otros puestos.
- Aportar mayor justicia e igualdad en los procedimientos de selección y retribución”.

En cualquier caso no importa el enfoque que le dé el autor, la gestión por competencias está generando en la última década toda una cultura de gestión de los recursos humanos, integrando diversas áreas de gestión. Un ejemplo bastante ilustrativo es el propuesto por Hooghiemstra en la figura 3.

Figura 4. Elementos de una gestión de recursos humanos en torno al modelo de competencias



Fuente: Hooghiemstra, 1994.

La figura del modelo integral de gestión por competencias propuesta por Hooghiemstra muestra beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores, por cuanto es un gana gana que lleva a la productividad de la misma, ya que el trabajador gana capacitación y desarrollo, que lo tengan en cuenta para los planes de carrera y de sucesión de la empresa, que valoren su potencial y que se mejore su salario. La empresa gana también porque tendría trabajadores más motivados, con sentido de pertenencia, eficientes, se facilitaría la

selección del personal porque se contratarían mejores y eficientes personas, la evaluación de desempeño se haría de manera objetiva y justa, se diseñarían los puestos de trabajo acorde a las competencias requeridas para cada cargo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente argumentado y descrito por algunos autores, el manual de funciones por competencias es de gran utilidad para:

1. El trabajador porque: -le genera crecimiento profesional sostenido -mayor ocupabilidad interna y externa.
2. En los procesos empresariales: -reducción del ciclo del proceso (ahorro de tiempo) -reducción de costes de no calidad -reducción de costes de coordinación -ahorro en actividades subcontratadas.

2.4 MARCO CONCEPTUAL.

En este ítem se manejan conceptos básicos que se emplearán en el transcurso del estudio, de manera que se pueda comprender cada uno de los puntos que constituyen el manual.

ACTITUDES. Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

ANÁLISIS DE CARGOS. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante. El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos. Chiavenato (1990) define el análisis de cargos como “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.” (p.276)

CARGO. Chruden y Sherman citado por Chiavenato (1990) definen un cargo como: “Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”.

COMPETENCIA DIDÁCTICA. Manejo de los componentes personales y no personales del proceso enseñanza-aprendizaje. Tratamiento sistémico de las categorías; objetivo, contenido, método, medios, formas de enseñanza y la evaluación como importante control de este sistema. Comprensión del proceso en su dimensión humana, y su valoración como un proceso bidireccional (relación alumno-profesor).

COMPETENCIA LABORAL: La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Son capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer.

COMPETENCIA ORGANIZATIVA. Dominio de todo lo relacionado con la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de las acciones pedagógicas y didácticas involucradas en la formación del que aprende.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO: Parte constitutiva de una Norma Técnica de Competencia Laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de competencia.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS. Según Chiavenato (1999) la descripción del cargo es: “Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.” (p.331). En la descripción se detallan:

ELEMENTO DE COMPETENCIA: Parte constitutiva de una unidad de competencia que corresponde a la función productiva individualizada, es decir, que expresa lo que una persona debe ser capaz de hacer en el trabajo.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO DE TRABAJO:²⁰ Está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil fisiográfico.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES: La evaluación del desempeño por competencia laboral es un instrumento que permite determinar los logros institucionales alcanzados mediante la gestión del funcionario, donde se identifican las competencias de éste en el cumplimiento de sus funciones, áreas potenciales y objetivos precisos. Deberá ser una herramienta de gestión imprescindible que le permita a la administración gerenciar el desempeño de sus colaboradores hacia la eficacia con resultados, e identificar sus debilidades, sus capacidades, habilidades, sus motivaciones, necesidades, sus valores y actitudes.

HABILIDAD: Destreza y precisión necesaria para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.

²⁰ Ibíd.

JERARQUIZACIÓN. Chiavenato (1999) define que *“jerarquizar es una manera de clasificar las cosas, de estereotiparlas, con el fin de manejarlas con mayor facilidad. Cuanto más se utilice la Jerarquización en el proceso decisorio, serán menos las alternativas de solución diferentes.”*

MANUAL FUNCIONES. Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

NIVEL DE COMPETENCIA. Grado de autonomía y complejidad de conocimientos, habilidades y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva.

PERFIL POR COMPETENCIAS. Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

PERFILES DE CARGO. Conjunto de características generales y específicas que debe tener una persona para desempeñar de manera eficiente un cargo.

PROPÓSITO PRINCIPAL. Expresión de la necesidad de la existencia o la razón de ser del cargo dentro de la estructura de procesos y misión encomendados al área a la cual pertenece.

PUESTO DE TRABAJO. Determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo. El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización.

REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA. Son las características mínimas de formación y experiencia que debe acreditar la persona que pretenda desempeñar el cargo. Se encuentran definidos mediante Resolución de Rectoría 392 de 12 abril de 2010 por la cual se expide el Manual de Requisitos Mínimos para los Empleos de Planta de Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Colombia. En algunos casos, en el presente Manual se especifican de acuerdo con exigencias legales para el ejercicio del cargo o especificidad de funciones.

3. ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ALIANZA

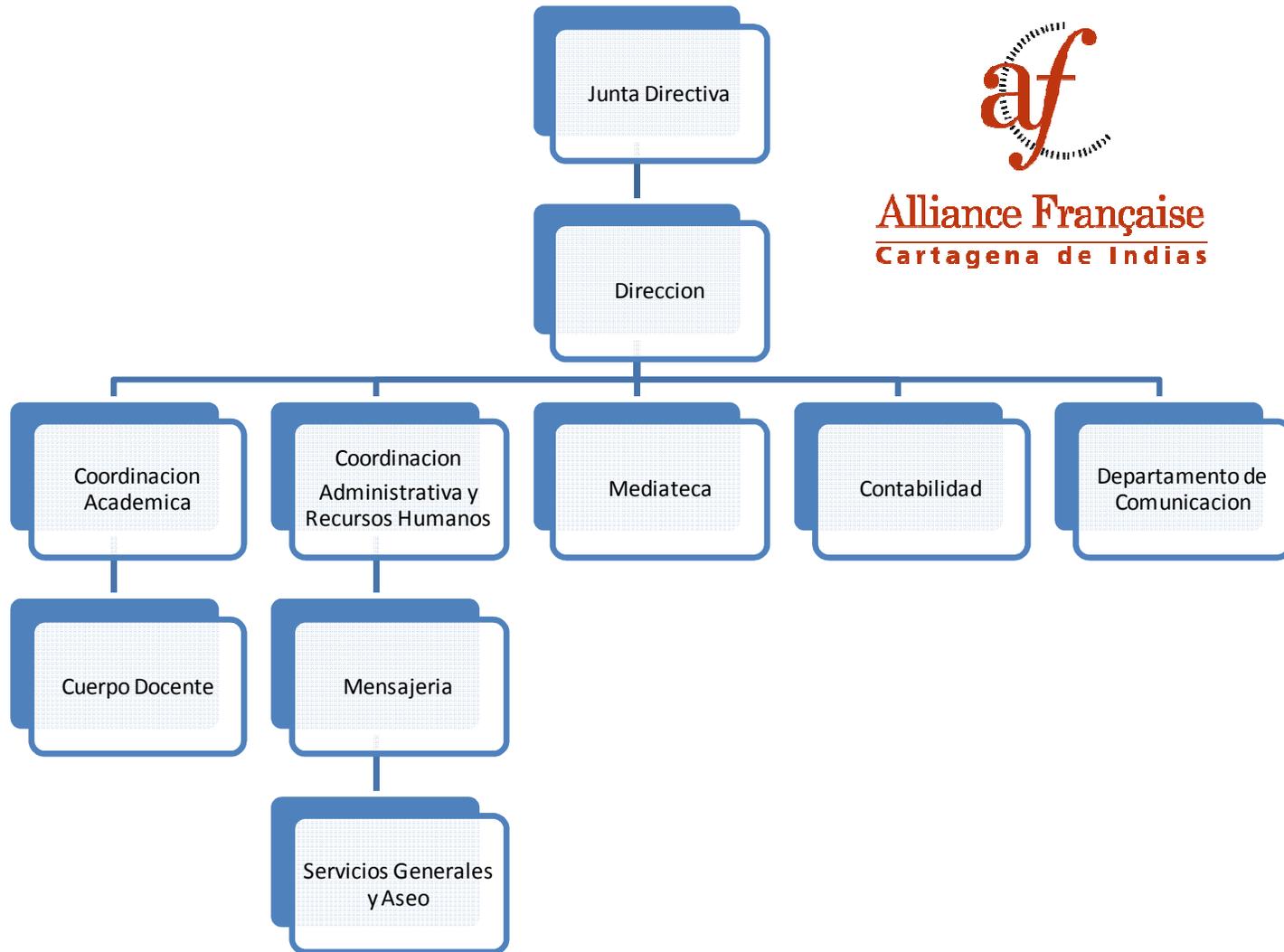
En este capítulo se actualiza la estructura organizacional u organigrama de la Alianza, el cual se ajustó con base a las necesidades actuales del Instituto, a los niveles de jerarquía y autoridad.

La actualización del organigrama se llevó a cabo una vez finalizado el proceso investigativo en la Alianza, pudiéndose evidenciar que la estructura actual únicamente presentaba lineamientos conocidos (ítem 2.2.2 Direccionamiento estratégico pp. 39) pero no estructurados en un manual explicativo como el que se propone en este capítulo, el cual fue confirmado y aprobado por el Director de la Alianza una vez definidos los lineamientos específicos y las líneas de mando de manera detalladas para mejorar su proceso administrativo.

Así mismo se presenta un organigrama como se observa en el ítem 3.1 página siguiente. Que no es tan amplio por cuanto un funcionario cubre uno o varios cargos al mismo tiempo y no se repiten funciones, también se define la cadena de mando dentro de la estructura organizativa, pero se propone un organigrama más coherente con la estructura organizacional de la institución. A continuación se establecen los cambios efectuados:

1. Se fusionaron los cargos de Coordinación Administrativa con Recursos Humanos, debido a que el mismo funcionario realiza las funciones de los 2 cargos, los cuales están directamente relacionados.
2. Se determina que la línea de mando de recursos humanos, contabilidad, mensajería y servicios generales dependen de la dirección, estando en un mismo nivel de dependencia que la biblioteca, coordinación administrativa y la coordinación académica.
3. La coordinación académica queda en su mismo nivel de dependencia y reportando a la dirección y de ella dependerá el cuerpo de docentes.
4. Se excluyeron del organigrama algunos cargos como a petición de la dirección de la Alianza Colombo Francesa de Cartagena, por cuanto estos tienen contratación específica por prestación de servicios.

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA PARA LA ALIANZA COLOMBO FRANCESA CON LOS AJUSTES ACORDES A SUS NECESIDADES.



5. Se encuentra además, que hay un espacio específico para la comunicación, importante para la rama cultural y académica de la Alianza Francesa Cartagena de indias.

4. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo se realiza el levantamiento de la información después de aplicada y procesada la guía de entrevistas realizadas a los funcionarios de la Alianza, la cual se complementó con el trabajo de campo y la revisión documental existente en cada una de las dependencias.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante e imprescindible para las instituciones conocer las funciones que realiza cada empleado en su puesto de trabajo, ya que a través de un instrumento donde estén consignadas las mismas se puede determinar la eficiencia y eficacia en el desempeño de las tareas que le competen, por cuanto ayuda a reconocer necesidades específicas, aprobar, inspeccionar y garantizar la razón de ser de un puesto de trabajo, pues este instrumento que se llama Manual de Funciones ayuda a orientar a las empresas a ubicar a cada una de las personas por su competencia, ya que estas son los focos vitales que le generan beneficio y utilidad a la empresa.

Para cumplir este paso se tuvo el contacto directo con cada uno de los funcionarios de la Alianza, donde se diligenció una ficha a cada puesto de trabajo, la cual se utilizó para diseñar el manual de funciones acorde a las necesidades reales de la Institución, este aspecto fue fundamental para determinar: -los objetivos del cargo -las funciones ejercidas en la Institución -el nivel de dependencia -la responsabilidad -la descripción de las funciones - tareas y competencias requeridas para cada puesto de trabajo.

Una vez cumplido el proceso anterior se presentó la información real a la dirección y/o niveles superiores de la Alianza, a fin de cotejar y aprobar la misma, las cuales son importantes para que la coordinación administrativa y recursos humanos determinen el perfil de cada cargo, determinando las funciones reales de cada puesto de trabajo y eliminando las funciones obsoletas, pero siempre teniendo en cuenta las necesidades de la Institución, importantes para vincular personal con las competencias requeridas para cada cargo.

De esta forma, se pudo observar que los cargos son ocupados por profesionales perfilados a la prestación de servicio, además que todos sus funcionarios tienen

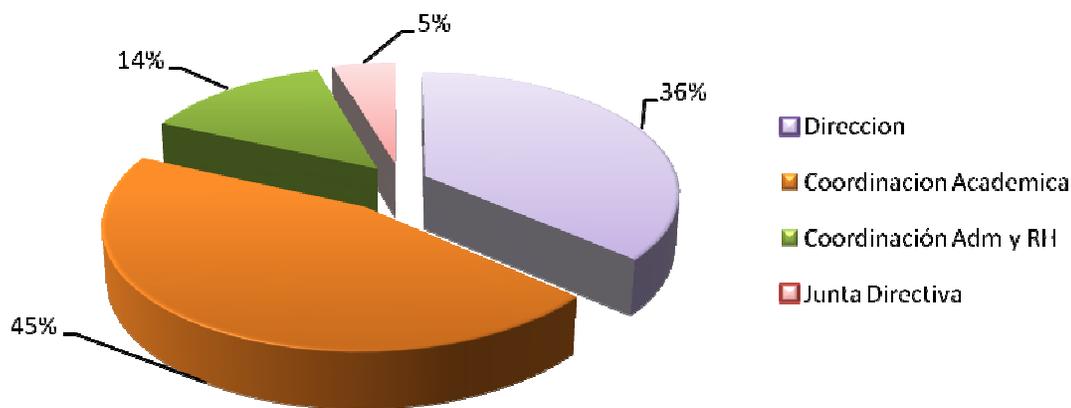
competencias en el idioma francés y están en constante capacitación por parte de la Alianza Francesa, quien no escatima en actualizaciones, educación continuada, becas y apoyos a todos sus funcionarios.

Asimismo, se pudo comprobar la conformidad que existe por parte de los funcionarios de la Alianza, quienes así lo expresaron, esta situación es originada por el buen clima laboral, el cual se percibe en esta institución, además del apoyo que se recibe de la misma.

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este ítem se presentan los resultados y análisis de la información recopilada durante el proceso investigativo, la cual se presenta a través de gráficos.

Gráfico 1. Ubicación y dependencia en el organigrama



Fuente: Información expresada por los funcionarios durante la entrevista

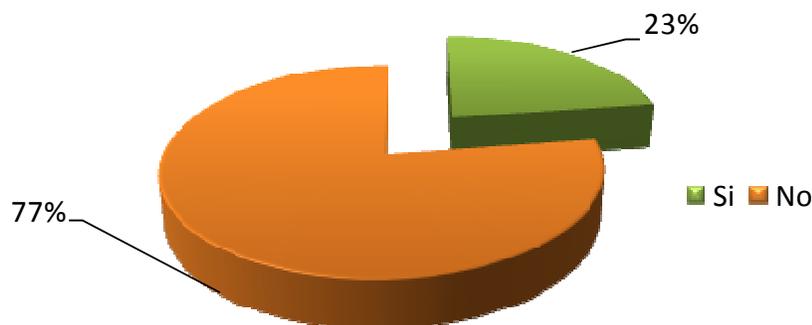
A través del gráfico 1 se puede observar que el 45% de los funcionarios de la Alianza Francesa están dedicados a la enseñanza del idioma francés en cursos regulares ofrecidos por la institución, lo que quiere decir que su nivel de dependencia en el organigrama es de Coordinación Académica.

Asimismo, el 36% depende de la dirección general, encontrándose ubicadas las Coordinaciones Académica, Administrativa y RR HH, Mediateca, Contabilidad y Depto de Comunicaciones, lo que muestra que esta institución es una pequeña empresa dirigida casi en su totalidad por la dirección general, y ésta sola dependencia responde ante la junta directiva. El 14% está conformado por las áreas de mensajería, aseo y servicios generales, las cuales dependen en el organigrama de Coordinación Administrativa y RR HH, y el 5% que en este caso corresponde a la Dirección general es la única dependencia que depende, reporta o rinde cuentas a la Junta directiva.

Por otro lado, la dirección de la Alianza Francesa se encuentra abierta a recomendaciones, las cuales son visibles mediante las reuniones que se celebran de manera regular para solución de conflictos, rendición de informes, en las cuales los dependientes pueden expresar y conformar nuevas ideas para la mejora continua de los procesos de la institución.

Sin embargo, las dependencias como tal responden directamente a la Dirección General, pero tienen autonomía propia debido al conocimiento de sus labores y responsabilidades, aunque estas no estaban descritas en un manual cada uno de ellos es conocedor de su quehacer para desempeñar las funciones de manera impecable, pues estos funcionarios administrativos poseen más de 10 años de experiencia laborados en esta institución.

Gráfico 2. A su ingreso en la Alianza le hicieron su inducción?

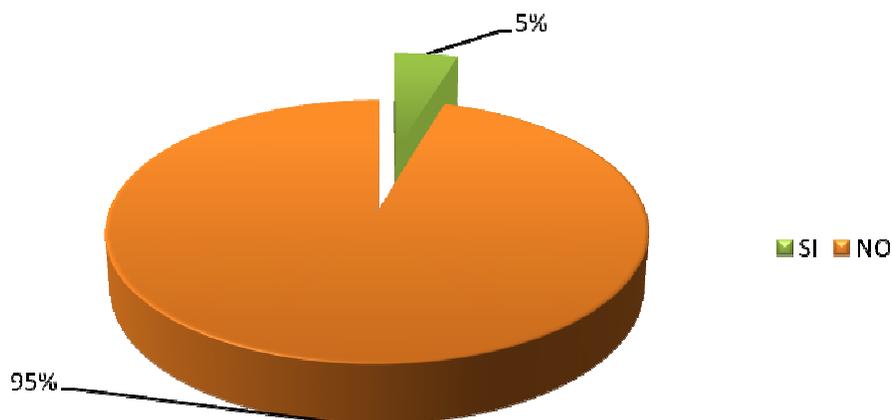


Fuente: Información expresada por los funcionarios durante la entrevista

En el gráfico 2 se puede observar que el 77% de los funcionarios de la Alianza respondieron que No le habían entregado un manual de funciones durante el proceso de inducción, ya que estas le fueron asignadas de manera verbal. Señalaron además, que las personas ubicadas en los cargos de servicio, aseo y mensajería, por su antigüedad las funciones les fueron adheridas gradualmente a sus quehaceres. Se puede evidenciar también que el 23% dijo que si le habían dicho cuáles eran sus funciones pero no de forma escrita.

Es interesante anotar que la situación anterior a cambiado de manera positiva para la Alianza, pues la nueva dirección comprometida con la entidad se ha preocupado por apoyar este trabajo en aras de poder entregar a cada uno de sus empleados antiguos y a los que ingresar por primera vez este documento con las funciones y responsabilidades que deben realizar en sus cargos en el día a día.

Gráfico 3. Sabe Ud. si en la Alianza existe un Manual de funciones para todos sus funcionarios?

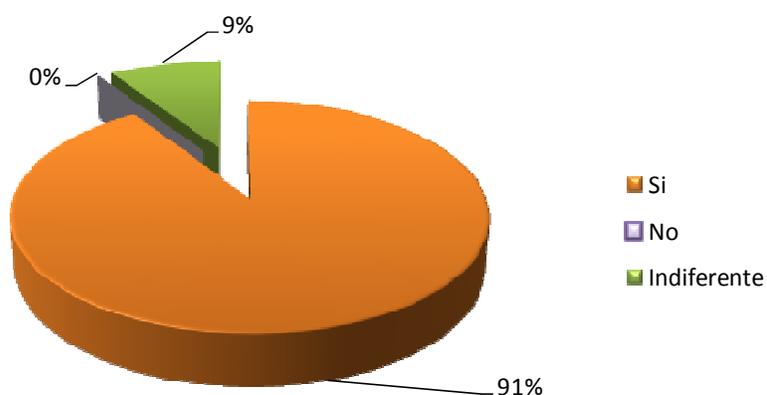


Fuente: Información expresada por los funcionarios durante la entrevista

Como se observa claramente en el gráfico 3, el 95% de los funcionarios respondieron que no tenían conocimiento de la existencia de un manual de funciones en la Alianza Francesa Cartagena de indias. Con respecto a este punto los funcionarios expresaron que la antigua dirección vio la necesidad de este documento, tomó la iniciativa, pero el proceso no se llevó a cabo dentro del tiempo estipulado por la anterior administración.

Fue entonces que la Coordinación Administrativa y Recursos Humanos, por iniciativa propia crearon una base de datos con las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos, la cual se asemejó un poco a la ficha de funciones y responsabilidades que enmarcaban un puesto de trabajo, de ahí se desprende la cantidad de responsabilidad que maneja ese cargo de manera específica, lo cual se verá reflejado en las fichas que se diligenciaron por parte de cada funcionario.

Gráfico 4. Para usted es necesario un documento en el cual reposen cada una de las funciones de su cargo, con sus competencias y responsabilidades para consultar

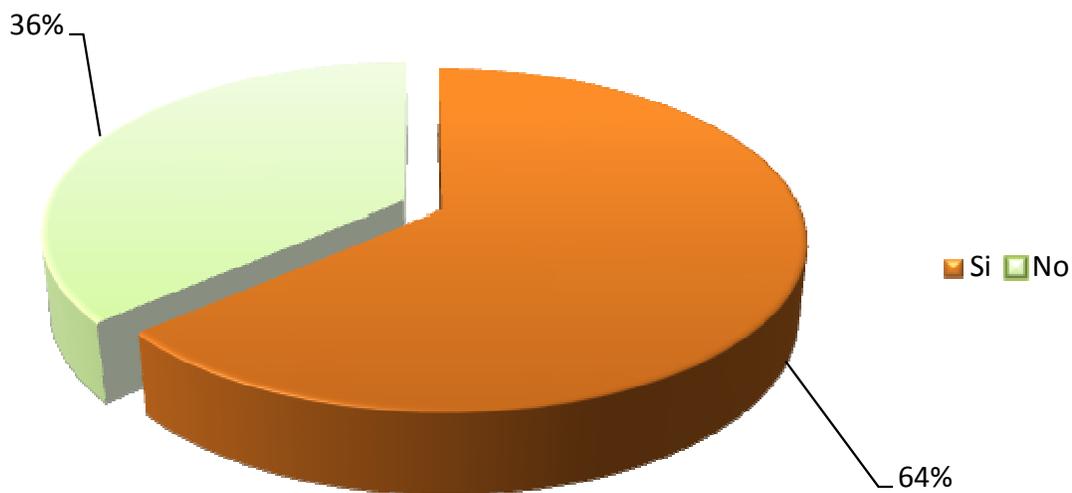


Fuente: Información expresada por los funcionarios durante la entrevista

Señala el gráfico 4 que el 91% de los funcionarios consideran importante y necesario un documento donde ellos puedan revisar continuamente sus funciones, competencias y responsabilidades, por cuanto la gestión que se revisa continuamente se hace con calidad y eficiencia, lo cual no quiere decir, que aunque no exista el documento ellos van a evadir sus funciones y responsabilidades, o van hacer mal sus funciones, sino, como humano es posible alguna equivocación u omitir en cualquier momento alguna de ellas, lo que repercutiría en el buen nombre de la Institución.

En contradicción con lo afirmado anteriormente se encuentra un 9% que se mostró indiferente, pues ellos afirmaron que conocen bien lo que hacen y no necesitan ningún tipo de consultas para cumplir con sus responsabilidades en la Institución. Estos porcentajes dejan ver que en cualquier entidad va a existir una minoría de sus empleados con diferentes puntos de vistas, lo cual es válido y se esfuerzan por mejorar.

Gráfico 5. Durante el desempeño de su cargo, ¿han cambiado (añadido o suprimido) sus funciones y le han informado a través de un comunicado escrito?

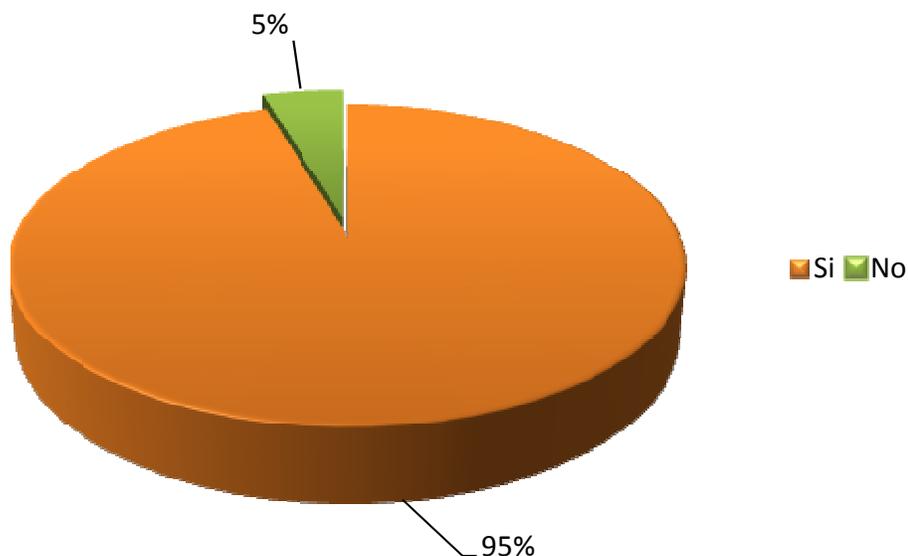


Fuente: Información expresada por los funcionarios durante la entrevista

Se puede evidenciar en el gráfico 5, que el 64% de los funcionarios entrevistados afirmaron que en el evento de un cambio, eliminación o una nueva asignación de alguna otra función adicional, en esta administración si se hace por escrito.

Mientras que el 36% afirma lo contrario, lo cual deja ver que algo está pasando al interior de la Institución para que los empleados emitan estas opiniones tan dispar, sin embargo su actual Director tiene las puertas abiertas a cualquier sugerencia por parte de los trabajadores de la Alianza, y está trabajando por una dirección más participativa, además es la primera persona en apoyar la elaboración de un documento donde queden plasmadas todas las funciones, responsabilidades y competencias de todo su personal, esta investigación es una muestra fehaciente de su compromiso con esta gestión, por cuanto es la persona más interesada de la elaboración del Manual.

Gráfico 6. Tiene Ud. identificadas sus funciones y las competencias laborales que requiere su cargo en la Alianza.



Fuente: Información expresada por los funcionarios durante la entrevista

Se observa en el gráfico 6 que el 95% de los funcionarios de la Alianza conocen cuales son las funciones que deben desempeñar diariamente en el ejercicio de su gestión, aunque no están estipuladas en ningún documento de manera oficial ellos saben cuáles son sus responsabilidades en el día a día.

En cuanto a las competencias laborales el 95% afirma que para ellos ese término es nuevo, aunque piensan que las competencias deben ser las destrezas y habilidades que tiene cada trabajador para desempeñar sus funciones de manera eficiente y que estas dependen de las capacidades que tiene cada uno.

Solo el 5% afirmó que no tienen identificadas plenamente sus funciones, si saben cuáles son sus responsabilidades en el ejercicio de las mismas, respuesta que es un poco contradictoria por cuanto identifican sus responsabilidades saben cuáles son los compromisos adquirido con la Alianza en el ejercicio de su cargo.

Los resultados de esta información fueron cotejadas directamente con sus jefes inmediatos y su vez con la dirección misma de la Alianza, gracias a ello fue menos demorada la recolección de los datos para poder elaborar el Manual.

Gráfico 7. Diga a través de una matriz DOFA cuáles cree Ud. son las debilidades y las fortalezas que tiene la Alianza en cuanto al desempeño de las funciones de su recurso humano.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No cuentan con un manual de funciones y responsabilidades debidamente establecidas y documentadas de manera formal para los cargos establecidos. ▪ Se trabajaba sin planificación documental. ▪ No existe ningún plan de calidad. ▪ Las órdenes y disposiciones se toman de forma acelerada, sin prever las consecuencias. ▪ Lo poco que existe sobre manual de funciones es muy viejo e inútil a la hora de aplicar a la alianza francesa de Cartagena. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las medidas se toman apresuradas y sobre la marcha. ▪ Fallas en las funciones y responsabilidades por parte de los empleados, ocasionado pérdida de tiempo y recursos. ▪ Cuentan con muy poco personal. ▪ No se toman decisiones sino está el director de la Alianza. ▪ Cruce de funciones, a veces sucede que 2 personas hacen lo mismo, o no saben de quien es responsable la función.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se realizan capacitaciones periódicas al personal, lo cual permite que estén informados sobre cambios que se implementen en la empresa. ▪ Mantienen un sistema de consulta rápido y adecuado para la empresa. ▪ El recurso humano de esta empresa tiene una filosofía muy clara de orientación al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuentan con herramientas de trabajo apropiadas para cada actividad. ▪ Tienen personal con talento y capacidades idóneas para su cargo. ▪ Buen ambiente laboral formando excelente trabajo en equipo.

5. DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA ALIANZA

En este capítulo se elabora el diseño del Manual de funciones de la Alianza con toda la información recopilada a través de una ficha aplicada a cada trabajador a fin de determinar la descripción de cada cargo, establecer el objetivo, funciones, responsabilidades y competencias fundamentales que constituirán el manual para contribuir al desarrollo organizacional y académico de la Institución.

Para el diseño del mismo se siguió el siguiente orden:

- Funciones Dirección
- Funciones Coordinador Académico
- Funciones Coordinador Administrativo y Recursos Humanos
- Funciones Coordinador de Mediateca
- Funciones del Docente
- Funciones Pasante Administrativo
- Funciones Pasante Comunicaciones
- Funciones Cineclub
- Funciones Mensajero

	FUNCIONES DIRECCIÓN	Versión	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Director			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :			
No. de cargos:		1	
Dependencia donde se ubica el cargo:		Dirección	
Cargo del Jefe Inmediato:		Junta Directiva	
Cargos que supervisa:		Coordinador Académico, Bibliotecario, Practicantes administrativo y de comunicaciones, Cineclub, Mensajero.	
II. PROPOSITOS U OBJETIVOS DEL CARGO:			
Velar por el correcto funcionamiento, administrativo, académico y cultural de la Alianza Francesa Cartagena de Indias.			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<p><u>Gestión Administrativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de la planeación estratégica ▪ Dirigir, coordinar, asesorar supervisar y evaluar la labor del personal a su cargo. ▪ Gestión de capacitación de funcionarios en plan de formación. ▪ Contratación. ▪ Inversión en materiales para buen desempeño de la acción social de la alianza francesa. ▪ Creación de la proyección presupuestal por periodos. ▪ Gestión administrativa en base al presupuesto aprobado por junta directiva. ▪ Velar por el mantenimiento de la planta física, de los activos muebles e inmuebles, el uso de material educativo y el cumplimiento de las normas de seguridad. ▪ Velar por la rentabilidad de los módulos de francés que se ofrecen en la Alianza Francesa Cartagena de Indias. ▪ Atender problemática por incumplimientos contractuales ▪ Evaluar periódicamente los resultados de la Alianza Francesa Cartagena de indias y desarrollar herramientas de evaluación. ▪ Redactar y entregar informes anuales de la evaluación a la junta directiva y Asamblea. ▪ 			

 <p>Alliance Française Cartagena de Indias</p>	FUNCIONES DIRECCIÓN	Versión	1
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar periódicamente los resultados de la Alianza Francesa Cartagena de Indias y desarrollar herramientas de evaluación. ▪ Redactar y entregar informes anuales de la evaluación a la junta directiva y Asamblea. <p><u>Gestión Académica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la coordinación académica • Gestión del calendario académico (En conjunto con la coordinación académica) • Desarrollo y seguimiento de cumplimiento de convenios académicos con otras instituciones. • Apertura y cierre de cursos ofrecidos en la alianza francesa Cartagena de Indias <p><u>Gestión Cultural:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Velar por los ámbitos culturales, administrativos y comunicativos y que se cumplan funciones. • Gestión de la agenda cultural (presupuesto, organización, programación, ejecución, permisos, financiación, comunicación y representación) en diversos programas como: conciertos, teatro, música, presentaciones culturales, etc. • Creación de vínculos entre sociedades culturales en la ciudad y región. 		Fecha:	05/06/2013
IV. RESPONSABILIDADES DE SU CARGO:			
Tiene la responsabilidad de todo el buen funcionamiento de la alianza francesa Cartagena de Indias y mantener la buena imagen de la Institución con sus clientes.			
V. HABILIDADES y COMPETENCIAS			
<p>Creatividad, innovación, empatía, resolución de conflictos, toma de decisiones, capacidad de negociación, honestidad, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad, liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orientación a resultados. - Orientación al usuario y/o estudiante. - Transparencia. - Amplio conocimiento del diseño curricular. - Habilidad y dominio para manejo de grupos. - Habilidad en la elaboración y presentación de informes. - Dominio de la normativa interna de la Alianza. 			

<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de Síntesis. - Capacidad supervisora y evaluativa. - Liderazgo. - Facilidad de expresión y comunicación. - Manejo de herramientas técnicas. - Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento. - Aptitudes para las Relaciones Públicas. - Amplio conocimiento del perfil del egresado. - Amplio conocimiento del contenido del Manual. 	
Nivel de Experiencia requerida :	
Se requiere experiencia mínimo de 2 años en el área de administración y/o gerencia de empresas con énfasis en educación e idiomas, o en cargos afines.	
Nivel de Formación requerida:	
Universitaria integral, con especialidad en gestión administrativa y/o gerencia en educación. Postgrado y/o profesional en negocios. Dominio hablado y escrito del idioma francés y español. Maestría en educación o en lenguas modernas.	
Observaciones:	
Responsable:	Firma:
	Fecha: _ _/ _ _/ _ _

	FUNCIONES COORDINADOR ACADÉMICO	Versión	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Coordinador Académico			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :			
No. de cargos:		1	
Dependencia donde se ubica el cargo:		Académica	
Cargo del Jefe Inmediato:		Director	
Cargos que supervisa:		Docentes	
II. PROPOSITOS U OBJETIVOS DEL CARGO:			
Velar por el buen desempeño del cuerpo docente, la evaluación de los servicios académicos de la institución y el departamento académico en general.			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<u>Gestión Administrativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente referente a la academia. • Autorización de plazos para pagos extra fecha. • Velar por el pago oportuno de los estudiantes. <u>Gestión Académica:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Agentamiento de actividades académicas (programación del calendario anual) (en conjunto con la dirección). • Gestión y proyección de cursos académicos (en conjunto con la dirección). • Asignación de docentes (en conjunto con el director). • Asignación de aulas (Alianza Colombo Francesa Cartagena) • Evaluación, capacitación, y reporte de docentes. • Gestión de exámenes de cursos académicos (preparación, aplicación, revisión, entrega de resultados). • Aplicación de exámenes clasificatorios de lengua francesa para cursos regulares de francés. • Gestión de exámenes oficiales DALF, DELF, TCFQ... Etc. (preparación, Inscripción, aplicación, revisión, entrega de resultados). • Seguimiento de convenios inter-institucionales: organización académica, evaluaciones, reportes notas... etc. • Delimitar las necesidades en formación continua para profesores • Verificación y gestión de componentes para apertura de cursos académicos no programados. • Establecer un programa de formación continua anual (en conjunto con la 			

	FUNCIONES COORDINADOR ACADEMICO	Versión	1
		Fecha:	05/06/2013
dirección). <ul style="list-style-type: none"> • Mediación entre conflictos docente / alumno / docente. 			
IV. RESPONSABILIDADES DE SU CARGO:			
Velar por el buen desempeño del departamento académico y sus procesos dentro de la Alianza Colombo Francesa de Cartagena.			
V. HABILIDADES Y COMPETENCIAS:			
Creatividad, innovación, empatía, resolución de conflictos, toma de decisiones, capacidad de negociación, honestidad, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad, liderazgo. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación a resultados. ▪ Orientación al usuario y/o estudiante. ▪ Transparencia. ▪ Amplio conocimiento del diseño curricular. ▪ Habilidad y dominio para manejo de grupos. ▪ Habilidad en la elaboración y presentación de informes. ▪ Dominio de la normativa interna de la Alianza. ▪ Capacidad de Síntesis. ▪ Capacidad supervisora y evaluativa. ▪ Liderazgo. ▪ Facilidad de expresión y comunicación. ▪ Manejo de herramientas técnicas. ▪ Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento. ▪ Aptitudes para las Relaciones Públicas. ▪ Amplio conocimiento del perfil del egresado. ▪ Amplio conocimiento del contenido del Manual. 			
Nivel de Experiencia requerida :			
Se requiere experiencia mínimo de 2 años en coordinación y manejo de grupos en el área de la educación o lengua, o cargos afines.			
Nivel de Formación requerida:			
Licenciado en lenguas extranjeras con énfasis en educación e idiomas, maestría en lengua francesa.			

 Alliance Française Cartagena de Indias	FUNCIONES COORDINADOR ACADEMICO	Versión	1
		Fecha:	05/06/2013
Observaciones:			
Responsable:		Firma:	
		Fecha: _ _/ _ _/ _ _	

	FUNCIONES COORDINADOR ADMINISTRATIVO	Versión	1
		Fecha:	05/06/2013
I. DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Coordinador Administrativo			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :			
No. de cargos:		5	
Dependencia donde se ubica el cargo:		Coordinación Administrativa	
Cargo del Jefe Inmediato:		Director	
Cargos que supervisa:		Practicante Administrativo	
II. PROPOSITOS U Objetivos del cargo:			
Velar por el buen desempeño en los procesos administrativos y la gestión bancaria.			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<u><i>Gestión Administrativa:</i></u> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al público y servicio al cliente (información académica y cultural) • Gestión de cartera y pagos varios. • Gestión bancaria y financiera • Cierre de caja diario y seguimiento. • Pago de nómina, y de servicios contratados por parte de la Alianza Colombo Francesa Cartagena. • Gestión de pago de impuestos (pensión, salud, caja de compensación y planilla SOI, Rete fuente y Reteica) • Gestión de pagos de servicios (Energía eléctrica, Agua, Gas, teléfono). • Reembolsos de caja menor. • Gestión de archivo y correspondencia general. • Inventario mensual de libros en stock • Coordinación de recorrido del mensajero (correspondencia y bancos) • Apoyo en actividades culturales de la Alianza Colombo Francesa de Cartagena. • Realizar contratos de profesores y personal administrativo. • Gestión de certificación de personal administrativo y docente 			
<u><i>Gestión Académica:</i></u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo en la gestión académica (inscripciones de estudiantes y exámenes DELF y DALF TCFQ etc.). ▪ Recepción de pagos en general por parte de estudiantes a cursos regulares (matriculas, mensualidades, exámenes, certificaciones) ▪ Gestión de certificación de estudiantes. 			

III. Responsabilidades de su cargo:	
Responsable por la gestión administrativa, gestión bancaria, apoyo a la coordinación académica, e impuestos generados.	
IV. HABILIDADES y COMPETENCIAS:	
Honesto, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad, liderazgo.	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación a resultados ▪ Puntualidad ▪ Orientación al usuario y/o estudiante ▪ Transparencia ▪ Amplio conocimiento del diseño curricular ▪ Habilidad y dominio para manejo de grupos. ▪ Habilidad en la elaboración y presentación de informes. ▪ Dominio de la normativa interna de la Alianza ▪ Capacidad de Síntesis ▪ Capacidad supervisora y evaluativa ▪ Liderazgo ▪ Manejo de herramientas técnicas. ▪ Amplio conocimiento del funcionamiento de los diferentes dependencias ▪ Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento. ▪ Aptitudes para las Relaciones Públicas ▪ Amplio conocimiento del perfil del egresado ▪ Amplio conocimiento del contenido del Manual. 	
Nivel de Experiencia requerida :	
Experiencia mínimo de 2 años en el área de administración y/o gerencia de recursos humanos, y/o cargos afines.	
Nivel de Formación requerida:	
Profesional Universitario en Administración de empresas o título afín, especialista en Recursos Humanos o financiero, conocimientos contables y financieros	
Observaciones:	
Responsable:	Firma:
	Fecha: _ _/ _ _/ _ _

 Alliance Française Cartagena de Indias	FUNCIONES COORDINADOR DE MEDIATECA	Versión	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Coordinador de Mediateca			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :			
No. de cargos Cinco:			
Dependencia Donde se ubique el cargo:			
Cargo del Jefe Inmediato:		Director	
Cargos que supervisa:		Ninguno	
II. PROPOSITOS U Objetivos del cargo:			
Velar por el buen desempeño de la Mediateca y todos sus servicios sean proporcionados con eficiencia y calidad.			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación por medio de la base de datos (alimentación y gestión). ▪ Gestión del material audio-visual, escrito, documental préstamo y circulación. ▪ Gestión de adquisición de nuevas tecnologías, libros, material audiovisual. ▪ Responsable de préstamo de puntos de acceso a internet. ▪ Suministro de material a los profesores para el buen desarrollo de sus clases (marcadores, préstamos de libros, fotocopias, borradores etc). ▪ Suministro de información con respecto del programa de Emigración Quebec, y trámites migratorios hacia Canadá. ▪ Suministro de información y acompañamiento del programa Campus France para estudios en Francia. ▪ Dinamización de la Mediateca por medio de actividades grupales dirigidas. ▪ Dinamización de la Mediateca por medio del semillero de sensibilización a infantes los sábados agendados. 			
I. Responsabilidades de su cargo:			
Responsable por todos los elementos, materiales y equipos de la mediateca. Responsable por el suministro de materiales de trabajo a los docentes y estudiantes de la Alianza para que se logre el buen desempeño de sus actividades. Y asesorar estudios en Francia.			

 Alliance Française Cartagena de Indias	FUNCIONES COORDINADOR DE MEDIATECA	Versión	1
		Fecha:	05/06/2013
V.HABILIDADES y COMPETENCIAS:			
Honestidad, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad, liderazgo.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación a resultados ▪ Puntualidad ▪ Orientación al usuario y/o estudiante ▪ Transparencia ▪ Amplio conocimiento del diseño curricular ▪ Habilidad y dominio para manejo de grupos. ▪ Habilidad en la elaboración y presentación de informes. ▪ Dominio de la normativa interna de la Alianza ▪ Capacidad de Síntesis ▪ Capacidad supervisora y evaluativa ▪ Liderazgo ▪ Manejo de herramientas técnicas. ▪ Amplio conocimiento del funcionamiento de los diferentes dependencias ▪ Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento. ▪ Aptitudes para las Relaciones Públicas ▪ Amplio conocimiento del perfil del egresado ▪ Amplio conocimiento del contenido del Manual. 			
Nivel de Experiencia requerida :			
Dos años en documentación y gestión de bibliotecas o gestión de la información, archivo y documentación.			
Nivel de Formación requerida:			
Título Profesional de Bibliotecario o sistemas de información o títulos afines, idioma francés avanzado, diplomado en servicio al cliente.			
Observaciones:			
Responsable:		Firma:	
		Fecha: _ _/ _ _/ _ _	

 Alliance Française Cartagena de Indias	FUNCIONES DEL DOCENTE	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Docente			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :			
No. de cargos:		5	
Dependencia Donde se ubique el cargo:		Cuerpo Docente	
Cargo del Jefe Inmediato:		Coordinador Académico	
Cargos que supervisa:		Ninguno	
II. PROPOSITOS U OBJETIVOS DEL CARGO:			
Enseñar el idioma Francés y promover la cultura francesa a los estudiantes de la Alianza Francesa de Cartagena			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar y desarrollar aptitudes a hablar, escribir, leer y escuchar en francés. ▪ Apoyo en tutorías y orientación a los estudiantes de la Alianza Francesa Cartagena. ▪ Entrega de reportes por cada módulo dirigido. ▪ Gestión de exámenes de fin de modulo. ▪ Gestión de los exámenes DELF/DALF (Corrección de exámenes). ▪ Entrega de notas. ▪ Revisión de lista de inscriptos en el módulo. ▪ Asistir al programa de formación presentado por la institución. ▪ Apoyo en actividades pedago/culturales. ▪ Difundir la información institucional/ académica y cultural. ▪ Asistir a reuniones propuestas por la dirección y la coordinación académica. 			
IV. RESPONSABILIDADES DE SU CARGO:			
Enseñanza del idioma francés y promover la cultura francesa a los estudiantes de la Alianza Francesa de Cartagena.			
V. HABILIDADES y COMPETENCIAS:			
Honestidad, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad, liderazgo, y autonomía. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación a resultados ▪ Orientación al usuario y/o estudiante ▪ Transparencia ▪ Amplio conocimiento del diseño curricular ▪ Habilidad y dominio para manejo de grupos. ▪ Habilidad en la elaboración y presentación de informes. 			

 Alliance Française Cartagena de Indias	FUNCIONES DEL DOCENTE	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dominio de la normativa interna de la Alianza ▪ Capacidad de Síntesis ▪ Capacidad supervisora y evaluativa ▪ Liderazgo ▪ Manejo de herramientas técnicas. ▪ Amplio conocimiento del funcionamiento de los diferentes dependencias ▪ Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento. ▪ Aptitudes para las Relaciones Públicas ▪ Amplio conocimiento del perfil del egresado ▪ Amplio conocimiento del contenido del Manual. ▪ Habilidad de expresión y comunicación oral y escrita. 			
Nivel de Experiencia requerida :			
2 Años en enseñanza del idioma Francés.			
Nivel de Formación requerida:			
Profesional / licenciado en lenguas con énfasis en idioma francés Maestría en lengua francesa y diplomado de habilidad docente.			
Observaciones:			
Responsable:		Firma:	
		Fecha: _ -/_ - _/_ - -	

 Alliance Française Cartagena de Indias	FUNCIONES ENCARGADO ADMINISTRATIVO	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Practicante Administrativo.			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :			
No. de cargos:		5	
Dependencia donde se ubica el cargo:		Coordinación Administrativa	
Cargo del Jefe Inmediato:		Coordinadora Administrativa	
Cargos que supervisa:		Ninguno	
II. PROPOSITOS U OBJETIVOS DEL CARGO:			
Apoyar en las actividades administrativas de la Alianza al Coordinador Administrativo.			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<u>Gestión Académica:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la organización de sesiones de exámenes (cursos regulares, DELF DALF TCFQ etc.). • Seguimiento de estudiantes de alto riesgo de deserción. • Gestión de listas de estudiantes actualizados. 			
<u>Gestión Administrativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio y atención al cliente (en recepción y de manera telefónica) • Dar toda la información sobre los cursos de francés y las actividades culturales que la Alianza ofrece. • Asesorar brevemente sobre los estudios a Francia y las posibilidades de emigración a Quebec • Efectuar cobros de inscripción de cursos. 			
IV. Responsabilidades de su cargo:			
Responsable por el apoyo a la gestión administrativa y en sus funciones específicas de la coordinación académica.			
V. HABILIDADES y COMPETENCIAS:			
Honestidad, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transparencia ▪ Don de servicio. ▪ Orientación a resultados ▪ Orientación al usuario y/o estudiante 			

 Alliance Française Cartagena de Indias	FUNCIONES ENCARGADO ADMINISTRATIVO	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amplio conocimiento del diseño curricular ▪ Habilidad en la elaboración y presentación de informes. ▪ Dominio de la normativa interna de la Alianza ▪ Capacidad de Síntesis ▪ Manejo de herramientas técnicas. ▪ Amplio conocimiento del funcionamiento de los diferentes dependencias ▪ Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento. ▪ Aptitudes para las Relaciones Públicas ▪ Amplio conocimiento del perfil del egresado ▪ Amplio conocimiento del contenido del Manual. 			
Nivel de Experiencia requerida :			
1 año en servicio al cliente y atención de público en general.			
Nivel de Formación requerida:			
Profesional en Administración, contaduría o afines			
Observaciones:			
Responsable:		Firma:	
		Fecha: _ _/ _ _/ _ _	

	FUNCIONES ENCARGADO DE COMUNICACIONES	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Practicante de Comunicaciones			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :			
No. de cargos:		5	
Dependencia Donde se ubique el cargo:		Departamento de Comunicación	
Cargo del Jefe Inmediato:		Coordinador Administrativo.	
Cargos que supervisa:		Ninguno	
II. PROPOSITOS U Objetivos del cargo:			
Apoyar la gestión comunicativa y publicitaria de la institución.			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer el mantenimiento diario de la página web de la Alianza, redes sociales y correo institucional, ▪ Redactar los boletines de prensa de los eventos culturales programados, ▪ Organizar y actualizar las bases de datos del público a los eventos culturales y de los clientes potenciales para cursos de francés, ▪ Tener conocimiento de los cursos que ofrece la Alianza y de las posibilidades de estudios a Francia y de inmigración a Quebec al fin de poder dar información cuando se necesita, ▪ Velar las posibilidades de estantes y de puntos de difusión y promoción de los cursos de francés y de los eventos culturales en los diferentes festivales, ferias y salones estudiantiles de la ciudad, ▪ Organizar la repartición de afiches, volantes y otras invitaciones en relación con la programación cultural como con la información académica. ▪ Gestión de apoyo comunicativo externos (prensa, radio, televisión etc.) 			
IV. Responsabilidades de su cargo:			
Apoyar a la Alianza en el desarrollo de la comunicación interna y externa, los cursos y eventos culturales de la Institución de manera eficiente además el manejo de la imagen institucional.			
V. HABILIDADES y COMPETENCIAS:			
Honestidad, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad, liderazgo.			

	FUNCIONES PASANTE COMUNICACIONES	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientación a resultados ▪ Orientación al usuario y/o estudiante ▪ Transparencia ▪ Amplio conocimiento del diseño curricular ▪ Habilidad en la elaboración y presentación de informes. ▪ Dominio de la normativa interna de la Alianza ▪ Capacidad de Síntesis ▪ Manejo de herramientas técnicas. ▪ Amplio conocimiento del funcionamiento de los diferentes dependencias ▪ Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento. ▪ Aptitudes para las Relaciones Públicas ▪ Amplio conocimiento del perfil del egresado ▪ Amplio conocimiento del contenido del Manual. 			
Nivel de Experiencia requerida :			
2 años en cargos comunicativos, o culturales que encaminen a el desarrollo de imagen y marca.			
Nivel de Formación requerida:			
Comunicador social, periodista, o productor de radio y tv, o formación similar.			
Observaciones:			
Responsable:		Firma:	
		Fecha: _ _ / _ _ / _ _	

 Alliance Française Cartagena de Indias	FUNCIONES CINECLUB	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Cineclubista			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :			
No. de cargos		5	
Dependencia Donde se ubique el cargo:			
Cargo del Jefe Inmediato:		Director	
Cargos que supervisa:		Ninguno	
II. PROPOSITOS U OBJETIVOS DEL CARGO:			
Velar por el buen desempeño del cineclub de la Alianza Francesa Cartagena.			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentación de largometrajes cortometrajes franceses o de países francófonos a la comunidad en general. ▪ Apoyo a la dirección en los diferentes festivales anuales de cine que se presentan (Festival de Cine Francés, Festival de Cine de Cartagena de Indias FICCI, etc.) ▪ Apoyo en las diferentes muestras cinematográficas y asesoría de la misma dentro y fuera de las instalaciones de la Alianza Francesa Cartagena de Indias. ▪ Gestión de los ciclos y de los festivales de cine que se presenten en la Alianza Francesa Cartagena de Indias ▪ Creación, y proposición de los nuevos ciclos para el mismo cineclub con un (1) mes de antelación (para aprobación de la dirección) 			
IV. RESPONSABILIDADES DE SU CARGO:			
Los registros filmicos de la alianza francesa para su reproducción y difusión.			
V. HABILIDADES y COMPETENCIAS:			
Honestidad, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, proactivo, receptivo, disposición al servicio, objetividad. <ul style="list-style-type: none"> - Orientación a resultados - Transparencia - Habilidad y dominio para manejo de grupos. - Habilidad en la elaboración y presentación de informes. - Dominio de la normativa interna de la Alianza 			

 Alliance Française Cartagena de Indias	FUNCIONES CINECLUB	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de Síntesis ▪ Liderazgo ▪ Manejo de herramientas técnicas. ▪ Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento. ▪ Aptitudes para las Relaciones Públicas 			
Nivel de Experiencia requerida :			
2 años a cargo de cineclub, participación activa en festivales de cine en la ciudad.			
Nivel de Formación requerida:			
Profesional de comunicaciones, con diplomado en cine.			
Observaciones:			
Responsable:		Firma:	
		Fecha: _ _/ _ _/ _ _	

	FUNCIONES MENSAJERO	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Mensajero			
I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel ó Área :		Coordinacion Administrativa	
No. de cargos:		5	
Dependencia donde se ubica el cargo:		Servicios generales	
Cargo del Jefe Inmediato:		Coordinador de RR HH.	
Cargos que supervisa:		Ninguno	
II. PROPOSITOS U OBJETIVOS DEL CARGO:			
Velar que la documentación que la alianza francesa emite llegue a su destino así como la los procesos bancarios (pagos, cobros, cheques)			
III. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONES ESENCIALES:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de mensajería general. ▪ Gestión bancaria (pagos, consignaciones, pago de servicios). ▪ Cotizaciones y Compras. ▪ Encargado de entrega de invitaciones de eventos ▪ Envío de afiches y publicidades de la Alianza Francesa ▪ Supervisión de carteleras ▪ Conserjería (Cuidado, custodia, tenencia de las llaves de la casa) ▪ Vigilancia 			
IV. Responsabilidades de su cargo:			
Gestión de mensajería, y apoyo en la gestión física bancaria (pagos, cobros, consignaciones, pagaduría de servicios etc.)			
V.HABILIDADES y COMPETENCIAS:			
Honestidad, responsable, ordenado, compromiso con la Institución, receptivo, disposición al servicio.			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente presentación personal ▪ Orientación a resultados ▪ Transparencia ▪ Manejo de herramientas técnicas. ▪ Aptitudes para las Relaciones Públicas 			

 Alliance Française Cartagena de Indias	FUNCIONES MENSAJERO	Versión:	1
		Fecha:	05/06/2013
Nivel de Experiencia requerida :			
1 año como mensajero externo e interno.			
Nivel de Formación requerida:			
Bachiller técnico, estudios técnicos de archivo y correspondencia.			
Observaciones:			
Responsable:		Firma:	
		Fecha: _ _/ _ _/ _ _	

6. CONCLUSIONES

Después de cumplido el proceso investigativo y analizados sus resultados, se pudo elaborar el Diseño del Manual de Funciones para la Alianza Francesa. Con el logro de la nueva estructura administrativa y/u organigrama se alinearon y distribuyeron los cargos para mejorar sus debilidades en cuanto a jerarquía y dependencias, lo que permitió claridad en las líneas de mando y en los diferentes departamentos que se encuentran bajo la dependencia de la Dirección.

No obstante, cuando se realizó el levantamiento de la información se pudo comprobar que el equipo humano de la Alianza Francesa trabaja de manera desreglamentada entre dependencias, ocasionando muchas veces repetición de funciones, lo que era una desventaja por la evasión de responsabilidad, pero a la vez tenían la ventaja de suplir los cargos con el mismo personal cuando se incapacitaban o salían a vacaciones, ya que todos sus trabajadores era conocedores del quehacer diario y/o funciones de cada funcionario, sobre todo en aquellos empleados que ocupan cargos de responsabilidad, o con funciones semejantes, por ejemplo los coordinadores de departamentos o áreas.

Asimismo, los empleados de la Alianza manifestaron su apoyo y colaboración en la elaboración del Manual, comenzando por su cabeza visible “el Director” y replicándose en los demás funcionarios de esta Institución.

En ese orden de ideas, el Manual de Funciones para la Alianza ha traído como consecuencia un alto grado de satisfacción por parte de sus empleados, más compromiso por parte de estos con la Alianza, por cuanto se dio claridad y se distribuyeron las funciones de manera equitativa. Un potencial humano conocedor de sus aptitudes, actitudes y competencias. La comunicación interna fluye hoy de manera organizada y teniendo en cuenta la jerarquía establecida en la nueva estructura organizativa, además de un recurso humano consciente de la importancia en la actualización de sus funciones y su Curriculum Vitae, significativos para determinar e identificar las necesidades de inducción al ingreso del personal a la Alianza, así como de capacitación y entrenamiento. Finalmente se presenta en una matriz de incidencia los resultados y/o logros alcanzados, versus objetivos y meta.

MATRIZ DE INCIDENCIA OBJETIVOS VS META Y LOGROS ALCANZADOS

OBJETIVO GENERAL: Diseñar un Manual de Funciones por Competencias en la Alianza Colombo Francesa como un instrumento de trabajo esencial donde estén plasmadas las funciones, responsabilidades, contribuciones individuales, competencias, obligaciones y elementos fundamentales de cada cargo, que sirva de soporte a la gestión académica y administrativa de la Institución.

Objetivos Específicos	Resultados y logros
<p>Actualizar la estructura organizacional y/u organigrama de la Alianza, para ajustarlos a las necesidades actuales, a sus niveles de jerarquía y autoridad.</p>	<p>Se elaboró la nueva estructura administrativa, tomando como base la anterior, además se hizo una observación de campo por un par de meses, desde que se inició la propuesta, hasta y durante la recolección de los datos, y el posterior análisis de los mismos lo que ayudó de manera fundamental hacer los ajustes pertinente al nuevo organigrama.</p>
<p>Realizar el levantamiento de la información a través de entrevistas y trabajo de campo, para hacer la revisión documental de las dependencias, competencias y responsabilidades propias de cada cargo.</p>	<p>Este paso se cumplió sin ningún contratiempo, por cuanto se contó desde el primer momento con el apoyo de la dirección y de todo el personal de la Alianza durante la aplicación de la guía de preguntas y el diligenciamiento de las fichas de trabajo, las cuales sirvieron para conocer funciones, competencias, responsabilidades, dependencia y nivel de jerarquía de cada uno de sus funcionarios.</p>
<p>Elaborar la descripción de cada cargo en la Alianza a través de una ficha para determinar el objetivo, funciones, responsabilidades y competencias fundamentales en la elaboración del manual.</p>	<p>Después de haber realizado el paso anterior, se procedió con la elaboración de la codificación, tabulación y el respectivo análisis de la información, paso que después de cumplido dio marcha al Diseño del Manual de Funciones para la Alianza.</p>

7. RECOMENDACIONES

Por la importancia que demanda el cargo de RR HH, se recomienda a la Dirección de la Alianza a dividirlo en «*Coordinación Administrativa y Coordinación de Recursos Humanos*», por cuanto cada uno de ellos de manera individual tienen sus funciones y responsabilidades específicas, además de ser vitales para el buen desempeño de la institución, porque requieren tiempo y concentración al realizar de manera oportuna y eficiente sus funciones; por cuanto una persona aunque pueda encargarse de dos cargos, no está exenta de errores por olvido o por falta de tiempo y retrasos por las demás obligaciones que requiere el cargo adicional.

Asimismo se recomienda contratar a una persona diferente al cargo adicional de Recursos Humanos o Coordinador Administrativo, ya que la Institución Académica se beneficiaría porque se agilizarían los procesos administrativos y también de Gestión del Recurso Humano, añadiendo calidad a la prestación de los servicios tanto al consumidor interno como al consumidor externo, generando espacios para que pueda mejorarse el servicio al cliente ya mencionado, y añadiendo posibilidades para mejora de los mismos procesos que se cumplen.

Finalmente se recomienda a la Alianza hacer la correspondiente sensibilización para que todos y cada uno de sus funcionarios conozcan de la existencia del manual de funciones, y se le dé el uso que requiere este documento para el desarrollo continuo.

BIBLIOGRAFIA

ALTE (Association of Language Testers in Europe). (2012). Documentos entregados por la Alianza Colombo Francesa. Cartagena.

Alianza Colombo Francesa. (2012). *Aportes de la planeación estratégica*. Cartagena.

ARIAS, ODON, Fidas G. (2005). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración*. 3ra. ed. Caracas: Espíteme.

BELLO, Parias León Darío (2008). *Muestreo. Foro Documentos*. Universidad de Antioquia. Medellín Colombia.

-----,(2008). *Estadística como apoyo a la investigación*. Consultado en la página: ldebello@guajiros.udea.edu.co

BUENASTAREAS.COM. (2010) *Manuales Administrativos*.
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Manuales-Administrativos/141225.html>

CASTRO. Leidy Jaramillo. (2012). *Actualización del manual de funciones por competencias de la Universidad Tecnológica de Bolívar*. Tesis de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena- Colombia.

CRUZ, P. K., y VEGA, G. M. (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*. Antofagasta, Universidad de Antofagasta.

CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá. Edit. Prentice Hall.

-----, ----- (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Edit. McGraw-Hill. (p.333).

-----, ----- Idalberto (1992): *Administración de Recursos Humanos*. México. Edit. McGraw-Hill.

CHRUDEN y SHERMAN (1992). *Administración de personal*. México.

FILIPO E. (1978). *Principio de Administración de personal*. 4ª edición. Edit. McGraw-Hill. México.

GAMA, Elba. (1992). *Bases para el Análisis de Puestos*. Méjico. Editorial Trillas.

GIRALDO. Armenta Julián Andrés. (2007). *Manual de funciones del área de Reservas y Call Center de Servincludos Ltda. Sucursal Bogotá, como herramienta para empoderar al personal en la definición de procedimientos de calidad*. Tesis de grado para optar al título de Administrador de Empresas. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena- Colombia.

GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN GESTIÓN Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL (2000). Universidad Tecnológica de Bolívar. Clasificación en Colciencias: A (GrupLAC). hcalvo@unitecnologica.edu.co.

HERNÁNDEZ. Sampieri, Roberto et al. (2001). *Metodología de la Investigación*. 2ª. ed. McGraw-Hill. México, D.F.

-----, -----.; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill, México

HOOGHMSTRA, T.: (1994). *Gestión integrada de recursos humanos. Las competencias*. Barcelona, Planeta, 13-42

DAZIEL, M., y SUÁREZ, I. (eds.): *Las competencias*. Barcelona, Planeta, 1994.

IBARRA, A. (2000) *Formación de recursos humanos y competencia laboral*. En: Boletín Cinterfor.

BLANQUICETT Laura B. SERRANO Lesly Yolima. (2011), *Diseño de los perfiles por Competencias*. Trabajo de grado facultad de Administración industrial. Universidad de Cartagena.

LEVI-LEBOYER, C. (2000-1997). *La gestión de las competencias*. Barcelona, Ediciones Gestión.

MERTENS, LEONARD. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo. Cinterfor, (p. 119).

MUNDARAÍN, Jenny (2003). *Manual de Organización, Normas y Procedimientos de los Servicios Médicos ofrecidos por el Instituto de Previsión Social de los Empleados Administrativos de la UNEXPO*. Vice Rectorado Puerto Ordaz. Venezuela.

IPSAUNEXPO. *Informe de investigación*. Departamento de Ingeniería Industrial. Vice Rectorado Puerto Ordaz. Venezuela.

QUIROGA, Leas Gustavo. (19988) *“Organización y métodos en la administración pública”* 2ª edición. Editorial Trillas. México.

RÍOS. Ramos Franklin (2004). *La importancia del manual de organización y funciones*. Centro de desarrollo personal y profesional. Publicado por fríos. Lima Perú.

TAMAYO y Tamayo, Mario (2003), *El proceso de la investigación científica*. Limusa Noriega Editorial.

TEJADA, J. (1999). *Acerca de las competencias profesionales*. Herramientas, (56), 20-30

VARGAS, F. (2000). *De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas*. En: Boletín Cinterfor

YACAMAN. Cure Marian. (2011). *Elaboración del manual de funciones por competencias para el Hotel Santa Cruz de la ciudad de Cartagena como una herramienta de gestión administrativa*. Tesis de grado para optar al título de Administrador de Empresas modalidad Dual. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena- Colombia.

ZACARÍAS Ortiz Eladio. (2000). *Así se Investiga. Pasos para hacer una Investigación*. Clásicos Roxsil.

ANEXOS

ANEXO A

RECURSOS ADMINISTRATIVOS

⊕ **RECURSOS HUMANOS**

Estudiante - investigador: **LUIS FERNANDO OLIVERO MEDINA**. Estudiante de Administración de empresas - Modalidad Dual. Universidad Tecnológica de Bolívar.

Asesor Metodológico: **ADALGIZA CÉSPEDES DE LEYVA**. Trabajadora Social. Esp. en Gerencia del RR HH.

⊕ **RECURSOS FINANCIEROS**

Presupuesto

RUBROS	Vr. PARCIAL	Vr. TOTAL
TRANSPORTE		100.000
FOTOCOPIAS Y TRANSCRIPCIÓN		625.000
Fotocopia	15.000	
Transcripciones e impresiones de anteproyecto e Informe final y correcciones.	400.000	
GASTOS DE PAPELERÍA Y ÚTILES		64.000
Carpetas	24.000	
Papelería	40.000	
GASTOS VARIOS		780.000
Refrigerios	30000	
Asesoría Metodológica	600.000	
Internet	50.000	
Otros	100.000	
TOTAL		1.569.000

Financiación. El estudio será financiado con recursos propios del investigador.

**ANEXO B.
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES	Año 2012										Año 2013					
	Ago.		Sep.		Oct.		Nov.		Dic.		Ene.		Feb.		Mar.	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión Bibliográfica	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Definición del tema de acuerdo a lo planteado por el director de las Alianza	■															
1ª. Reunión con el Director de la Alianza para plantearle el tema		■														
Revisión y Elaboración de antecedentes			■													
Planteamiento y formulación del problema			■													
Elaboración de Justificación y objetivos			■													
2ª. Reunión con el Director de la Alianza para presentarle la primera parte trabajada				■												
1ª. Asesoría con el asesor				■	■											
Ajustes de lo recomendado por el asesor				■	■											
2ª. Asesoría para revisar los ajustes				■	■											
Elaboración del marco referencial				■	■											
3ª. Asesoría con el Asesor para revisión del marco referencial				■	■											
Elaboración de la hipótesis de trabajo y el diseño metodológico				■	■											
Elaboración de los recursos administrativos del cronograma actividades				■	■											
4ª. Asesoría con el asesor para revisar lo trabajado				■	■											
Elaboración de la ficha de trabajo y ordenar la bibliografía					■											
Organización del Anteproyecto					■											
5ª. Asesoría para revisión del anteproyecto por el asesor.					■											
6ª. Ajustes y última revisión del Anteproyecto por el asesor					■											
Entrega del anteproyecto									■							
Aplicación de la Ficha de trabajo a la muestra seleccionada									■							
Análisis de la información y elaboración de los capítulos del informe									■							
Preparación del informe final.									■							
7ª. Asesoría con el Asesor para revisión del informe final									■							
8ª Asesoría para corregir los ajustes recomendado por el asesor al Informe final									■							
Entrega del Informe Final a la Universidad.													■			
Sustentación															■	

Observaciones: Las actividades están planificadas en 2 períodos mensuales (o sea el mes esta dividido en 2 períodos de 15 días c/u)

Actividades trabajadas: ■

Asesorías ■

Entregas a la universidad ■

Sustentación ■ (Fecha tentativa, sujeta a la universidad)

ANEXO C

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS COMO DOCUMENTO DE TRABAJO ESENCIAL PARA LOS FUNCIONARIOS DE LA ALIANZA COLOMBO FRANCESA DE CARTAGENA

OBJETIVO: Recopilar información que encamine al investigador al diseño del manual de funciones de la Alianza Colobo Francesa

 Alliance Française Cartagena de Indias	<h2 style="color: green; margin: 0;">FICHA DE PUESTO DE TRABAJO</h2>	Código:			
		Edición:	1		
		Fecha:			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:					
Objetivos del cargo:					
FUNCIONES QUE EJERCE EN LA ALIANZA:					
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <input type="checkbox"/> Junta Directiva <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Revisor Fiscal <input type="checkbox"/> Coordinación Académica <input type="checkbox"/> Coordinación Administrativa <input type="checkbox"/> Cuerpo Docente </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Contabilidad y Pago <input type="checkbox"/> Biblioteca <input type="checkbox"/> Mensajería <input type="checkbox"/> Servicios Generales <input type="checkbox"/> Otros – Cuál? </td> </tr> </table>				<input type="checkbox"/> Junta Directiva <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Revisor Fiscal <input type="checkbox"/> Coordinación Académica <input type="checkbox"/> Coordinación Administrativa <input type="checkbox"/> Cuerpo Docente	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Contabilidad y Pago <input type="checkbox"/> Biblioteca <input type="checkbox"/> Mensajería <input type="checkbox"/> Servicios Generales <input type="checkbox"/> Otros – Cuál?
<input type="checkbox"/> Junta Directiva <input type="checkbox"/> Dirección <input type="checkbox"/> Revisor Fiscal <input type="checkbox"/> Coordinación Académica <input type="checkbox"/> Coordinación Administrativa <input type="checkbox"/> Cuerpo Docente	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Contabilidad y Pago <input type="checkbox"/> Biblioteca <input type="checkbox"/> Mensajería <input type="checkbox"/> Servicios Generales <input type="checkbox"/> Otros – Cuál?				
Nivel de dependencia: (De quien depende o quien le reporta)					
Responsabilidades de su cargo: (Nivel de compromisos de trabajo en la Alianza)					
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES – TAREAS Y COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO					
Funciones (que hace)	Tareas (como lo hace)	Competencias requerida (que actitudes necesita para hacerlo, tómelas del listado)			

Nivel de Experiencia requerida :		
Nivel de Formación requerida:		
APTITUDES (capacidades, habilidades, destrezas, atención)	ACTITUDES (cualidades, comportamiento, manera de ser)	
<p>A continuación se listaran una serie de competencias para que Ud. escoja las que cree que necesita desarrollar en su cargo. Si hay alguna o algunas que no estén relacionadas en el listado, coloque otras y ponga la que usted considere esencial para su cargo</p>		
Competencias	si	no
Amplio conocimiento del diseño curricular		
Habilidades y conocimientos en el área de informática.		
Habilidad para manejo de grupos.		
Habilidad para la formulación, aplicación y evaluación de planes estratégicos.		
Habilidad en la elaboración y presentación de informes.		
Habilidades de comunicación.		
Dominio de grupos.		
Dominio de la normativa interna de la Alianza		
Capacidad de Síntesis		
Capacidad supervisora y evaluativa		
Liderazgo		
Facilidad de expresión y comunicación.		
Manejo de herramientas técnicas.		
Amplio conocimiento del funcionamiento de los diferentes dependencias		
Amplios conocimientos de la estructura organizativa del Instituto y su funcionamiento.		
Conocimientos en sistemas informáticos		
Actitud positiva hacia el usuario.		
Destreza en la elaboración de manuales		
Aptitudes para las Relaciones Públicas		
Amplio conocimiento del perfil del egresado		
Amplio conocimiento del contenido del Manual.		
Otras: cual? o cuáles?		
Observaciones (Coloque aquí lo que Ud. observó que no fue dicho por la fuente)		
Responsable:	Firma:	
	Fecha: _ / _ / _ _	

ANEXO D

GUIA DE PREGUNTAS
Entrevista No Estructurada
Universidad Tecnológica de Bolívar
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
Entrevistador: Luis Fernando Olivero Medina

OBJETIVO: Seleccionar y recopilar datos para elaborar el diagnóstico.

1. En qué dependencia está ubicado (a) en el organigrama:
 - a. Junta Directiva
 - b. Dirección
 - c. Coordinación Académica
 - d. Coordinación Activa. y RR. HH.

2. A su ingreso en la Alianza le hicieron su inducción?
Sí _____ No_____

3. Sabe Ud. si en la Alianza existe un Manual de funciones para todos sus empleados?
Sí____ No___

4. Cree usted que es necesario un documento en el cual reposen cada una de las funciones de su cargo, con sus competencias y responsabilidades?
Si_____ No_____

5. Luego de estar desempeñando su cargo, ¿ha cambiado (añadido o suprimido) funciones a lo largo de ese tiempo, y se le han comunicado por escrito?
Si_____ No_____

6. Tiene Ud. identificadas sus funciones y las competencias laborales que requiere su cargo en la Alianza. -
Sí____ No_____

7. Diga a través de una matriz DOFA cuáles cree Ud. son las debilidades y las fortalezas que tiene la Alianza en cuanto al desempeño de las funciones de su recurso humano.