



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

**PLAN MAESTRO DE IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA
PARA UNA CONSULTORÍA FINANCIERA: VELCO CONSULTORES**

TESINA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN**

PRESENTA

ELISA COLÍN LUGO

Asesor: Mtro. José Arturo Salcedo Mena

Mayo 2015

Santa Cruz Acatlán, Naucalpan, Estado de México



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

A mis padres Mariano y Norma porque gracias a ellos sé que el éxito se logra con esfuerzo y constancia, porque ante todo nunca me han dejado sola, por el apoyo brindado y los regaños a tiempo. Por ser el mejor ejemplo de que las cosas sí se logran cuando uno se las propone y por mostrarme siempre el camino correcto.

A mi hermana Mariana, quien ha estado siempre en las buenas, en las malas y en las peores; con quien siempre contaré incondicionalmente como mi confidente y mi mejor amiga. Por enseñarme que un hermano es un amigo siempre fiel y para toda la vida.

A quien a lo largo de estos años ha sido mi compañero, mi amigo, mi cómplice y mi pareja; a quien siempre y ante todo ha sido mi apoyo incondicional y que ha compartido conmigo este camino repleto de alegrías, obstáculos y tristezas; quien a pesar de conocerme y saber tanto de mí, sigue acompañándome en cada paso. Gracias Iván.

Zarety, Mayra, Luz, Bere, Elena, Liz, Lesly, Maribel, Iris, Miguel, Mauricio, Alexis, José, gracias por compartir conmigo tantos momentos, complicidad, secretos, alegrías, lágrimas. De todos me llevo algo hermoso y sé que más adelante nos encontraremos en el camino. Si de algo estoy segura es que mi vida no sería la misma sin mis Zaret@s.

AGRADECIMIENTOS

A mi Alma Máter, por alojarme en sus aulas durante estos años de formación profesional, mostrándome el que ahora sé, fue el camino correcto para convertirme en una orgullosa egresada de la Máxima Casa de Estudios.

A mi querida Fes Acatlán, lugar que ha sido testigo de los mejores años de mi vida académica y del que me llevo las más gratificantes alegrías y logros.

Al Mtro. Arturo Salcedo, quien durante todo este trayecto, me apoyó con sus conocimientos, paciencia y consejos para llevar a cabo este logro más.

A mis sinodales por sus valiosas recomendaciones y aportaciones al presente trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO 1	
I. LINEAMIENTOS TEÓRICO CONCEPTUALES.....	19
1.1 Comunicación y Organización.....	19
1.2 Papel de la Comunicación en las Organizaciones.....	24
1.3 Comunicación Organizacional ¿qué es y para qué sirve?	26
1.3.1 Tipos de Comunicación Formal en las Organizaciones.....	28
1.3.2 La función de la Comunicación Organizacional.....	29
1.3.3 Barreras y problemas de la Comunicación Organizacional.....	30
1.3.4 La Organización como Sistema.....	33
1.3.5 Comunicación Institucional.....	33
1.3.6 Comunicación Interna.....	34
1.3.6.1 Objetivos de la Comunicación Interna.....	35
1.3.6.2 Públicos Internos y Públicos Externos.....	36
1.3.6.2.1 Las Seis Claves de la Reputación Interna.....	37
1.3.6.3 Identidad Corporativa.....	38
1.3.6.4 Comportamiento Organizacional.....	38
1.3.6.5 Cultura Organizacional.....	40
1.3.6.6 Motivación Laboral.....	42
1.3.6.6.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Maslow).....	42
1.3.6.6.2 Teoría “X” y Teoría “Y” (Douglas McGregor).....	43
1.3.6.6.3 Teoría de las Necesidades (David McClelland).....	45
1.3.6.7 Imagen Corporativa.....	45
1.3.6.8 Comunicación Efectiva.....	47
1.3.6.9 Medios de Comunicación Interna.....	49
1.3.6.9.1 Manuales Corporativos.....	50
1.4 ¿Cómo aplicar los lineamientos teórico conceptuales al objetivo del presente trabajo?.....	53

CAPÍTULO 2

II.	VELCO CONSULTORES: UNA EMPRESA EN CRECIMIENTO.....	55
2.1	¿Quién es Velco Consultores?.....	55
2.2	Filosofía Institucional.....	57
2.3	Organigrama.....	57
2.4	Características y Servicios de una Consultoría.....	58
2.5	El Mercado Sofom.....	59
2.6	¿Por qué Velco Consultores?.....	60

CAPÍTULO 3

III.	DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA / METODOLOGÍA.....	61
3.1	Diagnóstico Organizacional.....	61
3.2	Enfoque Cuantitativo.....	61
3.2.1	Encuesta de Comunicación Corporativa.....	62
3.2.1.1	Encuesta aplicada a Públicos Internos.....	63
3.2.2	Matrices de Auditoría Corporativa.....	70
3.2.2.1	Matriz de Fundamentos.....	71
3.2.2.2	Matriz de Auditoría Gráfica.....	72
3.2.2.3	Matriz de Medios Gráficos.....	73
3.2.2.4	Matriz Multimedia.....	74
3.3	Resultados e interpretación del Diagnóstico.....	75
3.3.1	Resultados de la Encuesta aplicada a Públicos Internos.....	75

CAPÍTULO 4

V.	PROPUESTA COMUNICATIVA.....	93
4.1	Estrategia de Comunicación.....	93
4.2	Matriz de Piezas Sugeridas.....	94
4.2.1	Manual de Fundamentos.....	97
4.2.1.1	Planeación Técnica del Proyecto.....	100
4.2.1.1.1	Ficha Técnica.....	100
4.2.1.1.2	Lineamientos de Realización.....	100

	4.2.1.1.2.1	Del Contenido.....	100	
	4.2.1.1.2.2	De la Imagen o Diseño Gráfico del Manual.....	101	
	4.2.1.1.2.3	Guía de Contenido.....	102	
	4.2.1.1.2.4	Proceso de Distribución.....	102	
	4.2.1.1.2.5	Calendario de Actividades.....	103	
4.2.2		Manual de Bienvenida.....	115	
	4.2.2.1	Planeación Técnica del Proyecto.....	116	
		4.2.2.1.1	Ficha Técnica.....116	
		4.2.2.1.2	Lineamientos de Realización.....116	
			4.2.2.1.2.1	Del Contenido.....116
			4.2.2.1.2.2	De la Imagen o Diseño Gráfico del Manual.....117
			4.2.2.1.2.3	Guía de Contenido.....118
			4.2.2.1.2.4	Proceso de Distribución.....118
			4.2.2.1.2.5	Calendario de Actividades.....119
4.2.3		Manual de Identidad Gráfica.....	135	
	4.2.3.1	Planeación Técnica del Proyecto.....	136	
		4.2.3.1.1	Ficha Técnica.....136	
		4.2.3.1.2	Lineamientos de Realización.....136	
			4.2.3.1.2.1	Del Contenido.....136
			4.2.3.1.2.2	De la Imagen o Diseño Gráfico del Manual.....137
			4.2.3.1.2.3	Guía de Contenido.....138
			4.2.3.1.2.4	Proceso de Distribución.....138
			4.2.3.1.2.5	Calendario de Actividades.....139
4.2.4		Organigrama.....	159	
	4.2.4.1	Planeación Técnica del Proyecto.....	160	
		4.2.4.1.1	Ficha Técnica.....160	
		4.2.4.1.2	Lineamientos de Realización.....160	
			4.2.4.1.2.1	Del Contenido.....160
			4.2.4.1.2.2	De la Imagen o Diseño Gráfico del Organigrama.....161

4.2.4.1.2.3	Proceso de Distribución.....	161
4.2.4.1.2.4	Calendario de Actividades.....	162
4.2.5	Manual de Organización.....	164
4.2.5.1	Planeación Técnica del Proyecto.....	173
4.2.5.1.1	Ficha Técnica.....	173
4.2.5.1.2	Lineamientos de Realización.....	173
4.2.5.1.2.1	Del Contenido.....	173
4.2.5.1.2.2	De la Imagen o Diseño Gráfico del Manual.....	174
4.2.5.1.2.3	Guía de Contenido.....	175
4.2.5.1.2.4	Proceso de Distribución.....	175
4.2.5.1.2.5	Calendario de Actividades.....	176
4.2.6	Piezas comunicativas para homologar la imagen corporativa.....	369
4.2.6.1	Papelería Institucional.....	369
4.2.6.2	Presentación Corporativa.....	369
4.2.6.3	Formatos Internos: Comunicados.....	370
4.2.7	Piezas comunicativas para dar seguimiento a la identidad corporativa.....	370
4.2.7.1	Programa de Evaluación de Desempeño.....	370
4.2.7.1.1	Procedimiento.....	371
4.2.7.1.2	Formulario.....	373
4.2.7.2	Entrevista de Ajuste.....	380
4.2.7.2.1	Formato.....	381
4.2.7.3	Entrevista de Salida.....	382
4.2.7.3.1	Formato.....	383
	CONCLUSIONES.....	385
	BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	387

**Plan Maestro de Identidad e Imagen
Corporativa
para una Consultoría Financiera:
Velco Consultores**

INTRODUCCIÓN

El ser humano como ente social, siempre ha tenido la necesidad de comunicarse; dentro de su proceso evolutivo, poco a poco ha ido perfeccionando sus códigos de comunicación, siendo éstos hoy en día un legado importante para la historia.

Al igual que los seres humanos, las organizaciones creadas por estos seres sociales, tienen la creciente necesidad de satisfacerse y desarrollarse social y profesionalmente con herramientas que han ido perfeccionando su labor diaria.

La interacción en los sistemas sociales no siempre ha resultado efectiva para todos, por ello es que constantemente se buscan alternativas para mejorar sus procesos, así como nosotros, los seres humanos, buscamos la manera de simplificar nuestras tareas cotidianas. Esta estructuración de estrategias para hacer eficientes las actividades, hace posible la inherencia de la comunicación al campo de la acción por las posibilidades y alternativas que se originan desde ella.

Una de las alternativas que nos ofrece la comunicación, es la investigación de los sistemas sociales, más específico, de las organizaciones. Mismas que dan pauta para la elaboración de estrategias y materiales que nos ayuden a comprender y resolver problemas comunicativos cotidianos. Todo esto con la finalidad de buscar siempre una evolución.

El presente trabajo es el resultado de la investigación enfocada al diagnóstico de la identidad corporativa de Velco Consultores, una consultoría financiera. La investigación parte de la necesidad de comunicación resaltada en sus procesos internos y de las áreas de oportunidad detectadas para el mejoramiento de sus procesos.

El desarrollo del proyecto pretende dar las bases para lograr consolidar de manera interna, una Imagen e Identidad Institucional, ambas consistentes en la creación de un compendio de herramientas de comunicación.

Con ello se intenta lograr que Velco Consultores, en lo consiguiente “la Empresa” cuente con elementos que puedan consolidar una Imagen Institucional que cumpla con los requisitos para formalizarla: Identidad formal (por escrito), Sólida (con elementos básicos) y Homogénea (poseer una estructura uniforme).

El estudio tiene como ejes temáticos, la concepción de la Identidad Institucional y la Imagen Corporativa como aspectos fundamentales en el desarrollo de una organización.

El proyecto presentado se expone en cuatro apartados principales. El primero consta de conceptos teóricos fundamentales para entender la procedencia de los ejes temáticos y por tanto, la razón de ser del proyecto. Con definiciones que van desde la Comunicación, hasta la Identidad Corporativa, se hace un recuento de los conceptos que se consideran más importantes alrededor de la Comunicación Organizacional.

El segundo capítulo da referencia a la razón de ser del objeto de estudio, donde se narran los aspectos más importantes de la naturaleza de una organización financiera como Velco Consultores, así como su filosofía institucional y el motivo por el cual se procedió con el estudio.

En el tercer capítulo se desarrolla un diagnóstico comunicativo de la situación de la empresa mediante técnicas de investigación, con las cuales, se expone la problemática y las necesidades comunicativas de la empresa. En este capítulo se especifica cuál es la verdadera problemática, se establecen las proyecciones y los alcances de la misma y se presenta la interpretación de los resultados obtenidos para abrir paso a las estrategias comunicativas posteriores.

El cuarto capítulo presenta la propuesta comunicativa, misma que deriva del diagnóstico anterior. Surge de la suma de la interpretación de los resultados obtenidos y de la reflexión de los conceptos teóricos y elementos contextuales planteados en el cuerpo del trabajo.

Recordemos que la comunicación no se limita solamente a modelos básicos, tomemos en cuenta que dentro de una sociedad pueden existir pequeños detalles, quizá insignificantes para muchos, pero que pueden hacer grandes diferencias. Lo planteado en estas páginas nos da una idea de los campos de acción importantes y necesarios para la comunicación, así como las áreas de oportunidad que se descubrieron a lo largo de la investigación. Áreas de oportunidad que debemos saber aprovechar y considerarlas un elemento estratégico para ayudar al mejoramiento de la comunicación.

En estas páginas podrán encontrar un enfoque comunicativo especializado, con el cual, a través de la interpretación de datos y el análisis de éstos, nos llevan a la creación de productos comunicativos finales que pueden coadyuvar al mejoramiento y desarrollo de las organizaciones.

I. LINEAMIENTOS TEÓRICO CONCEPTUALES

1.1 Comunicación y Organización

Dentro de los procesos humanos, uno que es vital para el desarrollo social para el individuo, sin duda alguna es la comunicación. Este proceso ha tenido un sinnúmero de definiciones, unas más atinadas que otras en cuanto a procesos naturales, culturales y sobre todo sociales. Estas últimas son en las que enfocaremos toda nuestra atención.

Existen gran cantidad de definiciones acerca de la comunicación, algunas la definen como un sistema, otras como un proceso y hasta como una cualidad en los seres vivos.

Ante todo esto, lo innegable es que es un aspecto de la vida en sociedad que no podemos omitir y mucho menos restarle importancia.

Una de las definiciones mejor aceptadas dentro del criterio para este proyecto es la proporcionada por los Profesores de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán Fernando Molina y Manuel Vázquez Arteaga: “La comunicación es un sistema de interacción usado por el hombre donde intervienen dos o más actores en torno a un conjunto de variables interdependientes con la finalidad de compartir y comprender símbolos lingüísticos con un propósito concreto.”

Antes de continuar con la interpretación de la definición anterior, considero de suma importancia el estipular la razón por la cual en este trabajo se considera a la comunicación como un sistema.

Lejos de otras definiciones de comunicación, nos interesa tomar a la comunicación como un sistema reflejado en las organizaciones como elemento esencial para su existencia y mantenimiento; por las características específicas, prácticas y realistas que vemos día a día en cuestión organizacional. Es importante el aspecto práctico, mecánico y tangible en las actividades diarias, sin embargo también es necesario entender por qué y cómo funciona la práctica diaria, para entender qué hay detrás de todo ello, es vital conocer los ejes teóricos principales en la comunicación, vista desde el aspecto social y organizacional.

¿Por qué son necesarias estas teorías? Simple y sencillamente porque son las bases con las que sustentaremos y daremos validez a todo nuestro discurso. Lejos de la innecesaria aparente de la teoría, es importante entender cómo funciona todo nuestro entorno social y para ello hay que indagar en lo elemental y diferencial en cada teoría.

A lo largo de la historia de la comunicación han surgido diversas teorías administrativas que sitúan al hombre como elemento principal pero desde varias perspectivas.

Existen tres grandes escuelas de comunicación consideradas como las directrices para el estudio de la misma, y específicamente hablando de organizaciones: Escuela Clásica, Escuela Humanista y Escuela de Sistemas.

Como ficha técnica, podemos describir a las escuelas de la siguiente manera:

ESCUELA CLÁSICA

- Teóricos: Weber (saber pensar), Taylor (saber hacer), Fayol (estructurar-14 principios administrativos).
- Período: 1900-1930
- Figura principal: Jefe- Directivo
- Reto: analizar y lograr vincular el trabajo colectivo a un propósito (productividad)
- Comunicación: rígida, formal, se da en un margen de libertad aunque la toma de decisiones está centralizada en la dirección. Vertical descendente.
- Liderazgo: está determinado por las relaciones de poder y la estructura de la organización.
- Solución: control
- Resultados: reglas estrictas e inflexibles

ESCUELA HUMANISTA

- Teóricos: Mayo, Lewin, Likert, Mc.Gregor, Agyris
- Período: 1920- 1930
- Figura principal: Empleado
- Reto: enfatizar la importancia del elemento humano en la organización con la finalidad de que mediante su desempeño y realización personal, aumente la productividad de la organización.
- Comunicación: flexible, horizontal, vertical ascendente y vertical descendente. Alta descentralización en la toma de decisiones. Formal e informal.
- Liderazgo: participativo, confianza amplia en los subordinados, se busca continuamente la opinión de los subordinados.
- Solución: alta consideración de las necesidades de los empleados, recompensas.
- Resultados: toma de decisiones hecha por toda la organización a través de grupos interconectados.

ESCUELA DE SISTEMAS

- Teóricos: E. Trist, Daniel Katz, Robert Kahn
- Período: 1950-1970
- Figura principal: sistema y subsistema
- Reto: considerar a aquellos elementos del entorno que pueden afectar el desempeño y los resultados de un sistema
- Comunicación: formal e informal entre sistemas y subsistemas, horizontal y vertical. Oral y escrita.
- Liderazgo: es retroalimentativo, se permite la participación de todos los elementos buscando un equilibrio.
- Solución: descentralización variable para buscar el equilibrio interno y externo
- Resultados: se enfatiza la importancia de la retroalimentación como elemento central de control

Cuadros explicativos de las principales escuelas de comunicación

Fuente: Seminario de Teoría de las Organizaciones (FES Acatlán, Prof. Manuel Vázquez)

Diseño y elaboración: Elisa Colín

De cada una de estas escuelas deriva una teoría, con postulados diferentes pero a la vez complementarios para el entendimiento de las organizaciones:

- Teoría Clásica: se desarrolla a principios del siglo XX, tanto en Europa como en Estados Unidos, y es uno de los primeros intentos por explicar la naturaleza del comportamiento de las organizaciones. Serán el ingeniero mecánico estadounidense Frederick Taylor, el industrial francés Henry Fayol y el sociólogo Max Weber sus máximos representantes. (Gómez, 2007)

La aportación principal de la Escuela Clásica a la comunicación organizacional es la estructura jerarquizada y las funciones determinadas y establecidas por un modelo meramente descendente en el cual el poder de la información recae en los directivos. Teniendo éstos la decisión de compartir o no la información y sin dar mucha relevancia a las necesidades reales de los empleados.

- Teoría Humanista: se basa en un modelo de comportamiento humano basado en la autorrealización, vista como un proceso en el cual los seres humanos desarrollan conocimientos, destrezas y habilidades individuales. La autorrealización del elemento humano se equipara con el enriquecimiento de las ganancias obtenidas para la empresa. (Gómez, 2007)

En la Escuela Humanista la comunicación desempeña un papel fundamental en aspectos como el estilo del liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la dirección como único medio para conocer a la gente y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos. La comunicación organizacional es un elemento central y definitivo.

- Teoría de Sistemas: En la Teoría de Sistemas la información juega un papel muy importante ya que es tomada como una entrada fundamental para el sistema de cualquiera de las partes y la retroalimentación es considerada como aspecto de control. La organización debe cuidar con atención la información recibida del entorno y la generada también en el entorno. (Gómez, 2007)

En la corriente de la teoría de sistemas, la estructura del todo (sistema) abstracto está compuesto por partes (subsistemas) que se correlacionan entre sí de manera lógica y ordenada. Coexistentes entre sí, la organización es considerada como un sistema abierto que se caracteriza por su entropía, sinergia e interdependencia de subsistemas para lograr un propósito común.

Si bien, el sistema es la estructuración de un todo abstracto, es también un proceso en desarrollo, el cual tiene las siguientes etapas:

- Entradas: Es aquello que da origen o impulso al proceso en primer lugar.
- Transformación: Es la acción que produce cambios y que generara resultados por medio de la unificación de los elementos.
- Salidas: Es el objetivo de las entradas y el proceso de transformación.
- Retroalimentación: Es la confrontación de los resultados e impresiones de los procesos de transformación.
- Ambiente: Son los sistemas paralelos que rodean al sistema y que intervienen directa o indirectamente, las estructuras políticas, sociales, económicas, todo aquello que influye y/o modifica el sistema.

Este enfoque lo estamos tomando ya relacionado directamente con las organizaciones, por lo cual las etapas anteriores son de cierta manera metafóricas.

En el siguiente esquema podemos diferenciar de manera más sencilla el contraste de estos tres enfoques anteriores:

PRINCIPALES ESCUELAS DE COMUNICACIÓN

ESCUELAS	CLÁSICA	HUMANISTA	SISTEMAS
PERIODO	1900-1930	1920- 1930	1950-1960
REPRESENTANTES	Weber (saber pensar) Taylor (saber hacer) Fayol (estructurar-14 principios administrativos)	Mayo, Lewin, Likert, Mc.Gregor, Agyris	E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn
FIGURA	EL JEFE	EL GRUPO	ORGANISMOS
COMUNICACIÓN	Rígida, formal, se da en un margen de libertad aunque la toma de decisiones está centralizada en la dirección. Vertical descendente	Flexible, horizontal, vertical ascendente y vertical descendente. Alta descentralización en la toma de decisiones	Esta es de forma abierta, se comunica y entabla relaciones con el medio ambiente y con otros sistemas. Debe haber armonía.
LIDERAZGO	Está determinado por las relaciones de poder y la estructura de la organización.	Es mucho más flexible, toma en cuenta al empleado y se tiene mucha más relación con él.	Otorga relevancia a las relaciones existentes entre las partes de la organización (subsistemas constitutivos del todo) con el entorno y a la naturaleza interdependiente de estas.
SOLUCIÓN	Implementación del control	Alta consideración de las necesidades de los empleados, recompensas.	Interacción entre diversos sistemas, buscar entornos donde se de intercambio de necesidades.
RESULTADOS	Reglas estrictas e inflexibles	Toma de decisiones hecha por toda la organización a través de grupos interconectados.	Buenos resultados entre las organizaciones y para los miembros de ésta.
REFLEXIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Énfasis en el trabajo y la producción - Se establece una estructura jerárquica - Es importante la escuela clásica porque (aunque se critique por ser "arcaica" o "lineal") sienta las bases para el estudio de la organización. - La escuela clásica dio como resultado la creación de organizaciones rígidas porque antes no había control, por lo tanto tendían hacia el caos, pero en el afán de ver a las instituciones como algo científico, se fue al extremo. Por eso pensamos que durante este periodo se dieron fenómenos como el fascismo y las dictaduras. - En México se da el proceso de Nacionalización y por tanto se comienza a dar importancia a la organización como país independiente y republicano. 	<ul style="list-style-type: none"> - La escuela humanista es una vertiente ya distinta a la de la escuela clásica, ya después de los primeros insumos de la revolución industrial, la reflexión es que ahora los procesos de producción son más eficaces cuando se toma en cuenta el lado humano. - El estímulo es distinto dependiendo del estado anímico del trabajador, esto resulta por demás interesante y reformula muchos aspectos alrededor de las fábricas y los sitios de trabajo. - Ya con el a posteriori a las guerras más grandes y a los postulados marxistas y freudianos, el paradigma que centra las nuevas vertientes tiene la necesidad de reformular un sistema en decadencia. - El concepto de retroalimentación aparece en estos años. - Hay nuevas formas, y se formula una nueva practica; el diálogo para el entendimiento, lo que daría lugar en procesos cercanos la creación de la ONU. - Las fallas y problemas que crearon los postulados de la escuela clásica es algo q permitió reformular paradigmas 	<ul style="list-style-type: none"> - Todo sistema es una unidad económica, social y técnica. - Existen subsistemas relevantes en las organizaciones: producción, mantenimiento de la estructura, subsistemas de frontera o de soporte a la producción (compras, selección de personal), adaptativos y gerenciales o administrativas. - Se consideran a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. Presenta una visión más realista de las organizaciones con toda su complejidad. - Da importancia a los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos. - La información es considerada como una entrada fundamental para el sistema de cualquiera de las partes, y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control.

Principales Escuelas de Comunicación

Fuente: Seminario de Teoría de las Organizaciones (FES Acatlán, Prof. Manuel Vázquez)

Diseño y elaboración: Elisa Colín

Con las características y diferencias anteriores nos damos cuenta de que estas tres teorías son la base de la comunicación organizacional y a su vez, éstas mismas abren paso a otros cuestionamientos que complementan los modelos establecidos por cada una y por tanto al abrir paso a estos cuestionamientos e ideas, dan pie a la formación de nuevas teorías como la contingente y la escuela neoclásica, por ejemplo.

Las características específicas de la teoría sistémica empatan con las características organizacionales de nuestro objeto de estudio, por ello, nuestro eje teórico será la teoría sistémica.

En este orden de ideas y según Goldhaber “los sistemas abiertos son dinámicos...están cambiando constantemente. Una organización es un sistema abierto debido a sus constantes interacciones con su medio ambiente”. (Goldhaber, 1984)

La lógica fundamental de la escuela de los sistemas sociales según Goldhaber es que todas las partes afectan al todo y toda acción tiene repercusiones en la organización.

La intención de vincular al proyecto con la Teoría Sistémica, nace de las cualidades y propiedades de la Empresa en cuestión, apuntando una creciente necesidad de una descentralización de la información y la importancia de la retroalimentación entre los colaboradores.

Vista una organización como un sistema, vemos claramente la importancia de considerar a la comunicación que se da dentro de ella; como un subsistema, queremos que sea funcional, que busque interacciones y flujos informativos efectivos.

Aplicando la definición de comunicación, proporcionada por el Prof. Vázquez Arteaga en el Seminario de Teoría de las Organizaciones impartido en la FES Acatlán, en este trabajo el propósito concreto que tienen los actores es la obtención de herramientas que permitan tener una comunicación efectiva, ¿cómo?, haciendo sistemático y funcional el sistema y facilitando la comprensión de los signos lingüísticos.

De manera más simple, haciendo que el mensaje se envíe y reciba claramente para lograr comunicarnos de manera correcta, se trata de enriquecer a los actores a través del intercambio de información para que de manera simultánea se alimente de información y comunicación al propio sistema.

Así, situamos a la comunicación como un elemento vital para el desarrollo social, y dentro de lo social, para el eje organizacional, mismo que denota ya un sistema más desarrollado en cuanto a interacción se refiere.

1.2 Papel de la Comunicación en las Organizaciones

Para establecer la función de la comunicación en las organizaciones, debemos primero saber qué es una organización, según Goldhaber, una organización es un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles. (Goldhaber, 1984).

Katz y Kahn definen a las organizaciones como sistemas abiertos y discuten propiedades como la importación de energía procedente del medio ambiente, la transformación de dicha energía en algún producto o servicio, característico del sistema. (Goldhaber, 1984)

Otros autores como Zelko y Dance se interesan solamente en las habilidades comunicativas de los negocios o profesiones y ven a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas y externas. (Goldhaber, 1984).

Robbins considera que una organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes. (Robbins, 1987)

Situándonos en el hoy día, las organizaciones requieren muchos más aspectos para complementar su comunicación. No solamente se deben establecer parámetros comunicativos para forzar el correcto flujo de información, también hay que provocar que los actores integrantes de la misma, faciliten el flujo comunicativo de manera proactiva, siendo ellos los protagonistas y causantes del intercambio informativo.

Existen ya nuevos ejes que sirven de parámetros para considerar a la comunicación como factor fundamental de integración y facilitador de las relaciones laborales. En una organización, además de contar con una estructura sólida y bien definida, un aspecto tan importante como ese es contar con una estructura comunicativa que permita fortalecer los lazos laborales y proporcionar nuevas pautas de funcionamiento. De esta manera las organizaciones pueden retroalimentarse dentro de sí mismas, innovando y mejorando procesos ya existentes y causando que uno de los principales motores que las hacen funcionar, es decir, su capital humano, coadyuve al mejoramiento y crecimiento de la misma.

“Las organizaciones en la era de la información deben construirse sobre nuevas hipótesis de funcionamiento, como: la visión centrada en los procesos, los vínculos con clientes y proveedores, la segmentación de los clientes, la competencia y la innovación permanente” (Gilli, 2000).

A pesar de los nuevos e innovadores planteamientos de la comunicación, es importante también tomar en cuenta que no solamente debe existir comunicación como una herramienta fría para relacionarse en el medio.

“La comunicación en las organizaciones debe ir más allá de la comunicación específicamente comercial, entrando en la esfera de lo social” (Capriotti, 1999).

Muchas empresas se han percatado ya del peso comunicativo que puede ayudarlas a un mejor desarrollo y un crecimiento económico. Sin embargo aún existen renuencias y tendencias clásicas por parte de los miembros de las organizaciones.

Ante esto, el papel del comunicólogo organizacional es imprescindible porque somos portadores de los conocimientos y habilidades para crear estrategias que motiven a las organizaciones a actuar con base en su sistema informativo y comunicativo para mejorar interna y externamente.

Joan Costa menciona que una de las ramas escindidas de la comunicación, es la comunicación humana vista desde la naturaleza misma de la organización. Dicha vertiente al ser un componente sociológico, penetra en la organización a través de nuevos conceptos e instrumentos operacionales en los que destaca los siguientes:

- la noción esencial de *identidad*
- la *integración de las comunicaciones*
- la *cultura organizacional*
- los *cambios culturales*
- la *comunicación interna*
- la *gestión del vínculo* (con los empleados, los clientes, los accionistas, los medios de comunicación, los líderes de opinión, las administraciones y los colectivos sociales)
- los *programas de calidad*
- la *gestión del conocimiento* para la toma de decisiones estratégicas y el diseño de modelos
- la *revolución de los servicios*

Este nuevo paradigma organizacional obliga a las organizaciones a replantear sus necesidades y objetivos. A pesar de que muchas organizaciones aún mantienen un sistema clásico en sus procesos comunicativos, hoy en día el contar con una identidad corporativa y una imagen bien fundamentada, ayuda a que sean visualizadas en el mercado de una mejor manera.

“Toda empresa se encuentra en comunicación consigo misma y, directa e indirectamente, con su entorno. Toda empresa irradia una determinada imagen en sus públicos” (Costa, 2003)

De esta manera, no podemos desprender a la comunicación de las organizaciones; constituye un eje rector, un elemento estratégico y una necesidad para su correcto funcionamiento. Y si además a esto le sumamos la importancia que tiene la comunicación para dar una fomalidad a los procesos corporativos, tenemos en esta disciplina a una fuente importante de desarrollo y crecimiento social y económico.

1.3 Comunicación Organizacional ¿qué es y para qué sirve?

A continuación se presentan varias definiciones del concepto de Comunicación Organizacional proporcionadas en el Seminario de Teoría de las Organizaciones impartido en la Fes Acatlán por el Prof. Vázquez Arteaga. Del análisis de contenido de las mismas, surge una definición final:

AUTOR	DEFINICIÓN	FECHA
Reeding y Sanborn	Es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización (retroalimentación constante)	1964
Zelko y Dance	Es independiente entre comunicaciones internas y externas (se mezcla la mercadotecnia, si una no existe, puede desaparecer la otra)	1965
Katz y Kahn	Es el flujo de información dentro del marco de la organización.	1966
Thayer	Es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de la comunicación e intercomunicación de la organización.	1968
Bormann	Es solo vista como comunicación oral directa, es lo único que cuenta.	1969
Huseman	Está limitada al campo de la estructura organizacional, se inclina a los medios de comunicación escritos.	1969
Lesikar	Está de acuerdo con la definición de Zelko y Dance y la complementa con la comunicación de personal.	1972
Greenbaum	Agrega las comunicaciones formales e informales involucrando la motivación del personal.	1971-1972
Witkin y Stephens	Son aquellas interdependencias o interrelaciones que se producen entre y dentro de los subsistemas y que sirven a los propósitos.	1972
Haney	Es la coordinación de un cierto número de personas que están interdependientemente relacionadas.	1973

Derivado de un análisis de contenido del cuadro anterior, podemos decir que la Comunicación Organizacional estudia la forma y dirección del proceso de comunicación llevada a cabo entre los miembros de cualquier organización, para un buen manejo de información y de datos que se perfilen como internos e incluso externos.

La Comunicación Organizacional ha sufrido cambios radicales desde sus inicios, al principio como sabemos, no estaba definida como tal, se asociaba más bien a la administración.

Con el surgimiento de la escuela clásica y con ello las formas de organizaciones meramente rígidas, las organizaciones adoptaron dicho modelo, el burocrático que actualmente sigue vigente y que tiene una funcionalidad y efectividad inciertas por los medios que utiliza para alcanzar sus objetivos y por sus posibles consecuencias colaterales. Inciertas porque olvidan que su principal recurso es el trabajador y al darle a éste un trato inferior, la producción de la organización varía drásticamente y constantemente.

En el otro extremo se encuentra la escuela humanista, que a diferencia de la clásica, centra su importancia en el individuo; esta escuela surge por las inconformidades en el sistema burocrático impuesto y debido también al trato a los trabajadores de la época, no eran tratados como personas sino como meros elementos productivos, se cayó en un utilitarismo humano.

En respuesta a ello, los humanistas destacaron la importancia del bienestar del empleado y los grupos, ya que al dar pie a la motivación se lograba un cambio en la actitud del empleado y por ende en la producción de la organización.

Al surgir la teoría de sistemas como complemento de la humanista, se ve a la organización con otro enfoque sin restar importancia al elemento humano y a los procesos comunicativos; estos últimos, relevantes junto con las entradas de información.

La retroalimentación se convierte en un elemento central para la organización y su funcionamiento interno. A diferencia de las escuelas anteriores que se centraban en elementos internos; la teoría de sistemas empieza a fijarse en el entorno y el cómo éste afecta directamente a la organización con elementos como resultados, logros y productos.

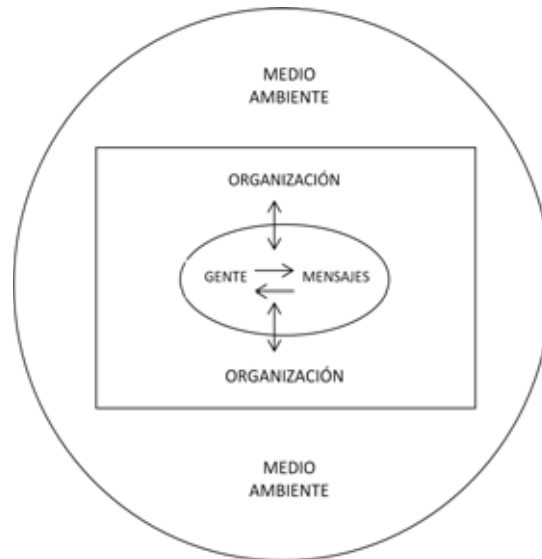
Las tres teorías se complementan de manera que se engloban tres aspectos fundamentales para una organización: por una parte, la estructura dada por la escuela clásica; la importancia al elemento humano dada por la escuela humanista; y finalmente la teoría de sistemas que menciona al entorno como parte también de la organización.

Nuestro eje teórico es la teoría de Sistemas por el esquema sistemático y funcional que se pretende dar al trabajo, estableciendo fines prácticos y teniendo la intención de coadyuvar al correcto flujo y funcionamiento de la comunicación, nunca dejando de lado la importancia del entorno y del elemento humano.

Otros objetivos de la comunicación organizacional se enfocan específicamente a la proyección de una imagen: "la comunicación organizacional es una actividad que tiene como objeto la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información" (Homs, 1990).

Goldhaber nos da una definición más concreta de la comunicación organizacional: "es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes". Misma que propone de la siguiente manera:

FIGURA 1



Ejemplo de Comunicación Organizacional
Fuente: (Goldhaber, 1984)
Diseño: (Goldhaber, 1984)

Del esquema anterior, Goldhaber nos muestra que:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

La comunicación organizacional sirve para crear un sistema de entendimiento entre el personal de la empresa y quienes la dirigen y para ambos, desarrollar un ambiente de trabajo que facilite los flujos informativos y el correcto funcionamiento de cada una de las partes de la organización.

1.3.1 Tipos de Comunicación Formal en las Organizaciones

Por lo general, existen tres niveles de comunicación en las organizaciones:

- Descendente: se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el resto del personal.
- Ascendente: se presenta cuando la comunicación va del personal hacia los directivos.
- Horizontal (lateral): tiende a considerarse comunicación informal en ciertos casos. Ésta surge entre los miembros de la organización en general. (Adler, 2005)

	Comunicación descendente	Comunicación Ascendente	Comunicación Horizontal (lateral)
Definición	Superior a subordinado	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos
Tipos	Instrucciones de trabajo Lógica del trabajo Procedimientos y prácticas organizacionales Retroalimentación a subordinados Adoctrinamiento de la cultura de la organización	Lo que están haciendo los subordinados Problemas laborales sin resolver Sugerencias para mejorar lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros	Coordinar tareas Resolver problemas Compartir información Manejar conflictos Crear afinidad
Posibles Beneficios	Prevenir/corregir errores de los empleados Mayor satisfacción con el trabajo Mejor estado de ánimo	Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia	Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones Mayor entendimiento de la misión de la organización
Posibles Problemas	Mensajes insuficientes o poco claros Exceso de mensajes Mensaje distorsionado conforme pasa por uno o varios intermediarios	Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables	Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas La especialización dificulta la comprensión El exceso de información desalienta los contactos Las barreras físicas desalientan el contacto Falta de motivación

Tipos de comunicación formal
Fuente: (Adler, 2005)
Diseño: (Adler, 2005)

1.3.2 La función de la Comunicación Organizacional

Cuando la comunicación se introdujo en las organizaciones, no solamente tuvo cabida en los servicios, productos y procedimientos de las empresas, también impactó a sus actividades sociales, a su entorno social y a sus públicos. Sin la comunicación organizacional, los públicos no entenderían claramente los vínculos informativos entre la empresa y ellos.

“La comunicación organizacional imprime movimiento y dinamismo a las estructuras básicas de la empresa. Representa la fuerza que brinda cohesión al grupo de empleados o personal, y otorga la solidez necesaria para existir y subsistir” (Ramos, 1991)

La comunicación organizacional se encarga también de crear y mantener una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información. Según Fernando Martín (Martín, 1998), las comunicaciones en las organizaciones, otorgan a las personas que ingresan a ellas:

- Incipiente sentido de pertenencia
- Información acerca de hechos, políticas...cultura corporativa/institucional
- Sentido productivo del trabajo.

- Integración y manejo involucrante de la Imagen corporativa/institucional de la organización.

Además de estos objetivos, Homs (Homs, 1990) nos sugiere otros que complementan las acciones organizacionales:

- Creación y mantenimiento de una imagen institucional positiva.
- Establecimiento de canales de comunicación entre la institución y sus públicos.
- Establecimiento de una corriente de simpatía y aprecio, además de un clima de comprensión, apoyo y solidaridad entre la institución y sus públicos.

1.3.3 Barreras y Problemas de la Comunicación Organizacional

Manuel Vázquez Arteaga, afirma que existen cuatro problemas principales a los que se enfrentan actualmente las organizaciones en materia de comunicación:

- ✘ PROBLEMA FILOSÓFICO: No se sienten incluidos los trabajadores por lo tanto no se identifican con sus empresas, no saben hacia dónde van y por lo tanto no se ponen la «camiseta».
- ✘ PROBLEMA ANTROPOLÓGICO: No se reconoce la cultura del trabajador y éste no reconoce la de la organización, lo cierto es que existe cultura, que se tiene que aceptar y cambiar ante las necesidades del entorno que se manifiestan en el contexto.
- ✘ PROBLEMA TEÓRICO METODOLÓGICO: La investigación es primordial en las empresas, por medio de encuestas, auditorías, análisis cuantitativos y cualitativos podemos detectar las inquietudes, así como los síntomas que incomodan al personal, porque, por lo general, no cuentan con departamentos de comunicación que se dediquen a estas funciones.
- ✘ PROBLEMA TÉCNICO INSTRUMENTAL: Los medios internos de comunicación tienen un papel importante porque son reguladores del proceso informativo y comunicativo, existe problema en su uso, difusión y distribución, no se leen y de ahí la pregunta ¿qué hago para que me lean?

Estos problemas mencionados, a mi parecer abarcan desde diferentes perspectivas un problema en específico, todas apuntan a lo mismo, a procurar la efectividad de la Comunicación Organizacional tratando de fusionar estrategias filosóficas, antropológicas, teórico-metodológicas y técnico-instrumentales. Dichos problemas los abordaremos cuando propongamos las acciones a seguir para poder solucionarlos.

Entre los obstáculos enfocados a lo técnico del proceso comunicativo y relacionado con la organización, podemos destacar los siguientes: (Garrido, 2008)

- Mensajes mal expresados o carentes de sentido.
- Apreciaciones e interpretaciones erróneas.
- Ausencia parcial o total de atención.
- Supuestos no aclarados.
- Análisis y sistemas evaluatorios prematuros.

- Diferencia de significado simbólico entre emisor y receptor.
- Falta de práctica, inhabilidad o desorden para comunicarse.
- Miedo a la expresión.
- Insuficiente lapso para reconocimiento, ajuste o adaptación con el medio y los demás miembros presentes.
- La intención puede provocar confusiones si no se estructura y planea adecuadamente.
- Esperar escuchar lo que deseamos y no lo que se plantea. En este caso en particular podemos referirnos al afán de interpretar ideas antes de que nos sean expuestas.
- Emitir excesiva información en un tiempo breve. Saturación de datos.
- Tratar de influir en el receptor con informaciones no confirmadas o falsas.
- Evadir los temas tratados por ser causa de conflictos.
- Generalmente olvidamos o rechazamos la información que contradice nuestros conocimientos, sentimientos, sensaciones y /o expectativas.
- En diversas ocasiones el estado emotivo en que nos encontramos altera de sobremanera la percepción de los mensajes.
- Empleo de frases imprecisas y oscuras.

Para Robbins (Robbins, 1987), las principales barreras en el proceso de la comunicación organizacional son las siguientes:

- **Filtración:** la filtración denota la manipulación de la información para que de esta manera sea vista de manera más favorable por el receptor. A medida que la información llega a ejecutivos de rango superior, va siendo condensada y sintetizada por subordinados para que los ejecutivos de alta gerencia no se vean abrumados por el exceso de información. Los intereses y percepciones personales de lo que es importante para quienes la sintetizan culminará en una filtración. El principal determinante de la filtración es el número de niveles de la estructura de una corporación. Cuanto más niveles verticales haya en una jerarquía, más posibilidades habrá de filtración.
- **Percepción selectiva:** los receptores en el proceso comunicativo, ven y oyen de modo selectivo basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencia, educación y otras características personales. También proyectan sus intereses y expectativas personales en la comunicación al ir la descifrando. No vemos la realidad sino que interpretamos lo que vemos y a eso lo llamamos realidad.
- **Emociones:** el estado de ánimo del receptor en el momento en que llega un mensaje incidirá en la interpretación que le dé. Un mismo mensaje recibido cuando esté enojado o perturbado será interpretado en forma indistinta a cuando su estado de ánimo sea neutral. Las emociones extremas, como el gozo y la depresión fácilmente obstaculizan una buena comunicación. En tales casos estamos propensos a dejarnos llevar por la emoción más que por procesos del pensamiento racional y objetivo.
- **Lenguaje:** las palabras significan cosas diferentes para cada persona. La edad, escolaridad y sistema cultural son tres de las variables más obvias que inciden en el lenguaje que utiliza el sujeto y en las definiciones que damos a las palabras. Los empleados de una organización provienen de diversos medios. Además, el agrupamiento de ellos en departamentos crea especialistas que desarrollan su propia jerga o lenguaje técnico. En las grandes empresas,

los miembros presentan gran dispersión geográfica (a veces incluso trabajan en distintos países) y en cada región utilizarán frases y términos exclusivos de ella.

La existencia de niveles verticales es otra causa de posibles problemas de lenguaje. Los emisores tienden a suponer que las palabras y términos que utilizan tienen el mismo significado para ellos y para el receptor. Y como no es así, se originan dificultades en la comunicación.

¿Cómo superar las barreras comunicativas?

De acuerdo con Robbins (Robbins, 1987), mediante estas cuatro acciones podremos esclarecer nuestra comunicación para hacerla más efectiva:

- **Usar la retroalimentación:** debido a que muchos problemas comunicativos se deben a malos entendidos e interpretaciones incorrectas, es necesario cerciorarse de la información recibida, facilitando la fluidez en el circuito de retroalimentación ya sea de manera oral o escrita.

“Si preguntamos a un receptor “¿entiendes lo que te dije?”, la respuesta representará una retroalimentación. Pero el tipo afirmativo o negativo de retroalimentación no es, en absoluto, una forma perfecta. El emisor puede formar una serie de preguntas conexas con el mensaje, a fin de averiguar si se recibió tal como él deseaba. Mejor aún: puede pedirle al receptor que repita el mensaje con sus propias palabras. Si el emisor oye después lo que se deseaba, habrán mejorado la comprensión y la exactitud.

La retroalimentación presenta asimismo otras formas más sutiles que la pregunta directa o la síntesis del mensaje por el receptor. Los comentarios generales hechos por él, pueden darle al emisor una buena idea de la reacción que suscitó el mensaje.” (Robbins, 1987)

- **Simplificar el lenguaje:** el emisor tiene la obligación de simplificar su lenguaje y tener en cuenta los destinatarios del mensaje, de modo que el lenguaje sea compatible con los receptores. La comunicación eficaz se logra cuando el mensaje se recibe y entiende. Los vocabularios especializados (jerga profesional) facilitan la comprensión cuando se utiliza con miembros de otro grupo que hablan ese “idioma”, pero puede provocar innumerables problemas al emplearse fuera de ese grupo.
- **Escuchar activamente:** escuchar es la búsqueda activa de significado, mientras que oír es pasivo. Cuando uno escucha, dos personas están pensando: el receptor y el emisor. Escuchar activamente mejora cuando el receptor adquiere empatía con el emisor; es decir, cuando trata de ponerse en el lugar del emisor. Como los emisores tienen diferentes actitudes, intereses, exigencias y expectativas, la empatía facilita la comprensión de contenido real de un mensaje. El objetivo es mejorar la capacidad de captar el significado integral de la comunicación, sin dejar que la deformen los juicios prematuros ni las interpretaciones.
- **Controlar las emociones:** no siempre nos comunicamos en forma objetiva y racional, las emociones pueden oscurecer y distorsionar mucho la transmisión del significado. Cuando nos encontramos en un estado anímico perturbado, estamos más propensos a interpretar erróneamente los mensajes que nos lleguen, y es posible que no expresemos con claridad y precisión lo que queremos enviar. Lo más recomendable es aplazar la comunicación explícita hasta que recobremos la compostura.

Lejos del enfoque clásico de los aspectos técnicos mencionados anteriormente y que en definitiva deben ser superados, nos encontramos con una barrera psicológica más de fondo que de forma, el aspecto de la cultura organizacional.

“Hoy en día, los trabajadores buscan pertenecer a alguna organización y que se les estime; es innegable que los trabajadores también desean la realización de sí mismos. Y se está vislumbrando claramente que, en un futuro previsible, millones más buscarán este nivel de logro, este tipo de desarrollo del trabajador aporta los ingredientes de los principales cambios por hacer, en la forma que se tiene de organizar y administrar nuestras empresas públicas y privadas.” (Vázquez, 1998)

Este aspecto de la importancia de la cultura organizacional como factor determinante para obtener una comunicación efectiva, lo mencionaremos más adelante.

1.3.4 La Organización como Sistema

Para que una organización sea considerada como tal, debe contar con los siguientes elementos:

- Grupo humano
- Recursos
- Fines y objetivos por alcanzar

Estos elementos, se deben combinar y relacionar dinámicamente con características que los diferencian o identifican como organizaciones, de tal manera que si no coexisten no se trata de una organización, ellos son:

- La división del trabajo.
- El proceso de dirección.
- La posibilidad de remoción y sustitución del recurso humano.

Los elementos mencionados interactúan entre sí en una red que constituye un sistema, es decir: "un conjunto de relaciones, en un marco pertinente, para lograr propósitos determinados".

1.3.5 Comunicación Institucional

Anteriormente la Comunicación Institucional era considerada como todas aquellas actividades de comunicación que implicaban el intercambio de datos, ideas, informaciones y conocimientos entre las instituciones y sus públicos. (Muriel, 1980)

Hoy en día, este concepto ha evolucionado, ya no solamente se contemplan elementos informativos de la organización hacia el exterior, sino que se ha convertido en un elemento completamente significativo para determinar la esencia de las organizaciones.

La Comunicación Institucional puede definirse como la comunicación de la personalidad de la institución hacia el exterior, misma que deberá partir de los atributos explícitos de la identidad de la institución y traducirlos convenientemente para provocar una imagen positiva.¹

¹ Definición proporcionada en Seminario de Imagen Institucional impartido en la FES Acatlán por el Mtro. Arturo Salcedo

Joan Costa nos habla de la importancia que tiene la comunicación corporativa dentro de las organizaciones, menciona que al no existir un criterio para regular la información al interior de las empresas, genera dispersión, incongruencia y desorden en los mensajes, mismos que tampoco provienen de una sola fuente, ocasionando una interpretación errónea en muchos de los casos.

La comunicación institucional funciona precisamente para evitar estas fugas de información y malinterpretaciones en un medio formal como es la organización.

Fernando Martín nos proporciona una definición más sistemática de la Comunicación Institucional, es la “creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa (noticia, actualidad), que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social, y que se transmite a través de los medios de comunicación propios y externos, para así potenciar su Imagen corporativa/institucional.” (Martín, Comunicación en empresas e instituciones, 1997)

De esta manera, podemos decir que la Comunicación Institucional juega un papel mediador dentro de la empresa ya que crea todo el proceso informativo, lo difunde y lo reproduce para fines institucionales, representando un soporte para la construcción social y laboral.

1.3.6 Comunicación Interna

Responde principalmente al funcionamiento interno de la información, el ¿qué se hace o produce?, ¿quién lo hace?, ¿cómo lo hace?, ¿cuándo se desarrolla?, ¿dónde llega? y ¿por qué se comercializa o difunde el producto? Son algunas de las preguntas que la comunicación interna en su papel estratégico debe responder.

“La entrega de información por parte de los directivos es un componente muy significativo en el proceso de relación entre nuestras empresas y los colaboradores, pero esta entrega de información no significa que hayamos aprendido a comunicarnos (...) cuando nuestra comunicación (formal o informal) no tiene el poder de impulsar acciones, se reduce a una pieza decorativa dentro de la compañía que no agrega valor.” (Garrido, 2008)

Fernando Martín define a la comunicación interna como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto a la comunicación externa, únicamente se mencionará para efectuar un comparativo acerca de la mutua dependencia de estos dos tipos de comunicación. El mismo Fernando Martín, ubica a la Comunicación Externa como un conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios.

De esta manera, la Comunicación Externa no puede existir sin una Comunicación Interna, esta última en palabras de Martín, es el soporte previo y básico de la primera, que es una extensión de la Comunicación Interna.

1.3.6.1 Objetivos de la Comunicación Interna

La comunicación dentro de la institución suele obedecer a tres propósitos básicos que se identifican con las funciones del sistema: Producción, Mantenimiento e Innovación. (Muriel, 1980)

- Mensajes de Producción: se refieren a la producción del sistema, usualmente persiguen el objetivo de motivar la realización de un trabajo. Se consideran los mensajes que se refieren a los productos o servicios de la institución, a los que se dirigen al personal para indicarle cómo debe hacer su trabajo, a los referentes a actividades de capacitación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, etc.
- Mensajes de Mantenimiento: colaboran a la supervivencia de la institución como sistema, buscan fomentar la integración de los elementos que la componen. Son mensajes que ayudan a la coordinación interna del sistema, como órdenes y controles no directamente relacionados con productos o servicios y también los mensajes humanos como felicitaciones, charlas y actividades informales.
- Mensajes de Innovación: plantean nuevas alternativas de conducta, adaptables a la estructura institucional. No necesariamente plantean el alterar la estructura radicalmente, sino el ir la haciendo flexible para facilitar la aceptación del cambio.

Homs nos brinda algunos otros objetivos de la comunicación interna; para él, las organizaciones buscan principalmente:

- Integrar al colaborador en forma absoluta a los objetivos de la empresa: hacer sentir al trabajador que los logros de la empresa también son suyos.
- Crear un sentido de orgullo y pertenencia: un trabajador que siente que está fuera de lugar en su ambiente de trabajo
- Establecer un clima de comprensión entre empresa y trabajadores.
- Crear una disposición favorable hacia la empresa.
- Ayudar al personal de nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos, a la empresa.
- Abatir los índices de rotación de personal.
- Tener abiertos los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal, a fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no maduren.
- Fomentar las actividades sociales, culturales y deportivas dentro de la organización.
- Ayudar a elevar el nivel cultural del personal.
- Motivar al trabajador e incrementar su productividad.
- Cuidar internamente la imagen positiva de la empresa.
- En caso de contar con algún sindicato, crear una buena relación y llegar a acuerdos para beneficios mutuos.

En teoría, los objetivos anteriores logran que las organizaciones cuenten con un sistema integral de comunicación, ponerlo realmente en práctica dependerá de las estrategias empresariales que se decidan implantar y de la importancia que se le dé a cada uno de los aspectos. Ninguno de los objetivos anteriores puede ser excluyente del proceso comunicativo ya que representan acciones que conforman la totalidad de un subsistema (en este caso el comunicativo) para conformar y hacer funcional un sistema completo (organización).

1.3.6.2 Públicos Internos y Públicos Externos

En cualquier tipo de organización inminentemente existen dos grupos importantísimos que forman parte de la estructura de la misma y que a la vez representan los principales mercados de las empresas.

“La comunicación Organizacional tiene divididos a sus públicos en dos grandes grupos: el primero es el externo, que está compuesto por clientes, proveedores, gobierno, sindicatos, cámaras, asociaciones, instituciones financieras, etc. El otro es el interno, constituido por quienes trabajan en la empresa, así como también sus familias.” (Homs, 1990)

En el siguiente cuadro se presentan las características generales de ambos públicos:

	PÚBLICOS INTERNOS	PÚBLICOS EXTERNOS
CARACTERÍSTICAS	Personal interno de la empresa, existe un vínculo directo porque pertenece a la organización.	Personal externo de la empresa. No tiene vínculo directo con la empresa porque no pertenece a ella.
¿QUIÉNES LO CONFORMAN?	Trabajadores, accionistas, directivos.	Clientes, proveedores, medios de comunicación, competencia.
IMPORTANCIA	El mejor (y el peor) vocero de una organización es el trabajador. Es quizá la parte más importante de una empresa ya que son quienes la hacen funcionar.	Son los responsables del consumo de los bienes o servicios que se ofertan. Sin ellos simplemente no hay flujo de productividad ni remuneración.

Características generales de los públicos
 Fuente: Elisa Colín
 Diseño: Elisa Colín

Se denomina Público Interno a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas, los directivos, los funcionarios, los empleados, etc. Cualquier miembro que esté como activo dentro de la organización tiene una participación elemental, es solo una parte que conforma a la organización. Cada integrante de la misma funge como un cliente interno de la empresa

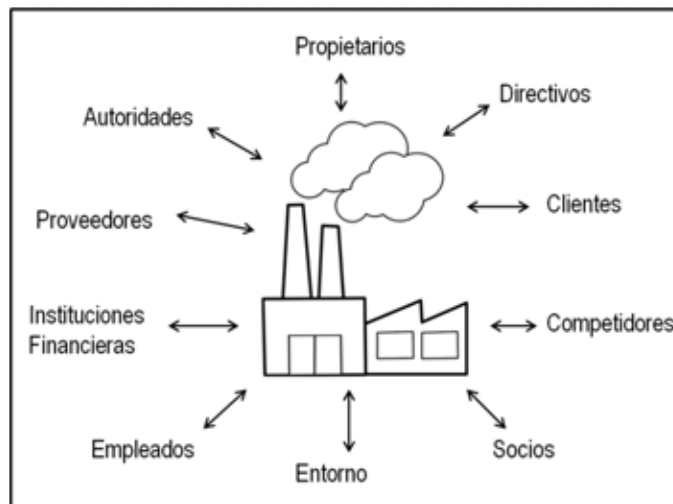
Los públicos externos podemos ubicarlos como aquellas personas que interactúan con la organización pero no pertenecen a ella. Por ejemplo, los clientes, los proveedores, la competencia, la prensa, la comunidad, el gobierno, el medio educativo, etc. Todos aquellos entes sociales que de manera directa o indirecta se relacionan, proporcionan una interacción o tienen un efecto sobre la organización.

Ambos públicos representan a los Stakeholders², quienes son aquellos que poseen intereses o participaciones en el éxito de una organización. Éstos varían en naturaleza e importancia de acuerdo al giro organizacional, el entorno, las relaciones directivas, las actividades y el tiempo.

De esta manera, tenemos un grupo de vital importancia para las empresas. No sólo los clientes son stakeholders, también lo son los trabajadores, quienes representan un elemento clave para mantener las buenas relaciones con los principales stakeholders de la organización, ya sea de manera interna o externa. (S.Williams, 2003)

² término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach” (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa».

FIGURA 2



El modelo de stakeholder
 Fuente: (S.Williams, 2003)
 Diseño: (S.Williams, 2003)

Los públicos o stakeholders conforman una Imagen de la empresa, por tanto, son trascendentales para la organización. Pero el público interno siempre guarda un poco más de peso en cuestiones comunicativas que pueden fortalecer una imagen positiva de las organizaciones, misma que se refleja en el mercado competitivo y denota una mejor organización en las empresas. Es decir, si nosotros mantenemos una congruencia y un bienestar en nuestro interior, en nuestro entorno vamos a reflejar ese mismo bienestar que podemos transformar en estabilidad y confianza para nuestros clientes.

A todo esto, Justo Villafañe menciona que dentro de las seis claves de la reputación interna de una empresa, es importante que exista una identificación de los trabajadores con el proyecto empresarial, mismo que en conjunto con una buena imagen entre sus clientes y otros factores empresariales, tendrá como resultado que la empresa cuente con esta buena reputación.

1.3.6.2.1 Las seis claves de la reputación interna

a. La relación con los mandos inmediatos

¿De qué depende la buena relación con el jefe inmediato? No existe un instructivo que asegure que los jefes mantengan una excelente relación siempre con sus colaboradores, sin embargo, Villafañe nos habla de la importancia de mantener una integridad y coherencia entre lo que los jefes dicen y hacen. Entre otros aspectos, para fomentar la buena relación con los colaboradores el jefe debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Contar con la capacidad de transmitir confianza, seguridad y apoyo al equipo.
- Mantener motivado a su equipo. Fomentar el trabajo en equipo y las buenas relaciones.
- Mantener un comportamiento ético, que sea honrado y que no oculte información.
- Desarrollar una capacidad de diálogo, que pueda razonar y escuchar a su equipo.
- Aprender a confiar en su equipo, saber organizarlos y delegar las responsabilidades.

b. La calidad laboral y las condiciones de trabajo

En todas las organizaciones existen factores que siempre serán determinantes para lograr establecer una calidad en el aspecto laboral. Para ello, los altos mandos deberán tomar en cuenta aspectos como los siguientes:

- c. La reputación de la alta dirección
- d. Los valores éticos y profesionales
- e. La imagen exterior de la empresa
- f. La identificación con el proyecto empresarial

1.3.6.3 Identidad Corporativa

Martín ubica a la Identidad Corporativa como “el sistema de signos, formas, colores...en sí un concepto que transporta ideas, impresiones psicológicas y una alta capacidad de memorización, acerca de la personalidad de una empresa o institución” (Martín, 1998). Tiene como objetivo el crear una personalidad diferenciada, exclusiva y global que se basa y apoya en los elementos de comunicación visual e incluso audiovisuales, siempre basándose en un panorama real.

Costa diferencia la Identidad de la Imagen de esta manera:

- Identidad: lo que se es
- Imagen: lo que se transmite y percibe

1.3.6.4 Comportamiento Organizacional

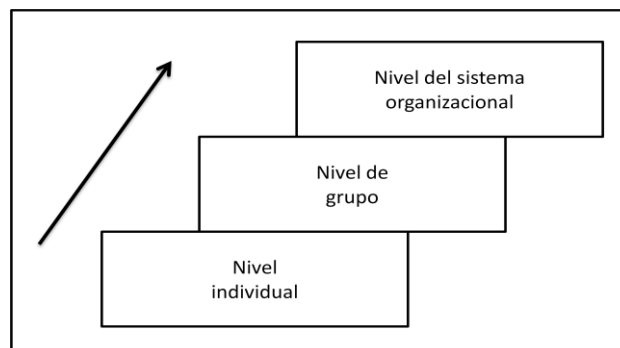
Robbins define al comportamiento organizacional como una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas.

De manera resumida, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas y de la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa.

Uno de los grandes aspectos de estudio del comportamiento organizacional son los factores que influyen en la productividad de los individuos.

Regularmente el comportamiento organizacional es medible en tres niveles, a nivel individual, a nivel de grupo y a nivel organizacional. Este último es el que verdaderamente interesa a las instituciones, sin embargo, para diagnosticarlo, habrá que empezar por el estudio del plano personal en cada trabajador.

Figura 3



Ejemplo de modelo de comportamiento organizacional
Fuente: (Robbins, 1987)
Diseño: (Robbins, 1987)

Quizá la variable del comportamiento organizacional que más nos causa ruido e interés en este proyecto apunta a la satisfacción en el trabajo. No solamente por el enfoque sistémico, sino también para tratar de encontrar los aspectos determinantes para entender nuestros resultados.

La satisfacción laboral es una actitud general del individuo hacia su trabajo. (Robbins, 1987)

Vista como una variable dependiente, donde la satisfacción laboral depende únicamente de situaciones internas y propias de los individuos, existen diversos factores centrales que la favorecen. Entre los más destacados podemos mencionar:

- Trabajo mentalmente interesante: las personas tienden a preferir trabajos que les brinden la oportunidad de utilizar sus actividades y destrezas, además de variedad de tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones.
- Premios equitativos: Las personas buscan sistemas de remuneración y políticas de promoción que sean justos, sin ambigüedades y acordes a sus expectativas. Cuando el salario se percibe como justo y correcto, tienden a sentir satisfacción en su trabajo. Este punto es demasiado subjetivo ya que no todas las personas consideran la remuneración como el aspecto más importante para sentirse satisfechos con lo que hacen
- Condiciones de trabajo favorables: el ambiente laboral genera comodidad personal y facilita el rendimiento. No solamente es importante el ambiente generado por el comportamiento de las personas, sino también hay que considerar aspectos ergonómicos, de iluminación, comodidad, cercanía, limpieza, recursos materiales, etc. No significa cumplir peticiones y caprichos de la gente, pero mantenerla en un ambiente confortable, aumenta las posibilidades de obtener mayor productividad mediante la satisfacción de esos pequeños aspectos.
- Buenos compañeros: además de los logros tangibles de las personas, es importante que la interacción social dentro del ambiente laboral sea óptima. El contar con un ambiente de compañerismo y trabajo en equipo aumenta las posibilidades de satisfacción de las personas.

Vista como una variable independiente, la satisfacción laboral depende también de situaciones internas y que no son propias del individuo, sino factores con relación negativa de la organización en general que impactan en el comportamiento del individuo:

- Satisfacción y Productividad: esta situación es retórica, menciona Robbins que en diversos estudios indican que existe un nexo positivo entre satisfacción y productividad, sin embargo, la cuestión está en no saber cuál es la que genera a la otra.
- Satisfacción y ausentismo: suele considerarse que el empleado insatisfecho tiende más a faltar al trabajo. Sin embargo, este punto también es altamente subjetivo ya que intervienen factores que no siempre pueden ser controlados y medibles con precisión.
- Satisfacción y rotación de personal: el grado de satisfacción laboral ayuda en gran medida a disminuir la rotación de personal. Dice Robbins que la satisfacción ejerce mayor influencia en la permanencia de los empleados de bajo rendimiento que en la de los de alto rendimiento. Independientemente del grado de satisfacción, estos últimos tienden más a quedarse en la empresa porque reciben reconocimiento, elogio y otros premios que les dan una buena razón para no renunciar.

Todas las variables anteriores, ya sean personales o de la organización, llegan a un mismo punto. Todas representan pérdidas a las organizaciones, ya sea en menor o mayor escala.

Del comportamiento individual de cada elemento en una organización, dependerá el comportamiento grupal y el comportamiento organizacional. Por ello es importante detectar y establecer desde un inicio los estándares que deben seguirse en cada organización.

Algo muy importante que hay que señalar es que independientemente de la satisfacción laboral de las persona en las organizaciones, el desempeño y la misma satisfacción de las personas, tienden a ser mejores si su escala de valores encaja bien dentro del núcleo laboral y de la cultura empresarial que se tiene.

De una característica como el comportamiento organizacional, nace la necesidad de establecer parámetros organizacionales. La interacción de las personas y de sus comportamientos individuales da pauta a que se vaya conformando una cultura dentro de las organizaciones.

1.3.6.5 Cultura Organizacional

La cultura misma, vista como un elemento integrador y social, no es posible descartarse cuando se habla de organizaciones, no solamente por ser un eje para la interacción social, sino por ser también un aspecto vital para la conformación de objetivos y desarrollo empresarial.

Como elemento inherente a las organizaciones vistas como sistemas, la cultura representa aquellos elementos intangibles que abarcan desde el conocimiento, las creencias, la moral, las costumbres y las relaciones humanas entre otras capacidades de los seres humanos en sociedad.

Por ende, un sistema cultural se integra por todos estos valores y creencias compartidas que representan un marco de referencia dentro de una realidad homogénea, en este caso, la realidad homogénea es el día a día en las organizaciones que permite establecer un patrón de comportamientos compartidos por los sujetos. El hecho de que las personas compartan además de espacios físicos y temporales en su vida diaria, ideologías, comportamientos y afinidades personales, trae para la misma organización un incremento en la satisfacción laboral y productiva de todo el sistema.

Tanto los valores como las creencias fungen como pautas para la integración. Los valores son ideales compartidos y aceptados por los integrantes de un sistema cultural, mientras que las creencias son ideas aceptadas con certeza dentro del sistema.

Dados estos elementos constitutivos de la cultura, podemos definir que la Cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y manifestaciones culturales comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente por los miembros de una organización.

Con una construcción social de la realidad, los trabajadores de las empresas crean cierta empatía con su medio, pero no solamente los aspectos positivos son determinantes para forjar una cultura corporativa.

“Lo que llamamos cultura corporativa no es sólo el resultado espontáneo de las interacciones diarias de los sujetos en el sistema, sino que además es resultado de las restricciones y espacios, de los estímulos y límites que la organización permite a sus empleados en función de sus objetivos comerciales, productivos, de servicios y, por cierto, estratégicos.” (Garrido, 2008).

La cultura también se determina por otro tipo de manifestaciones y estímulos. Horacio Andrade (Andrade, 1996) menciona que existen cuatro tipos de manifestaciones culturales aplicadas a las organizaciones que representan las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros:

- Manifestaciones Conceptual-Simbólicas: incluyen la filosofía organizacional (su misión, sus estrategias básicas, sus objetivos, sus prioridades, sus programas), su aparato simbólico y su mitología.
- Manifestaciones Conductuales: comprenden el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.
- Manifestaciones Estructurales: están integradas por las políticas y procedimientos, las normas el sistema de estatus interno y la estructura del poder (liderazgo formal e informal) que rigen en la organización.

- Manifestaciones Materiales: incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.

Parte de los elementos culturales dentro de una organización son los símbolos, entendidos según Andrade como formas de comunicación intuitiva, emotiva y expresiva más que racional, conceptual y lógica.

Uno de los símbolos que pueden utilizarse en la conformación de la identidad institucional es el mito, entendido como la interpretación simbólica del origen y el desarrollo de la organización, que conforman una especie de “historia sagrada” y explica figurativamente por qué y cómo la organización llegó a ser lo que es.

¿Por qué referimos al símbolo en un trabajo enfocado a la Imagen e Identidad Institucional? Porque estos símbolos son capaces de hacer aparecer un sentimiento de identidad y unión con el grupo que comparte y por lo tanto, facilita la comunicación. Los símbolos compartidos y aceptados como representaciones internas, fortalecen el vínculo laboral e incitan a un sentido de pertenencia, evidentemente usándolos de manera correcta y encaminándolos hacia un sentido representativo. Pero los símbolos por sí solos no son capaces de generar espontáneamente esta identificación. Se requiere de un trabajo constante por parte de las cabezas de las organizaciones, un trabajo que consiste de inicio, en no ignorar el hecho de que las representaciones simbólicas tienen igual o hasta más peso que las representaciones gráficas, seguido por la constante de hacer crecer esta cultura corporativa.

No dejemos de lado que estamos en crisis moral y que indistintamente, estos valores se van perdiendo. Si se quiere realmente un sistema funcional, no se deben dejar de lado este tipo de elementos básicos para el funcionamiento armonioso de las organizaciones.

Cada organización valora y pone énfasis en la cultura organizacional que quiere promover, el que busque o no una retroalimentación, no le quitará el elemento cultural inherente, por el contrario, la organización debe tomar este elemento como área de oportunidad para enfatizar una mejor cultura interna y con ello una identidad institucional fuerte que tenga como consecuencia una comunicación positiva y efectiva.

Emprender una cultura de comunicación positiva lejos de significar un elemento disperso e innecesario, representa el surgimiento de valores colectivos, mismos que si se respetan y difunden, serán más efectivos que un discurso estructurado o una serie de normas establecidas.

Para fortalecer la cultura corporativa, Horacio Andrade nos da algunas pautas para consolidar una cultura coherente con la organización:

Una cultura es fuerte cuando:

- 1) Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos;
- 2) Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
- 3) Los valores están jerarquizados en función de su importancia.

Una cultura es funcional cuando:

- 1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas;
- 2) Motiva y compromete a sus integrantes, y
- 3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

Cuando la cultura corporativa es fuerte, no sólo basta con promover los valores de la misma, hay que reforzarlos y mantenerlos vivos, para ello, el principal ejemplo deberá ser el Director General, considerando siempre que “nadie mejor que él, sabe qué valores debe guiar las acciones organizacionales, a dónde deben encaminarse los esfuerzos, qué metas hay que perseguir, qué objetivos se tienen que alcanzar y a qué plazo, y qué imagen desea para su organización, tanto al interior como al exterior” (Andrade, Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación, 1991)

Cuando la cultura es débil, se deben definir los valores que se desea alcanzar, para pasar después a la planeación y promoción de un movimiento integral de la organización en pos de ellos. (...) No basta con proponer los nuevos valores y esperar tranquilamente a que la gente los haga suyos (...) Hay que actuar en todos los campos, hasta que los valores que se persiguen sean una realidad. (Andrade, Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación, 1991)

1.3.6.6 Motivación Laboral

Según Robbins, la motivación se da como resultado de la interacción del individuo y la situación. Es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Existen muchas teorías de motivación, Maslow, McGregor, Herzberg, Erg, McClelland, Pearson, etc. En este caso particular, la teoría de Maslow, McGregor y McClelland serán nuestros ejes para establecer las bases motivacionales que nos llevan a evaluar la capacidad y el nivel de motivación de nuestra referencia de estudio. ¿Por qué estas teorías? Porque son las enfocadas directamente al funcionamiento interno de las organizaciones a pesar de las aplicaciones subjetivas y los factores externos y personales que puedan presentarse. Las dos primeras corresponden a la corriente clásica de teorías motivacionales (década de los 50's), afirma Robbins que representan la base donde se han originado las teorías contemporáneas y los gerentes normalmente las utilizan junto con su terminología al aplicar la motivación del empleado.

1.3.6.6.1 Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Maslow)

Es la teoría más conocida de motivación. Supone la existencia de una jerarquía de cinco necesidades según su fuerza:

1. Necesidades fisiológicas: hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.
2. Necesidad de seguridad: seguridad y protección contra daño físico y emocional.
3. Amor: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima: incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, estatus, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización: está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y autorealización.



Jerarquía de las necesidades de Maslow
 Fuente: (Robbins, 1987)
 Diseño: (Robbins, 1987)

1.3.6.6.2 Teoría “X” y Teoría “Y” (Douglas McGregor)

Douglas McGregor consideraba que las organizaciones tradicionales, caracterizadas por la centralización de la toma de decisiones, con una estructura jerárquica y un rígido control de la eficacia de los empleados, daban por sentado ciertos elementos de la conducta humana de los cuales derivaron su conducta organizacional. (Goldhaber, 1984)

McGregor propone dos puntos de vista completamente opuestos sobre los seres humanos y su vínculo con el trabajo. (Robbins, 1987)

La Teoría “X” supone que los gerentes consideran lo siguiente:

- Los empleados sienten una aversión intrínseca por el trabajo y, en lo posible, tratarán de evitarlo.
- Puesto que les molesta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con sanciones para que alcancen las metas.
- Los empleados rehuyen a las posibilidades y buscan dirección formal en lo posible.
- La mayor parte de ellos anteponen la seguridad a todos los demás factores asociados al trabajo y mostrarán poca ambición.

Según Goldhaber, en esta teoría, el gerente que siga los principios “X” empleará los siguientes métodos de comunicación en su organización:

- La mayoría de sus mensajes fluirán en dirección descendente, desde la cumbre hasta la base de la línea de organización.
- La toma de decisiones estará concentrada en las manos de unas pocas personas situadas en la cumbre de la organización.
- Las comunicaciones ascendentes se verán limitadas a cajas de sugerencias, rumores y “sistemas de espionaje” (empleados que secretamente facilitarán a la gerencia información sobre otros empleados).
- Las interacciones con sus empleados serán mínimas, y éstas estarán dominadas por el recelo y la desconfianza.

- Las comunicaciones descendentes estarán limitadas a mensajes informativos y al anuncio de las decisiones tomadas, con lo que creará las condiciones necesarias para que prosperen los rumores, lo cual será una manera de complementar los mensajes procedentes de la cumbre.
- Debido a que las comunicaciones ascendentes serán prácticamente inexistentes, la toma de decisiones estará basada en informaciones parciales y, con frecuencia, inexactas.

El resultado de este tipo de sistemas de comunicación entre los empleados será la aparición de un ambiente de desconfianza, miedo y falta de comprensión.

En contraposición a la anterior teoría, nace la “Y” derivada de los niveles más altos de la jerarquía de Maslow, afiliación, estima y autorealización.

Dicha teoría supone que la motivación laboral no solamente consistía en recompensas, sino que el hombre preferiría no verse controlado ni dirigido externamente, sino teniendo autocontrol y autodirección.

La Teoría “Y” postula lo siguiente en contraposición a la Teoría “X”:

- Los empleados pueden considerar el trabajo una actividad tan natural como el descanso o el juego.
- El individuo ejercerá la autodirección y el dominio de sí mismo si se siente comprometido con los objetivos.
- El individuo normal aprende a aceptar la responsabilidad e incluso a buscarla.
- La creatividad, o sea la capacidad de tomar decisiones innovadoras, está generalizada en la población, sin ser necesariamente exclusiva de los niveles gerenciales.

Según Goldhaber, en esta teoría, el gerente que siga los principios “Y” empleará los siguientes métodos de comunicación en su organización:

- Los mensajes seguirán una dirección ascendente, descendente y horizontal para toda la organización.
- La toma de decisiones estará completamente descentralizada. Incluso en las decisiones más importantes participarán miembros de todos los niveles de la organización.
- Debido a que el feedback seguirá una dirección ascendente y la gerencia “escucha”, no será necesario ningún sistema ascendente complementario.
- Las interacciones con los empleados serán frecuentes y honradas, y tendrán lugar en un ambiente de confianza.
- El flujo descendente de los mensajes será suficiente para satisfacer las necesidades de los empleados.
- La toma de decisiones estará basada en los mensajes procedentes de todos los niveles de la organización, con lo que se mejorará la calidad y la exactitud de las decisiones tomadas.

Debido a la naturaleza abierta de este sistema de comunicación, dice Goldhaber, existirá un ambiente de confianza, mutua reciprocidad, intimidad y desarrollo, con lo cual se eliminará la necesidad de propagar rumores complementarios. Los empleados reconocerán su participación en el proceso de la toma de decisiones, con lo que responderán correctamente a la gerencia, ya que percibirán que sus objetivos están integrados con los de la gerencia.

Si bien estas teorías cimentan al estudio de la motivación como elemento clave en la productividad, hay que destacar que el punto débil de ellas es que no son absolutamente generales, por lo que solamente son apropiadas en situaciones particulares y a pesar de ser contrarias, no son mutuamente excluyentes entre sí.

1.3.6.6.3 Teoría de las Necesidades (David McClelland)

Una teoría más, considerada por Robbins como contemporánea es la llamada Teoría de Tres Necesidades de David McClelland, quien afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales, mostrando como principales los siguientes:

- Necesidad de logro: impulso de sobresalir, de alcanzar el logro en relación con un conjunto de niveles, de luchar por tener éxito.
- Necesidad de poder: necesidad de hacer que otros realicen una conducta que de lo contrario no habrían observado. Dotes de mando y liderazgo, búsqueda de organización, efectividad y obediencia.
- Necesidad de afiliación: el deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas. Los trabajadores que presentan este rasgo, valoran más la cooperación que la competencia, son personas colaborativas que siguen las normas y tienen como meta la integración y la valoración positiva por parte de los demás.

En concreto, las tres teorías apuntan a la satisfacción laboral y el desempeño por medio de la motivación. Dado que las tres teorías no son del todo exactas, sino circunstanciales y subjetivas, tomaremos únicamente algunos puntos importantes:

- ✓ Las implicaciones que las teorías de motivación tienen hacia los empleados dependen de algunas circunstancias como las siguientes:
 - Reconocimiento de las diferencias y características individuales: los empleados no tienen las mismas necesidades. No se les ha de tratar igual a todos.
 - Perfil de candidatos: no siempre las organizaciones atinan en sus elecciones de personal, depende de cada organización definir el perfil de la persona y las necesidades personales idóneas para cubrir los puestos.
 - Uso de metas y retroalimentación: no todos tienen las mismas metas, no todos usan los mismos sistemas de retroalimentación. Si la organización tiene metas firmes y con buenas directrices, deberá enfocarse a formar o buscar personas que sigan por ese mismo camino.
 - Vínculo de premios al desempeño, comprobar la situación y equidad de todo el sistema: si bien no todos los empleados son iguales y no se les puede tratar de la misma manera, este sesgo debe ser el mínimo. Se pueden establecer y considerar sistemas homogéneos en los que existan metas y recompensas alcanzables para todos los miembros de la organización.

1.3.6.7 Imagen Corporativa

Si hacemos un análisis de la situación actual del mercado y tratamos de dar una perspectiva futura, la imagen corporativa coadyuva al logro de los objetivos de las organizaciones, ¿de qué manera?, posicionándola en el mercado, creando una identidad institucional por parte de sus públicos internos, en ocasiones con el mismo peso e importancia que los internos y

homogeneizando sus productos y servicios. Este último punto es trascendental para la identificación de una organización. Lo que se busca proyectar al exterior debe ser congruente con su proyección interior.

Ante la creciente madurez global de los mercados y la competencia, la organización debe tomar en cuenta aspectos que puedan diferenciarla y darle ese “extra” a sus clientes. Esto con la finalidad de establecer una relación de confianza y credibilidad entre públicos internos, externos y organización.

Esta diferencia significativa va a dar pie a una mejor identificación y diferenciación de la organización y por tanto de sus productos y servicios. No confundamos a la imagen corporativa con acciones publicitarias, si bien no son excluyentes, abarcan distintos panoramas mediáticos. La imagen corporativa va más allá de las representaciones simbólicas y visuales al exterior, es decir, para los públicos externos. Sin embargo, recordemos que esta imagen corporativa es un apoyo más a la conformación de una Identidad Corporativa, no es limitante al mundo exterior, influye en gran medida a la conformación de una imagen mental de sus propios colaboradores.

“La imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (Costa, 2003). Un punto que vale aclarar es que cuando nos referimos a este colectivo, nos referimos a los públicos tanto internos como externos. Al lograr que nuestros públicos logren almacenar en su memoria social a la institución, podemos

“La imagen de la empresa es un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa; de conducta y trayectoria de ésta en tanto que actor social. Pero la imagen, como instrumento estratégico y generadora de valor, ha tardado en ser comprendida por las empresas” (Costa, 2003)

Costa menciona que siendo la imagen un recurso indispensable para las empresas, representa un activo más de éstas. Teniendo como funciones las siguientes:

- 1- Destacar la identidad diferenciadora de la empresa
- 2- Definir el sentido de la cultura organizacional
- 3- Construir la personalidad y el estilo corporativos
- 4- Reforzar el espíritu de cuerpo y orientar el liderazgo
- 5- Atraer a los mejores especialistas
- 6- Motivar al mercado de capitales
- 7- Evitar situaciones críticas
- 8- Impulsar nuevos productos y servicios
- 9- Relanzar la empresa
- 10- Generar una opinión pública favorable
- 11- Reducir los mensajes involuntarios
- 12- Optimizar las inversiones en comunicación
- 13- Acumular reputación y prestigio: el pasaporte para la expansión

14- Atraer a los clientes y fidelizarlos

15- Inventar el futuro

Estas funciones de la imagen corporativa, si bien no solucionan todo el problema comunicativo en las empresas, ayuda de manera estratégica a la conformación de un sistema más efectivo

Al cuestionar acerca de la imagen corporativa, también estamos gestionando elementos importantes como la identidad corporativa. Si bien existe una polaridad entre la identidad (lo que realmente es la empresa, su esencia) y la imagen (lo que representa, el cómo se ve) no quiere decir que estos dos elementos sean cabos sueltos. Por el contrario, una es causa y efecto de la otra, de cierta manera se condicionan y a la vez se complementan.

1.3.6.8 Comunicación efectiva

En pocas palabras definiría a la comunicación efectiva como las estrategias comunicativas que dan los resultados idóneos y pertinentes para el mejoramiento informativo y comunicativo, tomando en cuenta aquellas acciones que cumplen con los cometidos organizacionales y logran conformar un sistema eficiente y duradero.

“El impulso de las macro tendencias tiende a transformar el ser y el hacer de las organizaciones en su incesante adaptación a la sociedad del conocimiento y su tasa creciente de competitividad. Es justamente en este escenario en el que la empresa se verá afectada por múltiples variables tales como la economía del conocimiento (el valor competitivo de cada compañía nace de las habilidades de las personas), la llamada hipercompetencia (intensa, cambiante y que obliga a pensar estratégicamente, buscando alineación continua en diferentes niveles), y la continua movilidad laboral (colaboradores que obtienen mayor motivación y salario siendo leales a su propio desarrollo profesional y no trabajando para un empleador único). Estas y otras variables tienden a demostrar que la configuración de las sociedades modernas no permite que los modelos tradicionales de comunicación en la empresa tengan espacio para soluciones apropiadas u operen con los principios de éxito que conocimos y aprendimos a aplicar en el pasado de la dirección de empresas (ese que no consideraba o no ponía de relevancia la comunicación de la estrategia, por ejemplo)”. (Garrido, 2008)

Nos encontramos ante una paradoja comunicativa, si la configuración de mi sociedad moderna que permea en las organizaciones me exige resultados, estructuras y un orden específico para el correcto e ideal funcionamiento de la misma, ¿dónde está realmente la evolución organizacional? ¿de qué depende que mi organización cumpla con esas pautas administrativas y que a la vez se adapte a las nuevas exigencias diferenciadoras del mercado?.

La respuesta a estas interrogantes podemos plantearlas desde la perspectiva humana, el elemento diferenciador que logre el destacamiento de las organizaciones depende en gran medida del elemento humano y la participación en el proceso diferenciador. No es lo mismo tener a la gente que trabaja con nosotros bajo el yugo institucional donde sólo debe cumplir con su trabajo y obedecer reglas, a contar con un equipo de trabajo integrado, con elementos suficientes de información y comunicación para facilitar estos procesos.

“Una mayor integración coherente de la empresa, para que cada una de sus partes sea una constituyente sinérgica de su mensaje hacia la sociedad, requiere una gestión de comunicación eficiente y sin mensajes dejados al azar” (Garrido, 2008)

Elevar el nivel de participación de los colaboradores de la organización conlleva a una integración, lo cual no quiere decir que las relaciones interpersonales en un ambiente laboral sean del todo armoniosas y perfectas, sin embargo, lo que se trata de lograr es un equilibrio entre las necesidades de la empresa y las necesidades de los colaboradores.

“La necesidad corporativa de integración surge porque la comunicación de la organización trasciende los mensajes que ella produce voluntariamente. Es imposible no comunicar; los significados surgen de la interacción, de la experiencia que los diferentes públicos tienen en sus relaciones con la organización.” (Manucci, 2004)

La constante participación de los colaboradores ayuda a que en un ambiente laboral exista un mejor flujo informativo, evidentemente no todos los colaboradores que conforman una empresa están dispuestos, ya sea por personalidad o por decisiones ajenas, a participar activamente con los procesos laborales e interpersonales dentro de la organización.

Ma. Adriana Ulloa menciona que “toda organización representa un sistema de individuos que trabajamos en torno a posiciones de mayor o menor nivel de mando, toma de decisiones y división de labores con los otros, para alcanzar determinados objetivos. Su buen funcionamiento va a depender de la manera en que son dirigidas y de los criterios bajo los que se elige, organiza y prepara al personal, según el caso, para investigar, hacer proyecciones, formular políticas y difundir los resultados que cumplan con servicios de información, educación y comunicación que soliciten los destinatarios.

Para definir nuestras relaciones laborales es importante considerar dos actitudes que adoptamos al comunicamos y relacionamos, pues pueden favorecer u obstaculizar el trabajo en equipo: el nivel de cooperación (atención y aceptación de los intereses de otros según Goldhaber) y el de asertividad (expresión e intención de satisfacer de los intereses propios). Sin descartar la influencia del carácter y la experiencia e historia laborales, los niveles de cooperación y asertividad nos permiten apreciar al menos cinco “fórmulas” distintas de participación en las dinámicas del trabajo en grupo.” (Ulloa, 1998)

En el texto de Ulloa el nivel de participación se clasifica de la siguiente manera:

1. Evitación (asertivo + no cooperativo = trabajo marginado) Observada cuando no se externalizan los motivos de conflicto o desacuerdo con el equipo, mostrándose indiferentes o “delimitando” territorios de control o poder. Las repercusiones manifiestas de esta actitud en la calidad y eficacia del trabajo, nos llevan a duplicar una misma actividad en distintas áreas, aislarnos o autoexcluirnos del trabajo colectivo.
2. Adecuación (cooperativo + no asertivo = trabajo subordinado) Cuando se ponen los intereses de otros por encima de los nuestros o como una forma de mantener “en paz” una relación; cuando se sacrifican las propias aportaciones en aras del trabajo mismo. En apariencia asumir este papel provoca desatender las necesidades propias por ayudar o depender de otros; habituarse a establecer relaciones dependientes o de autosacrificio de los propios intereses, necesidades o principios de trabajo.
3. Competencia (asertivo + no cooperativo = trabajo personal o centralizado) Se cree que “ganar” significa no conceder, “no perder” y los lleva a competir e incluso a tratar de dominar apoyado incluso en “bases de poder” o en “superior” para tener ventajas sobre los otros; no compartir o centralizar responsabilidades; negar o entregar parcialmente los recursos y las contribuciones que exige el equipo.
4. Colaboración (cooperativo + asertivo = búsqueda y obtención de beneficios mutuos) La búsqueda de resoluciones y decisiones que ofrezcan ventajas al grupo, aclarar diferencias, examinar opciones antes de decidir; actuar con honestidad, claridad, confianza, sinceridad e incluso espontaneidad; permite proporcionar y solicitar el trabajo e integrarlo al colectivo de manera equitativa, confiando a los otros los propios recursos, dejando que otros jueguen las propias piezas mientras se contribuye o retribuye el trabajo o proyecto en común.
5. Compromiso (asertivo + cooperativo = realización de acuerdos y negociaciones justos) Ser flexibles, estar dispuestos a renunciar a algo para lograr negociaciones; compartir, intercambiar beneficios, llegar a acuerdos, respetar reglas; nos facilita valorar y resolver las carencias de un plan de trabajo, así como generar confianza para sacarlo adelante con el equipo y con los recursos que se cuentan.

Al adoptar una u otra disposición al trabajar con otras personas, ciertas actitudes se revelan, en sentido estricto, es el papel que se asume de manera consciente o inconsciente para el logro del trabajo en equipo. En las relaciones laborales no sólo se pone en juego la ética individual y el respeto por los derechos de los otros, también se expresan, en el plano emocional, los sentimientos de autoestima, seguridad, confianza, pertenencia e incluso de autoestima frente a un equipo.

Garrido tiene razón al decir que cuando nuestra comunicación (formal o informal) no tiene el poder de impulsar acciones, se reduce a una pieza decorativa dentro de la compañía.

“Un puente de comunicación genera participación, integración, solidaridad, colaboración, identificación. En contraste, una barrera representa aislamiento, desintegración, rechazo, apatía, desconfianza.” (Homs, 1990)

Una estrategia para poder crear este puente de comunicación que menciona Homs, son los medios de comunicación interna, los cuales, utilizados de manera correcta y pertinente, pueden facilitar la labor de adaptación, participación e identificación de los trabajadores con la empresa.

1.3.6.9 Medios de Comunicación Interna

Los medios internos pretenden mantener abierto un canal de comunicación para poder cumplir las funciones informativas que garanticen que cuando se quiera decir algo importante, se cuente con los medios adecuados para hacerlo.

Existen diversos medios de comunicación internos, ya sea impresos: revista, periódico, boletín, memoranda, tablero de avisos, circular, minutas, buzones etc. O bien, existen medios electrónicos, actualmente el medio de comunicación electrónico más utilizado debido a sus características prácticas es el correo electrónico o mail. Cabe mencionar que dadas las características tecnológicas actuales, la implementación de ciertos medios internos puede presentarse de manera electrónica para ayudar al ahorro de recursos materiales, dado es el caso de los boletines y las revistas institucionales. Este aspecto resulta ser un interesante reto, no por la elaboración de los contenidos sino por las preguntas siguientes: ¿realmente los trabajadores leen los contenidos? ¿Cómo puedo hacer para que la gente lea los medios que le estoy proporcionando?

Una respuesta ante esta situación consiste en la capacidad que la empresa tiene para atrapar realmente la atención de sus públicos internos, no solamente se trata de elaborar los medios necesarios para que la información fluya, se trata también de implementar una identidad institucional, lograr que la gente que está trabajando conmigo (no para mí) se sienta identificada y realmente comprometida con los objetivos de la empresa. Este tipo de medios internos, fortalece la relación organización-colaborador pero no soluciona los problemas de los flujos de información. Por sí solas, estas herramientas no lograrán que la comunicación interna de la empresa quede solucionada.

1.3.6.9.1 Manuales Corporativos

Son documentos elaborados sistemáticamente que indicarán las actividades a ser realizadas por los miembros de un organismo y la forma en que deberán realizarse, ya sea conjunta o separadamente. (Rodríguez, 2002)

El objetivo de éstos es ayudar a los integrantes de las organizaciones a desempeñar sus funciones de manera correcta mediante la interpretación de dichos manuales. Por tanto, como una característica importante es que deben ser claros, puntuales y sencillos de interpretar.

Además de perseguir el objetivo de instruir al personal, los manuales son una manera de definir y formalizar la estructura y funcionamiento organizacional de la empresa, es decir, buscar que se establezcan y sigan las normas definidas para todos los procedimientos que envuelven a la organización.

“La comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial, pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por sí mismo lo que espera y cuándo y cómo espera lograrlo.” (Rodríguez, 2002)

Según Joaquín Rodríguez, el objetivo general de los manuales es señalar en forma sistemática la información administrativa. De ahí, que los manuales permitan también cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, Normas, etcétera.
- Precisar las funciones de cada área o departamento para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta ejecución de las labores asignadas al personal y propicia la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso y facilitar su incorporación a las diferentes funciones.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

La efectividad de los manuales administrativos depende de las características y el tipo de empresa a la que nos referimos, pero en general y según Joaquín Rodríguez, tiene los siguientes pros y contras:

POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES CORPORATIVOS

POSIBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar. • Ayudan a institucionalizar y establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc. • Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones. • Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo. • Incrementan la coordinación en la realización del trabajo. • Permiten delegar de forma efectiva ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
LIMITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Si se elaboran de manera deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones. • El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto. • Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad. • Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también se consideran importantes. • Si se sintetizan demasiado pierden utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

Posibilidades y limitaciones de los manuales administrativos

Fuente: (Rodríguez, 2002)

Diseño: (Rodríguez, 2002)

Los manuales administrativos se elaboran dependiendo del objetivo que la empresa tiene. Por ello, la clasificación de estos manuales puede darse ya sea por contenido, por función y por ámbito de aplicación.

A continuación presentamos la tipología de Joaquín Rodríguez:

POR SU CONTENIDO	<p>Esta categoría incluye los siguientes manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de historia del organismo • de organización • de políticas • de procedimientos • de contenido múltiple (con varios contenidos anteriores) • de adiestramiento o instructivo • técnicos
POR FUNCIÓN ESPECÍFICA	<p>En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • producción • compras • ventas • finanzas • contabilidad • crédito y cobranza • personal • generales (dos o más funciones operacionales)

Clasificación de manuales administrativos por contenido y función específica

Fuente: (Rodríguez, 2002)

Diseño: (Rodríguez, 2002)

De acuerdo al ámbito de aplicación, los manuales podemos clasificarlos de la siguiente manera:

GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Incluyen al organismo en su conjunto. En este grupo de manuales se clasifican los de: • Organización • Procedimientos • Políticas
ESPECÍFICO	<ul style="list-style-type: none"> • Contienen información de una unidad orgánica: • Reclutamiento y selección • Auditoría Interna • Políticas de personal • Procedimientos de tesorería

Clasificación de manuales administrativos por ámbito de aplicación

Fuente: (Rodríguez, 2002)

Diseño: (Rodríguez, 2002)

1.4 ¿Cómo aplicar los lineamientos teóricos conceptuales al objetivo del presente trabajo?

Los ejes teóricos anteriores no solamente nos sirven para tener las bases y realizar nuevas creaciones comunicativas, es un eje de reflexión para poder saber qué hay más allá de lo tangible que vemos día a día en las organizaciones. Nos sirve para entender el mundo de posibilidades y efectos comunicativos que están a nuestro alcance y comprender que una teoría; lejos de quedarse solo en eso, representa un instrumento conceptual muy fuerte que sabiendo interpretar y utilizar nos permite experimentar y crear nuevas estrategias de comunicación.

Sería interesante que existiera la posibilidad de fusionar todas las teorías comunicativas y obtener una gran teoría que nos permitiera solucionar todos y cada uno de los problemas organizacionales, así en las grandes y pequeñas instituciones todo funcionaría perfectamente. Desafortunadamente, hasta hoy no hay una teoría mágica para solucionar todos estos aspectos de la vida diaria de las personas.

Por ello, nos corresponde a los profesionales de la comunicación, comprender, analizar y aprender a utilizar los aspectos teóricos tan diversos para poder acoplarlos a nuestro trabajo y contribuir positivamente a las instituciones con estrategias y productos comunicativos perfectamente planeados y estructurados, que nos proporcionen los efectos deseados para simplificar aquellas tareas que a veces dependen de aspectos tan simples pero que al final, pueden darnos grandes resultados.

En este caso, tenemos a las teorías clásica y humanista, quienes se repelen por considerar a la organización como sistemas cerrados, considerando solamente su estructura y funcionamiento interno, pero sin tomar en cuenta los efectos de las variables internas. En contraparte y yo diría que también en complemento a éstas, la teoría de sistemas, se concentra en las interacciones de las diferentes variables internas y externas conservando las estructuras planteadas pero ya de manera flexible.

Como comunicólogos no podemos evitar darnos cuenta de la complementariedad de todas éstas teorías, sabemos que todas las variables existentes en una organización pueden llegar a tener un impacto para la misma. Lo que sí podemos hacer es determinar qué aspectos de estas teorías son funcionales para ayudarnos a comprender lo que estamos haciendo y poder así crear estrategias para desarrollar productos comunicativos diversos.

Además, en la teoría de sistemas la comunicación juega un papel vital ya que al hablar de interacciones no podemos dejar de considerar ¿qué es lo que une estructuralmente a una organización? La respuesta a esta pregunta es la comunicación. Por muy estructurada y definidas que estén las organizaciones, el elemento por el que sistemas, subsistemas y supra sistemas se relacionan, sin duda es siempre la comunicación, llámese formal, informal, vertical, horizontal, etc. No obstante con ser el elemento unificador dentro del sistema, la comunicación funge también como elemento de cambio si se sabe utilizar correctamente.

Por ello es que la esquematización de la teoría de sistemas es nuestra base teórica para realizar productos que nos ayuden a comunicar hacia dentro y hacia el entorno de las organizaciones. Podemos crear herramientas comunicativas como Manuales Administrativos que presentaremos más adelante y así trabajar bajo los mismos objetivos institucionales desde la parte comunicativa.

II. VELCO CONSULTORES: UNA EMPRESA EN CRECIMIENTO

2.1 ¿Quién es Velco Consultores?

Cuando los hermanos Corral Velderrain empiezan a otorgar préstamos pequeños a unos cuantos conocidos de manera regular, nace la idea de formalizar el negocio creando una empresa financiera llamada Cualli Servicios, que más tarde se convertiría en la hoy Financiera Cualli, con las características de Sociedad Financiera de Objeto Múltiple E.N.R.

En el momento de consolidar esta Sofom, se dan cuenta de las ventajas de crear un front que administrara esta financiera y absorbiera las responsabilidades de gestión y administración de la misma.

De la necesidad de crear este front que representara a la financiera, nace Velco Consultores en el año 2007, cuando inicia su consolidación como consultoría financiera.

A partir de entonces, Velco Consultores adopta la modalidad de Sociedad Civil, ofreciendo al mercado Sofom sus servicios de consultoría, administración y gestión financiera.

FICHA DE DATOS GENERALES	
Nombre de la empresa	Velco Consultores
Razón social	Velco Consultores S.C.
Dirección	Calzada Ingenieros Militares 111-A Int. 101, Lomas de Sotelo, Delegación Miguel Hidalgo, C.P. 11200, Distrito Federal.
Números de atención	91 17 17 00
Correo electrónico	infovelco@velcoconsultores.com
Página Web	http://velcoconsultores.com.mx/
Horario de atención	Lunes a viernes de 9:00 a 18:00
Tipo de organización	Microempresa
Número de colaboradores	20 (veinte)

Ficha técnica de Velco Consultores

Fuente: Elisa Colín

Diseño: Elisa Colín



Así pues, Velco Consultores desde el 2007 ha expandido su mercado. De inicio, administraba a Cualli Servicios, hoy Financiera Cualli (Cualli: del náhuatl que significa confianza, calidad.), consolidada como tal y empresa hermana de Velco.

“Financiera Cualli SAPI de C.V. SOFOM ENR es una sociedad Financiera de Objeto Múltiple (SOFOM), Entidad No Regulada (E.N.R.), constituida en octubre del año 2004. Su denominación y régimen jurídico anterior fueron Préstamos Personales, S.A. de C.V. La autorización para poder operar como Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, Entidad No

Regulada, se obtuvo al amparo del decreto por el cual se reformaron, derogaron y adicionaron diversas disposiciones a la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, Ley de Instituciones de Crédito, Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, Ley Federal de Instituciones de Fianzas, Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, Ley de Ahorro y Crédito Popular, Ley de Inversión Extranjera, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado y del Código Fiscal de la Federación, publicado en el diario oficial el martes 18 de julio del 2006.

El 7 de noviembre de 2006 mediante escrito a la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), Financiera Cualli inicia operaciones como Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, Entidad No Regulada.”³

Sus segundos clientes, Financiera Sofyn, otorgan servicios especiales a la medida de las necesidades de los interesados, teniendo también un crecimiento en su cartera de clientes de casi cincuenta por ciento a partir de su consolidación en 2009.

“Financiera SOFYN es una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple (SOFOM), Entidad No Regulada (E.N.R.), constituida en abril del año 2009. El 24 de abril de 2009 mediante escrito a la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), Financiera SOFYN inicia operaciones como Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, Entidad No Regulada.

La autorización para poder operar como Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, Entidad No Regulada, se obtuvo al amparo del decreto por el cual se reformaron, derogaron y adicionaron diversas disposiciones a la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, Ley de Instituciones de Crédito, Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, Ley Federal de Instituciones de Fianzas, Ley para regular las Agrupaciones Financieras, Ley de Ahorro y Crédito Popular, Ley de Inversión Extranjera, Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado y del Código Fiscal de la Federación, publicado en el diario oficial el martes 18 de julio del 2006.”⁴



Su tercer cliente, Financiera Opción Cicom, nace como apoyo a Cicom (Confederación de la Industria de la Comunicación Mercadotécnica) con la finalidad de apoyar económicamente a los profesionales de la comunicación.

Esta entidad financiera obtiene sus recursos mediante el fondeo en instituciones financieras y/o emisiones públicas de deuda, otorgan crédito al público de diversos sectores y que tiene la capacidad de realizar operaciones de arrendamiento financiero y/o factoraje financiero.



La cuarta empresa, de recién creación, es una alianza con la gran firma inmobiliaria Remax. Dicha firma toma el nombre de Remax Inovados y se enfoca en la promoción de inmuebles para su renta o venta.

³ Página web institucional: www.financieracualli.com

⁴ Página web institucional: www.financierasofyn.com

Velco Consultores en el mapa



Mapa de localización
Fuente: Google Maps

2.2 Filosofía Institucional

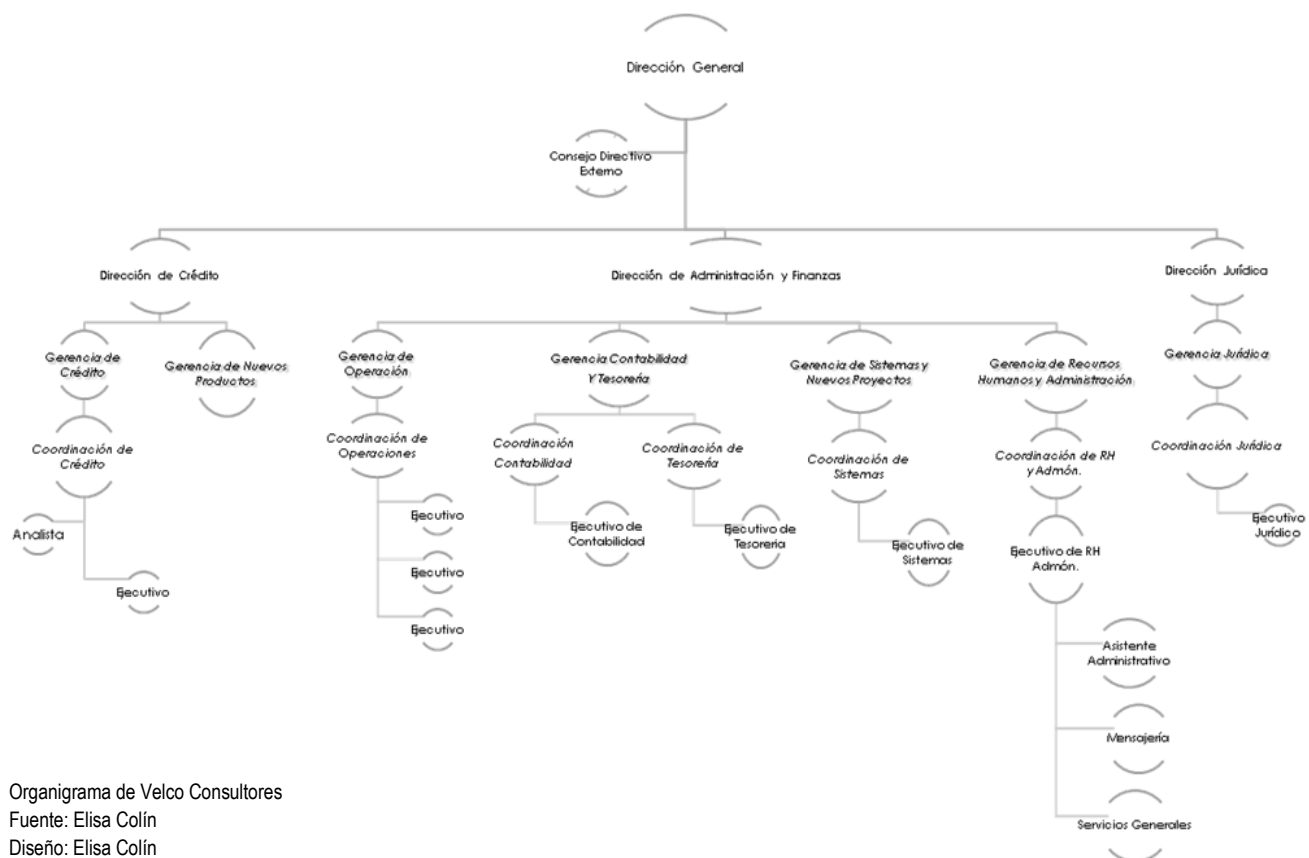
- Visión: Ser líder en administración de SOFOMES en México.
- Misión: Proveer soluciones integrales en administración de SOFOMES, generando confianza y rentabilidad, basada en el orden y sencillez.
- Valores: Orden, Sencillez, Honestidad, Proactividad, Respeto, Prudencia e Integridad.

2.3 Organigrama

Dicho organigrama surge hasta apenas este 2013 de manera formal, ante el cambio organizacional de los últimos dos años, en los que las directrices del negocio fueron esparciendo a nuevos mercados sus servicios.

Tras un trabajo minucioso, se realiza una reingeniería organizacional, creando una nueva línea de crecimiento profesional para los colaboradores.

Al margen de los puestos que integran esta estructura organizacional, Velco Consultores contrata servicios externos para complementar o reforzar las actividades o funciones que requieran las operaciones.



2.4 Características y Servicios de una Consultoría

Los Servicios Administrativos que proporciona Velco Consultores están orientados principalmente al apoyo de sus clientes mediante la modalidad de outsourcing a la figura financiera llamada SOFOM en tareas administrativas, como:

- ✓ Colocación de productos crediticios
- ✓ Análisis de crédito
- ✓ Asesoría jurídica especializada
- ✓ Registros ante las autoridades correspondientes
- ✓ Servicios de administración de cartera y atención al cliente
- ✓ Servicios de contabilidad, presentación de declaraciones y pago de impuestos
- ✓ Servicios de cobranza judicial y extrajudicial
- ✓ Análisis de información financiera
- ✓ Asesoría en cumplimiento de obligaciones inherentes
- ✓ Búsqueda de fondeo
- ✓ Diseño de imagen y posicionamiento de marca

También se realizan ocasionalmente trabajos de consultoría en tecnología de información, principalmente en:

- ✓ Diseño de sistemas integrales de información
- ✓ Evaluación del funcionamiento de sistemas de operación, orientada a administrar correctamente la cartera crediticia, proponiendo y, en su caso, implementando las medidas correctivas pertinentes.

Los servicios de consultoría financiera ofrecidos, se orientan básicamente a la planeación, venta y evaluación de proyectos financieros (créditos), determinando, en su caso, la tasa interna de rendimiento, las probables fuentes de financiamiento y el retorno de la inversión entre otros.

2.5 El Mercado SOFOM

Como se mencionó anteriormente, el público objetivo de Velco Consultores son las figuras financieras llamadas Sofomes.

Las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOMES), son entidades comerciales o entidades financieras que a través de la obtención de recursos mediante el fondeo en instituciones financieras y/o emisiones públicas de deuda, otorgan crédito al público de diversos sectores y realizan operaciones de arrendamiento financiero y/o factoraje financiero.

Una SOFOM no puede captar recursos del público y no requiere de la autorización del gobierno federal para constituirse.

Se considerarán como SOFOM aquellas sociedades anónimas que en sus estatutos sociales, contemplen expresamente como objeto social principal la realización habitual y profesional de una o más de las actividades que se indican en el párrafo anterior. Estas entidades gozarán de las mismas ventajas fiscales y procesales que tenían al ser sofoles, arrendadoras y empresas de factoraje, adicionándoseles algunas ventajas civiles al ser empresas mercantiles.

Dichas sociedades se clasifican como:

- I. Sociedades financieras de objeto múltiple reguladas
- II. Sociedades financieras de objeto múltiple no reguladas

Las sociedades señaladas en la fracción I anterior serán aquellas en las que, en los términos de la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, mantengan vínculos patrimoniales con instituciones de crédito o sociedades controladoras de grupos financieros de los que formen parte instituciones de crédito. Estas sociedades deberán agregar a su denominación social la expresión "sociedad financiera de objeto múltiple" o su acrónimo "SOFOM", seguido de las palabras "entidad regulada" o su abreviatura "E.R.". Las sociedades financieras de objeto múltiple reguladas estarán sujetas a la supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Las sociedades previstas en la fracción II de este artículo serán aquellas en cuyo capital no participen, en los términos y condiciones antes señalados, cualquiera de las entidades a que se refiere el párrafo anterior. Estas sociedades deberán agregar a su denominación social la expresión "sociedad financiera de objeto múltiple" o su acrónimo "SOFOM", seguido de las palabras "entidad no regulada" o su abreviatura "E.N.R.". Las sociedades financieras de objeto múltiple no reguladas no estarán sujetas a la supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.⁵

⁵ Manual de Organización Financiera Cualli, Enero 2009.

2.6 ¿Por qué Velco Consultores?

Son dos las razones principales por las cuales se realiza este proyecto tomando a Velco Consultores como nuestro objeto de estudio:

- Por considerar que la empresa tiene una gran posibilidad de crecer en el mercado: ante esta visión personal de la empresa, se consideró que operacionalmente, ésta había tenido en los últimos tres años, un aumento considerable en sus operaciones administrativas. Sin embargo, ante el conocimiento previo de la situación interna comunicativa de la misma (por fuentes y amistades cercanas que ya pertenecían a la empresa), nació la inquietud por colaborar y sugerir acciones que pudieran fortalecer los vínculos laborales internos, de dar formalidad a los mismos y de darle un fondo organizacional congruente con el crecimiento de la forma empresarial.
- Por pertenecer a ella: después de un par de años de estar familiarizada externamente con el funcionamiento de la empresa, se presenta en abril de 2012 la posibilidad de ingresar a ella para poder aplicar el compendio de sugerencias que se estaban realizando. De esta manera, al ser ya parte activa dentro de la organización, se pone en práctica las herramientas que buscarían dar una base sólida y congruente al crecimiento de la misma.

III. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA / METODOLOGÍA

En el presente capítulo se definirán las pautas metodológicas que sustentan la investigación, es decir, el proceso que se siguió para la obtención de datos relevantes para nuestra investigación así como una primera interpretación de éstos a partir del análisis cuantitativo.

El marco metodológico es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado a través de procedimientos específicos que consisten, en este caso, en la recolección de datos para determinar los puntos fallidos de interacción, de comunicación y de información dentro de Velco Consultores. Estas acciones se determinan por medio del uso de técnicas de investigación.

Tomando en cuenta que “la técnica es un conjunto de reglas y operaciones formuladas expresamente para el manejo correcto de los instrumentos que permiten la aplicación adecuada del método o de los métodos correspondientes” (Rojas, 2002) ,procedemos a realizar por medio de estas técnicas, un diagnóstico organizacional que nos permitirá destacar las áreas de oportunidad de nuestra organización, por ello, de este capítulo se desprenden las verdaderas necesidades que una empresa como Velco Consultores presenta.

3.1 Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional “es el estudio de las prácticas de comunicación interna con el objeto de identificar las necesidades de comunicación de los diferentes públicos, ya sea por medio de un inventario de recursos, un mapa de públicos, auditorías, encuestas de clima organizacional, grupos focales, etc.”⁶

En el diagnóstico se integra el resumen de la problemática encontrada y basándonos en él, podemos ir planteando las acciones comunicativas que podemos implantar para solucionar y/o mejorar procesos en una organización.

Para la elaboración de un diagnóstico organizacional es necesario ubicar en el panorama metodológico, el enfoque a utilizar y las variables que deseamos analizar. En este caso, por la magnitud y el alcance de la empresa en cuestión, se decidió basarnos en el enfoque cuantitativo para efectuar la medición de los agentes comunicativos existentes y faltantes.

3.2 Enfoque Cuantitativo

Para la investigación social, en específico en Comunicación, sabemos que existen distintos y determinantes elementos que pueden mermar un resultado final. Para tratar de disminuir los sesgos en nuestros resultados y ampararnos en métodos medibles, se decidió tomar el enfoque cuantitativo como nuestro principal eje metodológico.

La metodología del trabajo se basa en la investigación cuantitativa, ya que lo que se pretende es realizar un análisis medible de la existencia de los procesos y herramientas comunicativas existentes en Velco Consultores. Lo que nos interesa de manera inmediata es medir la eficacia de los medios existentes internos y detectar la falta de alguna otra herramienta comunicativa dentro de la organización.

Para este enfoque se decidió evaluar las herramientas comunicativas con dos técnicas de investigación. La primera de ellas: la encuesta, “representante por excelencia de las técnicas del análisis social” (López, 1998) nos permitirá establecer parámetros determinantes en la evaluación de las herramientas comunicativas actuales en Velco Consultores. De igual manera nos arrojará resultados cuantificables para realizar un conteo y un análisis gráfico interpretativo para facilitar las tendencias comunicativas y poder detectar nuestras áreas de oportunidad. Por medio de esta técnica se pretende focalizar y justificar nuestras estrategias a implementar.

Otra técnica cuantitativa de apoyo utilizada para recabar datos e interpretar información de manera casi inmediata, son las matrices de auditoría corporativa proporcionadas por la Profesora Patricia Collado a lo largo de la materia de Taller de Comunicación impartido en la FES Acatlán. En estas matrices, podemos observar de manera práctica los elementos comunicativos faltantes en la organización y darnos cuenta de las herramientas que como comunicólogos podemos proporcionar.

⁶ Definición proporcionada durante la materia Administración de Proyectos en Comunicación Organizacional impartida en la FES Acatlán por el Prof. Jaime Pérez Dávila.

Cabe mencionar que las matrices de auditoría gráfica, mismas que explicaremos y veremos más adelante, son una excelente opción para ayudar a diagnosticar elementos internos que podemos identificar de manera simplificada.

3.2.1 Encuesta de Comunicación Corporativa

La encuesta como técnica de investigación, nos da la oportunidad de conocer el comportamiento de los grupos sociales y poder tener bases para ejercer decisiones e implementar procesos dentro de un grupo de personas, en este caso, grupos de personas que conforman una organización.

El diseño de cada una de las preguntas debe ser cuidadosamente elaborado con el fin de obtener las respuestas más apegadas a la realidad.

En este caso y según la tipología proporcionada por Guillermina Baena, las preguntas utilizadas en la encuesta aplicada entran en la siguiente clasificación:

- Pregunta parcialmente estructurada: establece alternativas fijas para el registro.
- Pregunta estructurada o cerrada: se presentan alternativas de respuesta. Se ofrece la oportunidad de registrar la opción “otro” por si se da el caso en el que el encuestado tenga otro tipo de respuesta.
- Preguntas de selección múltiple: son modificaciones de preguntas estructuradas. Se dan varias opciones para que seleccione una respuesta.
- Diferencial semántico: basado en las preguntas de selección múltiple, es la escala sociométrica de Osgood y Tannenbaum, con las opciones, muy, bastante, algo, neutro, etc.

En cuanto a la redacción de las preguntas, es necesario tomar en cuenta que éstas deberán ser simples y con términos de fácil comprensión, precisas, claras y concisas.

Procurar que éstas no insinúen alguna respuesta, que se eviten términos ambiguos o muy técnicos, ser claro en las instrucciones específicas (si es el caso) y que las preguntas no causen alguna reacción negativa en las personas que las contestarán.

Para nuestra investigación, se decidió elaborar una encuesta con cuarenta y dos reactivos, mismos que están enfocados a obtener un análisis gráfico de los elementos comunicativos dentro de la empresa y evaluar el nivel de identificación de los trabajadores con la empresa para poder detectar los aspectos que pueden mejorarse internamente.

Dicha encuesta se aplicará de manera impresa para facilitar la evidencia de los datos.

Dado el tamaño de la Consultoría, en este caso no se tomará una muestra representativa, ya que el universo de colaboradores es de veinte personas. Por ello se decide tomar la totalidad y evaluar los resultados con base en este universo de veinte personas en status laboral activo.

3.2.1.1 Encuesta aplicada a Públicos Internos

En esta encuesta se destacan dos aspectos básicos:

- Cuestionamientos acerca del conocimiento interno de la empresa. Nos interesa conocer cuáles son las herramientas comunicacionales empleadas y cuáles son inexistentes. De esta manera podemos evaluar la pertinencia de la elaboración y aplicación de nuevos aspectos comunicativos que refuercen la imagen institucional de Velco Consultores.

Se enlistan los reactivos que nos ayudan a conocer este punto del diagnóstico:

▪ 1	▪ 13	▪ 31
▪ 2	▪ 14	▪ 32
▪ 3	▪ 15	▪ 33
▪ 4	▪ 16	▪ 34
▪ 5	▪ 17	▪ 35
▪ 6	▪ 24	▪ 36
▪ 12	▪ 25	▪ 37

- Cuestionamientos para sondear la identificación que los trabajadores sienten con la empresa así como la satisfacción que tienen al pertenecer a ella. Lo que buscamos es identificar los puntos de divergencia existentes entre los procesos establecidos y las relaciones humanas dentro de Velco Consultores para poder establecer estrategias útiles que proporcionen y refuercen un sentido de pertenencia con la empresa.

Los reactivos enfocados a esta segunda clasificación son los siguientes:

▪ 7	▪ 20	▪ 29
▪ 8	▪ 21	▪ 30
▪ 9	▪ 22	▪ 38
▪ 10	▪ 23	▪ 39
▪ 11	▪ 26	▪ 40
▪ 18	▪ 27	▪ 41
▪ 19	▪ 28	▪ 42

A pesar de que las preguntas están enfocadas a un aspecto en particular de los dos anteriores mencionados, hay reactivos que corresponden circunstancialmente a ambas categorías, ya que nos dan pautas para interpretar e interrelacionar causas de los posibles escenarios que se plantean después del análisis en conjunto de los resultados.

La muestra de aplicación fue la totalidad del público interno de Velco Consultores por considerarse un universo pequeño y susceptible de contabilizar los resultados finales.

El target de estos resultados lo conformaron los colaboradores de la institución y los líderes de la misma.

A continuación se presenta el cuestionario aplicado:



Encuesta aplicada a Públicos Internos: Vélco Consultores S.C.

Nota: Las respuestas proporcionadas en la presente encuesta y sus respectivos resultados, serán manejados de manera confidencial y tratados únicamente con fines académicos.

Instrucciones: Marque sólo una respuesta por cada reactivo. En algunos reactivos podrá marcar más de una opción. De no estar así indicado en el reactivo, marcar sólo una opción.

- 1- ¿Conoces la historia de la empresa?
Si No
- 2- ¿Conoces la misión, visión y los valores de la empresa?
Si No
- 3- Cuando ingresaste a trabajar, ¿te mostraron y explicaron el organigrama de la empresa?
Si ¿Quién? No
- 4- ¿Por qué medio te enteraste de las prestaciones que te ofrece la empresa, como el aguinaldo, vacaciones, prima dominical, etc.?
Jefe Inmediato Compañeros Avisos Recursos Humanos Ninguno
- 5- En una escala del 1 al 5, considerando a 1 como la menor calificación y a 5 la mayor, ¿qué tanto crees conocer los productos y servicios que ofrece la empresa?
1 2 3 4 5
- 6- ¿Consideras importante que al ingresar a trabajar se te proporcione información específica de tus actividades para poder realizarlas correctamente?
Si ¿Por qué? No ¿Por qué?
- 7- ¿Conoces a todos los colaboradores de la empresa donde laboras?
Sí, a todos A varios de ellos No, sólo a pocos
- 8- ¿Cómo calificarías tu relación con tus compañeros de trabajo?
Excelente Buena Regular Mala Nula
- 9- De las opciones siguientes, ¿cómo consideras tu relación con tus jefes y/o superiores?
Estrictamente laboral Respetuosa y cordial Amistosa Indiferente Mala
- 10- ¿Cómo te sientes en tu ambiente laboral?
Excelente Bien Regular Mal Indiferente

11- En su empresa considera que la gente trabaja junta cuando... (puede seleccionar un máximo de 2 opciones)

- ...un superior se lo pide o cuando creen que pueden utilizar a los otros colaboradores en su provecho
- ...la coordinación y el intercambio están especificados por la empresa
- ...la contribución conjunta es necesaria para la realización de su tarea
- ...ello es personalmente satisfactorio o representa un estímulo personal
- Otra (¿cuál?) _____

12- ¿Cómo expresas a tus superiores tus dudas o sugerencias? (puede seleccionar un máximo de 2 opciones)

En Persona Por escrito Por teléfono Nunca lo hago Otro (¿cuál?) _____

13- ¿Qué canales considera usted más adecuados para que las opiniones personales de los empleados lleguen a la Dirección de la organización? En primer, segundo y tercer grado. (Deberá seleccionar solamente tres opciones, una por grado)

1° 2° 3°

Por medio de mensajes de correo electrónico			
Chat			
El jefe inmediato			
Reuniones con la Dirección de su departamento			
Reuniones con Recursos Humanos			
Por otros medios			
Por ninguno. No creo que las opiniones de los empleados sean conocidos por la dirección			
No se			

14- ¿Por cuáles de los siguientes canales recibe usted actualmente información relevante sobre la empresa? En primer, segundo y tercer grado. (Deberá seleccionar solamente tres opciones, una por grado)

1° 2° 3°

Comunicados de Recursos Humanos			
Sites Internos			
Correo electrónico			
Comunicados de Dirección General			
A través de su jefe inmediato			
Reuniones con la Dirección de su departamento			
Reuniones con la Dirección			
Relaciones y pláticas con compañeros			
Por otros medios			
Por ninguno, no recibo información relevante			
No se			

18- ¿Estás informado sobre la situación productiva de tu departamento?

Siempre Casi siempre En ocasiones Casi Nunca Nunca

19- ¿Cómo es la relación comunicativa entre su departamento y otros departamentos con los que necesitan una relación habitual?

- Muy fluida
- Bastante fluida
- Poco fluida
- Nada fluida
- No necesitamos una relación habitual con otros departamentos
- No se

20- ¿Cuáles de las siguientes acciones de comunicación realiza su jefe inmediato para que usted y sus compañeros de su equipo de trabajo conozcan y dialoguen sobre su trabajo, objetivos y resultados, y cómo podrían mejorar su desempeño? (Puede elegir hasta tres opciones, una por grado)

	1°	2°	3°
Conversaciones individuales			
Reuniones de departamento			
Informaciones escritas			
Instrucciones puntuales de manera verbal o escrita			
Actividades fuera del horario de trabajo			
Ninguna, no realiza ninguna acción con esos objetivos			
No se			
Otra ¿Cuál?			

21- Cuando se toman decisiones importantes que afectan tus labores, ¿se toman en cuenta tus puntos de vista?

Siempre Muchas Veces En ocasiones Casi nunca Nunca

22- ¿Se producen confusiones y desacuerdos sobre las metas y objetivos del equipo?

Siempre Muchas Veces En ocasiones Casi nunca Nunca

En el caso de haber respondido alguna de las primeras cuatro opciones, indique cuál es el motivo o motivos (puede elegir hasta 3 opciones)

- Falta de comunicación de los mandos superiores.
- Intereses individuales diferentes.
- Desinterés por el trabajo
- No existencia de un régimen de normas adecuado
- Mala definición de la política de la empresa.

23- ¿Cuál de los siguientes porcentajes describe mejor el conocimiento que crees tener de tus obligaciones y derechos como colaborador de la empresa?

20% 40% 60% 80% 100%

15- Señale tres canales por medio de los cuales le gustaría a usted recibir dicha información: (Una por grado)

1° 2° 3°

Comunicados por parte de Recursos Humanos			
Sites Internos			
Correo electrónico			
Comunicados de Dirección General			
A través de su jefe inmediato			
Reuniones con la Dirección de su departamento			
Reuniones con la Dirección			
Relaciones y pláticas con compañeros			
Por otros medios			
Por ninguno, no recibo información relevante			
No se			

16- ¿Podría decir la frecuencia con la que actualmente asiste a las reuniones de la empresa en general?

- Diariamente
- Varias veces a la semana
- Varias veces al mes
- Mensualmente
- Ocasionalmente
- Nunca
- No se

17- Valore cada una de las siguientes afirmaciones referentes a las reuniones de la empresa en las que participa. (Seleccione una opción por cada situación)

	Muy de acuerdo	De acuerdo	No lo se	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Los contenidos que se aportan en las reuniones son muy útiles para conocer la evolución y los proyectos de la empresa					
La Dirección traslada su punto de vista sobre la marcha de la empresa, pero hay temas que interesan y no se tocan					
Los contenidos que se aportan son creíbles					
Hacen que los colaboradores y la Dirección nos sintamos como un equipo con los mismos objetivos					
Sirven para el autoelogio de unos Directivos					
Los contenidos normalmente no interesan a nadie					

24- ¿De qué manera se comunican con más frecuencia tus superiores contigo?

Personalmente Por escrito Por teléfono Otro: (¿Cuál?) _____ No se comunican conmigo

25- En su opinión, los jefes inmediatos:

	Mucho	Bastante	Algo	Poco	Nada
Procuran que sus colaboradores tengan la información que necesitan					
Aportan a sus colaboradores información coherente y creíble					
Procuran aportar visión global de la situación del equipo y de cómo la actuación de sus colaboradores repercute en la marcha global de la empresa					
Ante posibles rumores procuran informar y sentarse a dialogar con sus colaboradores lo antes posible					

26- ¿Tus jefes te han llamado la atención por cometer algún error en el desempeño de tu trabajo?

Siempre Muchas Veces En ocasiones Casi nunca Nunca

27- Si lo anterior ha sucedido, el correctivo que te aplicaron fue:

Una sanción económica Un regaño Una recomendación Otro: (¿Cuál?) _____ Ninguno

28- ¿Cómo es la relación con el jefe de área o departamento donde laboras?

Estrictamente laboral Respetuosa y cordial Amistosa Indiferente Mala

29- ¿Sientes confianza en comunicar a tu jefe cualquier asunto relacionado con tu trabajo?

Siempre Muchas Veces En ocasiones Casi nunca Nunca

30- ¿Considera usted que en su empresa los conflictos y problemas se resuelven de una manera rápida y eficaz?

Sí, siempre Sí, muchas veces En ocasiones Casi nunca Nunca

31- ¿Conoces el logotipo de la empresa?

Si No

32- En tu opinión, ¿el logotipo utilizado representa el giro de la empresa?

Si No

33- ¿Qué te parece el diseño del logotipo de la empresa? (Puedes elegir hasta tres opciones)

Elegante Llamativo Estético Creativo
Simple Plano Malo Otro (¿cuál?) _____

34- ¿En la documentación interna que manejas se utiliza una imagen homogénea en cuanto a los diseños institucionales?

Si No

35- ¿Utilizas siempre el mismo tipo de letra para elaborar tu documentación?

Si ¿Cuál? _____ No

36- ¿Recibiste algún manual o documento con información de la empresa cuando ingresaste a ella?

Si ¿Cuál? _____ No

37- Si se te proporcionaran herramientas adicionales para un mejor conocimiento de la empresa, ¿estarías dispuesto a aplicarlas en tu trabajo cotidiano?

Si No ¿Por qué?

38- Considerando el trabajo que realizas y las normas de conducta que debes cumplir en el trabajo, ¿cómo son tus jornadas laborales?

Muy sencillas Sencillas Indiferentes Complicadas Muy complicadas

39- ¿El sueldo que actualmente percibes es razonable tomando en cuenta las labores que debes cumplir?

Totalmente de acuerdo De acuerdo Me es indiferente En desacuerdo En total desacuerdo

40- Los sistemas de recompensa (por ejemplo, aumentos, obsequios, permisos, prestaciones, beneficios, etc.) en su empresa se caracterizan por:

(Siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo)

-Justos	1	2	3	4	5
-Flexibles	1	2	3	4	5
-Con criterios claros	1	2	3	4	5
-Suficientes	1	2	3	4	5

41- Tomando en cuenta tus ingresos, tus obligaciones y tu relación con tus compañeros y la empresa, ¿en qué grado te satisface tu trabajo?

Muy Satisfecho Satisfecho Indiferente Insatisfecho Totalmente insatisfecho

42- ¿Te sientes identificado e integrado a la empresa?

Sí, siempre Sí, muchas veces En ocasiones Casi nunca Nunca

¡Gracias por tu colaboración!

Elaboró: ECL

6

3.2.2 Matrices de Auditoría Corporativa

Como herramientas de apoyo a nuestra metodología cuantitativa, presentaremos una compilación de matrices sencillas de auditoría corporativa, donde lo que se pretende es mostrar de manera más clara los elementos comunicativos internos. Estas matrices proporcionadas por la Profesora Patricia Collado nos ayudarán a identificar de manera más práctica las acciones que debemos tomar en la implementación de un programa de identidad y comunicación institucional.

La implementación de las Matrices de Auditoría Corporativa nos ayudará a reforzar los resultados arrojados en las encuestas aplicadas, pretendiendo la obtención de resultados menos sesgados y de manera más clara y concisa.

Se presentan cinco matrices diferentes, cada una de ellas evalúa un aspecto específico de la organización y en conjunto, nos proporcionarán las áreas de oportunidad que podemos aprovechar para lograr nuestros objetivos.

Cabe mencionar que en nuestro siguiente capítulo (Propuesta Comunicativa), se presenta la última de las matrices de este compendio, que lleva por nombre “Matriz de Piezas Sugeridas”, misma que representa las necesidades que a juicio personal y basadas en los resultados de las encuestas y el análisis comunicativo derivado de las matrices anteriores, se proponen implementar en un esquema práctico y con una debida regulación.

A continuación presentamos los resultados de cuatro matrices sobre las cuales despunta la elaboración de estrategias comunicativas.

3.2.2.1 Matriz de Fundamentos

Esta matriz se enfoca directamente a la evaluación de los fundamentos (Filosofía Institucional) de la empresa. Derivado de la evaluación de esta matriz se pretende realizar un Manual de Fundamentos.

3.2.2.2 Matriz de Auditoría Gráfica

Como su nombre lo indica, esta matriz se enfoca a la evaluación de las piezas comunicativas internas y sus características gráficas como su tipografía, los colores, el tamaño de la pieza, el uso del logotipo, etc.

3.2.2.3 Matriz de Medios Gráficos

Es esta matriz se registra la existencia y características básicas de los medios gráficos con los que cuenta la empresa, es decir, herramientas impresas institucionales (publicitarios y de comunicación interna), como anuncios en revistas, prensa, espectaculares, folletería, manuales, etc.

3.2.2.4 Matriz Multimedia

Referente a la evaluación de los recursos digitales organizacionales, esta matriz nos servirá para informarnos acerca de los elementos digitales con los que cuenta la empresa. Podemos detallar las características principales de herramientas como son la página de internet de la empresa y sus sitios internos institucionales.

Dichas matrices se elaboraron previo a la aplicación de la encuesta aplicada a públicos internos, con la intención de establecer parámetros de comparación entre un antes y un después.

MATRIZ DE FUNDAMENTOS

FUNDAMENTOS	EXISTE	ES CONOCIDO POR LOS TRABAJADORES	SE LES ENTREGA PERSONALMENTE	ES CONGRUENTE CON LA ORGANIZACIÓN	ES COMPARTIDA CON LA ORGANIZACIÓN	ES UTILIZADA CON LA ORGANIZACIÓN	PIEZA COMUNICATIVA EN LAS QUE SE UTILIZA	OBSERVACIONES
HISTORIA	NO	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	La organización no cuenta con una historia oficial y conocida que permita lograr una identificación y conocimiento inmediato.
MISIÓN	SI	NO	NO	NO	SI	SI	PÁGINA WEB	Cuentan con una misión, sin embargo es necesario replantearla para focalizarla más a los objetivos de la empresa.
VISIÓN	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NINGUNA	Cuentan con una Visión, sin embargo es necesario replantearla para focalizarla más a los objetivos de la empresa.
VALORES	SI	SI	NO	SI	SI	SI	INTRANET	Cuentan con valores pero es necesario explicarlos mejor y difundirlos más.
OBJETIVOS INSTITUCIONALES	NO	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	No se tienen objetivos debidamente planteados. No son conocidos por los colaboradores de manera específica.
PLANES A CORTO Y MEDIANO PLAZO	NO	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	La planeación Institucional está focalizada al crecimiento por área pero no es dado a conocer en un documento formal ni oficial
PRODUCTOS/ SERVICIOS	SI	SI	NO	SI	SI	SI	PRESENTACIONES CORPORATIVAS	Cuentan con productos específicos y bien definidos
ORGANIGRAMA	NO	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	No existe un organigrama definido como tal.

Matriz de Fundamentos

Fuente y diseño base: Taller de Comunicación Organizacional (Fes Acatlán, 2010)

Modificaciones: Elisa Colín

MATRIZ DE AUDITORÍA GRÁFICA

PIEZA	EXISTE	TIPOGRAFÍA	COLORES INSTITUCIONALES	LOGOTIPO	SÍMBOLO	TAMAÑO FINAL	SLOGAN	OBSERVACIÓN
REVISTA INTERNA	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Ninguna
BOLETÍN INTERNO	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Ninguna
HOJA MEMBRETADA	SI	SI	SI	SI	NO	21.59 cm. x 27.94 cm.	NO APLICA	Se presenta una propuesta de hoja membretada
FOLDER/ SOBRE	SI	SI	SI	SI	NO	23 cm x 30.3 cm	NO APLICA	La propuesta del diseño del sobre es la misma que la hoja membretada.
CORRESPONDENCIA INTERNA	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Ninguna
CARTELES	SI	SI	SI	SI	NO	VARIADO	SI	Ninguna
FOLLETOS	SI	SI	SI	SI	NO	VARIADO	NO	Ninguna
MANUALES	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Se procede con su elaboración.
INVITACIONES	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Se procede con su elaboración.
SEÑALIZACIÓN	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Se procede con su elaboración.
VOLANTES	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Ninguna
SOUVENIRS	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	VARIADO	NO	Se mandan hacer para situaciones muy particulares
ETIQUETAS	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Ninguna
ARTÍCULOS PROMOCIONALES	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	VARIADO	NO APLICA	Se mandan hacer para situaciones muy particulares

Matriz de Auditoría Gráfica

Fuente y diseño base: Taller de Comunicación Organizacional (Fes Acatlán, 2010)

Modificaciones: Elisa Colín

MATRIZ DE MEDIOS GRÁFICOS

PIEZA	EXISTE	TIPOGRAFÍA CORPORATIVA	COLOR CORPORATIVO	LOGOTIPO	SÍMBOLO	TAMAÑO FINAL	TEXTO	SLOGAN	OBSERVACIONES
ANUNCIOS EN REVISTAS	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Ninguna
PRENSA	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Ninguna
ESPECTACULARES	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Ninguna
VOLANTES	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Ninguna
FOLLETO	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Ninguna
BOLETÍN INTERNO	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Ninguna
REVISTA INTERNA	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Ninguna
MANUAL DE BIENVENIDA	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Se sugiere la elaboración y la implementación del manual de bienvenida como parte del proceso de inducción al personal.
MANUALES ADMINISTRATIVOS	NO	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	NO APLICA	Se sugiere la elaboración y la implementación de algunos manuales administrativos.
MATERIAL PROMOCIONAL	SI	SI	SI	SI	NO APLICA	VARIADO	NO APLICA	NO APLICA	Ninguna

Matriz de Medios Gráficos

Fuente y diseño base: Taller de Comunicación Organizacional (Fes Acatlán, 2010)

Modificaciones: Elisa Colín

MATRIZ MULTIMEDIA

CONCEPTO	PÁG. ELECTRÓNICA	OBSERVACIONES	INTRANET (SITE)	OBSERVACIONES
EXISTE	SI	La página es muy básica, no contiene elementos suficientes para que los públicos conozcan a la empresa. Próximamente entrará en proceso de evaluación y posteriormente de cambio.	SI	No es una Intranet en sí, es una plataforma de comunicación y repositorio de información de la organización colgada en la nube por parte de Google. Debido a la plataforma utilizada, hay pocas opciones de homologar la imagen y dar buena resolución a las imágenes utilizadas.
TIPOGRAFÍA CORPORATIVA	SI	La tipografía utilizada es la corporativa Century Gothic	SI	Debido a la plataforma utilizada, hay pocas opciones de homologar la imagen y dar buena resolución a las imágenes utilizadas.
COLOR CORPORATIVO	NO	Los colores corporativos son utilizados medianamente, el color que sobresale es el verde pero combinado con negro, mismo que no es un color institucional. Se sugiere cambiar los colores de la página y utilizar los institucionales.	SI	Debido a la plataforma utilizada, hay pocas opciones de homologar la imagen y dar buena resolución a las imágenes utilizadas.
LOGOTIPO	SI	El logotipo aparece correctamente en cada opción del menú, estando visible en todo momento.	SI	Debido a la plataforma utilizada, hay pocas opciones de homologar la imagen y dar buena resolución a las imágenes utilizadas.
FACILIDAD DE ACCESO	SI	La página tiene un fácil acceso, sin embargo, el menú que despliega da muy poca información acerca de la empresa.	SI	Cuenta con accesos directos dentro del correo electrónico personal de cada colaborador. En un par de clics se despliega el menú de la intranet de la empresa.
DIRECCIÓN ELECTRÓNICA EVOCA A LA EMPRESA	SI	La página electrónica es la siguiente: http://www.velcoconsultores.com.mx/	SI	Te lleva directamente a la opción: Sitios de Velco Consultores
IMÁGENES (INSTALACIONES/GENERALES)	SI	Se muestra solamente una imagen de las instalaciones de la empresa. Las imágenes complementarias son muy pocas, aunque evocan al giro de la empresa.	SI	Las imágenes presentadas son muy básicas dado que la plataforma utilizada no permite una buena resolución a menos que sean fotografías con alta calidad.
TEXTO	SI	El texto que contiene la página es demasiado breve, da una presentación incompleta de la empresa.	SI	El texto de los sitios internos depende mucho de las actualizaciones de los contenidos por área y no todos los departamentos de la empresa cuentan con autorización para acceder a las demás áreas.
SLOGAN CORPORATIVO	NO	En ninguna opción del menú de la página se hace mención al Slogan de la empresa.	NO	En ninguna opción del menú de los sites se hace mención al Slogan de la empresa.
OBSERVACIONES GENERALES	En general, la página de Velco Consultores es incompleta ya que no presenta muchos datos acerca de la razón de ser de la empresa ni los servicios específicos que ofrece, además de que los colores institucionales utilizados no son adecuadamente combinados para crear una imagen formal. Se sugiere replantear la idea de la página, los contenidos y los colores.		En general, como se comentó al principio, la plataforma utilizada es Google, misma que en sus cuentas corporativas cuenta con la opción para tener una interfaz interna manejada como –sitio interno- (site) en la que las posibilidades de comunicación dependen únicamente de la administración de cada área. Es una buena herramienta, sin embargo cuenta con algunas limitantes respecto a diseños personalizados, resolución de imágenes e impacto en los usuarios.	

Matriz Multimedia

Fuente y diseño base: Taller de Comunicación Organizacional (FES Acatlán, 2010)

Modificaciones: Elisa Colín

3.3 Resultados e interpretación del Diagnóstico

Una vez aplicadas la encuesta -Análisis Gráfico, Satisfacción Laboral e Identidad Institucional- procedemos al vaciado de datos y la elaboración de una gráfica interpretativa por reactivo.

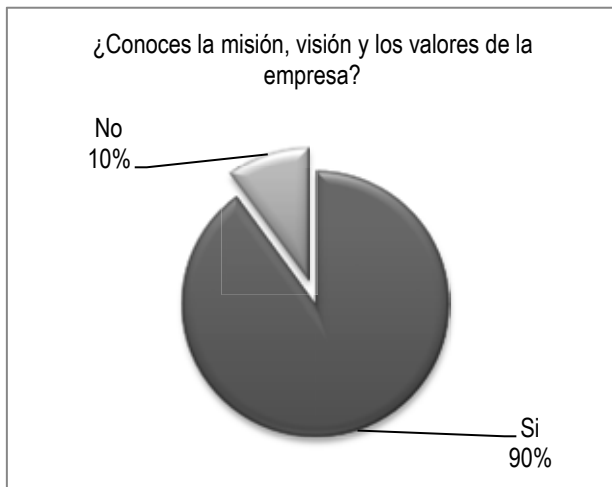
3.3.1 Resultados de la Encuesta Aplicada a Públicos Internos

En este apartado, se presentará una gráfica por cada uno de los cuarenta y dos reactivos que la encuesta contiene. Cabe señalar que en algunos de éstos será necesario desglosar las opciones y se presentarán más de una gráfica, ya que contienen aspectos diversos que deberán analizarse por separado aunque formen parte de la misma pregunta.

Pregunta 1



Pregunta 2



En los anteriores reactivos, a pesar de que el 70% y 90% respectivamente afirman conocer la historia y filosofía institucional, en la matriz de fundamentos se muestra que como tal no está definida de manera formal dichos aspectos de la organización y tampoco cuentan con un manual de fundamentos institucionales que avalen que realmente existe esta historia de manera oficial.

Pregunta 3



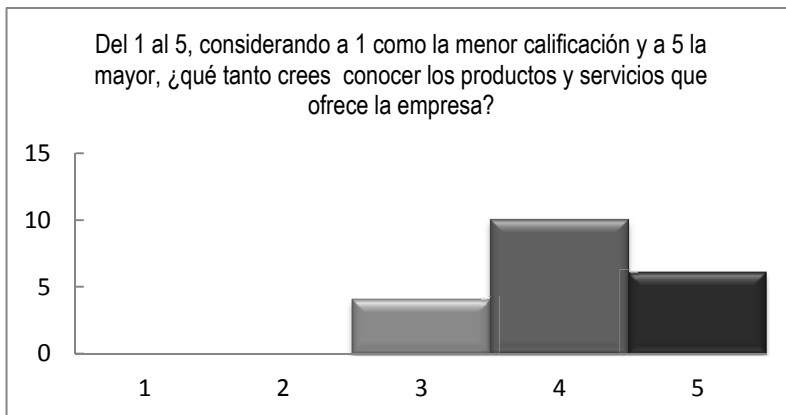
Cabe señalar que en el momento en el que se realizó la encuesta, el 50% aproximadamente de los encuestados eran de nuevo ingreso y como tal no había un organigrama formal definido.

Pregunta 4



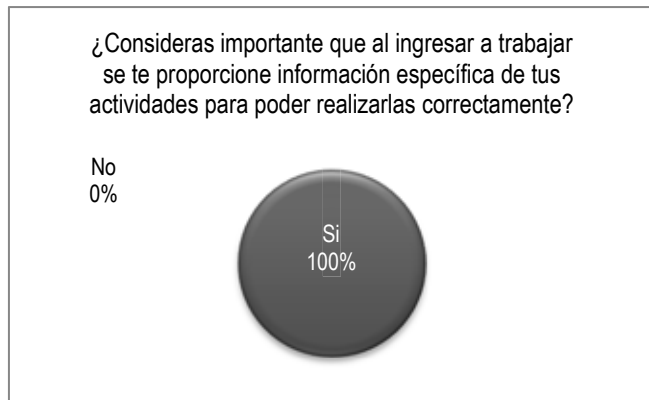
Con este resultado, observamos que el principal medio para dar a conocer prestaciones internas de la empresa consiste en la comunicación por la parte del área de recursos humanos. Esto debido a la falta de instrumentos y productos comunicativos que contengan dicha información.

Pregunta 5



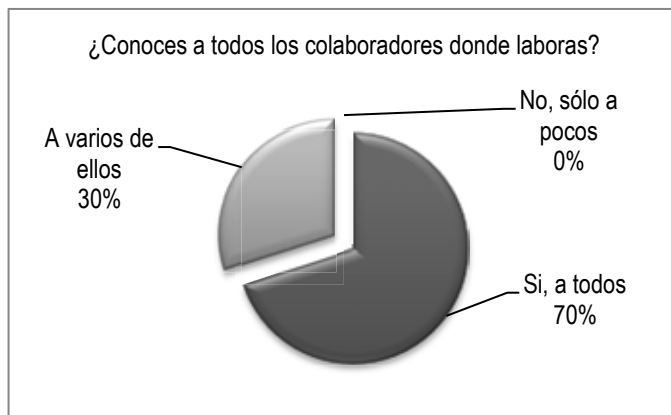
De un total de veinte personas que conforman la empresa, diez consideran que conocen medianamente los productos ofrecidos por la empresa, la justificación a este reactivo es que esas diez personas conocen los productos por manejarlos directamente en sus actividades diarias.

Pregunta 6



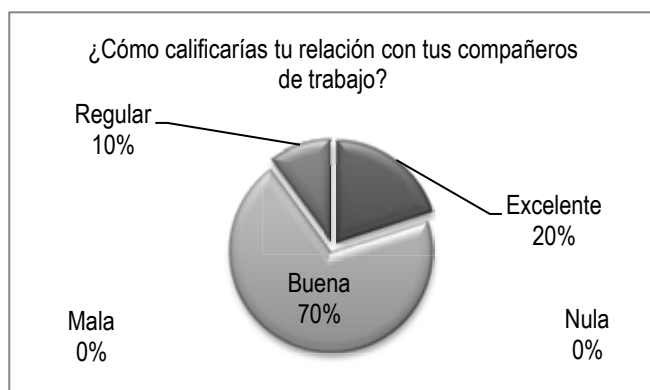
El 100% de los encuestados, considera importante que se le proporcione información acerca de sus actividades, sin embargo, no hay un proceso establecido en el que al personal de nuevo ingreso se le dé una inducción ni a la empresa ni a su puesto y no se le especifican las actividades en concreto que debe de realizar.

Pregunta 7



El 70% de los colaboradores consideran conocer a todos los colaboradores que trabajan en la empresa. El 30% restante, eran colaboradores de nuevo ingreso que contaban con muy poco tiempo en la empresa.

Pregunta 8



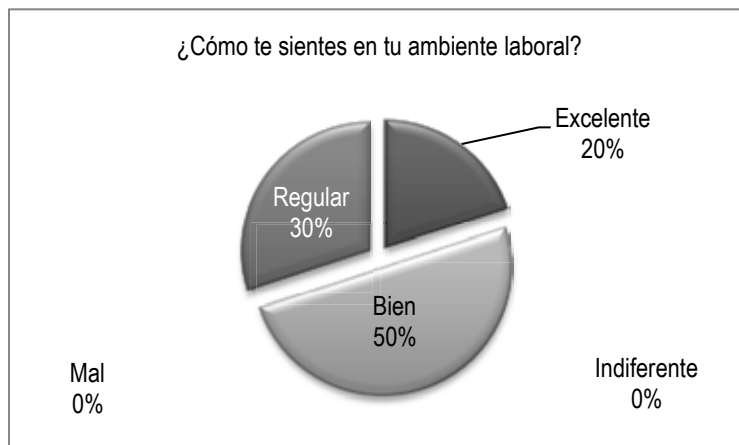
En esta gráfica podemos observar que una mayoría considerable califica como buena la relación con sus compañeros de trabajo. Esto nos habla de un clima laboral controlado si consideramos que ninguna persona considera mala o nula la relación en su espacio laboral.

Pregunta 9



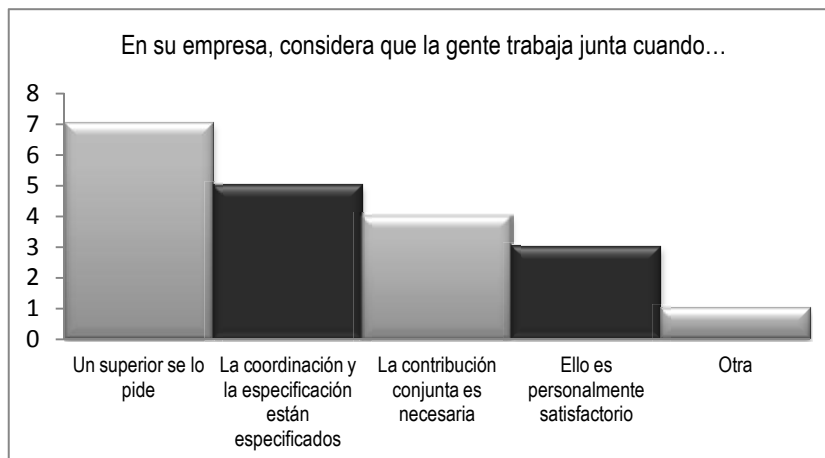
Con esta gráfica podemos notar que catorce de veinte personas consideran que su relación con sus jefes y superiores es respetuosa y cordial. Esto nos habla de una relación jerárquica sin problemas y en correcto funcionamiento.

Pregunta 10



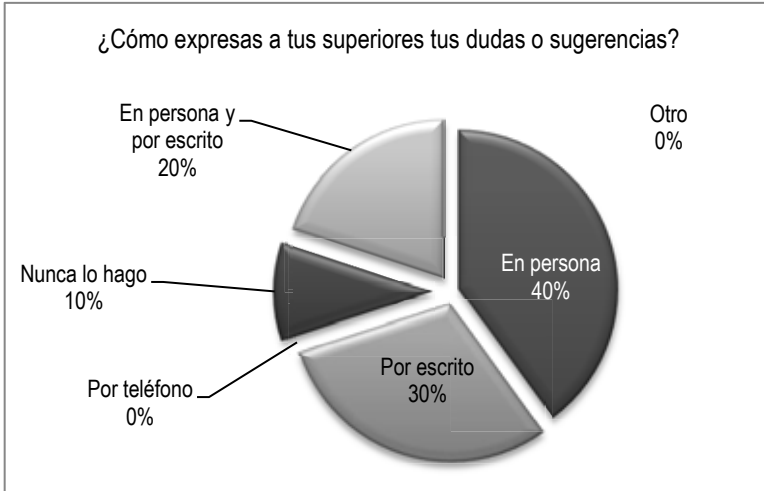
Solamente la mitad de los encuestados comentan sentirse bien en su ambiente laboral. Cuatro personas se sienten excelentes en su trabajo y seis regular. ¿Por qué no el 100% se sienten excelentes en su trabajo? Si tomamos en cuenta el reactivo número 39 donde como resultado tenemos que la mitad de las personas están en desacuerdo con la remuneración obtenida y el reactivo 22 donde se muestra que el 47% de las personas cree que existe falta de comunicación entre las áreas, podemos ver que este tipo de acciones afecta el sentir de la gente en todo su ambiente laboral.

Pregunta 11



En este reactivo, podemos observar que realmente no hay un trabajo en equipo que sea efectivo, ya que se considera que al menos una tercera parte de los colaboradores de la empresa, consideran que las personas trabajan juntas solamente ante la petición de los superiores o cuando se requiere para llevar a cabo su trabajo y no porque los satisfaga hacerlo.

Pregunta 12

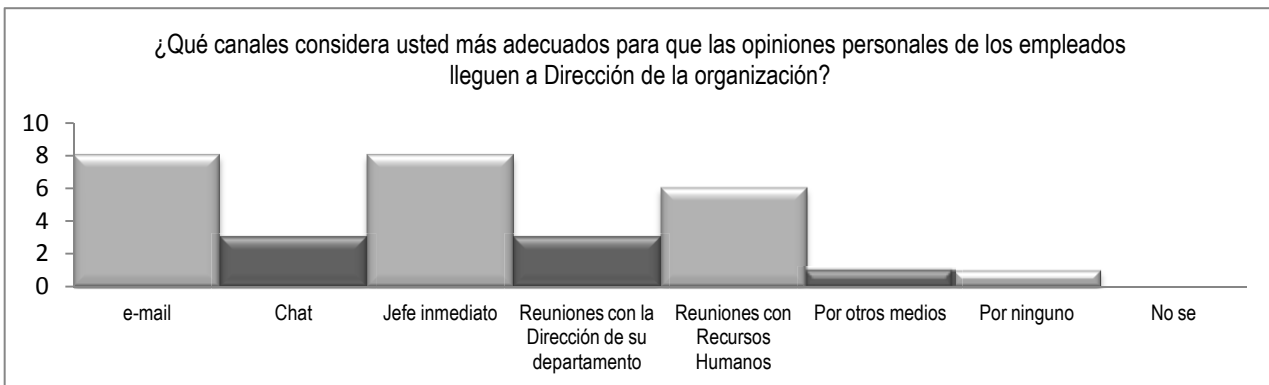


En lo referente a los canales de comunicación, con este reactivo podemos observar que dado que el tamaño de la empresa lo permite, al menos ocho personas expresan sus comentarios directamente con sus superiores.

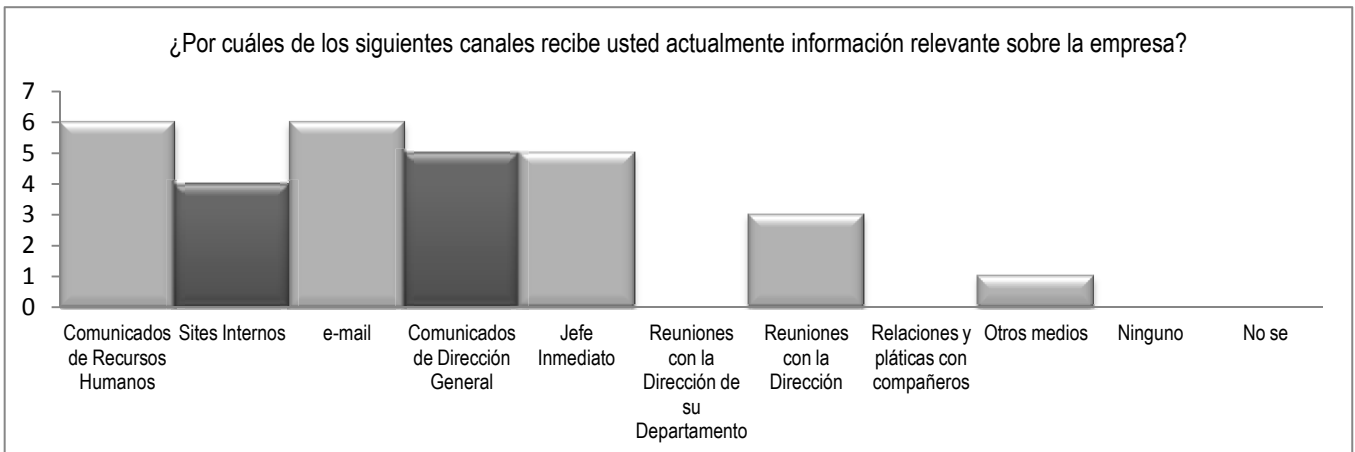
Los canales utilizados, como se nos indica en el reactivo 14 son principalmente comunicados de recursos humanos y vía email con el mismo número de votos, sin embargo, cabe destacar que la tercera opción por la cual se recibe información de la empresa es por medio de comunicados de sus superiores directos y por su jefe inmediato.

Con esto, podemos decir que la comunicación vertical en la empresa, se mantiene con una estabilidad y a la vez está siendo eficaz. Se cuenta con la presencia de los niveles superiores de manera accesible y los colaboradores se sienten con la confianza de comentar sus dudas acerca de la empresa.

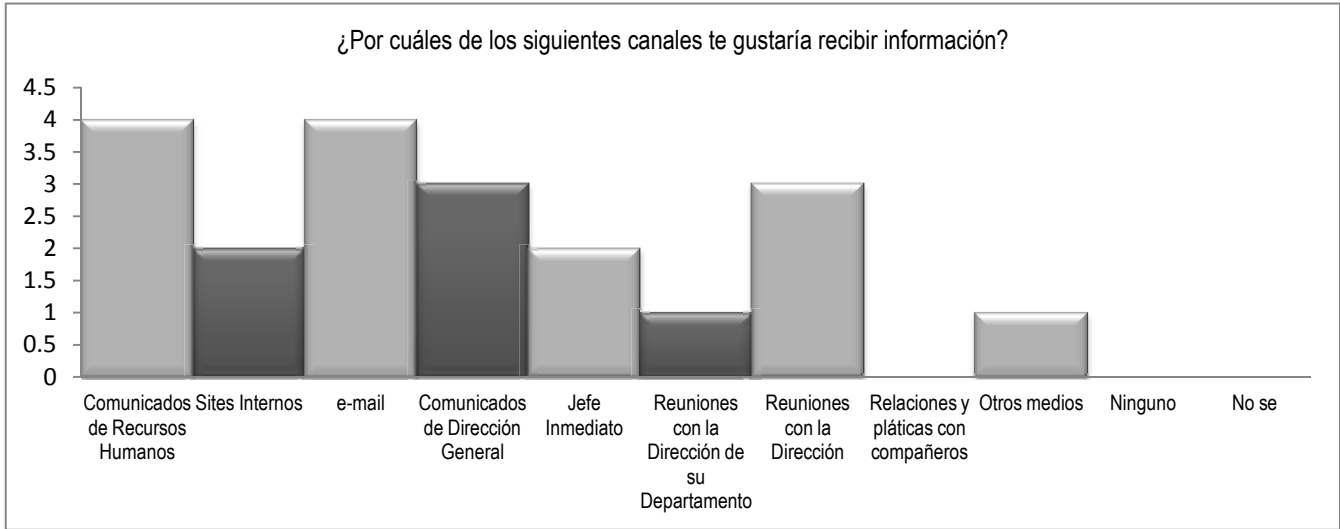
Pregunta 13



Pregunta 14



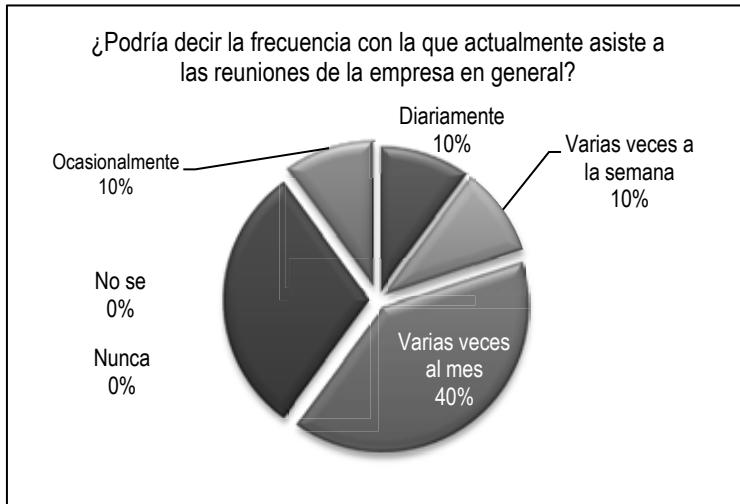
Pregunta 15



En los reactivos anteriores, referentes a los canales utilizados para compartir información, podemos contraponer tres aspectos:

- Los canales considerados más adecuados que pueden utilizarse para transmitir información:
 - En primer lugar tenemos al email y al jefe inmediato como canales más adecuados, seguidos de las reuniones con el área de recursos humanos.
- Los canales que actualmente son utilizados para transmitir información:
 - Actualmente se consideran a los comunicados de recursos humanos y al email como principales canales por los cuales reciben la información, seguido por los comunicados de dirección general y por medio del jefe inmediato con la misma cantidad.
- Las preferencias de los colaboradores para recibir información:
 - Los colaboradores nos mencionan que ellos prefieren que se les haga llegar la información por medio de los comunicados de recursos humanos y vía email.

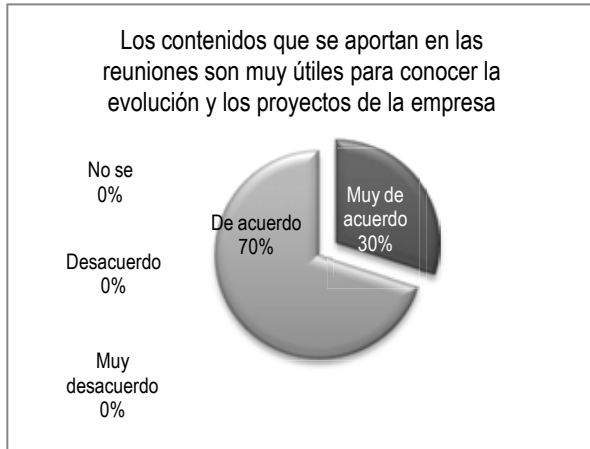
Pregunta 16



Al menos ocho personas de las veinte que se encuestaron, asisten varias veces al mes a reuniones generales de la empresa, estas personas son solamente los representantes de las áreas existentes en la consultoría. Los demás por lo regular asisten a este tipo de reuniones de manera secundaria u ocasional.

Pregunta 17

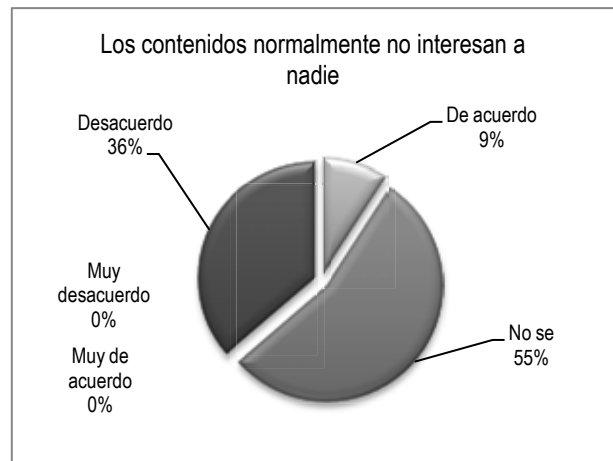
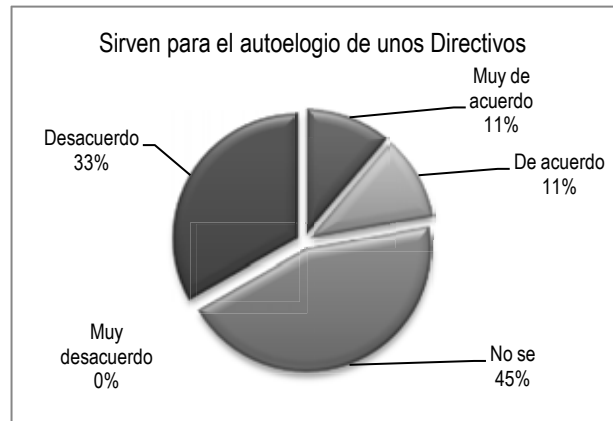
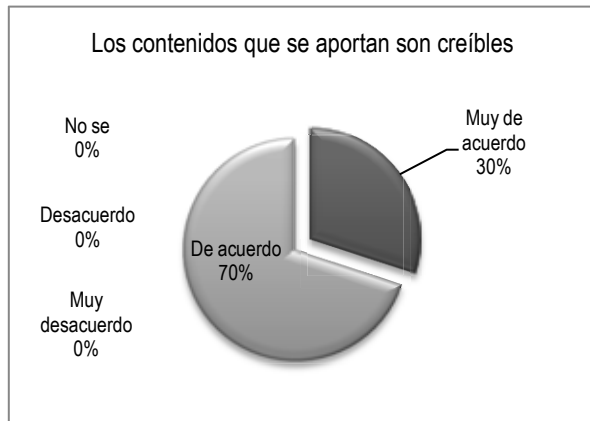
En este reactivo se realizó una gráfica para cada afirmación relacionada con las reuniones de la empresa:

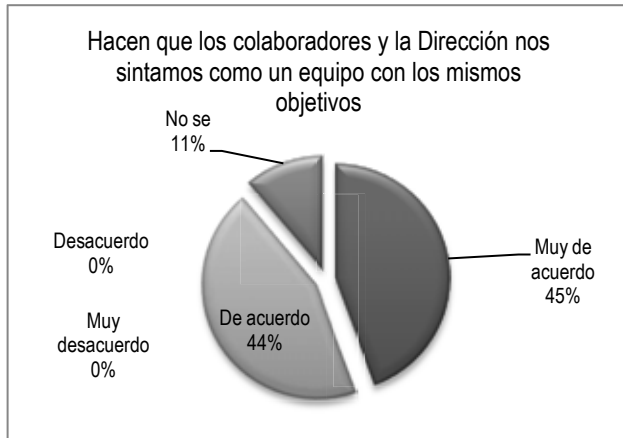


Para la mayor parte de los colaboradores, los contenidos que se manejan en las reuniones de trabajo son de importancia para el desarrollo de sus actividades.

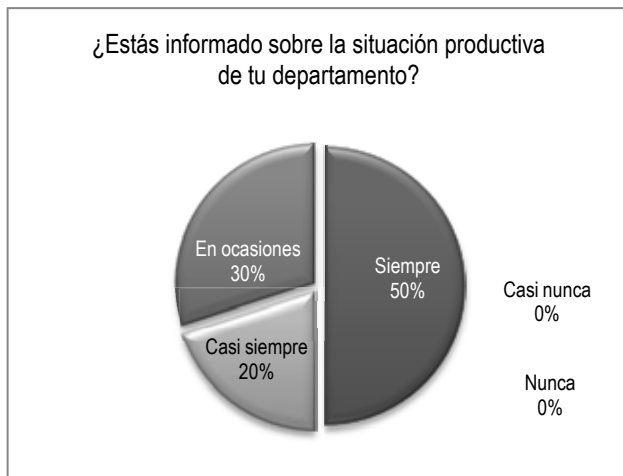
En general, se considera que en este tipo de reuniones la información tratada es creíble, sin embargo, en ocasiones hay temas que son de importancia y no se mencionan.

A pesar de este punto, los contenidos de las reuniones es probable que no estén del todo claros, ya que casi la mitad de los colaboradores no están seguros de que la información proporcionada, realmente sea del interés de todos, lo que representaría para efectos de comunicación, una barrera comunicacional de entendimiento.



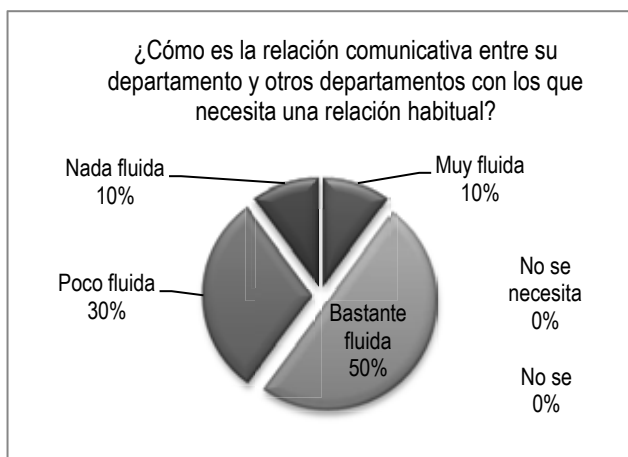


Pregunta 18



A pesar de que la mitad de los colaboradores consideran estar siempre informados sobre la situación productiva de su departamento, es preocupante que la otra mitad sienta solamente estar informado casi siempre o en ocasiones. Esto a nivel organización es preocupante ya que quiere decir que los canales que estamos utilizando para transmitir información no están siendo suficientes o adecuados para que toda la organización se sienta realmente informada de lo que están viviendo día a día en su trabajo.

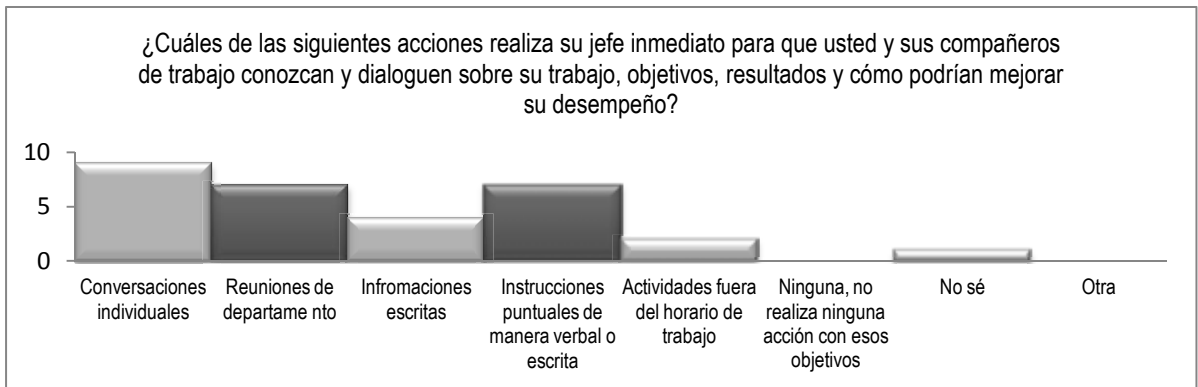
Pregunta 19



Cuando analizamos el punto anterior y este reactivo, podemos observar que existe un problema de flujo de comunicación. Los resultados de las personas que consideran su relación comunicativa interdepartamental (la mitad) y las personas que no consideran siempre estar al tanto de la situación productiva de su departamento (la mitad) coincide en porcentaje.

No existe entonces un flujo de información eficiente en el ejercicio de las labores diarias entre los departamentos ni dentro de los mismos. Por tanto, la comunicación se encuentra limitada.

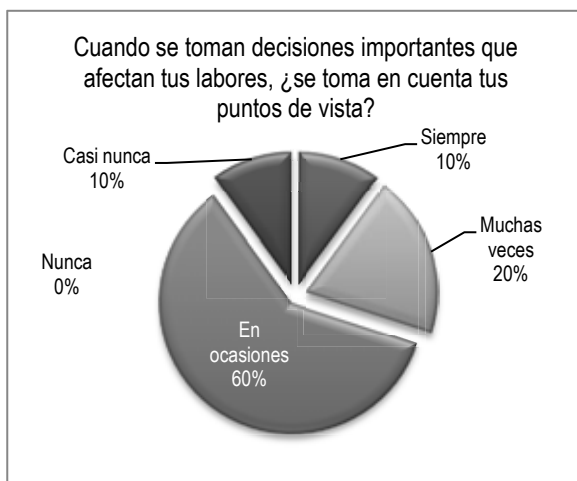
Pregunta 20



Quizá una parte de los problemas de comunicación y flujo de información que se presentan, son derivados de las acciones comunicativas que se realizan por parte de la dirección y los jefes inmediatos. Los colaboradores consideran que las principales acciones que se realizan para dar a conocer aspectos laborales son las conversaciones individuales. Si tomamos a éstas como canales informales de comunicación, sabemos que no son los adecuados para dar a conocer información que debería ser de carácter formal.

Sin embargo, dados los resultados, también podemos darnos cuenta de que a pesar de que se transmite información por este medio, el contenido se da a manera instrucciones con aspectos puntuales. A pesar de esto, el canal sigue siendo informal y esto provoca diferentes interpretaciones.

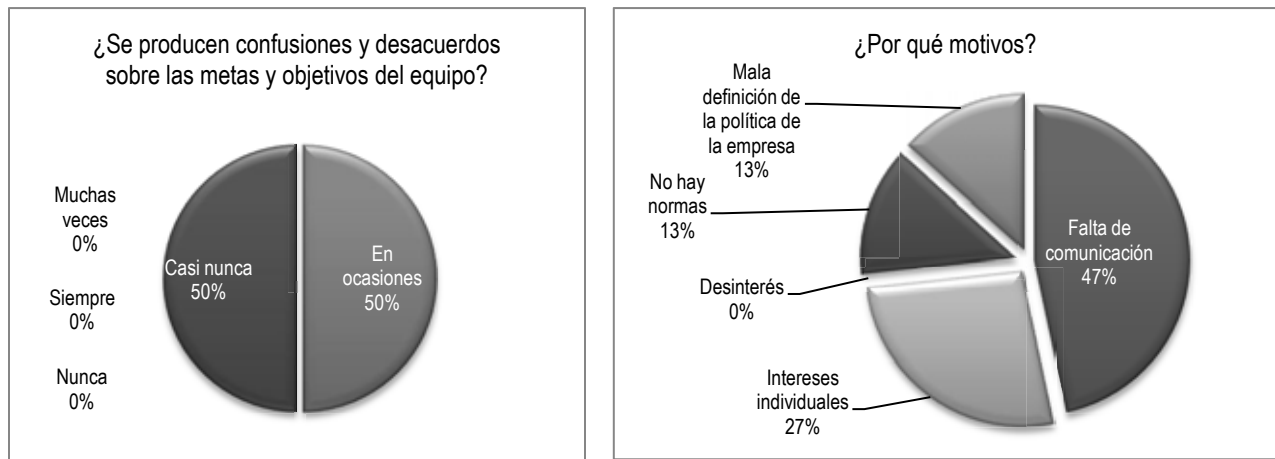
Pregunta 21



Más de la mitad de los colaboradores de la empresa consideran que cuando se toman decisiones importantes que afectan directamente a su trabajo, sus superiores toman en cuenta sus puntos de vista.

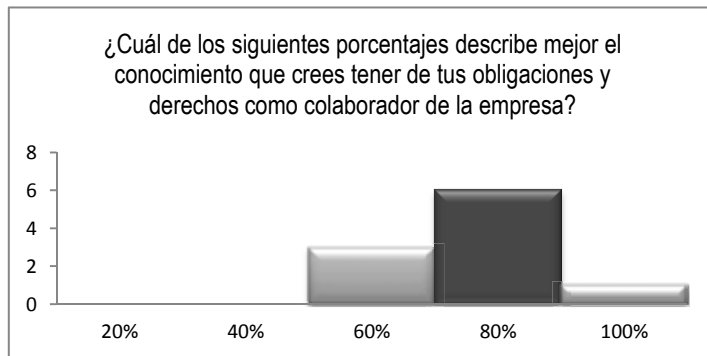
Este modelo participativo da una imagen de una comunicación directa con los colaboradores, a pesar de que los medios no son los adecuados como podemos observar en los siguientes reactivos.

Pregunta 22



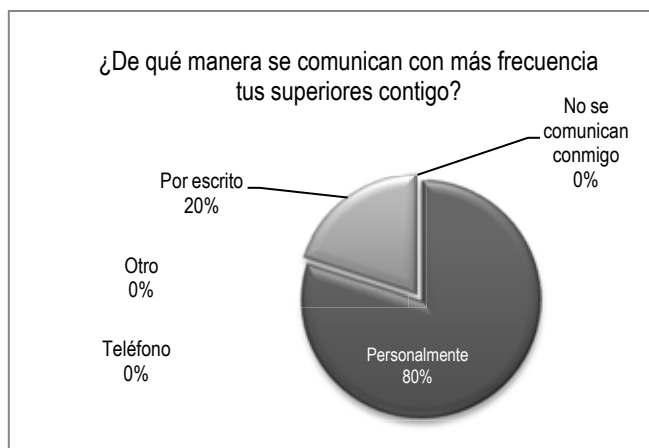
En muchas ocasiones se producen confusiones y desacuerdos principalmente por falta de comunicación. Este resultado podemos relacionarlo con el reactivo número veinte en el cual pudimos ver que a pesar de que se dan instrucciones precisas, se hace de manera informal, por lo cual no se cuenta con una base para sustentar las acciones de la organización.

Pregunta 23



Este es un punto positivo para la organización, ya que es evidente un alto grado de compromiso por parte de sus colaboradores. Una mayoría considerable sabe cuáles son sus obligaciones y derechos como colaborador en la empresa, lo que demuestra que hay una dirección que realmente está aportando seguridad y aprendizaje a su recurso humano.

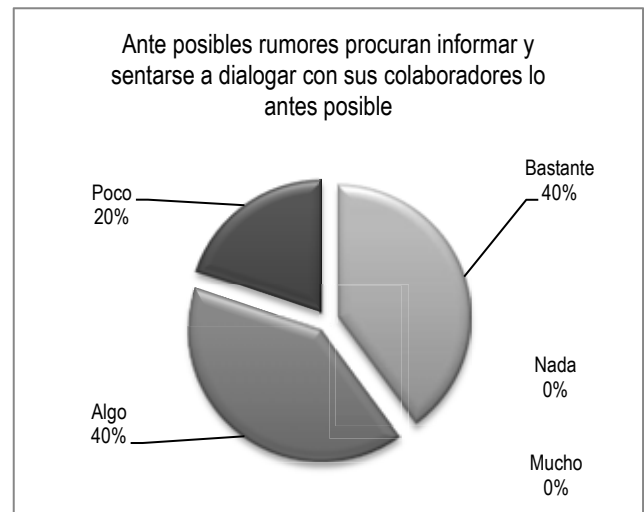
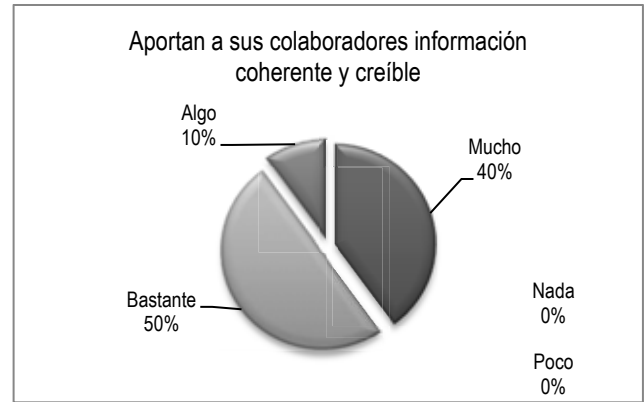
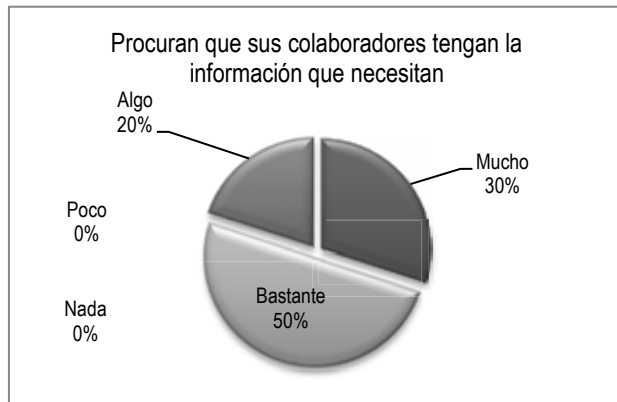
Pregunta 24



Con este reactivo confirmamos que los canales de comunicación a pesar de que existen y se dan de manera directa con los jefes inmediatos y la dirección de la organización, ésta sigue siendo de manera verbal, quedando este punto nuevamente en la informalidad. A veces no es suficiente ese acercamiento por parte de la dirección, también es importante dar formalidad a la comunicación dentro de las empresas.

Pregunta 25

En este reactivo se realizó una gráfica para cada afirmación relacionada con las acciones realizadas por los jefes inmediatos:

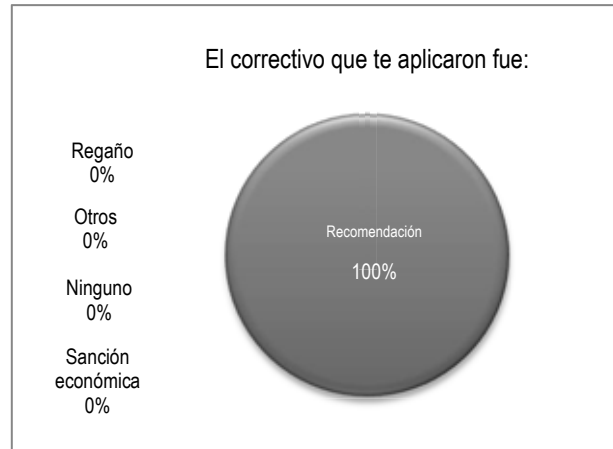


En el reactivo anterior, referente a las acciones realizadas por los jefes inmediatos y directivos, podemos deducir que no es suficiente la información que se comparte con sus colaboradores, sin embargo, la cantidad de información que se les comparte, la toman como coherente y creíble.

A pesar de que la mitad de los colaboradores aseguran que dichas acciones aportan una visión global de las situaciones en cuestión, el otro 50% de ellos considera que esto pasa solamente de manera ocasional.

Es un tanto preocupante que un 40% de los colaboradores de la empresa consideren que la directiva informa en tiempo para evitar generar rumores acerca de las operaciones internas. Las variables algo y poco dan la impresión de que realmente para ellos no es suficiente el flujo de información y el canal por donde se está transmitiendo dicha información.

Pregunta 26 y 27



Todos los colaboradores han recibido alguna vez una recomendación por parte de la directiva en lo que a su desempeño laboral refiere.

Pregunta 28



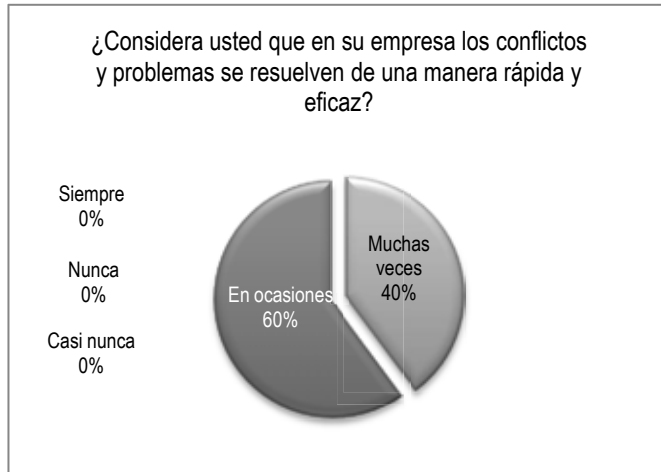
El reactivo anterior nos abre el panorama para poder entender que cuando llega a suscitarse alguna incidencia con el desempeño de los colaboradores, lo que se aplica es solamente una recomendación derivada de la relación respetuosa y cordial que existe en la mayoría de las personas que conforman a la organización.

Pregunta 29



Dicha relación respetuosa y cordial o hasta en ocasiones mínimas, amistosa, permite que en el 50% de las ocasiones, siempre se sienta confianza al comunicarse con sus superiores.

Pregunta 30



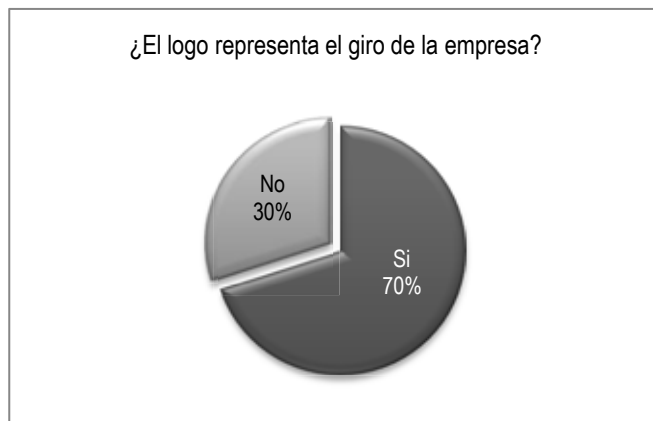
Doce de veinte personas considera que los conflictos en la empresa solamente se resuelven de manera rápida y eficaz en ocasiones. Relacionando este punto con la pregunta 22, de nuevo nos encontramos con problemas de carácter comunicativo al no contar con los canales formales idóneos para comunicar situaciones internas.

Pregunta 31



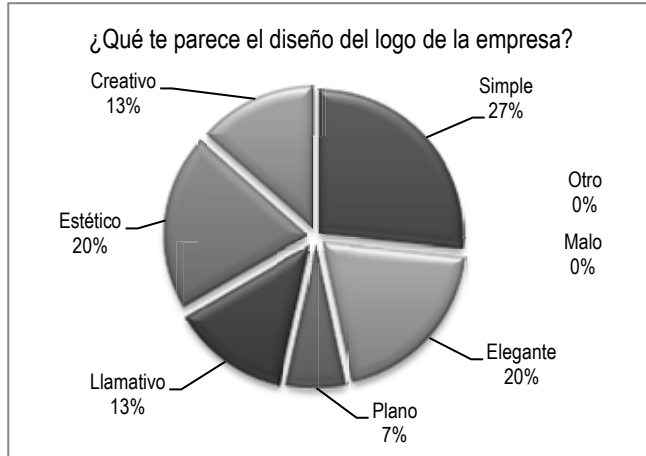
La totalidad de las personas encuestadas refieren conocer el logotipo de la empresa.

Pregunta 32



Para al menos catorce de veinte personas, el logotipo de la empresa representa el giro de la misma.

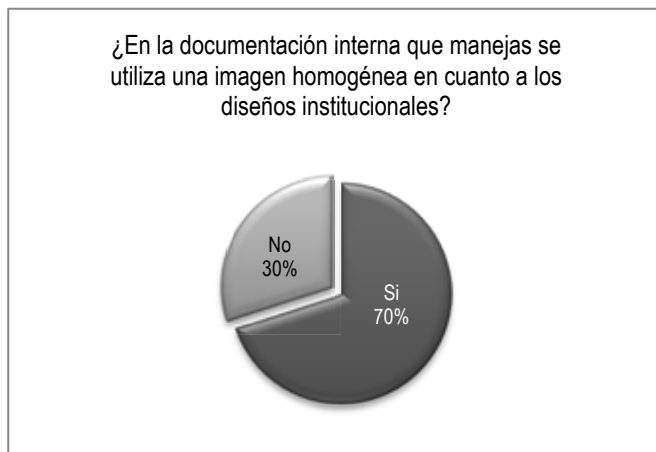
Pregunta 33



Para este reactivo, se consideraron ocho características para describir al logotipo de la empresa. Tomaremos solamente las primeras tres para dar las principales percepciones del mismo:

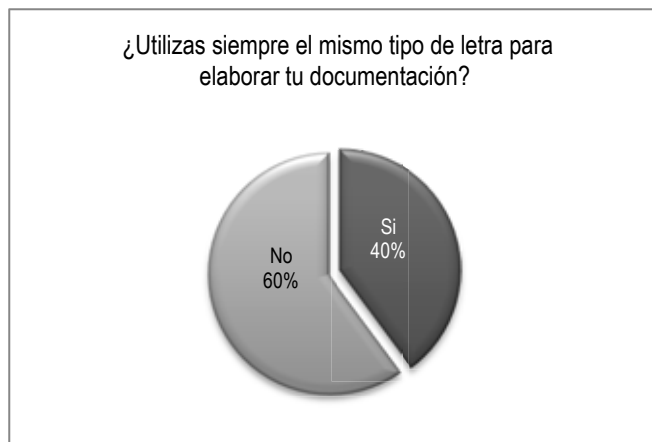
- Simple
- Estético
- Elegante

Pregunta 34



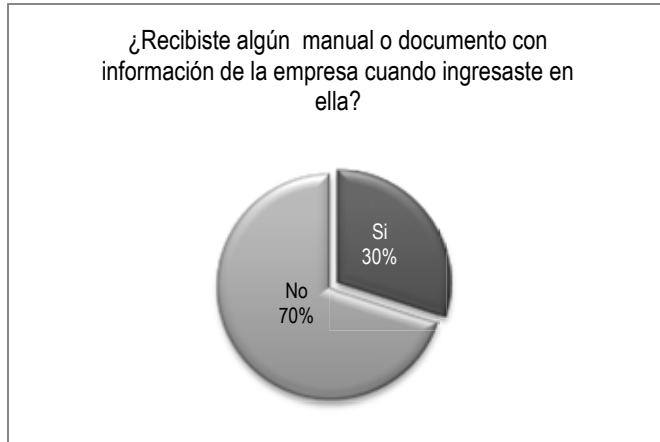
Aunque el 70% de los encuestados refiere manejar una imagen homogénea en los diseños institucionales que utiliza en su trabajo, la matriz de auditoría gráfica nos indica que no existe un documento formal que respalde el uso de estos diseños. Se sugiere realizar el siguiente documento para fortalecer y formalizar la imagen institucional de la empresa: Manual de Identidad Gráfica.

Pregunta 35



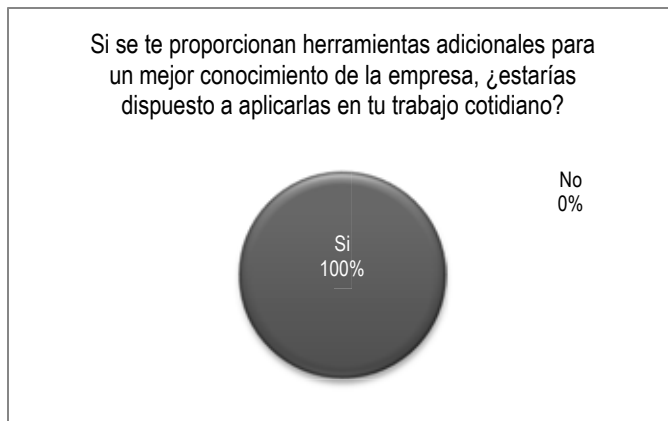
A pesar de que en la pregunta anterior, los colaboradores refieren homologar los diseños institucionales, en este reactivo podemos darnos cuenta de que no se utiliza siempre el mismo formato de escritura para sus actividades diarias. Con la creación y el uso del Manual de Identidad Gráfica, podemos fortalecer este punto y establecer una tipografía específica que deberá usarse en todos los contenidos de la empresa.

Pregunta 36



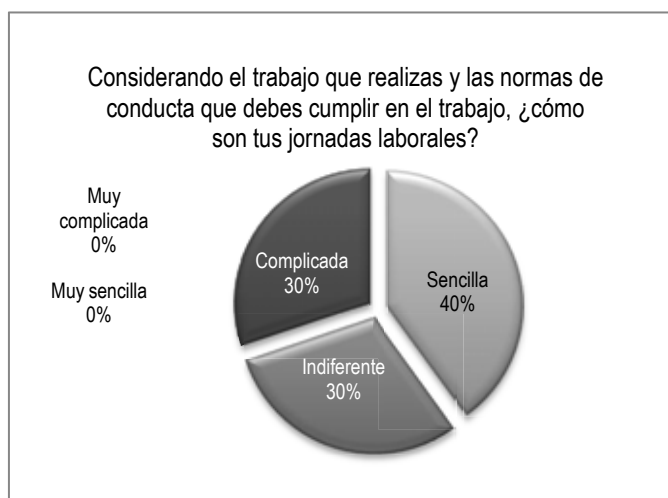
Más de la mitad de las personas que se encuestaron, nos indican que al momento de su ingreso a la empresa, no se les proporcionó ningún tipo de documento informativo acerca de las generalidades de la misma.

Pregunta 37



Los colaboradores muestran disposición al 100% para aplicar en su trabajo diario las herramientas adicionales que se les proporcione para tener un mayor conocimiento de la empresa.

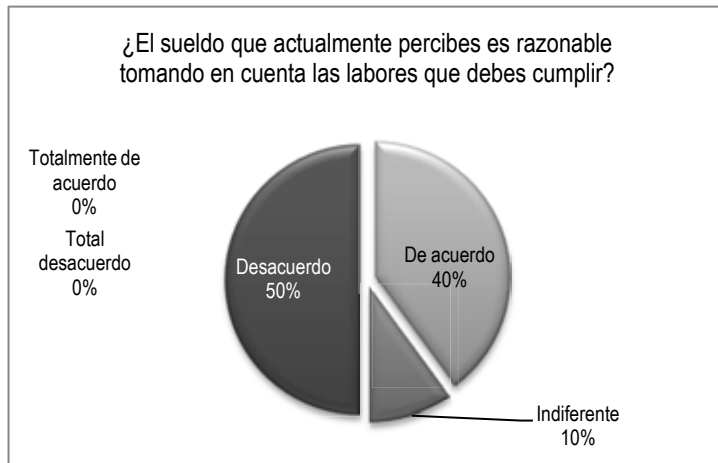
Pregunta 38



Con estos resultados podemos darnos cuenta que las actividades no están siendo del todo equitativas y que ante la percepción de los colaboradores, sus jornadas son sencillas, indiferentes o complicadas.

Este es un punto preocupante, ya que este tipo de situaciones puede llegar a afectar en las actividades. Se sugiere revisar los esquemas de trabajo por cada área para poder saber por qué algunas personas están considerando complicadas sus jornadas laborales y evitar que repercuta en la forma de sentir de los colaboradores y esto a su vez afecte el clima laboral.

Pregunta 39

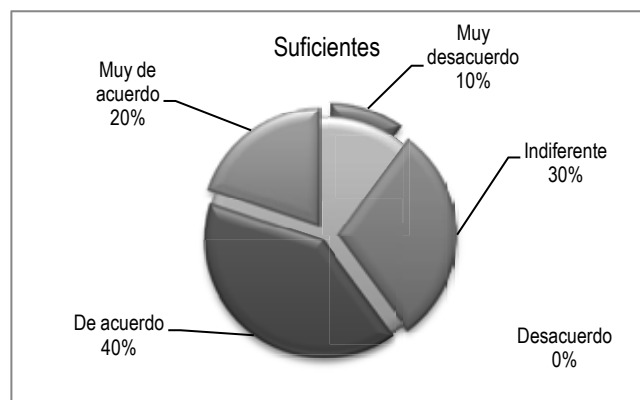
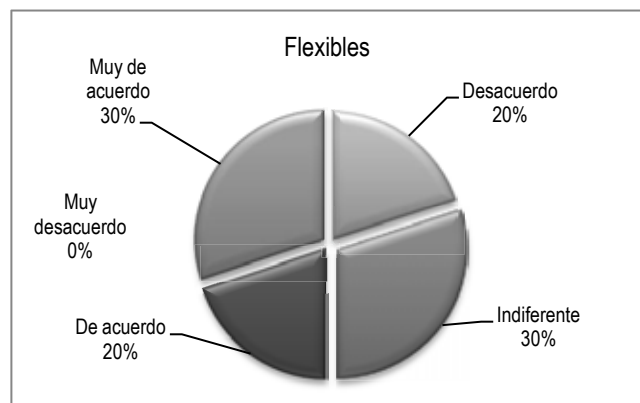
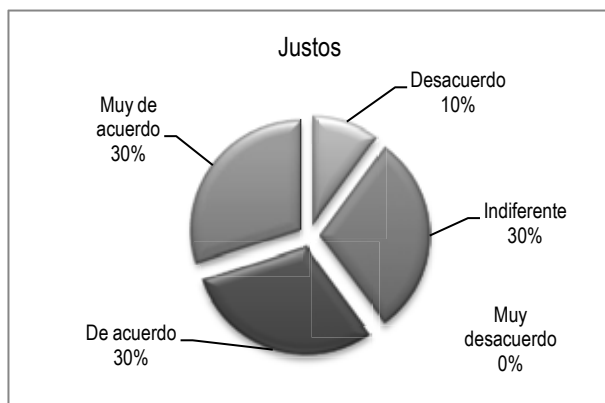


La mitad de los colaboradores de la empresa está en desacuerdo con la remuneración que se percibe por su trabajo.

En el reactivo siguiente se contemplaron cuatro aspectos principales para determinar el por qué se está en desacuerdo con la remuneración recibida.

Pregunta 40

En este reactivo se realizó una gráfica para cada característica de los sistemas de recompensa mencionados:



Dados los resultados que obtuvimos de este y el anterior reactivo, resulta contrastante el que la mitad de los colaboradores estén en desacuerdo con su sueldo, sin embargo, consideran sus sistemas de recompensa de la siguiente manera:

- Al menos doce personas están de acuerdo o muy de acuerdo con que son justos.
- Al menos diez personas están de acuerdo o muy de acuerdo con que son flexibles.
- Al menos doce personas están de acuerdo o muy de acuerdo con que tienen criterios claros
- Al menos doce personas están de acuerdo o muy de acuerdo con que son suficientes.

Pregunta 41



Una mayoría considerable está satisfecha con su trabajo aunque no es por la remuneración que reciben. Solamente seis personas de las veinte encuestadas refieren estar insatisfechas con su trabajo.

Pregunta 42



En general, todos se han sentido identificados con la empresa, algunos en más ocasiones que los demás.

En este punto es importante considerar el nivel de identificación que se siente con los objetivos de la empresa, ya que hay que procurar fortalecer esta identidad creando estrategias y productos comunicativos que nos ayuden con este objetivo.

IV. PROPUESTA COMUNICATIVA

Derivado del diagnóstico organizacional por medio de los resultados de la encuesta aplicada a públicos internos y las matrices de auditoría, se han definido los siguientes puntos que nos darán la pauta para proceder con la definición de nuestra estrategia de comunicación y la respectiva elaboración de las herramientas comunicativas mencionadas en este capítulo:

- La importancia de la comunicación organizacional en los procesos administrativos representa, más allá de un simple enlace del sistema, una condición elemental para el funcionamiento del engranaje empresarial y el flujo informativo, tanto interno como externo.
- Tener una comunicación interna efectiva, si bien no define por completo la identidad institucional, juega un elemento clave en el fortalecimiento de la misma. Si el mensaje no es claro, no llega correctamente y no obtendremos los resultados deseados.
- Buscar los canales adecuados para comunicarnos internamente depende de un estudio exhaustivo y consciente de que estamos trabajando con seres humanos que fácilmente pueden caer en la subjetividad de su propia realidad, por lo que, es tarea del comunicólogo organizacional, aprender a analizar y evaluar aspectos subjetivos de las personalidades de cada individuo, para poder buscar nuevas estrategias, que aunadas a la objetividad de sus metodologías, le permitirán desarrollar e implementar herramientas comunicativas realmente útiles y efectivas.
- Las estrategias no son determinantes desde el principio, no debemos perder de vista la contingencia y la influencia del entorno en una investigación por más cuantitativa que deseemos hacerla. Siempre habrá factores que puedan modificar actitudes o pensamientos en nuestros sujetos de estudio. En este caso, nuestro objeto de estudio es una organización, pero formada por seres humanos.

Partiendo de las premisas anteriores, procedemos con la elaboración de nuestra estrategia de comunicación.

4.1 Estrategia de Comunicación

Para implementar un programa de comunicación, es necesario de inicio, reconocer que efectivamente existe un problema y tener la firme voluntad de mejorar esta situación. Ante la aceptación de dichas carencias informativas, procedemos a definir específicamente cuáles son los públicos a los que va dirigida nuestra estrategia. Con base en la siguiente clasificación, determinamos las estrategias a seguir para la creación oficial y fortalecimiento de una identidad e imagen corporativa mejor sustentada en Velco Consultores.

	PÚBLICOS INTERNOS	PÚBLICOS EXTERNOS
CARACTERÍSTICAS	Personal interno de la empresa, existe un vínculo directo porque pertenece a la organización.	Personal externo de la empresa. No tiene vínculo directo con la empresa porque no pertenece a ella.
¿QUIÉNES LO CONFORMAN?	Alrededor de veinte trabajadores dentro de la empresa entre personal operativo, administrativo, jurídico y directivo.	Clientes, Comité de Financieras con las que tienen convenios, personal de notarías, Instituciones Bancarias y Financieras, promotores, medios de comunicación para publicidad.
IMPORTANCIA	Los trabajadores son considerados como el motor de la organización, teniendo como responsabilidad el correcto funcionamiento de los procesos internos y el crecimiento de la empresa.	Si bien estos públicos no están completamente integrados a la empresa, son indispensables para el funcionamiento de la misma ya que son parte del entorno en el que se desarrollan y en el que se consolida.

Clasificación de los públicos en Velco Consultores

Fuente: Elisa Colín

Diseño: Elisa Colín

De esta manera esclarecemos que nuestras estrategias irán enfocadas principalmente a nuestros públicos internos, siendo los colaboradores de Velco Consultores nuestros principales objetivos para implementar y fortalecer una imagen e identidad institucional.

Para afrontar los problemas organizacionales mencionados por Manuel Vázquez, al respecto se propone lo siguiente:

- Ante el problema filosófico: Redefinición de la Filosofía Institucional de Velco Consultores y elaboración del Manual de Fundamentos.
- Ante el problema antropológico: Elaboración del Manual de Bienvenida, donde se comparte la cultura organizacional y los principales lineamientos bajo los que trabaja la empresa. Elaboración del Manual de Organización donde se destaca un apartado de crecimiento profesional para los colaboradores de Velco Consultores. Elaboración de piezas comunicativas para dar seguimiento al fortalecimiento de la identidad corporativa.
- Ante el problema teórico metodológico: Después de la aplicación y el análisis de la encuesta a públicos internos para evaluar la identidad y e imagen corporativa dentro de Velco Consultores, tuvimos como resultado la necesidad de la creación de herramientas comunicativas como manuales administrativos y productos para homologar la imagen institucional. Elaboración de piezas comunicativas para dar seguimiento a la identidad corporativa.
- Ante el problema técnico instrumental: Elaboración de Manual de Identidad Corporativa, Manual de Organización, productos comunicativos que homologuen a la imagen institucional.

4.2 Matriz de Piezas Sugeridas

En el capítulo anterior (metodología) se implementó el uso de una técnica cuantitativa basada en el uso de Matrices de Auditoría Comunicativa, en ellas se evalúa cuantitativamente la existencia de elementos comunicativos internos que se consideran importantes para el desarrollo de la identidad y la imagen corporativa dentro de una organización.

Tomando como indicadores los resultados de dichas matrices (Fundamentos, Auditoría Gráfica, Medios Gráficos y Multimedia), surge una más llamada Matriz de Piezas Sugeridas. Como su nombre lo indica, esta esquemática técnica representa las carencias en productos comunicativos que la organización presenta. Dichas carencias son retomadas como áreas de oportunidad y elaboradas para la consecución de los objetivos planteados:

MATRIZ DE PIEZAS SUGERIDAS

PIEZA COMUNICATIVA	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS FÍSICAS	CARACTERÍSTICAS DE IMAGEN	CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN	ACTIVIDADES DEL COMUNICADOR
MANUAL DE FUNDAMENTOS	Definir, establecer y dar a conocer la filosofía institucional.	Este manual en específico si necesitará proporcionarse de manera impresa, ya que es importante que cada colaborador cuente con su descripción de funciones para recurrir a ella cuando lo necesite.	Imagen homologada al perfil institucional.	En este documento, la comunicación manejada es vertical descendente, proporciona información base que los colaboradores deben conocer.	Diseño del template utilizado, búsqueda de información y redacción del contenido, ajustes del diseño específico a cada apartado del manual. Manda a revisión con el área de diseño y recursos humanos.
MANUAL DE BIENVENIDA	Proporcionar información para inducir a los nuevos colaboradores a la empresa y fomentar la identidad institucional de los que ya son colaboradores.	Por cuestiones prácticas y en apoyo a la formación de una empresa socialmente comprometida con el medio ambiente, se sugiere la implementación del manual de manera electrónica, dentro del Site de Recursos Humanos.	Imagen homologada al perfil institucional.	En este caso, la comunicación manejada es vertical descendente con opción a convertirse en un medio que propicie la retroalimentación únicamente en algunos aspectos. Se considera vertical descendente por proporcionar información base que los colaboradores deben de saber, pero sin opción a generar cambios en la estructura del documento.	Diseño del template utilizado, búsqueda de información y redacción del contenido, ajustes del diseño específico a cada apartado del manual, incluyendo ilustraciones. Manda a revisión con el área de diseño y recursos humanos.
MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA	Establecer los lineamientos que se deberán seguir en el momento de aplicar el logotipo y los colores de la institución en los diferentes medios internos.	Por cuestiones prácticas y en apoyo a la formación de una empresa socialmente comprometida con el medio ambiente, se sugiere la implementación del manual de manera electrónica, dentro del Site de Recursos Humanos.	Imagen homologada al perfil institucional.	En este manual también la comunicación manejada es vertical descendente con opción a convertirse en un medio que propicie la retroalimentación únicamente en algunos aspectos. Se considera vertical descendente por proporcionar información base que los colaboradores deben de saber, pero sin opción a generar cambios en la estructura del documento.	Diseño del template utilizado, búsqueda de información y redacción del contenido, ajustes del diseño específico a cada apartado del manual, incluyendo ilustraciones. Manda a revisión con el área de diseño y recursos humanos.

ORGANIGRAMA	Definir y establecer el lugar que cada colaborador ocupa en el sistema organizacional.	Además de proporcionarse por escrito a cada uno de los colaboradores para su localización en el mismo, es importante que el organigrama se encuentre en el Site de Recursos Humanos y que se elabore uno a manera de gráfico con un tamaño considerable para que esté a la vista de todos.	El diseño deberá ir acorde a la imagen institucional, se implementa un organigrama basado en los flujos de información que se quieren propiciar, siendo éste de manera cíclica.	La comunicación deberá ser vertical descendente por tratarse de un documento oficial.	Diseño utilizado, propuesta de nomenclaturas, ajustes del diseño específico. Manda a revisión con el área de diseño, recursos humanos y Dirección General.
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Definir y establecer específicamente las funciones estratégicas y complementarias que cada miembro de la organización deberá ejecutar al desempeñar sus labores dentro de la institución.	Este manual en específico si necesitará proporcionarse de manera impresa, ya que es importante que cada colaborador cuente con su descripción de funciones para recurrir a ella cuando lo necesite.	Imagen homologada al perfil institucional con un diseño más sobrio, sin ilustraciones, ya que es un documento oficial y por lo regular controlado por estrictas normas de calidad.	También en este documento, la comunicación manejada es vertical descendente con opción a convertirse en un medio que propicie la retroalimentación únicamente en algunos aspectos. Se considera vertical descendente por proporcionar información base que los colaboradores deben de saber, pero sin opción a generar cambios en la estructura del documento.	Diseño del template utilizado, búsqueda de información y redacción del contenido, ajustes del diseño específico a cada apartado del manual, incluyendo ilustraciones. Manda a revisión con el área de diseño y recursos humanos.
PAPELERÍA INSTITUCIONAL	Homologar la imagen institucional.	Homóloga a la imagen institucional. Impresa.	Imagen homologada al perfil institucional.	Comunica unidireccionalmente una imagen institucional homóloga.	Diseño del template. Manda a revisión con el área de diseño.
PRESENTACIÓN CORPORATIVA	Homologar la imagen institucional.	Homóloga a la imagen institucional. Digital.	Imagen homologada al perfil institucional.	Comunica unidireccionalmente una imagen institucional homóloga.	Diseño del template. Manda a revisión con el área de diseño.
FORMATOS INTERNOS	Homologar la imagen institucional.	Homóloga a la imagen institucional. Impresos y Digitales.	Imagen homologada al perfil institucional.	Comunica unidireccionalmente una imagen institucional homóloga.	Diseño del template. Manda a revisión con el área de diseño.

Las piezas comunicativas que se elaborarán para conseguir nuestro objetivo principal serán los siguientes, mismos que encontrarán como parte anexa a este trabajo:

- ✓ Manual de Fundamentos
- ✓ Manual de Bienvenida
- ✓ Manual de Identidad Gráfica
- ✓ Organigrama (ubicación gráfica de puestos estratégicos)
- ✓ Manual de Organización
- ✓ Piezas comunicativas para homologar la imagen corporativa:
 - Papelería Institucional: hoja membretada, sobre corporativo, tarjeta de presentación.
 - Presentación corporativa
 - Formatos internos
- ✓ Piezas comunicativas para dar seguimiento a la identidad corporativa:
 - Programa de Evaluación de Desempeño 360°
 - Formato de Entrevista de Ajuste
 - Formato de Entrevista de Salida

Cabe señalar que varias de las propuestas aquí mencionadas no estaban inicialmente planeadas en el desarrollo de la estrategia. Éstas se fueron dando conforme se fue avanzando en el desarrollo de proyectos paralelos. Herramientas como el manual de fundamentos o el de bienvenida, dieron paso a la planeación de otros subproyectos, como el programa de evaluación de desempeño y las entrevistas de ajuste y de salida. Por lo anterior mencionado, estos proyectos solamente se detallarán brevemente.

4.2.1 Manual de Fundamentos

Un Manual de Fundamentos es un documento oficial donde se plasman por escrito las bases para conocer y entender la esencia de una organización, su trascender y la perspectiva a futuro, es decir, su historia, su misión, su visión de trabajo, los principios y valores sobre los cuales se rigen sus acciones, la filosofía que se persigue y algunos otros aspectos institucionales importantes. Por ello, el Manual de Fundamentos, representa una carta de presentación al interior y exterior de la organización.

El que una organización cuente con un Manual de Fundamentos, forja los cimientos necesarios para enfocar y desarrollar sus objetivos y a la vez establecer una coherencia con su identidad en general.

Esta herramienta nos permitirá saber ¿Quiénes somos? ¿Qué pretendemos? ¿Hacia dónde vamos? ¿Cómo vamos a hacerlo? Es una herramienta indispensable para conocer internamente a una organización.

Además de describir las bases esenciales de su conformación, internamente representa un factor de identificación con su personal, para quienes compartir este tipo de fundamentos, puede significar un punto de convergencia para generar un mejor ambiente organizacional. Si logramos empatar los fundamentos personales con los organizacionales, lograremos que el personal vaya acorde con la filosofía de la organización y eso se refleje en productividad.

Cuando no existe un Manual de Fundamentos, se deja a la incertidumbre la construcción de la identidad de la organización de manera interna lo que denota un hueco en la perspectiva de nuestro público externo. La organización no tendría ningún instrumento formal que cimiente su conformación, su presente y por tanto, su futuro será incierto porque existiría ambigüedad y desinformación desde el inicio.

Dentro de este manual, una estrategia clave a realizar es la redefinición de la Filosofía Institucional ya que se considera que puede ser complementada y más clara. De esta manera, la nueva filosofía institucional contará con una perspectiva académicamente correcta y que cumpla con las características específicas para su conformación.

Filosofía Institucional Anterior:

- Visión: Ser líder en administración de SOFOMES en México.
- Misión: Proveer soluciones integrales en administración de SOFOMES, generando confianza y rentabilidad, basada en el orden y sencillez.
- Valores: Orden, Sencillez, Honestidad, Proactividad, Respeto, Prudencia e Integridad (no cuentan con la descripción relacionada directamente con la empresa).
- Historia de la Empresa: No existe formalmente una historia de la empresa.

Filosofía Institucional sugerida:

- Visión: Consolidarnos y ser reconocidos como líderes en administración y prestación de servicios de alta calidad de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOMES) en las principales áreas urbanas del país, dentro de los próximos cinco años.
- Misión: Proveer soluciones integrales de negocio en administración de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOMES), dando a nuestros clientes un servicio de excelencia.
- Valores: en el tema de valores, se considera agregar dos valores más (compromiso y comunicación), así como una descripción genérica de cada uno de ellos:
 - *ORDEN: en nuestros procesos, nuestras decisiones y nuestras relaciones laborales. Adquirir el valor del orden va mucho más allá que sólo acomodar objetos, es poner todas las cosas de nuestra vida en su lugar.*
 - *SENCILLEZ: en nuestro trato hacia nuestros clientes. Una personalidad sencilla puede pasar inicialmente desapercibida, pero su fortaleza interior y su encanto es mucho más profundo y perdurable.*
 - *HONESTIDAD: garantizamos confianza, seguridad, respaldo y confidencialidad en nuestro servicio. Las relaciones en un ambiente de confianza conducen a una mejora profesional y personal, en todo momento actuamos con rectitud.*

- *PRUDENCIA: adelantarse a las circunstancias, tomar mejores decisiones, conservar la compostura y el trato amable en todo momento, han hecho que nos forjemos una personalidad decidida, emprendedora y comprensiva.*
 - *RESPECTO: establecemos hasta dónde llegan nuestras posibilidades de hacer o no hacer, y dónde comienzan las posibilidades de los demás, siempre en un ambiente respetuoso y condescendiente.*
 - *INTEGRIDAD: es una de nuestras bases y en donde demostramos nuestra capacidad para hacer y cumplir compromisos con nosotros mismos y con los demás. Actuamos de la mejor manera para hacer lo que decimos y demostrar nuestro profesionalismo.*
 - *PROACTIVIDAD: tomamos la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección y la responsabilidad sobre cualquier circunstancia. Asumimos la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; de decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.*
 - *COMPROMISO: comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.*
 - *COMUNICACIÓN: procuramos y mantenemos las buenas relaciones con nuestros clientes y colaboradores en todos los ámbitos, entablando un diálogo con los demás. La comunicación efectiva es comprensiva, condescendiente y conciliadora para obtener los mejores frutos y estrechar las relaciones laborales e interpersonales.*
- Historia de la Empresa: Velco Consultores es una empresa que nace en 2007 con el objetivo de proveer soluciones integrales de negocio, enfocándose a la gestión y administración de SOFOMES (Sociedades Financieras de Objeto Múltiple).

La idea del nombre de Velco tiene su origen en las abreviaciones de los apellidos de sus fundadores, Vel = Velderrain / co = Corral. Ante la importancia de forjar una empresa que proporcionara al sector financiero una eficiente solución administrativa, surge la consultoría con la asociación de la familia Corral Velderrain.

Somos una empresa 100% Mexicana, brindamos servicios de outsourcing para SOFOMES y contamos con la infraestructura y recursos necesarios para ofrecer servicios de administración integral a la medida de las necesidades de nuestros socios y clientes.

Hoy, Velco Consultores es considerada como una empresa joven que tiene el firme propósito de trascender en el mercado financiero. Manteniéndonos en nuestros propósitos, seguimos en constante mejoría y crecimiento para seguir ofreciendo nuestros servicios de manera efectiva.

- Perfil Corporativo: En Velco Consultores nos especializamos en servicios y asesoría financieros, fungiendo como enlace entre organismos financieros y clientes finales.

Con el replanteamiento de los elementos anteriores, se pretende fortalecer la identidad institucional de los ya miembros de la institución, sembrar dicha filosofía en el momento de dar la inducción a un nuevo integrante de la misma y la aplicación coherente de las actividades de la empresa con su filosofía.

4.2.1.1 Planeación Técnica del Proyecto

4.2.1.1.1 Ficha Técnica

ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE REALIZACIÓN	OBJETIVO
Manual de Fundamentos	Planeación: Coordinación de Recursos Humanos Realización: Ejecutivo de Recursos Humanos Autorización: Gerencia de Recursos Humanos Evaluación: Dirección de Administración y Finanzas	Dar formalidad a las bases esenciales de la conformación de la empresa y representar un factor de identificación con su personal.
JUSTIFICACIÓN	INDICADOR DE EFICIENCIA	MÉTODO DE EVALUACIÓN
Con este manual se pretende fortalecer la identidad institucional de los ya miembros de la institución, sembrar dicha filosofía en el momento de dar la inducción a un nuevo integrante de la misma y desarrollar coherentemente las actividades de la empresa con su filosofía.	Número de faltas a las políticas institucionales V.S. Numero de manuales entregados	Auditoría anual de Comunicación Interna

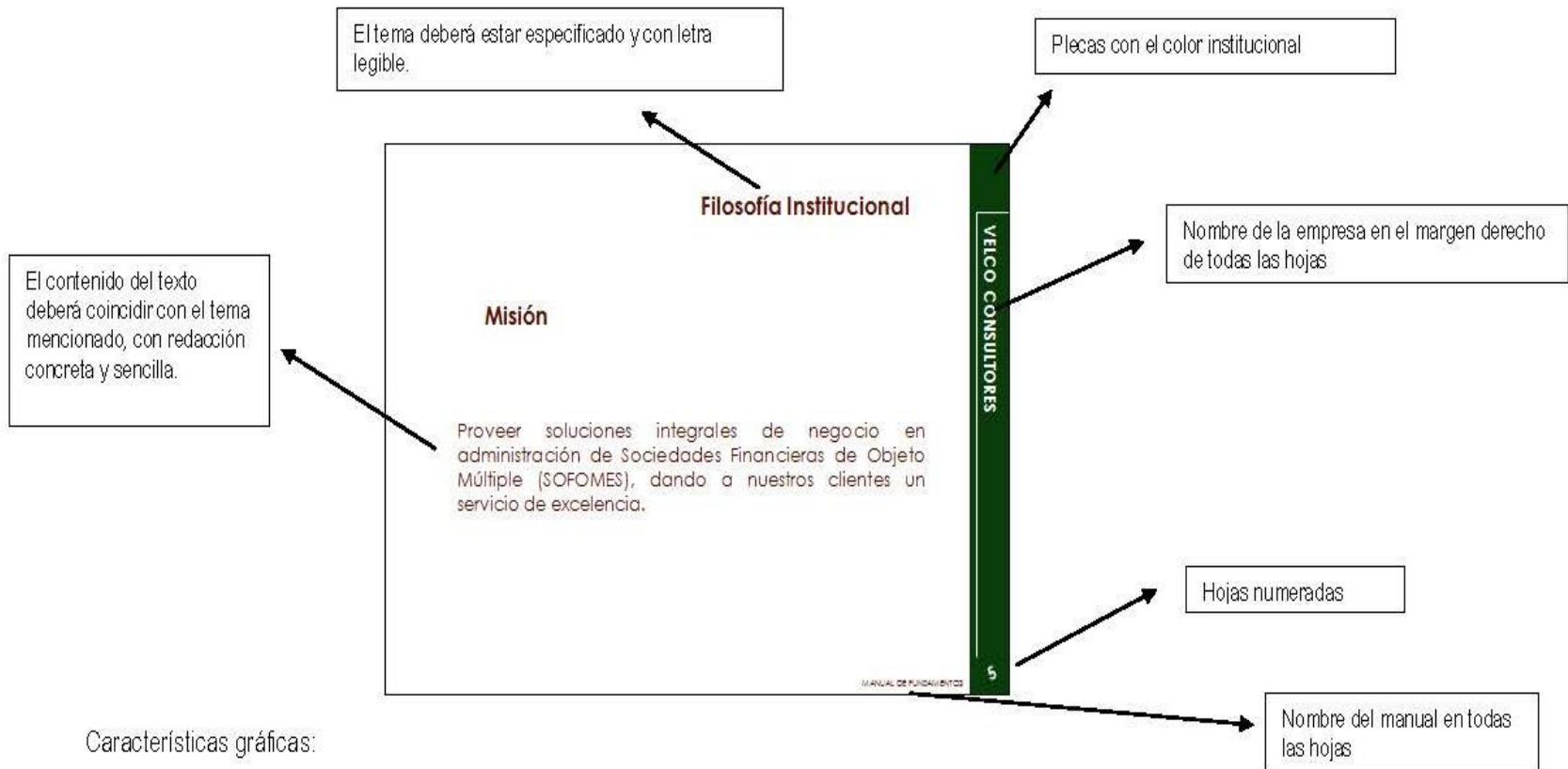
4.2.1.1.2 Lineamientos de Realización

4.2.1.1.2.1 Del Contenido:

- El Ejecutivo de Recursos Humanos solicita al Gerente de Recursos Humanos la información de la Empresa para elaborar el Manual de Fundamentos.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos redacta el contenido del Manual de Fundamentos.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos le da un formato a la presentación del Manual.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos elabora el Manual de Fundamentos.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos enviará a la Coordinación de Recursos Humanos el Manual para autorización.
- La Coordinación de Recursos Humanos autoriza el contenido y diseño del Manual.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos mandará a imprimir los Manuales de Fundamentos.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos esperará a que los manuales estén impresos para revisar su correcta impresión.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos se encargará de distribuir el Manual de Fundamentos y darlo a conocer en el proceso de actualización a todo el personal.
- La Gerencia de Recursos Humanos evaluará al final del año la eficiencia de los Manuales de Fundamentos mediante la Auditoría de Comunicación Interna.

4.2.1.1.2.2 De la imagen o diseño gráfico del manual

Todas las páginas del manual deberán llevar el siguiente formato:



Características gráficas:

- La tipografía utilizada siempre será la corporativa.
- En el Tema deberá utilizarse letra Century Gothic tamaño 24
- En el cuerpo del texto se utilizará letra Century Gothic 16 dependiendo de la extensión del texto.
- Márgenes de la página superior e inferior a 2,5, izquierdo y derecho a 3 cm.

4.2.1.1.2.3.- Guía de Contenido del Manual

- I. Introducción
- II. Historia de la Empresa
- III. Filosofía Institucional
 - a) Misión
 - b) Visión
 - c) Valores
 - d) Perfil
 - e) Lema
- IV. Organización
 - a) Organigrama
- V. Objetivos Institucionales

4.2.1.1.2.4.- Proceso de Distribución

Área de Recursos Humanos se encargará de repartir el manual.

4.2.1.1.2.5 Calendario de Actividades

Empresa: VELCO CONSULTORES																														
Nombre de la Actividad: MANUAL DE FUNDAMENTOS																														
Dirigido a: TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA		MES: FEBRERO																												
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	D I A 1	D I A 2	D I A 3	D I A 4	D I A 5	D I A 6	D I A 7	D I A 8	D I A 9	D I A 10	D I A 11	D I A 12	D I A 13	D I A 14	D I A 15	D I A 16	D I A 17	D I A 18	D I A 19	D I A 20	D I A 21	D I A 22	D I A 23	D I A 24	D I A 25	D I A 26	D I A 27	D I A 28	
ERH solicita información de la Empresa para elaborar el Manual de Fundamentos.	Ejecutivo de Recursos Humanos	X	X	X																										
ERH redacta el contenido del Manual de Fundamentos.	Ejecutivo de Recursos Humanos				X	X	X																							
ERH le da un formato a la presentación del Manual.	Ejecutivo de Recursos Humanos							X	X																					
ERH elabora el Manual de Fundamentos.	Ejecutivo de Recursos Humanos								X	X	X																			
ERH enviará a la Coordinación de RH el Manual para autorización.	Ejecutivo de Recursos Humanos											X																		
La Coordinación de RH autoriza el contenido y diseño del Manual.	Coordinador de Recursos Humanos											X	X																	
ERH mandará a imprimir los Manuales de Fundamentos.	Ejecutivo de Recursos Humanos														X															
ERH esperará a que los manuales estén impresos para revisar su correcta impresión.	Ejecutivo de Recursos Humanos															X	X	X	X	X	X									
ERH distribuirá el Manual y lo dará a conocer en el proceso de actualización a todo el personal.	Ejecutivo de Recursos Humanos																					X	X	X	X	X				
Recursos Humanos se encargará de distribuir el Manual de Fundamentos.	Recursos Humanos																											X	X	X
ERH entregará de forma personal los Manuales de Fundamentos a los trabajadores.	Ejecutivo de Recursos Humanos /Recursos Humanos																													X

103

Manual de Fundamentos

Índice

Introducción	3
Historia de la Empresa	4
Filosofía Institucional	5
- Misión	5
- Visión	6
- Perfil Corporativo	7
- Valores	8 – 16
- Lema	17
Organización	18
- Organigrama	19
Objetivos Institucionales	20

Introducción

El presente Manual de Fundamentos, tiene la finalidad de proporcionar los fundamentos institucionales y la mística de Velco Consultores.

Para cualquier duda o aclaración, no dudes en buscarnos, puedes contactar al Área de Recursos Humanos y con gusto se te aclarará cualquier asunto relacionado con este manual. De igual manera puedes preguntar a tus jefes inmediatos, quienes seguramente tendrán una respuesta para ti.



Historia de la Empresa

Velco Consultores es una empresa que nace en 2007 con el objetivo de proveer soluciones integrales de negocio, enfocándose a la gestión y administración de SOFOMES (Sociedades Financieras de Objeto Múltiple).

La idea del nombre de Velco tiene su origen en las abreviaciones de los apellidos de sus fundadores, Vel = Velderrain / co = Corral. Ante la importancia de forjar una empresa que proporcionara al sector financiero una eficiente solución administrativa, surge la consultoría con la asociación de la familia Corral Velderrain.

Velco Consultores es una empresa 100% Mexicana, brinda servicios de outsourcing para SOFOMES y cuenta con la infraestructura y recursos necesarios para ofrecer servicios de administración integral a la medida de las necesidades de sus socios y clientes.

Filosofía Institucional

Misión

Proveemos soluciones integrales de negocio en administración de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOMES), dando a nuestros clientes un servicio de excelencia, orden y sencillez en cada proceso que seguimos.

Filosofía Institucional

Visión

Nos consolidaremos y seremos reconocidos como líderes en administración y prestación de servicios de alta calidad de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOMES) en las principales áreas urbanas del país, dentro de los próximos cinco años.

Filosofía Institucional

Perfil Corporativo

En Velco Consultores nos especializamos en servicios y asesoría financieros, fungiendo como enlace entre organismos financieros (SOFOMES) y clientes finales.

Filosofía Institucional

Valores

ORDEN:

en nuestros procesos, nuestras decisiones y nuestras relaciones laborales. Adquirir el valor del orden va mucho más allá que sólo acomodar objetos, es poner todas las cosas de nuestra vida en su lugar.

Filosofía Institucional

Valores

SENCILLEZ:

en nuestro trato hacia nuestros clientes. Una personalidad sencilla puede pasar inicialmente desapercibida, pero su fortaleza interior y su encanto es mucho más profundo y perdurable.

Filosofía Institucional

Valores

HONESTIDAD:

garantizamos confianza, seguridad, respaldo y confidencialidad en nuestro servicio. Las relaciones en un ambiente de confianza conducen a una mejora profesional y personal, en todo momento actuamos con rectitud.

Filosofía Institucional

Valores

COMPROMISO:

comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

Filosofía Institucional

Valores

PRUDENCIA:

adelantarse a las circunstancias, tomar mejores decisiones, conservar la compostura y el trato amable en todo momento, han hecho que nos forjemos una personalidad decidida, emprendedora y comprensiva.

Filosofía Institucional

Valores

COMUNICACIÓN:

procuramos y mantenemos las buenas relaciones con nuestros clientes y colaboradores en todos los ámbitos, entablando un diálogo con los demás. La comunicación efectiva es comprensiva, condescendiente y conciliadora para obtener los mejores frutos y estrechar las relaciones laborales e interpersonales.

Filosofía Institucional

Valores

RESPECTO:

establecemos hasta dónde llegan nuestras posibilidades de hacer o no hacer, y dónde comienzan las posibilidades de los demás, siempre en un ambiente respetuoso y condescendiente.

Filosofía Institucional

Valores

INTEGRIDAD:

es una de nuestras bases y en donde demostramos nuestra capacidad para hacer y cumplir compromisos con nosotros mismos y con los demás. Actuamos de la mejor manera para hacer lo que decimos y demostrar nuestro profesionalismo.

Filosofía Institucional

Valores

PROACTIVIDAD:

tomamos la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección y la responsabilidad sobre cualquier circunstancia. Asumimos la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; de decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

Filosofía Institucional

Lema

“ Trabajamos para hacerte crecer”

Organización

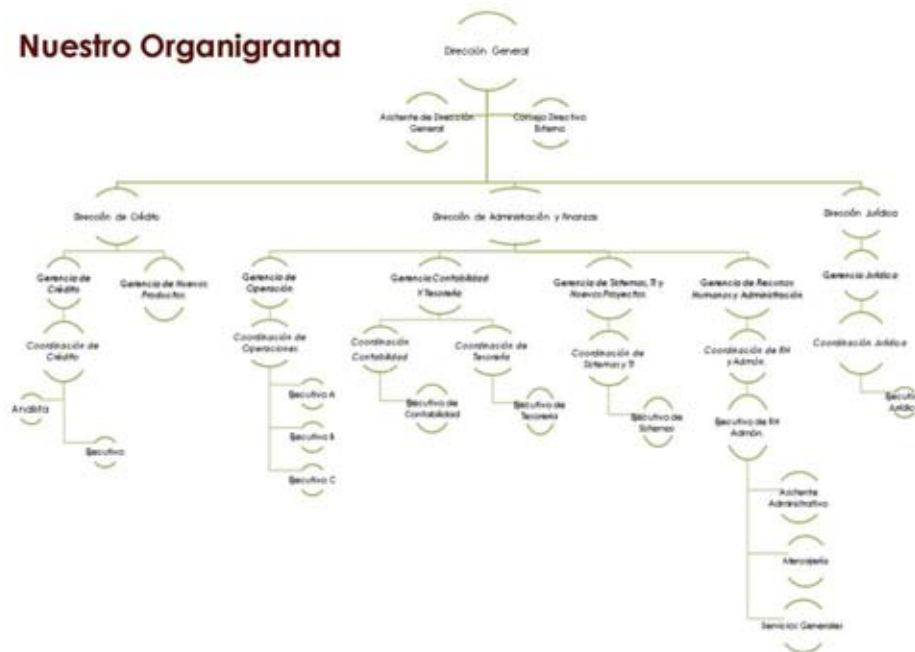
Nuestro equipo de trabajo está constantemente capacitado para hacer que las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple crezcan.

En Velco Consultores contamos con un equipo altamente calificado y una amplia experiencia que con ayuda de herramientas de vanguardia, permiten brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.

Hoy, Velco Consultores es considerada como una empresa joven que tiene el firme propósito de trascender en el mercado financiero. Manteniéndonos en nuestros propósitos, seguimos en constante mejoría y crecimiento para seguir ofreciendo nuestros servicios de manera efectiva.

Organización

Nuestro Organigrama



MANUAL DE FUNDAMENTOS

Objetivos Institucionales

- Impulsar el desarrollo de la mediana y pequeña empresa financiera (SOFOMES).
- Promover la actividad financiera en el país.
- Ser una institución con operación transparente, eficiente y rentable.
- Contribuir a la mejora social continua en el país.
- Mantener altos niveles de satisfacción en nuestros clientes.
- Promover el crecimiento personal y profesional de nuestros colaboradores.

MANUAL DE FUNDAMENTOS

MANUAL DE FUNDAMENTOS

Velco Consultores S. C
Ingenieros Militares III-3, Piso 3, Col. Lomas de Sotelo
Delegación Miguel Hidalgo. C.P. 11200 México D.F.



Elaboró: Elisa Colín Lugo

4.2.2 Manual de Bienvenida

Esta herramienta de comunicación interna es un elemento muy versátil y maleable, las empresas pueden plasmar en él su propia presentación en dos momentos, ya sea para los colaboradores que recién se integran y que desconocen las características generales de la empresa, o bien, para los colaboradores que ya pertenecen a la empresa y que sin embargo, no la conocen del todo.

Lo recomendable es que junto al proceso de inducción de los colaboradores de nuevo ingreso, el manual de bienvenida sea una herramienta de apoyo para empezar a conocer el lugar donde la gente pasará su etapa laboral en la organización. En general, el manual es una presentación y descripción de la empresa, y una excelente herramienta para reforzar la imagen corporativa y el sentido de pertenencia a los ya miembros de la organización.

Un Manual de Bienvenida tiene como características principales las siguientes:

- Debe ser en la manera de lo posible, sencillo y con una redacción clara, específica y amigable (recordemos que estamos dándole la bienvenida a los colaboradores por medio de este instrumento).
- De ser ilustrado, dichas ilustraciones deberán ser sencillas y preferentemente literarias (no fotografías), éstas pueden ser caricaturizando a algún tipo de personaje de la empresa. En cuanto a los colores utilizados, preferentemente deberán ser monocromáticos y lineales; por supuesto, utilizando los colores institucionales.
- Debe contener los siguientes aspectos:
 - Introducción
 - Bienvenida
 - Historia y Filosofía Institucional
 - Información acerca de la empresa (servicios, instalaciones, clientes, etc).
 - Prestaciones empresariales
 - Información general de la empresa

4.2.2.1 Planeación Técnica del Proyecto

4.2.2.1.1 Ficha Técnica

ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE REALIZACIÓN	OBJETIVO
Manual de Bienvenida	Planeación: Coordinación de Recursos Humanos Realización: Ejecutivo de Recursos Humanos Autorización: Gerencia de Recursos Humanos Evaluación: Dirección de Administración y Finanzas	Mantener informado a personal de nuevo ingreso de la empresa acerca de sus derechos y obligaciones en la organización. Reforzar los puntos anteriores en todo el personal que conforma a la empresa.
JUSTIFICACIÓN	INDICADOR DE EFICIENCIA	MÉTODO DE EVALUACIÓN
En una empresa es necesario aclarar desde el comienzo de una relación laboral los derechos de los que gozará el trabajador, al igual que sus responsabilidades y obligaciones dentro de la misma. Se evitan confusiones y malinterpretaciones, para cualquier duda, se puede recurrir al documento impreso.	Numero de personas de nuevo ingreso V.S. Numero de manuales entregados	Auditoría anual de Comunicación Interna

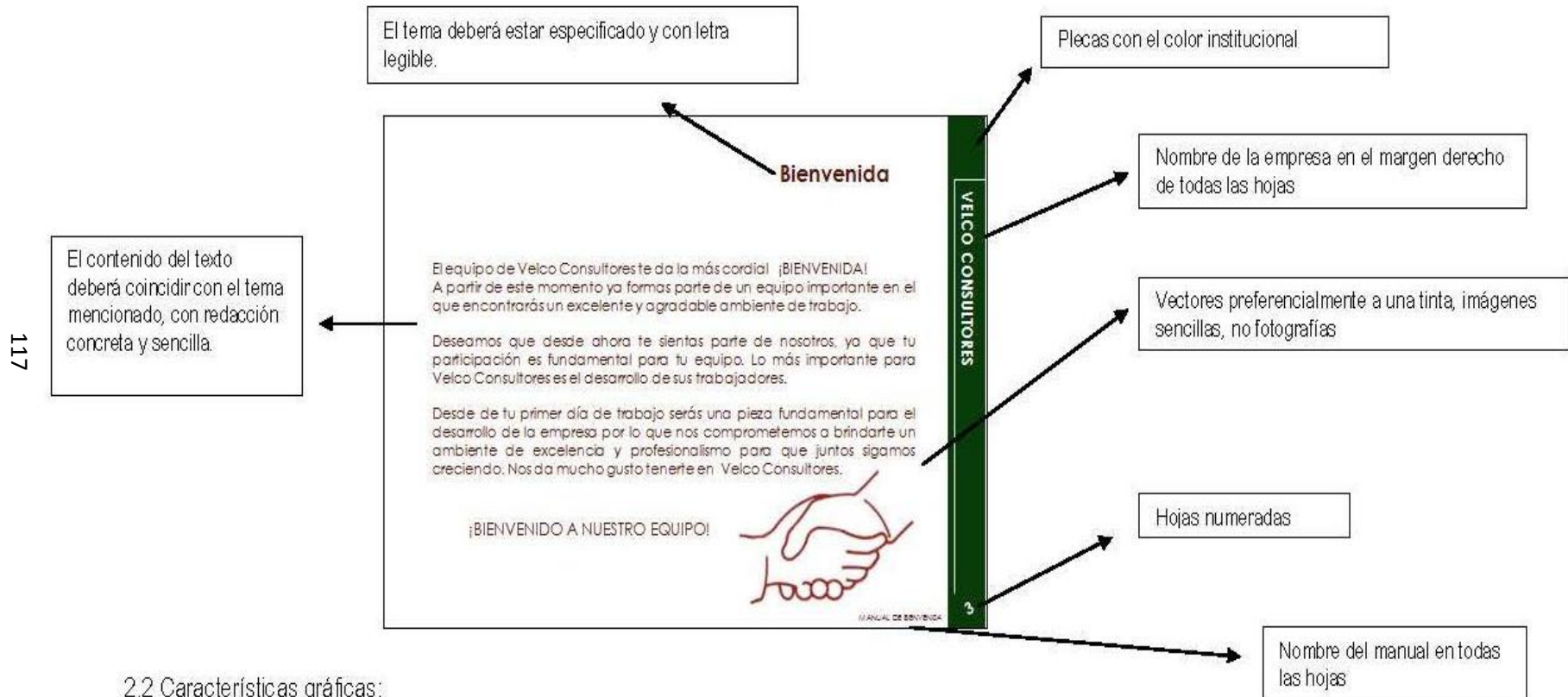
4.2.2.1.2 Lineamientos de realización

4.2.2.1.2.1 Del contenido

- El Ejecutivo de Recursos Humanos solicita al Gerente de Recursos Humanos la información de la Empresa para elaborar el Manual de Bienvenida.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos redacta el contenido del Manual de Bienvenida.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos le da un formato a la presentación del Manual.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos elabora el Manual de Bienvenida.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos enviará a la Coordinación de Recursos Humanos el Manual para autorización.
- La Coordinación de Recursos Humanos autoriza el contenido y diseño del Manual.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos mandará a imprimir los Manuales de Bienvenida.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos esperará a que los manuales estén impresos para revisar su correcta impresión.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos se encargará de distribuir el Manual de Bienvenida y darlo a conocer en el proceso de actualización a todo el personal.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos entregará de forma personal los Manuales de Bienvenida a los trabajadores de nuevo ingreso en los Cursos de Inducción.
- La Gerencia de Recursos Humanos evaluará al final del año la eficiencia de los Manuales de Bienvenida mediante la Auditoría de Comunicación Interna.

4.2.2.1.2.2 De la imagen o diseño gráfico del manual

2.1.- Todas las páginas del manual deberán llevar el siguiente formato:



2.2 Características gráficas:

- La tipografía utilizada siempre será la corporativa.
- En el Tema deberá utilizarse letra Century Gothic tamaño 24
- En el cuerpo del texto se utilizará letra Century Gothic 16 dependiendo de la extensión del texto.
- Márgenes de la página superior e inferior a 2,5, izquierdo y derecho a 3 cm.

4.2.2.1.2.3.- Guía de Contenido del Manual

- I. Introducción
- II. Bienvenida
- III. Nuestra Historia
- IV. Filosofía
- V. Nuestras Oficinas
- VI. Servicios
- VII. Organización
- VIII. Prestaciones generales internas
 - f) Aguinaldo
 - g) Vacaciones
 - h) Seguro Médico
 - i) Jornada de Trabajo
 - j) Capacitación
 - k) Salarios
- IX. Información General
- X. Actividades culturales y deportivas
 - a) Comunicación Interna
 - b) Capacitación
 - c) Torneos deportivos
- XI. Eres parte de Velco Consultores

4.2.2.1.2.4.- Proceso de Distribución

Área de Recursos Humanos o Capacitación se encargará de repartir el manual.

4.2.2.1.2.5 Calendario de Actividades

119

Empresa: VELCO CONSULTORES																															
Nombre de la Actividad: MANUAL DE BIENVENIDA																															
Dirigido a: PERSONAL DE NUEVO INGRESO		MES: ABRIL																													
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5	DIA 6	DIA 7	DIA 8	DIA 9	DIA 10	DIA 11	DIA 12	DIA 13	DIA 14	DIA 15	DIA 16	DIA 17	DIA 18	DIA 19	DIA 20	DIA 21	DIA 22	DIA 23	DIA 24	DIA 25	DIA 26	DIA 27	DIA 28	DIA 29	DIA 30
ERH solicita información de la Empresa para elaborar el Manual de Bienvenida.	Ejecutivo de Recursos Humanos	X	X	X																											
ERH redacta el contenido del Manual de Bienvenida.	Ejecutivo de Recursos Humanos				X	X	X																								
ERH le da un formato a la presentación del Manual.	Ejecutivo de Recursos Humanos							X	X																						
ERH elabora el Manual de Bienvenida.	Ejecutivo de Recursos Humanos								X	X	X																				
ERH enviará a la Coordinación de RH el Manual para autorización.	Ejecutivo de Recursos Humanos											X																			
La Coordinación de RH autoriza el contenido y diseño del Manual.	Coordinador de Recursos Humanos											X	X																		
ERH mandará a imprimir los Manuales de Bienvenida.	Ejecutivo de Recursos Humanos														X																
ERH esperará a que los manuales estén impresos para revisar su correcta impresión.	Ejecutivo de Recursos Humanos															X	X	X	X	X	X	X	X								
ERH distribuirá el Manual y lo dará a conocer en el proceso de actualización a todo el personal.	Ejecutivo de Recursos Humanos																						X	X	X	X					
Recursos Humanos se encargará de distribuir el Manual de Bienvenida.	Recursos Humanos																											X	X	X	X
ERH entregará de forma personal los Manuales de Bienvenida a los trabajadores de nuevo ingreso en los Cursos de Inducción.	Ejecutivo de Recursos Humanos /Recursos Humanos																														X

Calendario de Actividades para el Manual de Bienvenida
 Fuente y diseño base: Taller de Comunicación Organizacional (Fes Acatlán, 2010)
 Modificaciones: Elisa Colín

Manual de Bienvenida

Índice

Introducción	2
Bienvenida	3
Nuestra Historia	4 - 5
Filosofía	6 - 9
Nuestras Oficinas	10
Servicios	12 - 13
Organización	14 - 16
Prestaciones Generales Internas	17
-Aguinaldo	17
-Vacaciones	18
-Seguro Médico	19
-Jornada de Trabajo	20
-Capacitación	21
Salarios	22
Información General	23 - 26
Actividades Culturales y Deportivas	27
¡Eres parte de Velco Consultores!	28

Introducción

El presente Manual de Bienvenida, tiene la finalidad de proporcionarte información básica para hacerte parte de nuestra empresa.

Por medio de éste, conocerás las condiciones óptimas para realizar tu trabajo, así como información relacionada a los beneficios y responsabilidades que se te otorgan desde ahora que ya formas parte de nuestro equipo.

Para cualquier duda o aclaración, no dudes en buscarnos, puedes contactar al Área de Recursos Humanos y con gusto se te aclarará cualquier asunto relacionado con este manual. De igual manera puedes preguntar a tus jefes inmediatos, quienes seguramente tendrán una respuesta para ti.



MANUAL DE BIENVENIDA

Bienvenida

El equipo de Velco Consultores te da la más cordial ¡BIENVENIDA!
A partir de este momento ya formas parte de un equipo importante en el que encontrarás un excelente y agradable ambiente de trabajo.

Deseamos que desde ahora te sientas parte de nosotros, ya que tu participación es fundamental para tu equipo. Lo más importante para Velco Consultores es el desarrollo de sus trabajadores.

Desde de tu primer día de trabajo serás una pieza fundamental para el desarrollo de la empresa por lo que nos comprometemos a brindarte un ambiente de excelencia y profesionalismo para que juntos sigamos creciendo. Nos da mucho gusto tenerte en Velco Consultores.

¡BIENVENIDO A NUESTRO EQUIPO!



MANUAL DE BIENVENIDA

Nuestra Historia

Velco Consultores es una empresa que nace en 2007 con el objetivo de proveer soluciones integrales de negocio, enfocándose a la gestión y administración de SOFOMES (Sociedades Financieras de Objeto Múltiple).

La idea del nombre de Velco tiene su origen en las abreviaciones de los apellidos de sus fundadores, Vel = Velderrain / co = Corral. Ante la importancia de forjar una empresa que proporcionara al sector financiero una eficiente solución administrativa, surge la consultoría con la asociación de la familia Corral Velderrain.

Somos una empresa 100% Mexicana, brindamos servicios de outsourcing para SOFOMES y contamos con la infraestructura y recursos necesarios para ofrecer servicios de administración integral a la medida de las necesidades de nuestros socios y clientes.

Nuestra Historia

Nuestro equipo de trabajo está constantemente capacitado para hacer que las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple crezcan.

En Velco Consultores contamos con un equipo altamente calificado y una amplia experiencia que con ayuda de herramientas de vanguardia, permiten brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.

Hoy, Velco Consultores es considerada como una empresa joven que tiene el firme propósito de trascender en el mercado financiero. Manteniéndonos en nuestros propósitos, seguimos en constante mejoría y crecimiento para seguir ofreciendo nuestros servicios de manera efectiva.



Filosofía

La imagen de una empresa depende en gran parte de la existencia y las características de su razón de ser.

En Velco Consultores hemos respetado nuestros ideales y creencias, y gracias a ello hemos forjado una consultoría sólida y en constante desarrollo.

Para nosotros es importante que conozcas nuestros principios rectores, mismos que deberán ser respetados y seguidos con profesionalismo y dedicación:



Filosofía

● **Perfil Corporativo:** En Velco Consultores nos especializamos en servicios y asesoría financieros, fungiendo como enlace entre organismos financieros y clientes finales.

● **Misión:** Proveemos soluciones integrales de negocio en administración de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOMES), dando a nuestros clientes un servicio de excelencia, orden y sencillez en cada proceso que seguimos.

● **Visión:** Nos consolidaremos y seremos reconocidos como líderes en administración y prestación de servicios de alta calidad de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOMES) en las principales áreas urbanas del país, dentro de los próximos cinco años.

Filosofía

● Valores:

● ORDEN:

en nuestros procesos, nuestras decisiones y nuestras relaciones laborales. Adquirir el valor del orden va mucho más allá que sólo acomodar objetos, es poner todas las cosas de nuestra vida en su lugar.

● SENCILLEZ:

en nuestro trato hacia nuestros clientes. Una personalidad sencilla puede pasar inicialmente desapercibida, pero su fortaleza interior y su encanto es mucho más profundo y perdurable.

● HONESTIDAD:

garantizamos confianza, seguridad, respaldo y confidencialidad en nuestro servicio. Las relaciones en un ambiente de confianza conducen a una mejora profesional y personal, en todo momento actuamos con rectitud.

● COMPROMISO:

comprometarse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

● PRUDENCIA:

adelantarse a las circunstancias, tomar mejores decisiones, conservar la compostura y el trato amable en todo momento, han hecho que nos forjemos una personalidad decidida, emprendedora y comprensiva.

MANUAL DE BIENVENIDA



Filosofía

● Valores:

● COMUNICACIÓN:

procuramos y mantenemos las buenas relaciones con nuestros clientes y colaboradores en todos los ámbitos, entablando un diálogo con los demás. La comunicación efectiva es comprensiva, condescendiente y conciliadora para obtener los mejores frutos y estrechar las relaciones laborales e interpersonales.

● RESPETO:

establecemos hasta dónde llegan nuestras posibilidades de hacer o no hacer, y dónde comienzan las posibilidades de los demás, siempre en un ambiente respetuoso y condescendiente.

● INTEGRIDAD: es una de nuestras bases y en donde demostramos nuestra capacidad para hacer y cumplir compromisos con nosotros mismos y con los demás. Actuamos de la mejor manera para hacer lo que decimos y demostrar nuestro profesionalismo.

● PROACTIVIDAD:

tomamos la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección y la responsabilidad sobre cualquier circunstancia. Asumimos la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; de decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.



MANUAL DE BIENVENIDA



Nuestras Oficinas

Para proporcionar un servicio de calidad en todo momento, en Velco Consultores, contamos con nuestras oficinas matrices ubicadas céntricamente en la siguiente dirección:

Ingenieros Militares 111-3, Piso 3, Interior 101-A Col. Lomas de Sotelo Delegación Miguel Hidalgo. C.P. 11200 México D.F.

En este lugar se concentran las actividades administrativas, operativas y directivas de la empresa de las que formarás parte, siendo nuestras oficinas, tu nuevo lugar de trabajo donde esperamos te sientas parte de nosotros y te desempeñes con profesionalismo y entusiasmo.

Contamos con diferentes espacios destinados a diversas actividades administrativas y recreativas, como las Salas Seri, Mayo y Yaqui mismas que conocerás en el recorrido que se te dará en breve.



MANUAL DE BIENVENIDA

10

Nuestros Clientes

Son tres las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOMES) que administramos:



MANUAL DE BIENVENIDA

11

Servicios

Al ser una Consultoría, Velco maneja principalmente los siguientes servicios financieros dependiendo de las características y necesidades de cada uno de nuestros clientes:

Administración de Cartera: una vez realizada la venta de los productos, ofrecemos la administración personalizada de cada uno de los clientes de las Financieras que manejamos.

Brindamos un servicio de calidad a cada uno de nuestros clientes y somos los responsables del correcto funcionamiento de la recuperación de sus inversiones.

Promoción de productos y Originación de Cartera: contamos con un equipo altamente eficiente para colocar los productos financieros de cada empresa que manejamos. Dependiendo de las necesidades de nuestros clientes, buscamos por distintas vías el otorgamiento de los diferentes créditos que cada Financiera maneja.



MANUAL DE BIENVENIDA

Servicios

Asesoría Legal: desde el momento de la evaluación de los candidatos para otorgarles un crédito, revisamos cada una de las implicaciones legales que cada caso pueda tener, buscando siempre la mejor salida para ambas partes.

Asesoría Contable: nuestra Área Contable se encarga de mantener al día las operaciones de las Financieras para atender puntualmente a las requisiciones de crédito que surjan.

Trámites con Dependencias Gubernamentales: con Velco Consultores, nuestros clientes se olvidan de trámites y papeleos con Instancias de Gobierno. Nosotros nos encargamos de mantener en orden las requisiciones administrativas, legales y contables de las Financieras.



MANUAL DE BIENVENIDA

Organización

NUESTRA GENTE

Los elementos más valiosos con los que contamos en Velco Consultores son nuestros colaboradores, todos aquellos que cumplen sus funciones y ayudan a la empresa a seguir adelante día con día.

Por ello es importante ubicar a nuestro equipo de trabajo y comprender la importancia de cada uno de ellos.

Contamos con colaboradores internos y externos. Los internos son tus compañeros de área quienes conformamos la consultoría. Pero también tenemos mucha relación con personal externo de todas las áreas, a quienes en tu estancia en Velco, irás conociendo.



Organización

NUESTRO ORGANIGRAMA

El Organigrama que presentamos en Velco Consultores es muy peculiar, ya que para nosotros, la base de nuestra confianza es la comunicación.

Bajo nuestros principios, nuestra estructura se maneja de manera cíclica por varias razones, entre ellas para propiciar el orden y el correcto y a la vez diverso flujo de información.

Confiamos en que nuestra proactividad e integridad se mantendrán si todas las áreas que conformamos a Velco Consultores estamos unidas y en constante comunicación.

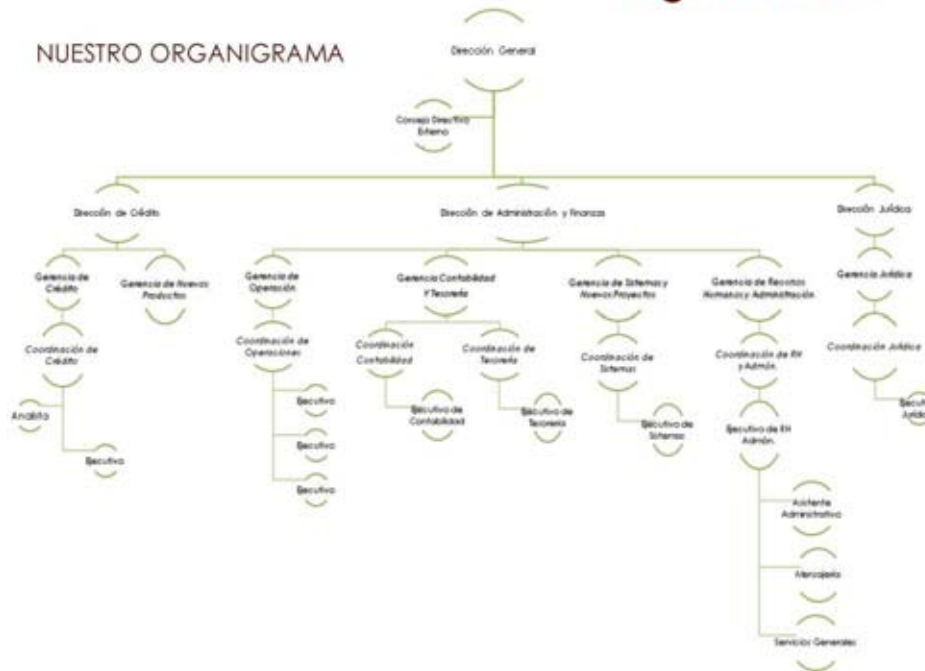
Es importante para nosotros que exista un canal directo con nuestros directivos, por ello, siempre encontrarás sus puertas abiertas para cualquier situación en la que requieras apoyo como miembro de la empresa.

Ante cualquier duda puedes acudir con tu jefe inmediato o con el área de Recursos Humanos, quienes con gusto podrán ayudarte.

Por todo lo anterior, es importante que nuestra estructura se maneje de la siguiente manera:

Organización

NUESTRO ORGANIGRAMA



MANUAL DE BIENVENIDA

Prestaciones Generales Internas

Desde el momento en que formas parte de Velco Consultores, te brindamos las siguientes prestaciones de ley para poder mejorar tus condiciones de trabajo. Para nosotros es importante que estés protegido de los riesgos, por lo general imprevisibles, y mejorar el nivel de calidad de tu vida personal, familiar y social, en un mediano y largo plazo.

¡CONÓCELAS, PLANÉALAS Y ADMINÍSTRALAS EN TU BENEFICIO!

AGUINALDO

Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos. Los trabajadores que por cualquier motivo no laboren durante todo el año, tendrán derecho al pago de la parte proporcional del aguinaldo conforme al tiempo efectivamente trabajado (sin acumular inasistencias e incapacidades de enfermedad general).



MANUAL DE BIENVENIDA

Prestaciones Generales Internas

VACACIONES

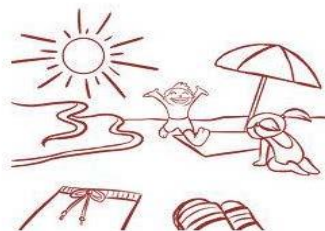
Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados.

Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios.

PRIMA VACACIONAL

Como colaborador de nuestro equipo, tienes derecho a una prima vacacional equivalente al 25% sobre tu salario. Esto significa que tú vas a disfrutar tus días de vacaciones y se te pagará tu sueldo de esos días como si los trabajaras y adicional a ello, se te abonará un 25 % del sueldo de tus días de vacaciones.



MANUAL DE BIENVENIDA

18

Prestaciones Generales Internas

SEGURO MÉDICO

Velco Consultores te proporciona desde el momento de tu contratación, asistencia médica, hospitalización y medicinas a través del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Como derechohabiente podrás contar con este servicio y podrás mantenerlo durante todo el tiempo en el que labores con nosotros.



ATENCIÓN MÉDICA PRIVADA

Para Velco Consultores es de suma importancia el bienestar de nuestros colaboradores. Por ello, ponemos a tu alcance una prestación médica adicional que consiste en la atención en Consultas Médicas de primer contacto sin costo y seguimiento con especialistas con costos preferenciales en la Clínica Durango.

Para tener acceso a dicha prestación, es necesario que acudas con RH para la obtención de tu tarjeta personalizada para hacer uso de los servicios médicos mencionados. Dicha atención no supe de ninguna manera la atención proporcionada por ley ante el IMSS.

MANUAL DE BIENVENIDA

19

Prestaciones Generales Internas

SEGURO DE VIDA

Desde que formas parte de nuestro equipo, es importante que sepas que cuentas con un seguro de vida New York Life que comprende los siguientes aspectos:

	SUMA ASEGURADA
Muerte Natural	\$200,000.00
Muerte Accidental	\$400,000.00
Muerte Accidental Colectiva	\$600,000.00
Invalidez total y permanente	\$200,000.00
Seguro de Gastos Funerarios	\$20,000.00

JORNADA DE TRABAJO

En Velco Consultores, la jornada laboral es de 40 horas a la semana distribuidas de lunes a viernes. Los horarios de trabajo serán los marcados por cada área, aprobados por RH y Dirección General en el Reglamento Interior de Trabajo.

Los horarios propuestos bajo previa autorización son los siguientes:

- De 9 am. A 6 pm.
- De 10 am. A 7 pm.

Prestaciones Generales Internas

CAPACITACIÓN

La capacitación del trabajador es muy importante y deberá realizarse en horario de trabajo, salvo que por necesidades de servicio se modifique.

En Velco Consultores contamos con un Programa de Capacitación Interna que se lleva a cabo el tercer viernes de cada mes y consta de tres secciones principales; en cada uno de nuestros Sites de Google encontrarás el material correspondiente a los temas tratados:

- * (OC) Organización y Comunicación
- * (TS) Temas del Sector
- * (HHP) Herramientas, Habilidades y Procesos

Procuramos abarcar diferentes temáticas para darte un giro complementario e integral a nuestros colaboradores.

Se te enterará de los días y número de capacitaciones a las que deberás de acudir, algunas las presentamos en nuestras oficinas y otras más en instituciones altamente capacitadas, dependiendo de la temática del curso.

Te invitamos a formar parte activa de estas capacitaciones que seguramente te serán de gran apoyo en tus actividades cotidianas.



Salarios

DÍAS Y PROCEDIMIENTOS DE PAGO

El pago de tu sueldo lo recibirás quincenalmente los días 10 y 25 de cada mes por medio de una tarjeta de nómina que te será entregada por nuestro outsourcing C+RH (Capital más Recursos Humanos).

Para cualquier duda o aclaración acerca de los montos, deducciones y percepciones, te pedimos que recurras directamente a nuestra área de Recursos Humanos, quienes te podrán orientar acerca de este tema.



Recomendaciones para el uso de tu tarjeta de pago:

- Es muy importante que guardes tu contrato en un lugar seguro por si extravías tu tarjeta o si olvidas tu Nip.
- Es preferible que tu número confidencial (Nip) sea un número fácil de recordar y que solo tú conozcas.
- En caso de robo o extravío repórtalo de inmediato a los teléfonos de servicio al cliente de tu banco para que tu saldo quede protegido y nadie lo pueda usar.
- Coméntale al área de Recursos Humanos de la pérdida de tu plástico para que considere otra forma de pago temporal.
- Una vez que recibas tu nuevo plástico, proporciónale el número de tarjeta a Recursos Humanos para que puedas seguir recibiendo tu nómina mediante tarjeta.

MANUAL DE BIENVENIDA

22

Información General

DÍAS FESTIVOS

Dado el giro de Velco Consultores, laboramos de acuerdo a las fechas bancarias establecidas por la Ley Federal del Trabajo y La Comisión Nacional Bancaria y de Valores que establece que las instituciones de crédito deberán cerrar sus puertas y suspender operaciones



- 1o. de enero
- El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero
- El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo
- 1o. de mayo
- 16 de septiembre
- El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre
- 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal
- 25 de diciembre
- El que determinen las leyes federales y locales electorales, para efectuar la jornada electoral.
- El que determine Dirección General

MANUAL DE BIENVENIDA

23

Información General

FALTAS Y RETARDOS

El colaborador debe presentarse puntualmente a sus actividades diarias, de lo contrario se hará acreedor a alguna de las siguientes sanciones:

- El tiempo de tolerancia es de 15 minutos, pasados éstos, se considerará retardo y el jefe inmediato tendrá la facultad de decidir si admite o no la entrada al trabajador. En caso de no aceptarla, será marcada como falta, quedando como responsabilidad del jefe inmediato, la negación o aceptación de la retribución diaria correspondiente.
- El trabajador que falle injustificadamente le será descontado el día de trabajo vía nómina.
- Salvo en casos extraordinarios y con previa autorización por parte del jefe inmediato, se justificarán las faltas y/o retardos del trabajador.
- En caso de enfermedad, la falta y /o retardo, el trabajador deberá presentar un justificante válido expedido por la institución médica correspondiente (IMSS).



MANUAL DE BIENVENIDA

Información General

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

En el momento de tu contratación, se te proporcionará una copia de nuestro Reglamento Interno de Trabajo. Te invitamos a leerlo cuidadosamente, ya que en él se plasman las principales reglas, derechos y obligaciones que como colaboradores de Velco Consultores debemos acatar durante nuestra jornada laboral.



CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

Es importante que recuerdes siempre que estás contratado por el outsourcing C+RH (Capital más Recursos Humanos), por ello, si necesitas alguna constancia o cualquier documento relacionado con tu trabajo, debes acudir con ellos a través de nuestro enlace.

MANUAL DE BIENVENIDA

Información General

REGLAS DE CONVIVENCIA

Además de lo estipulado en nuestro Reglamento Interno de Trabajo, te invitamos y pedimos tomar en cuenta las siguientes reglas de convivencia interna:

- No ingresar o utilizar celulares durante las reuniones.
- No utilizar reproductores de música personales con o sin audífonos o reproducir música/videos/etc. en las computadoras (a menos que sea una cuestión laboral, podrá hacerse con audífonos o con volumen moderado para no interferir con las labores del resto).
- Ingerir alimentos única y exclusivamente en la Sala Seri. Se podrán tener bebidas en los lugares solamente usando termos de preferencia corporativos. El uso de tazas y vasos queda restringido a la Sala Seri o para invitados en las salas de juntas.
- Respetar horario de comida y su duración, procurando no coincidir todos para mantener 'guardias' en ambos pisos.
- SER BUENOS ANFITRIONES y dar excelente atención al cliente, estando atentos a nuestros invitados, a su comportamiento y necesidades (ofrecer agua, servilletas, indicar la ubicación de los servicios sanitarios, etc.)

MANUAL DE BIENVENIDA

Actividades culturales y deportivas

VIVE VELCO

Para Velco Consultores, el desarrollo integral de nuestros colaboradores es uno de nuestros principales objetivos.

Por ello, anualmente con colaboración de nuestra Área Directiva y de Recursos Humanos organizamos nuestro "Vive Velco", un espacio de integración y convivencia para los integrantes del equipo Velco.

Las principales actividades que realizamos al aire libre, se relacionan con nuestras capacidades para convivir con nuestro equipo de trabajo y con el conocimiento de nuestra empresa.

Si no has tenido la oportunidad de integrarte a esta actividad, te invitamos a estar pendiente y ser parte de ella.



¡PARTICIPA CON NOSOTROS!



MANUAL DE BIENVENIDA

¡Eres parte de Velco Consultores!

Para nosotros es importante que te sientas parte del equipo Velco desde tu primer día, es por eso que agradecemos de antemano tu compromiso profesional y estamos seguros que con tu colaboración, podremos alcanzar los resultados deseados.

Nos da mucho gusto que te integres a nosotros y deseamos que tu estancia en Velco Consultores sea una muy grata experiencia y ayude a tu desarrollo personal y profesional.

Recuerda siempre que:

¡TÚ ERES PARTE DE VELCO CONSULTORES!



¡¡GRACIAS!!



MANUAL DE BIENVENIDA

28

MANUAL DE BIENVENIDA

Velco Consultores S. C
Ingenieros Militares III-3, Piso 3, Col. Lomas de Sotelo
Delegación Miguel Hidalgo. C.P. 11200 México D.F.



Elaboró: Elisa Colín Lugo

4.2.3 Manual de Identidad Gráfica

En él se establecen las normas operativas que rigen elementos visuales determinados. La imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace de manera visual. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen sea correctamente transmitida al auditorio deseado.

Una identidad gráfica no sólo se logra teniendo una imagen socialmente aceptable, la imagen de una organización conlleva elementos tanto de fondo como de forma. De fondo, porque depende de una correcta estipulación de elementos del ser de la empresa, de su propia esencia; de forma, porque de nada sirve ser una organización fuerte, bien definida y con filosofía integral, si su imagen no demuestra dichas características.

Imagen Corporativa es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza. Por ello, dicha imagen tiene que estar impresa en todas partes que involucren a la empresa para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionar está en su mercado. Cuando alguien piensa en algo referente a algún producto o servicio se imaginará su logotipo como opción. Una imagen empresarial bien posicionada tiene una gran influencia en el éxito global de una organización. Cosas tan elementales como un logo, el estilo de las oficinas (diseño o decoración interior) hasta los promocionales proporcionados hablan de la congruencia de la imagen de una empresa.

Pero para que la imagen de la empresa se utilice correctamente, deben fijarse parámetros y procesos a seguir, todo lleva un orden y ese orden se logra al aprender a adecuarnos a los sistemas organizacionales. En el ámbito empresarial, es importante regular aspectos en cuestiones de imagen e identidad, interna y externa. Si nosotros como mediadores de la comunicación dentro de las organizaciones, enfocamos nuestros procedimientos de manera que reforcemos nuestra identidad como grupo de trabajo, estaremos sentando las bases para facilitar una mejor identificación con nuestro lugar de desempeño profesional.

Una organización que decida tomar en cuenta el factor de la identidad conformado en parte por la imagen corporativa, deberá ser consciente de que más que un gasto, está haciendo una inversión que puede transformarse en resultados eficaces y positivos para sí misma, para su gente y para su mercado.

La construcción eficiente de una imagen corporativa conlleva una optimización de recursos, ya sean tangibles o intangibles, son elementos necesarios para el funcionamiento de una organización. Estos recursos correctamente utilizados, se transforman en agentes de comunicación, rentabilizando las inversiones realizadas.

4.2.3.1 Planeación Técnica del Proyecto

4.2.3.1.1 Ficha Técnica

ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE REALIZACIÓN	OBJETIVO
Manual de Identidad Gráfica	Planeación: Coordinación de Recursos Humanos Realización: Ejecutivo de Recursos Humanos Autorización: Gerencia de Recursos Humanos Evaluación: Dirección de Administración y Finanzas	Dar formalidad a la identidad gráfica de la empresa, señalando el uso correcto del logotipo de la empresa y sus características de uso.
JUSTIFICACIÓN	INDICADOR DE EFICIENCIA	MÉTODO DE EVALUACIÓN
Con este manual se pretende fortalecer la imagen institucional de la empresa de manera gráfica, es el medio por el cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace de manera visual	Número de colaboradores V.S. Numero de manuales entregados	Auditoría anual de Comunicación Interna

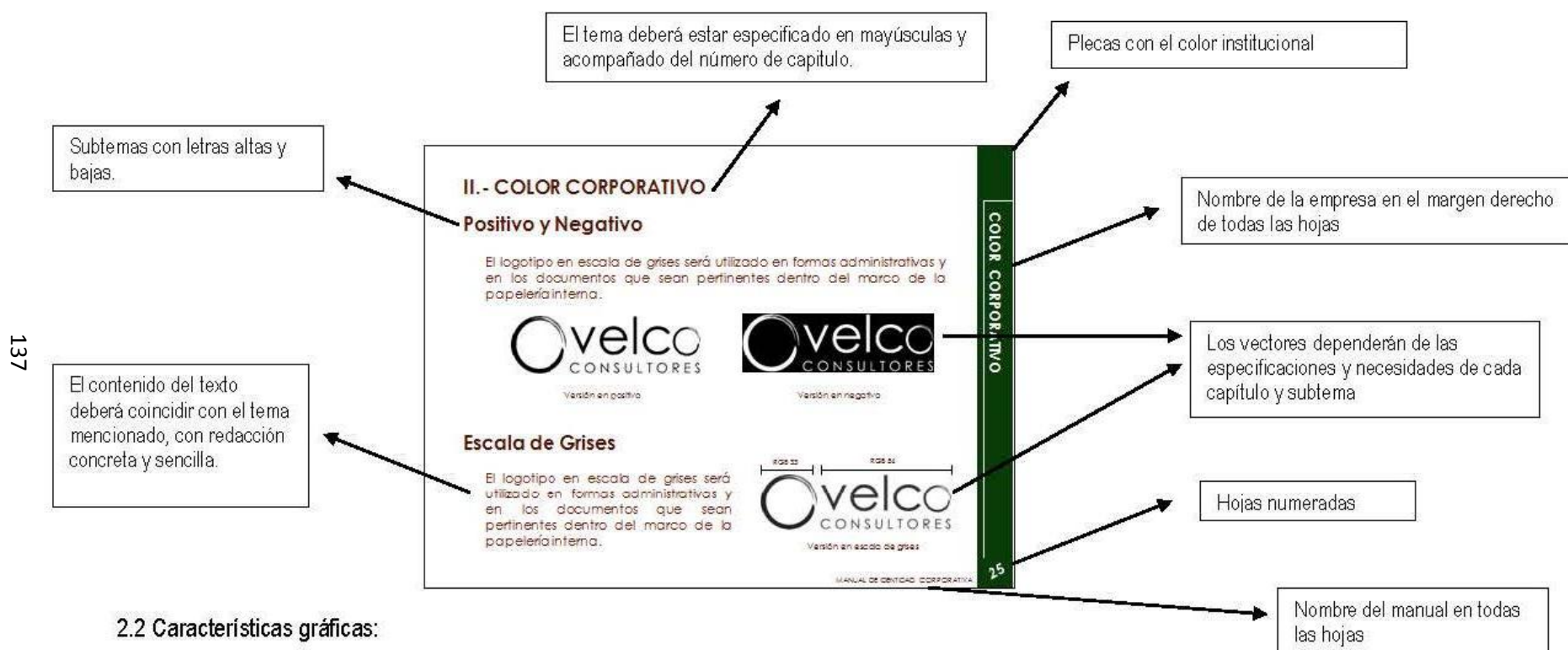
4.2.3.1.2 Lineamientos de Realización

4.2.3.1.2.1 Del Contenido

- El Ejecutivo de Recursos Humanos solicita al Gerente de Recursos Humanos la información de la Empresa para elaborar el Manual de Identidad Gráfica.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos redacta el contenido del Manual de Identidad Gráfica.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos le da un formato a la presentación del Manual.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos elabora el Manual de Identidad Gráfica.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos enviará a la Coordinación de Recursos Humanos el Manual para autorización.
- La Coordinación de Recursos Humanos autoriza el contenido y diseño del Manual.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos mandará a imprimir los Manuales de Identidad Gráfica.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos esperará a que los manuales estén impresos para revisar su correcta impresión.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos se encargará de distribuir el Manual de Identidad Gráfica y darlo a conocer en el proceso de actualización a todo el personal.
- La Gerencia de Recursos Humanos evaluará al final del año la eficiencia de los Manuales de Identidad Gráfica mediante la Auditoría de Comunicación Interna.

4.2.3.1.2.2 De la imagen o diseño gráfico del manual

2.1.- Todas las páginas del manual deberán llevar el siguiente formato:



2.2 Características gráficas:

- La tipografía utilizada siempre será la corporativa.
- En el Tema deberá utilizarse letra Century Gothic tamaño 24
- En el cuerpo del texto se utilizará letra Century Gothic 16 dependiendo de la extensión del texto.
- Márgenes de la página superior e inferior a 2,5, izquierdo y derecho a 3 cm.

4.2.3.1.2.3.- Guía de Contenido del Manual

- I. Introducción
- II. Uso del Manual
- III. Historia de la Empresa
- IV. Filosofía Institucional
- V. Servicios
- VI. Manual de Identidad Gráfica
 - a) Logotipo
 - b) Color Corporativo
 - c) Tipografía Corporativa
 - d) Aplicaciones
 - Papelería Corporativa
 - Formas Administrativas
 - Señalización
 - Fachada
 - Merchandising
 - e) Terminología

4.2.3.1.2.4.- Proceso de Distribución

Área de Recursos Humanos se encargará de repartir el manual.

4.2.3.1.2.5 Calendario de Actividades

Empresa: VELCO CONSULTORES																																
Nombre de la Actividad: MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA																																
Dirigido a: TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA																																
MES: MARZO																																
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5	DIA 6	DIA 7	DIA 8	DIA 9	DIA 10	DIA 11	DIA 12	DIA 13	DIA 14	DIA 15	DIA 16	DIA 17	DIA 18	DIA 19	DIA 20	DIA 21	DIA 22	DIA 23	DIA 24	DIA 25	DIA 26	DIA 27	DIA 28	DIA 29	DIA 30	DIA 31
ERH solicita información de la Empresa para elaborar el Manual de Identidad GRÁFICA.	Ejecutivo de Recursos Humanos	X	X	X																												
ERH redacta el contenido del Manual de Identidad Gráfica.	Ejecutivo de Recursos Humanos				X	X	X																									
ERH le da un formato a la presentación del Manual.	Ejecutivo de Recursos Humanos							X	X																							
ERH elabora el Manual de Identidad Gráfica.	Ejecutivo de Recursos Humanos							X	X	X																						
ERH enviará a la Coordinación de RH el Manual para autorización.	Ejecutivo de Recursos Humanos										X																					
La Coordinación de RH autoriza el contenido y diseño del Manual.	Coordinador de Recursos Humanos										X	X																				
ERH mandará a imprimir los Manuales de Identidad Gráfica.	Ejecutivo de Recursos Humanos											X																				
ERH esperará a que los manuales estén impresos para revisar su correcta impresión.	Ejecutivo de Recursos Humanos												X	X	X	X	X	X														
ERH distribuirá el Manual y lo dará a conocer en el proceso de actualización a todo el personal.	Ejecutivo de Recursos Humanos																	X	X	X	X	X										
Recursos Humanos se encargará de distribuir el Manual de Identidad Gráfica.	Recursos Humanos																									X	X	X	X	X	X	
ERH entregará de forma personal los Manuales de Identidad Gráfica a los trabajadores.	Ejecutivo de Recursos Humanos /Recursos Humanos																												X	X		

Manual de Identidad Gráfica

Índice

Introducción.....	3
Uso del Manual.....	4
Manual de Identidad Gráfica.....	5
1. Logotipo.....	6 - 14
2. Color Corporativo.....	15 - 19
3. Tipografía Corporativa.....	20 - 22
4. Aplicaciones.....	23
a. Papelería corporativa.....	23 - 25
b. Formas administrativas.....	26 - 28
c. Señalización.....	29
d. Fachada.....	30
e. Merchandising.....	31 - 34
5. Terminología.....	35 - 36

Introducción

El presente manual responde a la necesidad de asegurar la correcta aplicación de los elementos de la Identidad Visual Corporativa de Velco Consultores.

Se desarrolla tras un programa de diseño estudiado y planificado, para traducir la personalidad de Velco Consultores de manera gráfica y dotándola de una imagen visual propia y bien diferenciada.

Con el adecuado uso de los elementos de este manual se logrará preservar la identidad visual de la empresa y aumentar el grado de recordación simbólica de cada uno de sus elementos.

Los casos especiales o que ofrezcan dudas, deberán ser consultados directamente con el autor del manual y el área de diseño. El uso adecuado del logotipo en todas las piezas de comunicación es fundamental para crear una imagen fuerte y duradera.

Uso del Manual

El Manual de identidad Visual Corporativa constituye un instrumento de consulta y apoyo para todas aquellas personas responsables de la utilización correcta de la imagen corporativa de la empresa.

Este manual proporciona información de la identidad visual global de Velco Consultores, por lo que se sugiere leer detalladamente todo el contenido del manual y seguir cada una de las indicaciones que se describen en los apartados de interés. Para su fiel cumplimiento y difusión se sugiere incluir en la intranet o sitio interno de la empresa, los distintos formatos de imagen, el logotipo y sus variaciones de uso.

Manual de Identidad Gráfica

I.- LOGOTIPO

Significado del Logotipo

En 2007 se diseña el logotipo de Velco Consultores, se ideó el boceto inspirándose en la reproducción gráfica de un elemento cíclico, dando la idea de continuidad, de orden y de autoalimentación.

El logotipo no es una circunferencia completamente cerrada, muestra un espacio abierto, espacio que representa la aceptación de nuevos elementos, ideas y procesos que le permitan a la empresa un continuo avance y desarrollo. Acompañado por el nombre de la organización, después de varias pruebas y combinaciones, se logró una figura que se acordó aceptar como definitiva.

I.- LOGOTIPO

Composición del Logotipo

Se compone de un semicírculo verde con una textura que imita un trazo pincelado y con centro en color blanco, color que demuestra claridad en sus procesos internos; la forma circular connota un flujo de energía y continuidad de la misma. El nombre de Velco Consultores se colocó con tipografía Century Gothic, presentando la palabra "velco" en bajas y "CONSULTORES" en altas.



MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA

LOGOTIPO

1

I.- LOGOTIPO

Usos Correctos

El logotipo oficial se deberá ser utilizado en los siguientes medios:

- Carteles promocionales
- Folletería institucional
- Papelería institucional
- Memoranda
- Manuales Internos
- Tarjetas de quejas y sugerencias
- Souvenirs
- Objetos promocionales
- Televisión (spots publicitarios)
- Videos institucionales
- Anuncios hemerográficos
- Anuncios panorámicos
- Correspondencia interna
- Formatos digitales internos
- Etiquetas
- Volantes promocionales
- Site Interno de la empresa (Intranet)
- Páginas electrónicas
- Presentaciones ejecutivas e interactivas

MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA

LOGOTIPO

2

I.- LOGOTIPO

Usos Incorrectos



El uso incorrecto del logotipo se presenta en el tamaño de las letras, el posicionamiento de las mismas y el color de éstas. Asimismo también será el de las imágenes.

No se podrá cambiar la tipografía oficial, los tamaños del logotipo y se deberá evitar la distorsión de las imágenes que componen el mismo.



Se considera como uso incorrecto el cambiar de posición los elementos componentes del logotipo, no se podrá colocar el isotipo en otro lado que no sea el establecido en el logotipo oficial.

NOTA: Ninguna de las imágenes aquí presentada deberá ser utilizada en ningún documento interno o externo de la organización.

MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA

9

I.- LOGOTIPO

Usos Incorrectos



No se permite aplicar ningún tipo de efecto al logotipo

El nombre de la empresa nunca deberá ir separado por ningún elemento.

No se deberán presentar imágenes dentro del mismo texto del logotipo ni siendo parte de él, en este caso, el isotipo no deberá mezclarse ni sustituir a las letras originales



No se permite el cambio de tamaño del logotipo sin ser proporcional.

MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA

I.- LOGOTIPO

Usos Incorrectos



El logotipo no deberá usarse acompañado del nombre de la Institución para evitar ser repetitivos.

No se permite sobreponer imágenes, letras, etc. que ensucien el logotipo de la Empresa.

No está permitido el uso de más de un Logotipo Institucional en una misma publicación.

I.- LOGOTIPO

Retícula

Para facilitar la comprensión de cómo está construido el logotipo y proporcionar una herramienta que facilite su manejo y reproducción, se proporciona una retícula que especifica la relación de sus proporciones. Cuando se requiera ampliar o reducir el logotipo siempre deberá tomarse como referencia la red trazada.



*NOTA: 1 a 2 = 1 cm

I.- LOGOTIPO

Área de Restricción

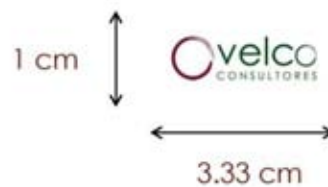
Siempre alrededor del logotipo se deberá manejar un área mínima permitida como la presentada en la imagen, con la finalidad de que ningún elemento ensucie la visión clara del mismo.



I.- LOGOTIPO

Tamaño Mínimo

Nunca se deberá utilizar el logotipo en un tamaño más pequeño que el indicado en la imagen para evitar su distorsión y no se perciba correctamente.



II.- COLOR CORPORATIVO

Como parte fundamental de nuestra imagen de empresa y como elemento que nos identifica, tenemos los colores corporativos. Una adecuada selección de ellos realza el mensaje y cumple la función de diferenciarnos ante otras organizaciones.

Los colores que se utilizarán darán personalidad cromática corporativa y por lo tanto no deben ser cambiados.

Los colores primarios se desprenden del logotipo y se utilizan en **todo** comunicado institucional.

II.- COLOR CORPORATIVO

Sistema Cromático

RGB.- (del inglés Red, Green, Blue; "rojo, verde, azul"), es por default uno de los principales sistemas de color en escala de 0 a 255 siendo ésta última la mayor saturación monocromática. Utilizado también en pantallas y medios electrónicos.

PMS.- (Pantone Matching System) es el sistema más común de identificación, comparación y comunicación del color sólido para las artes gráficas e impresas. Principalmente es utilizado para medios impresos

RGB



Rojo 0
Verde 72
Azul 18



Rojo 117
Verde 15
Azul 36

PMS



Verde 350 C
Solid Coated



Rojo 202 / 195 C
Solid Coated

II.- COLOR CORPORATIVO

Logotipo a Color

El logotipo a color puede ser utilizado en diversas piezas comunicativas, por ejemplo:

- Carteles promocionales (internos y externos) digitales e impresos.
- Folletos digitales e impresos.
- Cartas comunicativas digitales e impresos.
- Memoranda digital e impresa.
- Manuales institucionales digitales e impresos.
- Tableros de avisos digitales e impresos.
- Tarjetas de quejas y sugerencias digitales e impresos.
- Formatos oficiales, digitales e impresos.



MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA

II.- COLOR CORPORATIVO

Positivo y Negativo

El logotipo en escala de grises será utilizado en formas administrativas y en los documentos que sean pertinentes dentro del marco de la papelería interna.



Versión en positivo



Versión en negativo

Escala de Grises

El logotipo en escala de grises será utilizado en formas administrativas y en los documentos que sean pertinentes dentro del marco de la papelería interna.



Versión en escala de grises

MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA

II.- COLOR CORPORATIVO

Monocromático

El logotipo monocromático será utilizado en formas administrativas y en los documentos que sean pertinentes dentro del marco de la papelería interna. El uso del logotipo cromático únicamente será permitido en los dos colores corporativos oficiales.



MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA

III.- TIPOGRAFÍA

Tipografía Primaria

La tipografía primaria será utilizada en todos los documentos relacionados con la comunicación interna de la empresa, esto incluye documentación oficial enviada hacia y desde la Dirección General, el Corporativo y sucursales de la misma.

PRIMARIA: Century Gothic

REGULAR:
A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m n o q r s t u v w x y z
" · \$ % & / () = & # ?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

NEGRITA:
A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m n o q r s t u v w x y z
" · \$ % & / () = & # ?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

CURSIVA:
A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T V W X Y Z
a b c d e f g h i j k l m n o q r s t u v w x y z
" · \$ % & / () = & # ?
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA

III.- TIPOGRAFÍA

Tipografía Secundaria I

La tipografía secundaria se utilizará sólo en el caso de no contar con la tipografía primaria.

SECUNDARIA: Lucida Sans Unicode

REGULAR:

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 " · \$ % & / () = ¿ ?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

NEGRITA:

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 " · \$ % & / () = ¿ ?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

CURSIVA:

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 " · \$ % & / () = ¿ ?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

III.- TIPOGRAFÍA

Tipografía Secundaria II

La tipografía secundaria II se utilizará sólo en el caso de no contar con la tipografía primaria ni secundaria.

SECUNDARIA II: Calibri

REGULAR:

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 " · \$ % & / () = ¿ ?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

NEGRITA:

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 " · \$ % & / () = ¿ ?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

CURSIVA:

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 " · \$ % & / () = ¿ ?
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

IV.- APLICACIONES

Papelería Corporativa

Con el fin de lograr una imagen uniforme en toda la papelería que manejará la Consultoría, a continuación se presentan las principales aplicaciones en papelería.

Tarjeta de Presentación
 Formato: 9.0 x 5.0 cm.
 Orientación: Horizontal
 Impresión: Digital
 Papel: Cartulina



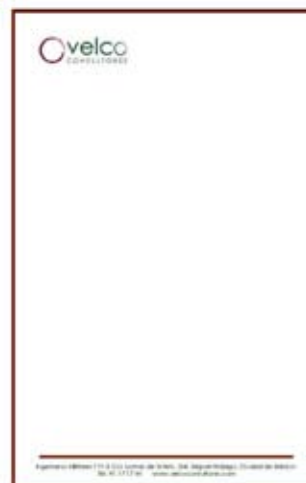
IV.- APLICACIONES

Papelería Corporativa

Hoja Membretada Carta
 Formato: 21.5 x 28.0 cm.
 Impresión: Digital
 Orientación: Vertical



Hoja Membretada Oficio
 Formato: 21.5 x 34.0 cm.
 Impresión: Digital
 Orientación: Vertical



IV.- APLICACIONES

Papelería Corporativa

Sobre Membretado Carta

Formato: 23 x 30.5 cm.
Impresión: Digital
Orientación: Vertical



Sobre Membretado Oficio

Formato: 24 x 34 cm.
Impresión: Digital
Orientación: Vertical



IV.- APLICACIONES

Formas Administrativas

Las formas administrativas son piezas que se elaboran para el trabajo interno de la organización.

Estas formas ayudan a la organización a eliminar el desgaste en la elaboración de conceptos y evitar los errores al realizar piezas internas como las que aquí se muestran.

Las formas administrativas deberán apegarse a las características de imagen de este manual.

IV.- APLICACIONES

Formas Administrativas

- Autorizaciones
- Contratos
- Memoranda
- Pólizas
- Cheques
- Contra recibos
- Vales
- Solicitud de empleo
- Nota de remisión
- Carta poder
- Hoja de balance
- Nómina
- Pagaré
- Órdenes de compra

Todas las formas administrativas deberán llevar:

- Logotipo monocromático (aplica en escala de grises).
- Tipografía: Century Gothic 11 pt.
- Color: RGB 33 ó 54
- Consecutivo de acuerdo al área: en el ángulo superior derecho o inferior izquierdo dependiendo de la forma. El número consecutivo estará formado de las letras representativas del área que emite las formas y de un número que indica el orden de los documentos, iniciando por el 00.

IV.- APLICACIONES

Firma de Correo Electrónico

Firma Electrónica

Formato: Digital, depende de la configuración en el correo electrónica (chica, grande, extra grande)
Orientación: Horizontal

Entendemos por firma de correo electrónico, aquellos datos que van al final de un e-mail y proporcionan los datos de contacto de los colaboradores. Ésta debe seguir con el diseño corporativo y respetar la tipografía.



IV.- APLICACIONES

Señalización

Letrero de ubicación
Formato: 45 x 30 cm.
Orientación: Horizontal



Nombre del Área



Letrero para ubicación de las áreas



Nombre y puesto del colaborador

MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA

IV.- APLICACIONES

Fachada

Placa Institucional
Formato: 70 x 28 cm.
Impresión: Grabado en Vidrio
Orientación: Horizontal



MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA

IV.- APLICACIONES

Merchandising

Los artículos promocionales se usarán para uso cotidiano, dependiendo del promocional, algunos serán entregados en eventos especiales, como es la fiesta de fin de año, convenciones, participación en expos del sector, etc.

Los artículos promocionales deberán cuidar el logo y los colores de la organización de acuerdo a los capítulos correspondientes en este manual.

Se valorará el tamaño del espacio a imprimir del promocional propuesto. Se propone un tamaño mínimo de 1 cm. de ancho por 3.33 cm de largo para poder leer claramente las letras que componen el logotipo. En impresos y en bordados manejar un mínimo de 3 cm. de ancho y 1 cm de largo, tomando la altura en proporción.

En promocionales donde éstas medidas sean difíciles de aplicar es importante considerar que al aplicar el logotipo, éste no se distorsione, que no pierda su proporción, así como también que no se emplaste la tinta en el momento de la reducción. Los rasgos principales logotipo siempre deben de ser legibles y visibles.

IV.- APLICACIONES

Merchandising

Gorra

Formato: Única talla
 Ubicación del logotipo: Parte frontal
 Tamaño del logotipo: 8 cm x 4 cm
 Impresión: Técnica de bordado con hilo
 Orientación: Horizontal



Camisa

Formato: Varias Tallas
 Ubicación del logotipo: Parte superior derecha de la camisa.
 Tamaño del logotipo: 5 cm x 3 cm
 Impresión: Técnica de bordado con hilo
 Orientación: Horizontal

IV.- APLICACIONES

Merchandising

Encendedor

Formato: Depende del modelo del promocional
Ubicación del logotipo: Parte frontal
Tamaño del logotipo: 3.5 cm x 1.5 cm
Impresión: Serigrafía a dos tintas
Orientación: Horizontal



Bolígrafo

Formato: Depende del modelo del promocional
Ubicación del logotipo: Parte frontal del bolígrafo
Tamaño del logotipo: 3 cm x 1 cm
Impresión: Serigrafía a dos tintas
Orientación: Horizontal

MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA

IV.- APLICACIONES

Merchandising

Vehículo Ejecutivo

Formato: Gigantografía / Etiquetas
Ubicación del logotipo: Parte lateral izquierda y derecha en puertas delanteras y en la parte inferior trasera del automóvil.
Tamaño del logotipo: 80 cm x 30 cm
Impresión: Serigrafía a dos tintas
Orientación: Horizontal



MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA

TERMINOLOGÍA

Definiciones más comunes de los términos utilizados:

Imagen Corporativa: Es el reflejo externo de la empresa. La imagen corporativa es la manera por la cual una empresa trasmite, quién es, qué es, qué hace y cómo lo hace.

Es la percepción que una determinada persona o un colectivo tienen de una Empresa o Institución. Es la imagen mental ligada a una Corporación y a lo que ella representa.

Identidad Corporativa: Es la esencia propia y diferencial de la organización, objetivamente expresada a través de su presencia, sus manifestaciones y actuaciones. Su personalidad. La que la hace individual y diferente de las demás empresas u organizaciones.

Identidad Visual:

Identidad Visual: La parte visible de la identidad de una empresa. A menudo se utilizan de manera indiscriminada Identidad Corporativa e Identidad Visual. No obstante, la primera se encuentra en un plano superior a la segunda.

TERMINOLOGÍA

Logotipo: (coloquialmente conocido como logo) es un elemento gráfico, verbo-visual o auditivo que identifica a una persona, empresa, institución o producto. Los logotipos suelen incluir símbolos claramente asociados a quienes representan.

Tipografía Corporativa: Tipo de letra que se utiliza de forma vinculante para escribir los textos relacionados con la Imagen Corporativa.

La normalización de la tipografía es un factor adicional en todo programa de Identidad Visual. Busca conferir unidad y armonía en todas las presentaciones.

Isotipo o símbolo: (cuerpos semióticos y marcas de significación)

Es el elemento gráfico principal que representa en forma abstracta

o concreta a una corporación identificándola entre sus usuarios. Los símbolos se pueden presentar en una gran variedad de formas y colores y

pueden ser tipográfico, abstractos, descriptivos o una combinación de éstos.

Manual de Identidad Corporativa: Conjunto de normas que regulan el uso y aplicación de la identidad Corporativa en el plano del diseño.

MANUAL DE IDENTIDAD GRÁFICA

Velco Consultores S. C
Ingenieros Militares III-3, Piso 3, Col. Lomas de Sotelo
Delegación Miguel Hidalgo. C.P. 11200 México D.F.



Elaboró: Elisa Colín Lugo

4.2.4 Organigrama (Ubicación Gráfica de Puestos Estratégicos)

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y las relaciones jerárquicas existentes.

Cuando una organización tiene metas y objetivos bien definidos, es importante que cuente también con una estructura orgánica que refleje esas metas y objetivos. Cada puesto en el organigrama debe contribuir a la consecución de algún objetivo particular para cumplir a su vez con sus objetivos generales como organización.

En un organigrama, se señala la ubicación jerárquica de los componentes individuales de la organización y la forma en la que se espera que se interrelacionen entre sí. Las líneas que les unen señalan la manera como se espera que los mensajes fluyan en el interior de la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Tiene una doble finalidad:

- Desempeñar un papel informativo.
- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

Todo organigrama debe cumplir lo siguientes requisitos:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

Tipos de organigrama:

1. Vertical: Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba a abajo.
2. Horizontal: Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.
3. Mixto: Es una combinación entre el horizontal y el vertical.
4. Circular: La autoridad máxima está en el centro, alrededor de él se forman círculos concéntricos donde se nombran a los jefes inmediatos.
5. Escalar: Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.
6. Tabular: Es prácticamente escalar, solo que mientras el escalar lleva líneas que unen los mandos de autoridad el tabular no se puede representar con un mapa.⁷

En el caso particular de Velco Consultores, se tomó la decisión de desarrollar un organigrama mixto para representar la estructura de manera real. Siendo uno de los pilares empresariales la comunicación y el orden, se establece que las líneas jerárquicas partan del mando mayor. Con ello pretendemos que las personas puedan ubicarse en un esquema fácil.

⁷ [<http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>]

4.2.4.1 Planeación Técnica del Proyecto

4.2.4.1.1 Ficha Técnica

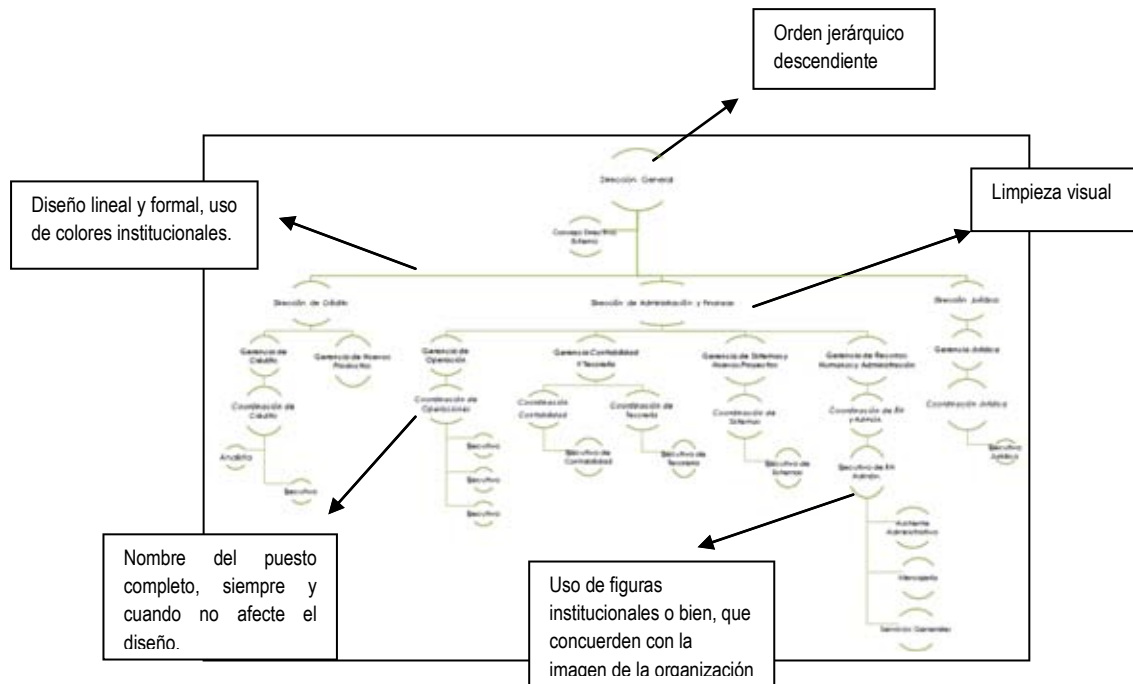
ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE REALIZACIÓN	OBJETIVO
Organigrama	Planeación: Coordinación de Recursos Humanos Realización: Ejecutivo de Recursos Humanos Autorización: Gerencia de Recursos Humanos Evaluación: Dirección de Administración y Finanzas	Establecer de manera formal la estructura de la organización y la ubicación de los puestos para todas las áreas de la empresa.
JUSTIFICACIÓN	INDICADOR DE EFICIENCIA	MÉTODO DE EVALUACIÓN
Es un instrumento formal que a manera de documento representa la fuente primaria en la que deberá de quedar por escrito la estructura de una organización.	Número de colaboradores V.S. Numero de organigramas	Programa de Evaluación de Desempeño

4.2.4.1.2 Lineamientos de Realización

4.2.4.1.2.1 Del Contenido

- El Ejecutivo de Recursos Humanos solicita al Gerente de Recursos Humanos la información de la Empresa para elaborar el organigrama.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos diseña el acomodo del organigrama.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos le da un formato institucional al organigrama.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos a elabora el organigrama.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos enviará a la Coordinación de Recursos Humanos el organigrama para autorización.
- La Coordinación de Recursos Humanos autoriza el contenido y diseño del organigrama.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos mandará a imprimir los organigramas a manera de póster.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos esperará a que los organigramas estén impresos para revisar su correcta impresión.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos se encargará de distribuir y pegar el organigrama en los lugares previamente seleccionados.
- La Gerencia de Recursos Humanos evaluará al final del año la eficiencia del organigrama mediante la Auditoría de Comunicación Interna.

4.2.4.1.2.2 De la imagen o diseño gráfico del organigrama



Características gráficas:

- La tipografía utilizada siempre será la corporativa.
- En el cuerpo del texto se utilizará letra Century Gothic y el tamaño será a consideración para adecuarse a los espacios
- Márgenes de la página superior e inferior a 2.5, izquierdo y derecho a 3 cm.

4.2.4.1.2.3.- Proceso de Distribución

Área de Recursos Humanos se encargará de dar a conocer el organigrama a manera de póster y lo colocará en los lugares más visibles del edificio. De igual manera, Recursos Humanos deberá subir a los sites internos dicho organigrama en su versión digital.

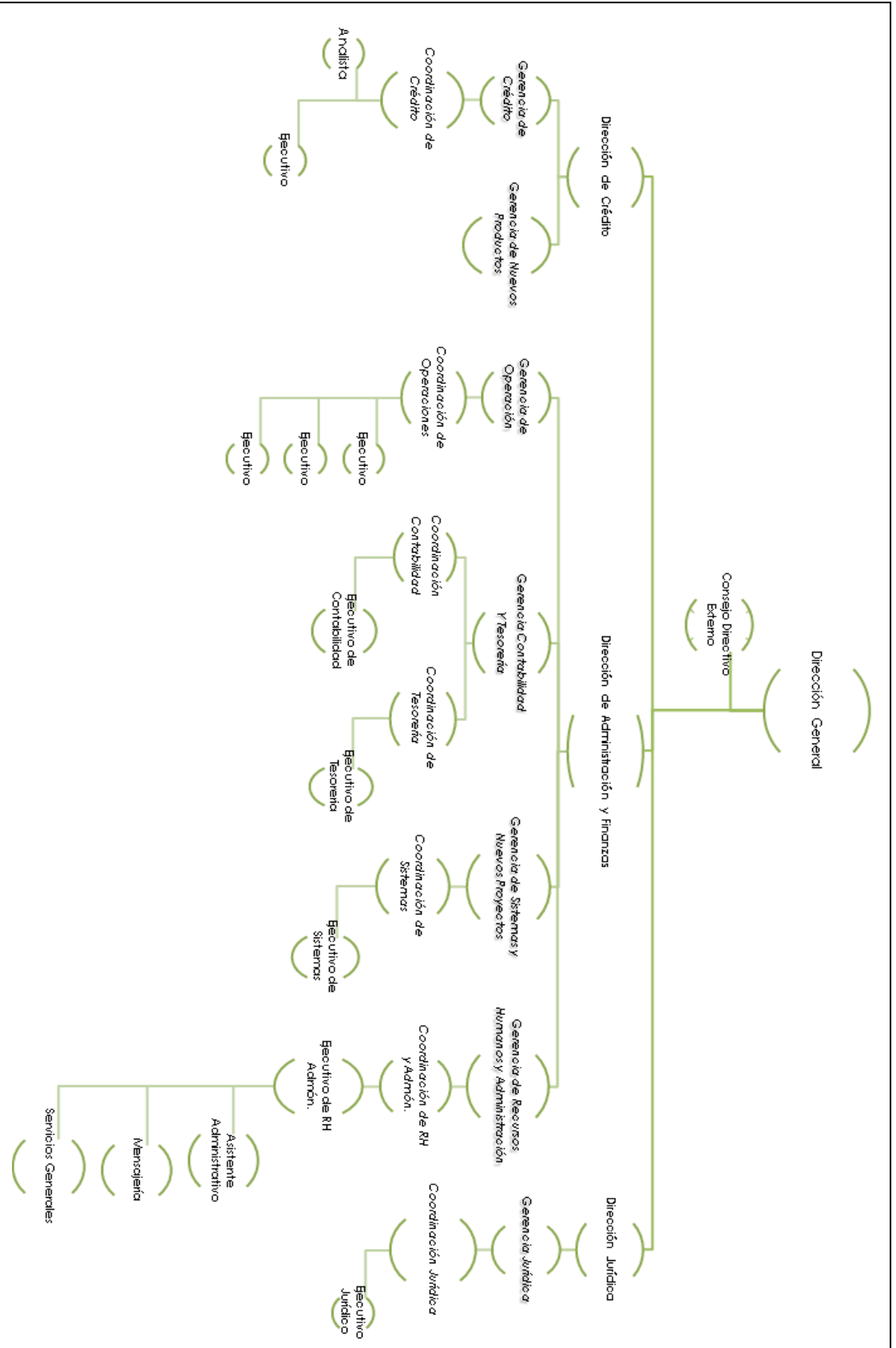
4.2.4.1.2.4 Calendario de Actividades

Empresa: VELCO CONSULTORES																																		
Nombre de la Actividad: ORGANIGRAMA																																		
Dirigido a: TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA		MES: MAYO																																
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	D I A 1	D I A 2	D I A 3	D I A 4	D I A 5	D I A 6	D I A 7	D I A 8	D I A 9	D I A 10	D I A 11	D I A 12	D I A 13	D I A 14	D I A 15	D I A 16	D I A 17	D I A 18	D I A 19	D I A 20	D I A 21	D I A 22	D I A 23	D I A 24	D I A 25	D I A 26	D I A 27	D I A 28	D I A 29	D I A 30	D I A 31		
ERH solicita información de la Empresa para elaborar el organigrama.	Ejecutivo de Recursos Humanos	X	X	X	X	X																												
ERH diseña el acomodo del organigrama.	Ejecutivo de Recursos Humanos						X	X																										
ERH le da un formato institucional al organigrama.	Ejecutivo de Recursos Humanos								X	X																								
ERH elabora el organigrama.	Ejecutivo de Recursos Humanos										X	X	X																					
ERH enviará a la Coordinación de RH el organigrama para autorización.	Ejecutivo de Recursos Humanos												X	X	X	X																		
La Coordinación de RH autoriza el contenido y diseño del organigrama.	Coordinador de Recursos Humanos																		X	X	X													
ERH mandará a imprimir los organigramas a manera de póster.	Ejecutivo de Recursos Humanos																					X	X	X	X									
ERH esperará a que los organigramas estén impresos para revisar su correcta impresión.	Ejecutivo de Recursos Humanos																								X	X	X	X						
ERH distribuirá y pegará el organigrama en los lugares previamente seleccionados.	Ejecutivo de Recursos Humanos																													X	X	X	X	

162

Calendario de Actividades para el Manual de Identidad Gráfica
 Fuente y diseño base: Taller de Comunicación Organizacional (Fes Acatlán, 2010)
 Modificaciones: Elisa Colín

ORGANIGRAMA DE VELCO CONSULTORES



Con la representación esquemática de la estructura orgánica de la empresa, procedemos a establecer las funciones, relaciones y especificaciones de cada uno de los puestos que conforman a Velco Consultores mediante la creación de un instrumento llamado Manual de Organización, mismo que especificamos a continuación.

4.2.5 Manual de Organización

Es un instrumento formal que a manera de documento representa la fuente primaria en la que deberá de quedar por escrito la estructura organizacional y la descripción de los puestos de cada uno de los colaboradores de una organización, así como los parámetros conductuales que deberán seguirse para ser parte de la misma.

Se considera como un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas de los puestos de trabajo, formula los requisitos esenciales exigibles para cada puesto y establece las relaciones internas del cargo que describe

El objetivo de un manual de organización es proporcionar información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que exige cada puesto para poder desempeñarlo adecuadamente, así como las competencias básicas y desarrolladas que deberán evaluarse en los procesos de selección.

¿Cómo se elabora un manual de organización?

Paso 1.- El primer paso en la elaboración del manual es realizar un estudio minucioso de las relaciones jerárquicas formales e informales dentro de la organización. En este estudio deberá hacerse énfasis en la identificación de las atribuciones y/u obligaciones de cada posición, de tal manera que sea posible obtener una imagen general del número de elementos con las que deberá contar el organigrama.

Paso 2.- El segundo paso es establecer las jerarquías que están al mismo nivel. Entre más clara sea la agrupación de éstos, más control e identificación habrá para los niveles superiores.

Paso 3.- El tercer paso, muy relacionado con el anterior, es definir el grado de especialización necesario para cumplir con las actividades de cada puesto. Entre mayor sea la especialización, mayor puede ser el control de actividades específicas al interior de la organización.

Paso 4.- Elaborar un organigrama preliminar (por actividades y/o funciones) para definir los puestos que habrán de considerarse en el análisis

- a. En caso de que el manual sea de nueva elaboración a partir de una estructura orgánica ya existente pero no dictaminada, todos los puestos de nueva creación o a futuro dentro de esa estructura deberán incorporarse al análisis.
- b. Cuando se trate de una modificación y/o actualización a un manual existente, únicamente se analizarán los puestos que se verán afectados por dicha modificación.

Paso 5.- Redactar las funciones de los puestos recordando que la descripción de funciones deberá realizarse a partir de las atribuciones actuales y futuras establecidas. La lógica es la siguiente:

- a. Se elabora la descripción de las actividades los niveles superiores.
- b. A partir de los mandos medios se deberán descomponer las actividades y responsabilidades los niveles superiores en funciones. La distribución de funciones deberá realizarse de tal manera que la suma de las funciones de los

mandos medios establecidos para cada puesto, garanticen el cumplimiento de las actividades de los niveles directivos.

- c. Deberá utilizarse la misma lógica para elaborar la descripción de funciones de los niveles operativos de la estructura orgánica.
- d. Todos los puestos que conforman la estructura orgánica deberán estar ligadas al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

Paso 6.- El último paso es verificar que la descripción de puestos esté de acuerdo con el análisis de la estructura orgánica propuesta y que las funciones y perfiles de puestos sean coherentes y no contravengan ninguna disposición legal.⁸

Sobre la elaboración de las descripciones y análisis de puestos

Antes de comenzar con la elaboración de descripciones de funciones y análisis de puestos es importante saber qué son y en qué consisten.

Un puesto es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal, que no se ve afectado por transferencias internas, promociones o remociones. (Grados Espinosa, 2003)

El concepto de puesto, según Jaime Grados, implica dos elementos esenciales:

- El contenido determinado por el conjunto de funciones concretas
- Los requisitos determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.
- Adicional a los elementos anteriores, la Dra. Ángela Mortellaro Grovas menciona un tercer elemento. El perfil por competencias (características de personalidad).⁹

Ante esto, es importante destacar que un análisis de puesto requiere una consideración objetiva de todos los elementos descriptivos y concretos que el análisis debe contener. Dicho de otra manera, el análisis y descripción de puestos es impersonal, ya que se describen las características deseables y/o necesarias para el puesto, más no la descripción de la persona que lo ocupa.

Cabe señalar que no es lo mismo una descripción que un análisis de puesto. El primero se refiere a un resumen de las principales responsabilidades, funciones y actividades del puesto; mientras que el análisis es un estudio detallado del puesto para determinar el grado en que se da cada uno de los factores de valuación. La descripción es la herramienta para poder analizar el puesto. (Grados Espinosa, 2003)

La técnica del análisis de puestos estudia a detalle lo que los trabajadores hacen y las aptitudes y actitudes que se requieren para desempeñar las actividades de manera eficiente.

Un análisis de puesto se conforma de lo siguiente:

⁸ Guía para la elaboración de manuales administrativos del Gobierno del Distrito Federal, Contraloría General del Distrito Federal Coordinación General de Modernización Administrativa, mayo 2011

⁹ Mortellaro, Grovas Ángela. Manual del participante. Curso "Técnicas de reclutamiento y selección de personal por competencias e inducción de personal. Unam, FES Acatlán 2012.

- Descripción del puesto: es solamente la forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador. Está formada por tres partes:
 - Descripción de encabezado (ficha de identificación)
 - Descripción genérica
 - Descripción específica
 - Actividades continuas
 - Actividades periódicas
 - Actividades eventuales
 - Accesorios del puesto

- Especificación del puesto: es la forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor. Es el apartado donde se determinan las capacidades o competencias que un individuo deberá reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo. Para efectos de la presente propuesta, se le decidió llamar a este apartado "Perfil específico del puesto". Se conforma por los siguientes criterios:
 - Características
 - Intelectuales
 - Físicas
 - Sociales
 - Psicológicas
 - Habilidades
 - Instrucción
 - Experiencia
 - Criterio
 - Esfuerzo
 - Físico
 - Mental
 - Responsabilidad
 - Autoridad
 - Condiciones de trabajo
 - Relaciones del puesto

- Internas
- Externas

También podemos considerar algunas recomendaciones preliminares a la elaboración de los análisis de puesto. Entre ellas destacan:

- a. Iniciar la descripción en forma descendente y de izquierda a derecha de acuerdo con el organigrama elaborado con anterioridad.
- b. Describir únicamente al puesto y evitar cualquier referencia a su perfil y/o entorno de trabajo.
- c. Evitar duplicidades entre las funciones de puestos diferentes.
- d. Utilizar la descripción formal de los puestos en todo momento.
- e. Utilizar una redacción clara, concisa y precisa de acuerdo con las reglas gramaticales.

Una vez que tenemos en claro en qué consiste un análisis de puestos, establecemos el cómo vamos a realizar dicho proyecto.

Según Jaime Grados, hay tres actividades para recopilar datos en los análisis de puesto:

- La observación directa
- La entrevista
- Los cuestionarios

La actividad que se realizó para la obtención de datos fue la entrevista, entendida como la explicación verbal de los trabajadores y los supervisores. Se eligió dicha actividad porque los puestos en la organización son de carácter administrativo y a nivel profesional. De acuerdo con las características que nos da Jaime Grados, en la entrevista permite que el trabajador hable más sobre sus actividades y la forma en la que las realiza, permitiendo ahondar exhaustivamente y procurando que sea de manera ordenada.

Cuando nosotros preguntamos ¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿con qué fin lo hace?, ¿cuándo lo hace?, etc., permitimos al trabajador que nos proporcione más datos para complementar tanto la descripción específica de sus actividades, como aspectos específicos de características del puesto.

Para llevar a cabo esta técnica se requiere:

- Recabar todos los datos referentes al puesto, con integridad y precisión.
- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador y ordenar ambos grupos con los datos correspondientes.
- Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.
- Organizar el conjunto de los resultados del análisis.

Para realizar el análisis de puesto de cada posición dentro de Velco Consultores, se tomaron varios ejemplos de análisis y descripciones de puestos de diversas fuentes. Esta plantilla se complementó, agregando cuadros de identificación con los

principales aspectos del puesto y con un apartado de indicadores de medición de resultados, así como un cuadro de competencias actuales y una proyección de crecimiento profesional, que incluye determinadas características de formación profesional y un segundo cuadro de competencias a desarrollar para poder obtener dicho crecimiento profesional dentro de la empresa. En el siguiente ejemplo de plantilla, se explica en qué consiste cada aspecto.

La propuesta de plantilla para elaborar un análisis de puesto, quedó de la siguiente manera:

ANÁLISIS DE PUESTO

<p>PUESTO: Es el título que se da de manera oficial y el de uso cotidiano; debe ser lo más breve posible y sintetizar los elementos que componen el puesto.</p>	<p>CATEGORÍA: En este apartado se incluye el tipo de funciones que desempeña este puesto: directivas, de coordinación, administrativas, técnicas u operativas. La pregunta que se formula es ¿Qué tipo de funciones desempeña de dirección, de coordinación u operativas? Las catalogamos de la siguiente manera: Nivel Directivo, Nivel Estratégico, Nivel Estratégico Táctico, Nivel Táctico, Nivel Táctico Operativo, Nivel Operativo.</p>
<p>HORARIO: En este punto se señala el horario de labores. La pregunta a formular es ¿En qué horario desempeña sus actividades?</p>	<p>UBICACIÓN: Aquí se menciona el lugar, la dirección o el área en la que el trabajador desempeña sus funciones. La pregunta que se formula es ¿En qué área o departamento desempeña sus funciones?</p>
<p>REPORTA A: ¿A quién reporta los resultados de las actividades que realiza? ¿Quién es su jefe inmediato?</p>	<p>PERSONAL A SU CARGO: ¿A quién supervisa este puesto en sus labores? ¿De qué puestos es responsable?</p>
<p>CONTACTOS PERMANENTES: Aquí se señala con quien mantiene este puesto relaciones de trabajo tanto dentro como fuera de la empresa, de manera muy general e inmediata.</p>	
<p>PUESTOS CONEXOS: En este punto nos interesa saber quién supervisa y a quiénes supervisa este puesto. Dos son las preguntas a responder ¿A quién reporta los resultados de las actividades que realiza? y ¿A quién supervisa este puesto en sus labores?</p>	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

En este apartado se desglosa en un enunciado las tareas generales que se desempeñan en este puesto. La pregunta que se formula es ¿Cuál es la función o funciones generales que desempeña dentro de la organización?

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

En este apartado se incluyen de manera detallada las tareas específicas que se desarrollarán en el puesto de trabajo analizado. Es conveniente que las funciones que se incluyan se ordenen de tal manera que se observe una secuencia lógica en las actividades que tenga que desempeñar el trabajador. En este caso la pregunta a realizar es ¿Cuáles son las funciones específicas que desarrolla dentro de la organización?

a. Actividades continuas

b. Actividades periódicas

c. Actividades eventuales

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra): Este apartado comprende elementos físicos que de alguna manera permitirán el desarrollo de las funciones del puesto. Para obtener esta información se formula la siguiente pregunta ¿Qué equipo cotidiano, recurso técnico, herramientas o maquinaria específica manejará como parte de sus actividades?

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

En este apartado se incluyen los conocimientos, capacidades, habilidades y competencias que el trabajador debe poseer para ocupar el puesto de trabajo.

a. Características

1. *Intelectuales*: Memoria, razonamiento, planeación, solución de problemas, pensamiento abstracto, comprensión de ideas complejas, aprendizaje veloz y aprendizaje de la experiencia, pensamiento analítico, numérico, etc.

2. *Físicas*: A menos que exista una relación estrecha entre estos requisitos y el puesto, no deben ser considerados como criterios de selección porque pueden considerarse como discriminatorios. Edad, sexo, complexión, presentación, vestimenta, etc.

3. *Sociales*: En este apartado se incluyen las características socioeconómicas que sean necesarios para desempeñarse en ese puesto como vivienda, ingresos, antecedentes penales. Para evitar actos de discriminación la característica socioeconómica debe tener una relación directa con la tarea a desempeñar y debe procurarse utilizar una clasificación reconocida de las características que se soliciten. La pregunta a contestar en este apartado es ¿Qué características socioeconómicas son exigibles para las funciones que se realizan?

4. *Psicológicas*: En este apartado la pregunta que se busca contestar es ¿Qué rasgos psicológicos y de personalidad debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones? Responsable, prudente, autocontrol, persistente, planeador, orientado al logro, extroversión, sociabilidad, asertividad, comunicación, ambicioso, energético, bien educado, cooperativo, confiable, amistoso, seguro, calmado, nivel de ansiedad y emotividad, apertura a la experiencia, curioso, inteligente, imaginativo, independiente, etc.

b. Habilidades

Las preguntas a formular son ¿Qué conocimientos debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones? y ¿Qué habilidades debe poseer para desarrollar apropiadamente sus funciones?

1. *Instrucción*: En este apartado se incluye los estudios que debe tener quien ocupe el puesto: primaria, secundaria, bachillerato, bachillerato especializado, carrera técnica, licenciatura, maestría, especializaciones, etc. La pregunta que se formula es ¿Qué nivel de estudios se requiere para poder realizar el trabajo?

2. *Experiencia*: En este apartado se especifica la experiencia en cuanto a las actividades, el puesto o el tipo de organizaciones que debe tener quien ocupe el puesto. Se formula la pregunta ¿Qué experiencia (en cuanto a la tarea, el puesto y la organización) necesita tener para poder desarrollar estas funciones?

3. *Criterio*: De qué tipo debe ser para resolver las problemáticas a las cuales se debe de afrontar; por ejemplo: interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida, organizar o preparar diariamente el trabajo de otros, tomar decisiones, resolver problemas, etc.

c. Esfuerzo

Puede ser físico o mental y está determinado en gran parte por el tipo de habilidad que requiere el trabajador, y la intensidad o grado en que dicha destreza es aplicada para desempeñar el puesto.

1. Físico: En esta sección se trata de describir el esfuerzo físico que deberá realizar quien ocupe este puesto. La pregunta a formular es ¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas? Fuerza física requerida, tensión muscular, cansancio físico, postura, etc.
2. Mental: atención visual y auditiva, fatiga mental, concentración, tensión nerviosa, volumen y ritmo de trabajo, etc.

d. Responsabilidad

En este apartado se incluyen las responsabilidades de trabajador para lo cual se formula la pregunta ¿De qué valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, actividades propias y de sus supervisados, trámites, procedimientos, etc., es responsable?

e. Autoridad

Se fijan los límites del puesto; es decir, hasta dónde se tienen facultades para decidir

f. Condiciones de trabajo

En este apartado se describen las características del lugar en que desarrolla sus actividades. Por ejemplo: interior en medio ambiente controlado, exterior en medio ambiente no controlado, mixto, etc.

g. Relaciones del puesto

Aquí se señala con quien mantiene este puesto relaciones de trabajo tanto dentro como fuera de la empresa. La pregunta que se formula es ¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?

1. Internas: las relaciones internas incluyen aquellos puestos con los que se establece interacción en un plano de igualdad, con quienes comparte un vínculo laboral interno.
2. Externas: las relaciones establecidas fuera del vínculo laboral en la misma organización.

INDICADORES

Tipo de evaluaciones a las que serán sometidas las actividades y resultados del puesto.

COMPETENCIAS

Por competencia entendemos las características profundas de personalidad manifestadas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS							
PUESTO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	PROACTIVIDAD	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	APRENDIZAJE	INTEGRIDAD Y ÉTICA
Coordinador							

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

PUESTO:

Experiencia laboral:

Experiencia en el sector:

Nivel de estudio:

Sexo:

Edad:

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS A DESARROLLAR						
PUESTO	EMPOWERMENT	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	PLANIFICACIÓN Y CONTROL
Gerente	4	4	4	4	4	4

En concordancia con lo que nos dice Jaime Grados, los beneficios que conlleva la elaboración de los análisis de puestos sugieren también beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el área de recursos humanos.

- Para la empresa
 - Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.
 - Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
 - Sirve de base para la promoción y el ascenso.
 - Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores
 - En general, ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una manera más eficaz.
- Para los supervisores
 - Les ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su vigilancia, lo que les permite planear y distribuir mejor el trabajo.

- Pueden exigir a cada trabajador, con mayor conocimiento de causa, lo que debe hacer y cómo debe de hacerlo.
- Les facilita buscar al trabajador más apto para alguna labor incidental y opinar sobre ascensos, cambios de método, etc.
- Evita problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo.
- Para el trabajador
 - Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer.
 - Le enseña sus responsabilidades con claridad.
 - Le ayuda a saber si trabaja de manera adecuada.
 - Le señala sus errores y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.
- Para el área de recursos humanos
 - Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe aplicar.
 - Lo orienta en la selección de personal.
 - Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado, conforme a sus aptitudes,
 - Le ayuda a establecer programas adecuados de adiestramiento.
 - Le informa para la valuación de puestos.
 - Lo orienta para efectuar estudios de clasificación de méritos.

Este análisis de puesto busca ayudar a determinar aquellos requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar el puesto y orientar al área de recursos humanos con el proceso de selección. Por tanto, el reclutador debe tomar en cuenta las características de personalidad de cada candidato participante en los procesos de selección de personal.

4.2.5.1 Planeación Técnica del Proyecto

4.2.5.1.1 Ficha Técnica

ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE REALIZACIÓN	OBJETIVO
Manual de Organización	Planeación: Coordinación de Recursos Humanos Realización: Ejecutivo de Recursos Humanos Autorización: Gerencia de Recursos Humanos Evaluación: Dirección de Administración y Finanzas	Proporcionar información de todas las funciones específicas, requisitos, responsabilidades comprendidas y condiciones que exige cada puesto para poder desempeñarlo adecuadamente, así como las competencias básicas y desarrolladas que deberán evaluarse en los procesos de selección
JUSTIFICACIÓN	INDICADOR DE EFICIENCIA	MÉTODO DE EVALUACIÓN
Es un instrumento formal que a manera de documento representa la fuente primaria en la que deberá de quedar por escrito la estructura organizacional y la descripción de los puestos de cada uno de los colaboradores de una organización, así como los parámetros conductuales que deberán seguirse para ser parte de la misma.	Número de colaboradores V.S. Numero de manuales entregados	Programa de Evaluación de Desempeño

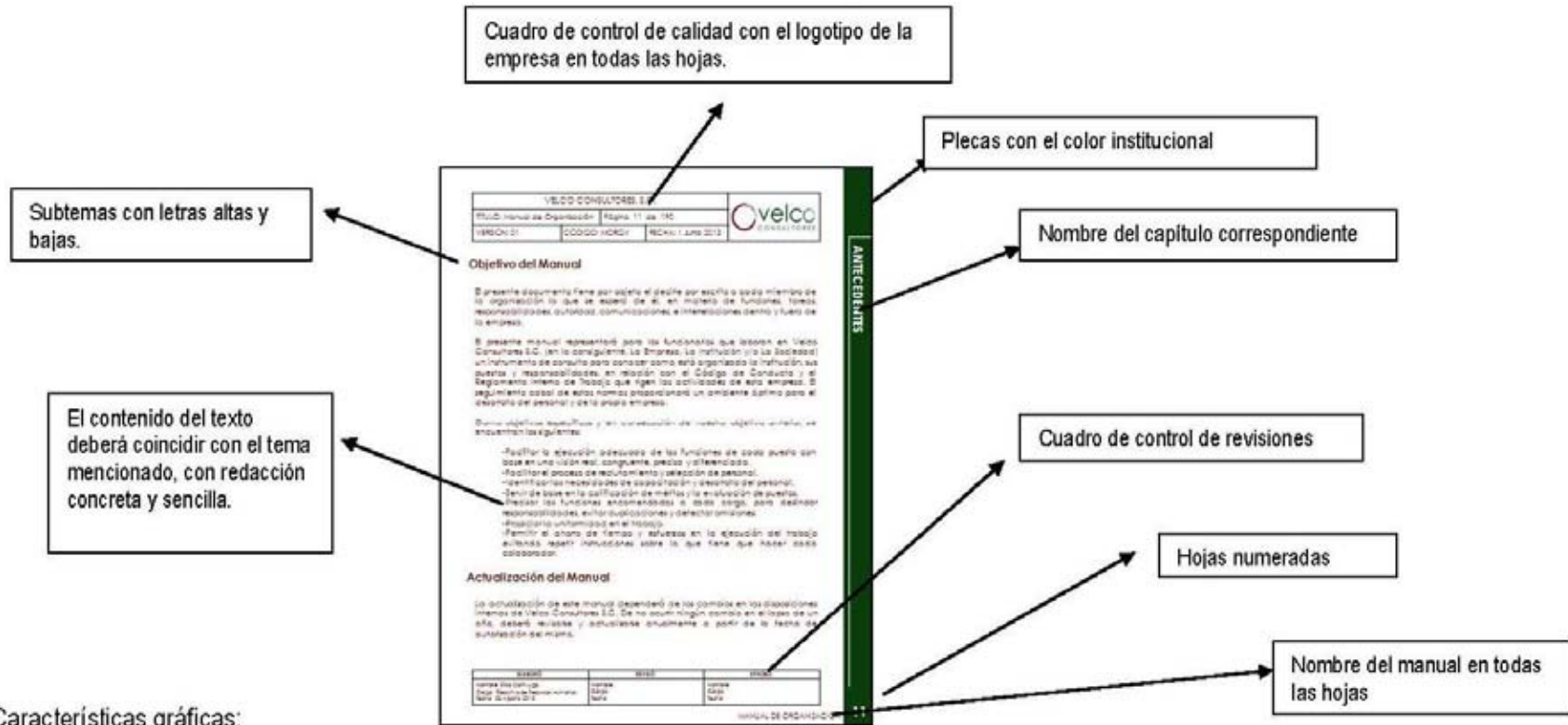
4.2.5.1.2 Lineamientos de Realización

4.2.5.1.2.1 Del Contenido

- El Ejecutivo de Recursos Humanos solicita al Gerente de Recursos Humanos la información de la Empresa para elaborar el Manual de Organización.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos redacta el contenido del Manual de Organización.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos le da un formato a la presentación del Manual.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos elabora el Manual de Organización.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos enviará a la Coordinación de Recursos Humanos el Manual para autorización.
- La Coordinación de Recursos Humanos autoriza el contenido y diseño del Manual.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos mandará a imprimir los Manuales de Organización.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos esperará a que los manuales estén impresos para revisar su correcta impresión.
- El Ejecutivo de Recursos Humanos se encargará de distribuir el Manual de Organización y darlo a conocer en el proceso de actualización a todo el personal.
- La Gerencia de Recursos Humanos evaluará al final del año la eficiencia de los Manuales de Organización mediante la Auditoría de Comunicación Interna.

4.2.5.1.2.2 De la imagen o diseño gráfico del manual

Todas las páginas del manual deberán llevar el siguiente formato:



Características gráficas:

- La tipografía utilizada siempre será la corporativa.
- En el Tema deberá utilizarse letra Century Gothic tamaño 24
- En el cuerpo del texto se utilizará letra Century Gothic 16 dependiendo de la extensión del texto.
- Márgenes de la página superior e inferior a 2.5, izquierdo y derecho a 3 cm.

4.2.5.1.2.3 Guía de Contenido del Manual

I. Presentación y Organización

En este apartado se exponen los motivos y propósitos que dan origen a la elaboración del manual de manera específica, así como una breve explicación de su contenido en forma general.

- a) Uso del manual: ¿qué es lo que contempla el uso del manual y para qué sirve?
- b) Alcance: ¿a qué miembros de la organización aplica el contenido del manual?
- c) Objetivo: ¿cuál es el objetivo general del manual? ¿qué objetivos específicos persigue?
- d) Actualización del manual: ¿con qué periodicidad deberán realizarse actualizaciones y/o cambios en el manual?
- e) Marco normativo: ¿qué disposiciones legales que enmarcan y regulan directamente la operación de las actividades de la organización?
- f) Estructura orgánica: ¿cuál es la representación gráfica que muestra los criterios de jerarquía y niveles de mando existentes?

II. Análisis de puestos estratégicos

En este apartado se señalará el código del área, su denominación, el objetivo y las funciones que tiene asignadas. Conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de la institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable.

III. Código de conducta

Este es un documento anexo que es redactado voluntariamente por la empresa en el que se exponen una serie de principios a los que cada colaborador se compromete en el momento de su ingreso a la organización.

IV. Compromiso ético

Dentro del código de conducta interno, es importante detallar las acciones sobre las cuales tenemos un compromiso como organización.

V. Integridad relacional

Como una organización prestadora de servicios profesionales, se señala la relación que se tiene con nuestro público externo y con la manera en que nos relacionamos profesionalmente con ellos.

VI. Integridad personal

Dentro de una organización es importante señalar también la manera en la que deberán conducirse nuestras acciones cuando entablamos relaciones interpersonales dentro de la organización.

4.2.5.1.2.4 Proceso de Distribución

Área de Recursos Humanos se encargará de repartir el manual.




Manual de **Organización**

Manual de Organización

ENERO 2013

Emisión:	1 Junio 2013
Elaboración:	Coordinación de Recursos Humanos
Revisión:	-Dirección General -Dirección de Crédito -Dirección de Administración y Finanzas -Dirección Jurídica
Autorización:	Dirección General
Aprobación:	Comité Directivo Fecha: 31 Mayo 2013
Vigencia:	1 Junio 2014

El presente documento se realiza debido al cambio de la estructura organizacional aprobada por Dirección General y la actualización de las funciones de cada uno de los departamentos que conforman a Velco Consultores.

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 5 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Contenido

1) Presentación y Organización.....	9
Uso del Manual.....	10
Alcance	10
Objetivo	11
Actualización del Manual.....	11
Marco Normativo.....	12
Estructura Orgánica.....	13
2) Análisis de Puestos Estratégicos.....	15
A. <u>Director General</u>	17
B. <u>Director de Crédito</u>	23
i. <u>Gerente de Crédito</u>	28
a. <u>Coordinador de Crédito</u>	33
I. <u>Ejecutivo de Crédito</u>	38
II. <u>Analista de Crédito</u>	43
ii. <u>Gerente de Nuevos Productos</u>	47
C. <u>Director de Administración y Finanzas</u>	54
i. <u>Gerente de Operación</u>	60
a. <u>Coordinador de Operación</u>	66
I. <u>Ejecutivo de Operación</u>	71
ii. <u>Gerente de Contabilidad y Tesorería</u>	76
a. <u>Coordinador de Contabilidad</u>	81
I. <u>Ejecutivo de Contabilidad</u>	87
b. <u>Coordinador de Tesorería</u>	92
I. <u>Ejecutivo de Tesorería</u>	99

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 1 Enero 2013	Nombre: Paola Montemayor Cargo: Coordinador de Recursos Humanos Fecha: 1 Mayo 2013	Nombre: Lamberlo Corral Cargo: Director General Fecha: 1 Junio 2013

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 7 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Contenido

iii.	Gerente de Sistemas y Nuevos Proyectos.....	104
a.	Coordinador de Sistemas.....	110
I.	Ejecutivo de Sistemas.....	115
iv.	Gerente de Recursos Humanos y Administración.....	120
a.	Coordinador de Recursos Humanos y Administración..	126
I.	Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración.....	131
i.	Asistente Administrativo.....	136
ii.	Auxiliar de Mensajería.....	140
iii.	Auxiliar de Servicios Generales.....	143
D.	Dirección Jurídica.....	146
i.	Gerente Jurídico.....	152
a.	Coordinador Jurídico.....	158
I.	Ejecutivo Jurídico.....	164
E.	Servicios de apoyo a la administración.....	169
3)	Código de Conducta.....	170
4)	Compromiso Ético.....	171
5)	Integridad Relacional.....	172
6)	Integridad Personal.....	180

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 1 Enero 2013	Nombre: Paola Montemayor Cargo: Coordinador de Recursos Humanos Fecha: 1 Mayo 2013	Nombre: Lamberlo Corral Cargo: Director General Fecha: 1 Junio 2013

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización		Página 9 de 190	
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Presentación

El presente documento responde a la necesidad de asegurar el correcto desempeño de los colaboradores de Velco Consultores por lo cual, se incluye el organigrama y los análisis de puestos de cada uno. Dichos análisis se presentan por áreas de trabajo y constituyen una primera versión formal de las actividades que realizan todos los trabajadores.


Se desarrolla tras un programa de evaluación de desempeño estudiado y planificado, para definir y esclarecer cualquier duda acerca de las actividades a realizar en cada puesto de trabajo existente en la organización.

El documento en cuestión, confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Por medio de él, documentamos los conocimientos, experiencia y tecnología de cada área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con nuestra misión.

Con la adecuada aplicación de las funciones de cada puesto, lograremos establecer un orden y una mejor coordinación entre las áreas, obteniendo resultados satisfactorios en tiempos y procesos.

Los casos especiales o que ofrezcan dudas, deberán ser consultados directamente con el autor del manual y/o con los representantes de cada departamento.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 10 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Uso del Manual

El Manual de Organización constituye un instrumento de consulta y apoyo para todas aquellas personas responsables de la implementación de los procesos internos de la organización.

Este manual proporciona información de las funciones de cada colaborador de Velco Consultores, por lo que se sugiere leer detalladamente todo el contenido del manual y seguir cada una de las indicaciones que se describen en los apartados de interés.

Alcance


El Manual de Organización será aplicable para todo el personal de la Empresa involucrado en los procesos directivos, administrativos y operativos. Deberá ser de conocimiento de todo el personal de la Institución y dado a conocer a través de cada departamento existente.

Su aplicación, en ningún caso, podrá dar lugar a la violación de las disposiciones legales aplicables. De ser apreciada tal circunstancia, deberán ajustarse a lo previsto en dichas disposiciones legales.

Sin perjuicio de cualquier otra responsabilidad a que pudiera dar lugar, el incumplimiento de los criterios y pautas de actuación contenidos en este documento, puede motivar la adopción de las sanciones disciplinarias que resulten de aplicación conforme a lo previsto en la correspondiente legislación y contrato laborales.

Este documento tiene carácter reservado y confidencial, por lo cual se considera falta grave su impresión, copiado o extracción sin autorización previa, para retiro del ámbito de la Institución.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 26 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 11 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Objetivo del Manual

El presente documento tiene por objeto el decirle por escrito a cada miembro de la organización lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

El presente manual representará para los funcionarios que laboran en Velco Consultores S.C. (en lo consiguiente, La Empresa, La Institución y/o La Sociedad) un instrumento de consulta para conocer como está organizada la institución, sus puestos y responsabilidades, en relación con el Código de Conducta y el Reglamento Interno de Trabajo que rigen las actividades de esta empresa. El seguimiento cabal de estas normas proporcionará un ambiente óptimo para el desarrollo del personal y de la propia empresa.


Como objetivos específicos y en consecución de nuestro objetivo anterior, se encuentran los siguientes:

- Facilitar la ejecución adecuada de las funciones de cada puesto con base en una visión real, congruente, precisa y diferenciada.
- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada colaborador.

Actualización del Manual

La actualización de este manual dependerá de los cambios en las disposiciones internas de Velco Consultores S.C. De no ocurrir ningún cambio en el lapso de un año, deberá revisarse y actualizarse anualmente a partir de la fecha de autorización del mismo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 12 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Marco Normativo

La información contenida en este documento está fundamentada en la siguiente normatividad:

- Ley Federal del Trabajo
- Ley del Seguro Social
- Reglamento Interno de Trabajo
- Código de Conducta

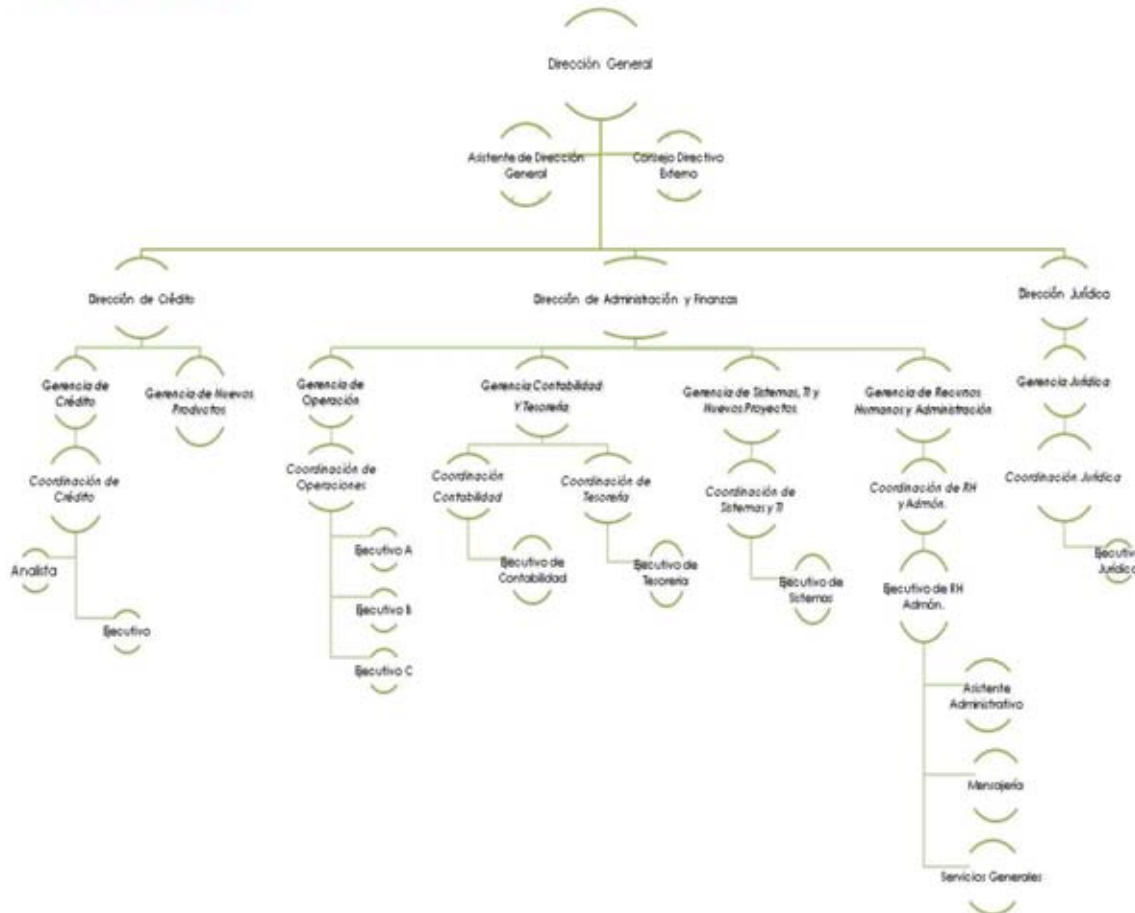
ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 13 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	


Estructura Orgánica

Para el funcionamiento de la Empresa, se establece la siguiente estructura administrativa que permitirá la fácil identificación de los colaboradores dentro de la Empresa.

Al margen de los puestos que integran esta estructura organizacional interna, La Empresa podrá contratar servicios externos para complementar o reforzar las actividades o funciones que requieran las operaciones, previa autorización del Director General.




ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 15 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

ANÁLISIS DE PUESTOS ESTRATÉGICOS

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elsa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 17 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: DIRECTOR GENERAL	CATEGORÍA: Nivel Directivo
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección General
REPORTA A: Consejo Directivo / Socios	PERSONAL A SU CARGO: podrá tener bajo su mando y supervisión a todo el personal de la empresa, desde niveles estratégicos a niveles operativos.
CONTACTOS PERMANENTES: Todo el personal de la Empresa, Socios, Fondeadores, Clientes, Personal de Consultorías Externas.	
PUESTOS CONEXOS: Primera posición en nivel jerárquico.	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA


Es directamente responsable de la correcta Dirección, Organización, y Control de los bienes y recursos que posee la Empresa con apego a las políticas y los controles internos establecidos. Planea y ejecuta lo concerniente a la evolución estratégica de la Organización. Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos. Comparte responsabilidad con las Direcciones de Área acerca del correcto funcionamiento general de las áreas de la Organización.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a todos los colaboradores de la Empresa, coordinando y orientando los procesos, velando por el cumplimiento de los mismos.
- Implementar todos los controles disciplinarios necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la Empresa.
- Ejecutar las políticas establecidas actuando en todo momento con apego a los estatutos sociales de la misma y a la normatividad aplicable.
- Velar porque los miembros de la Organización actúen de acuerdo al logro de los objetivos trazados.
- Velar porque se cumplan las metas y estrategias establecidas por la Empresa.
- Aprobar las operaciones de crédito dentro de sus límites de autonomía.
- Asegurar que exista un adecuado control y supervisión de las actividades operativas, para que éstas se desarrollen de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 18 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Conocer los informes de auditorías e inspecciones que se practiquen en la Empresa y disponer en coordinación con las Áreas correspondientes de la decisión en las medidas correctivas necesarias para la superación de dichas observaciones.
- Convocar al Comité Crédito semanalmente e informar a los Socios acerca del avance de las operaciones en curso y/o cualquier otra arbitrariedad que pudiera surgir.
- Ser el portavoz de la Empresa, de los planes, programas, productos / servicios, gestión y avance de la organización ante los representantes de las Asociaciones Financieras, así como de las Financieras que la empresa administra.
- Planear, organizar, controlar y evaluar la gestión económica, financiera, crediticia y administrativa de la Institución, de acuerdo a las normas legales vigentes y las políticas establecidas previamente.
- Implementar la Gestión Integral de Riesgos, conforme a las disposiciones del marco legal correspondiente, además de las responsabilidades dadas por otras normas.
- Adoptar las medidas necesarias para vigilar y controlar los riesgos derivados de los niveles de endeudamiento de los deudores minoristas y corporativos.
- Velar por el cumplimiento de las políticas, procedimientos y las disposiciones dictadas anteriormente.
- Dirigir las operaciones de la Empresa de acuerdo a Ley, las disposiciones de las Instancias que supervisen las prácticas de la misma y los reglamentos internos adoptados.

b. Actividades periódicas:

- Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización del tiempo y los recursos de cada área de la Empresa.
- Consultar y coordinar con Director de Administración y Finanzas las compras de Activos Fijos.
- Debe verificar y establecer junto con el Director de Administración y Finanzas, los presupuestos a asignar en los diferentes Áreas que componen la Empresa, al igual que su ejecución.
- Informar a los diferentes comités en cada sesión y por escrito, de todos los créditos y garantías que a partir de la sesión precedente, se han gestionado o se hubieren otorgado, así como de las inversiones y los sucesos imprevistos que llegasen a ocurrir.
- Disponer y supervisar la implementación del Sistema de Prevención de Lavado de Dinero y del financiamiento del terrorismo, debiendo tener presente para ello, el código de conducta y el manual correspondiente.
- Proponer el nombramiento y atribuciones de los Gerentes y colaboradores de la empresa.
- Proponer los reglamentos necesarios para organizar el manejo interior y establecer los medios prácticos y seguros de efectuar las operaciones, cumplir y hacer cumplir dichos reglamentos.
- Proponer las inversiones más convenientes en recursos humanos.
- Autorizar las remuneraciones de los Gerentes y los colaboradores de la empresa.
- Elaborar el presupuesto anual y sus modificaciones.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 19 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Autorizar los gastos e inversiones que estime necesarios para la administración de la Empresa, dentro de los límites que establezca el presupuesto anual, o bien, dentro de los límites que vayan surgiendo en cada proceso.
- Ejercer la representación administrativa y comercial de la Empresa ante todo tipo de autoridades y personas jurídicas de Derecho Público y Privado, sin reserva ni limitación alguna. El Director General podrá delegar la representación de la Empresa en todo tipo de procesos administrativos, judiciales, laborales o de cualquier otra naturaleza, en favor de una o más personas, pudiendo reasumirlos cuando lo crea conveniente.
- Constituir comités para el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Revisar y Aprobar los documentos normativos acordes con lo establecido en el Manual de Calidad de la Empresa.


c. Actividades eventuales:

- Tomar decisiones con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en éstas establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los colaboradores.
- Coordinar y establecer metas y estrategias de la Dirección de Crédito.
- Buscar mecanismos de publicidad para la Empresa con el gremio correspondiente.
- Proponer la formulación del Planeamiento Estratégico, definiendo los objetivos y metas propuestos.
- Participar activamente en la estrategia de imagen, comunicación y de promoción de los productos y servicios de la empresa y Financieras administradas.
- Aprobar las operaciones de refinanciación de operaciones crediticias, de acuerdo a las normas vigentes.
- Proponer al Director de Administración y Finanzas el plan de gestión, el presupuesto anual y sus modificaciones, las políticas de operación y los reglamentos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.
- Nombrar, promover, trasladar, sancionar y despedir conforme a Ley a los colaboradores. Señalar sus remuneraciones de acuerdo a las políticas aprobadas y al presupuesto del periodo correspondiente.
- Contratar asesores (colaboradores externos), convenir sus honorarios y los términos y condiciones en los cuales prestarán sus servicios, y resolver sus contratos.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel avanzado, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Sistemas de Administración de Cartera, aplicaciones de Administración, CRM o equivalente.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.
- Interés y conocimiento de innovación y vanguardia tecnológica.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 20 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Director General deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. Intelectuales: persona analítica y con capacidad de control simultáneo de operaciones de negocio. Facilidad para la administración de prioridades, excelente memoria y capacidad de comprensión de situaciones financieras y oportunidades de negocio.
2. Físicas: Mayor de 40 años. Sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Alto, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Liderazgo y trabajo en equipo. Estado Civil: preferentemente casado.
4. Psicológicas: Personalidad amable, firme para el diálogo, creativa, alta capacidad para el análisis circunstancial, leal y respetuoso.


b. Habilidades

1. Instrucción: Carrera Profesional Titulado en área económica - administrativa. Preferentemente estudios de Posgrado o Maestría en área financiera. Idioma: Inglés de Negocios.
2. Experiencia: Experiencia comprobada mayor a cinco (5) años en puestos gerenciales y/o Consultor o Empresario Financiero enfocado a la Industria, con conocimientos en Banca Comercial y Finanzas, Planeación Estratégica, Presupuesto, Administración, Negocios. Conocimientos en mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de caja, proyección, normas de control, manejo de personal.
3. Criterio: Facilidad para la toma de decisiones y resolución de problemas, trabajo bajo presión, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio. Visión comercial y de negocio, liderazgo ejecutivo. Facilidad en sus Relaciones Públicas, alta capacidad de ejecución.

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo. No sedentario.
2. Mental: Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores externos en cada persona, implementar soluciones. Facilidad para focalizar prioridades. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 21 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

d. Responsabilidad

El Director General en el ejercicio de su actividad es directamente responsable de las ejecuciones de las políticas empresariales establecidas actuando en todo momento con apego a los estatutos sociales de la misma y a la normatividad aplicable. Es directamente responsable de llevar a cabo las acciones para la adecuada implementación de todos los procesos y actividades inherentes a la operación de la Empresa. Y de todas las actividades continuas, periódicas y eventuales mencionadas en el presente documento.

e. Autoridad

Tiene la autoridad de decidir en concordancia con los Socios del Consejo Directivo acerca de los otorgamientos y/o aprobaciones a las operaciones crediticias, acuerdos, modificaciones y/o ajustes en las operaciones y/o en las cuentas por cobrar de cada uno de los clientes de las Financieras que administra la Consultoría.

f. Condiciones de trabajo

Interior en medio ambiente controlado. Ocasionalmente y dependiendo del monto del crédito solicitado, deberá apoyar a la Coordinación de Crédito con las visitas a garantías inmobiliarias.


g. Relaciones del puesto

1. Internas: Todo el personal de las distintas áreas de la empresa.
2. Externas: Cualquier persona con la que sea necesario ponerse en contacto para cumplir con sus objetivos y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

INDICADORES

Entrega de proyectos en tiempos estipulados.
Evaluación de Presupuesto Anual.
Alcance de metas de Recuperación de Cartera (mensual, semestral y anual).
Alcance de metas de Colocación de Crédito (mensual, semestral y anual).

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 22 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN EFECTIVA	EMPOWERMENT	ASERTIVIDAD	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	INTEGRIDAD Y ÉTICA
Director General	4	4	4	4	4	4

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

Puesto: Socio del Consejo Directivo

Experiencia laboral: Mínimo cinco años como Director General dentro de la Empresa.

Experiencia en el sector: Mínimo diez años en sector financiero y/o administrativo.

Nivel de estudio: Posgrado en Finanzas / Doctorado en sector financiero o equivalente.


Sexo: Masculino

Edad: 40 a 60 años

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS A DESARROLLAR							
PUESTO	CONTROL	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	PLANIFICACIÓN Y CONTROL	CAPACIDAD DE DECISIÓN
Socio del Consejo Directivo	4	4	4	4	4	4	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 23 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: DIRECTOR DE CRÉDITO	CATEGORÍA: Nivel Directivo
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Crédito
REPORTA A: Dirección General	PERSONAL A SU CARGO: Gerente de Crédito, Gerente de Nuevos Productos, Coordinador de Crédito, Ejecutivo de Crédito y Analista de Crédito.
CONTACTOS PERMANENTES: Dirección General, Gerencia de Crédito, Coordinación de Crédito, Gerencia de Nuevos productos, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección Jurídica, Clientes, Socios, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Inmobiliaria, personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.	
PUESTOS CONEXOS: Dirección General – <u>Director de Crédito</u> – Gerencia de Crédito/Gerencia de Nuevos Productos	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de la supervisión y control en los procesos de planeación, organización y ejecución en el proceso de originación de cartera. Es el canal de comunicación entre el Área de Crédito y el Director General. Administra, gestiona y controla la autorización de los créditos solicitados mientras verifica el cumplimiento de las condiciones de aprobación de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes.


Planea, Organiza, Dirige y Controla las actividades relacionadas con los programas de crédito de las Financieras y asesora a los Comités de Crédito.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Liderar el proceso de planeación estratégica del Área de Crédito, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Dirige la operación de los objetivos, metas y estrategias, desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Supervisa la correcta captación de nuevos clientes por medio de los diferentes canales de promoción de la empresa.
- Atención personalizada a prospectos y clientes vía telefónica, presencial, mail, etc., (sólo en caso de ser necesaria su figura de autoridad).
- Crear un ambiente profesional en el que los integrantes del Área de Crédito logren las metas estipuladas optimizando los recursos disponibles.
- Ejercer un liderazgo dinámico para fomentar la operatividad y ejecutar los planes y estrategias determinados.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 24 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	


b. Actividades periódicas:

- Dirige y presencia el Comité de Crédito, autoriza o rechaza las propuestas crediticias que le presenta el Gerente y Coordinador de Crédito.
- Revisiónes semanales con Dirección General del Pipe Line (cadena de producción) del área.
- Supervisar los avances de operaciones activas.
- Supervisar el seguimiento de la posición de los clientes, de acuerdo a las propuestas de crédito aprobadas.
- Verificar periódicamente mediante visitas y o reportes por parte de la Coordinación de Crédito, la existencia física de las garantías constituidas por las operaciones de crédito.
- Revisión de la elaboración de la valorización de las garantías por medio de los AMC (Análisis de Mercado Comparativo) cuando se requiera.

c. Actividades eventuales:

- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas dentro del Área de Crédito.
- Cumplir con la meta de colocación mensual, semestral y anual establecida por Dirección General y el Consejo Directivo.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por los Gerentes de Área.
- Sugerir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa dentro del ámbito de su competencia.
- Solicitar a Dirección General y/o Departamento de Recursos Humanos, la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo, de acuerdo con los requerimientos de su función y con el crecimiento de la empresa.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.
- Cualquier transacción financiera mayor del Área de Crédito, autorización de tasas, obtención de préstamos, cartas de crédito, documentación de las operaciones, etc. deben contar con su aprobación.
- Decide en conjunto con el Director General cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado.
- Se encarga de la contratación y despido de persona del Área de Crédito con ayuda del Departamento de Recursos Humanos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 25 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio o usuario, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Salesforce, CRM o equivalente.
- Conocimiento general acerca de campañas de publicidad digitales.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Director de Crédito deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:


a. Características

1. **Intelectuales:** persona analítica y con capacidad de control simultáneo de operaciones de negocio. Facilidad para la administración de prioridades, excelente memoria y capacidad de comprensión de situaciones financieras y oportunidades de negocio.
2. **Físicas:** Mayor de 35 años. Sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. **Sociales:** nivel socioeconómico Medio Alto, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Liderazgo y trabajo en equipo. Estado Civil: preferentemente casado.
4. **Psicológicas:** Personalidad amable, firme para el diálogo, creativa, alta capacidad para el análisis circunstancial, leal y respetuoso.

b. Habilidades

1. **Instrucción:** Carrera Profesional Titulado en área económica - administrativa. Preferentemente estudios de Posgrado o Maestría en área financiera. Idioma: Inglés de Negocios.
2. **Experiencia:** Experiencia comprobada mayor a cinco (5) años en puestos gerenciales y/o Consultor o Empresario Financiero enfocado a la Industria, con conocimientos en Banca Comercial y Finanzas, Planeación Estratégica, Presupuesto, Administración, Negocios. Conocimientos en mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de caja, proyección, normas de control, manejo de personal.
3. **Criterio:** Facilidad para la toma de decisiones y resolución de problemas, trabajo bajo presión, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio. Visión comercial y de negocio, liderazgo ejecutivo. Facilidad en sus Relaciones Públicas, alta capacidad de ejecución.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 26 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

c. Esfuerzo

1. Físico: El mínimo para cubrir ocasionalmente con las Visitas a Clientes en viajes cortos al área Metropolitana. No sedentario.

2. Mental: Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores externos en las operaciones e implementar soluciones. Facilidad para focalizar operaciones independientes. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Director de Crédito en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como en el sistema Salesforce, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes.

Es directamente responsable de todo el proceso y actividades inherentes a la originación de cartera, incluyendo las actividades realizadas por los elementos a su cargo.

e. Autoridad

- En cuestiones de negociación, el Director de Crédito autoriza previa sugerencia del Coordinador de Crédito, el otorgamiento de tasas de interés determinadas a convenir entre el cliente y la empresa dependiendo del producto.

- Tiene la facultad de modificar, replantear y/o planificar cada proceso del área según sea necesario.

- Al ser directamente responsable del personal a su cargo, autoriza y coordina los tiempos fuera de la oficina, propios y de los elementos de su área.

f. Condiciones de trabajo

Interior en medio ambiente controlado: El colaborador permanecerá la mayor parte de su jornada laboral sentado frente a un equipo de cómputo, el nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al surgimiento de operaciones que requieren una atención inmediata. Ocasionalmente complementará sus labores al exterior realizando visitas a clientes.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Dirección General, Gerencia de Crédito, Coordinación de Crédito, Gerencia de Nuevos productos, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección Jurídica, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Inmobiliaria y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades, en ocasiones con el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. Externas: Clientes y en ocasiones familiares de los Clientes, Promotores, Socios y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 27 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

INDICADORES

Entrega de proyectos en tiempos estipulados.
Evaluación de Presupuesto Anual.
Alcance de metas de Colocación de Crédito (mensual, semestral y anual).

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	CONTROL	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	PLANIFICACIÓN Y CONTROL
Director de Crédito	4	4	4	4	4	4

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

Puesto: Director General

Experiencia laboral: Mínimo cinco años como Director de Área dentro de la Empresa, o bien, siete años en el puesto de Director en empresa financiera.

Experiencia en el sector: Mínimo diez años en sector financiero y/o administrativo.

Nivel de estudio: Posgrado en Finanzas / Doctorado en sector financiero o equivalente.


Sexo: Masculino

Edad: 40 a 60 años

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS						
PUESTO	CONTROL	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	PLANIFICACIÓN Y CONTROL
Director General	4	4	4	4	4	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 28 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: GERENTE DE CRÉDITO	CATEGORÍA: Nivel Estratégico
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Crédito
REPORTA A: Director de Crédito	PERSONAL A SU CARGO: Coordinador de Crédito, Ejecutivo de Crédito y Analista de Crédito.
CONTACTOS PERMANENTES: Dirección de Crédito, Ejecutivo de Crédito, Analista de Crédito, Gerencia de Nuevos Proyectos, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Contabilidad, Gerencia de Tesorería, Gerencia de Sistemas, Gerencia de Recursos Humanos y Administración, Gerencia Inmobiliaria, Gerencia Jurídica, Promotores Externos, Administradores de Campañas Digitales (Google Adwords), personal interno de la empresa.	
PUESTOS CONEXOS: Director de Crédito – <u>Gerente de Crédito</u> – Coordinador de Crédito	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA


Responsable de la planeación, organización y ejecución del proceso de originación de cartera, incluida la asesoría de los productos financieros y de fungir como canal de comunicación entre la empresa y los socios de la misma. Organiza, analiza y evalúa la autorización de los créditos solicitados mientras verifica el cumplimiento de las condiciones de aprobación de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Desarrollar y promover la ejecución del proceso de planeación estratégica del Área de Crédito, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Supervisa y responde por la operación de los objetivos, metas y estrategias, desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Analiza la correcta captación de nuevos clientes por medio de los diferentes canales de promoción de la empresa.
- Brinda atención personalizada a prospectos y clientes vía telefónica, presencial, mail, etc., (sólo en caso de ser necesaria su figura de autoridad).
- Crea en conjunto con el Director de Crédito, un ambiente profesional en el que los integrantes del Área de Crédito logren las metas estipuladas optimizando los recursos disponibles.
- Analiza y propone nuevas estrategias para fomentar la captación de nuevos clientes por medio de los diferentes canales de promoción de la empresa.
- Analiza y evalúa en conjunto con el Coordinador de Crédito a los prospectos crediticios.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 29 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Supervisa el correcto funcionamiento del Sistema de Ventas Salesforce (Directorios, Reportes de Visita, Análisis de Operación, Niveles de riesgo, Viabilidad, etc.)
- Ejercer un liderazgo dinámico para fomentar la operatividad y ejecutar los planes y estrategias determinados.


b. Actividades periódicas:

- Apoya al Director de Crédito en la presentación y gestión de Comité de Crédito, presenta los análisis de prospectos y propuestas crediticias.
- Revisa semanalmente con el Director de Crédito el Pipe Line (cadena de producción) del área antes de presentarlo a Dirección General.
- Supervisa y presenta los avances de operaciones activas ante el Director de Crédito.
- Supervisa el seguimiento de la posición de los clientes, de acuerdo a las propuestas de crédito aprobadas.
- Verificar periódicamente mediante visitas y o reportes por parte de la Coordinación de Crédito, la existencia física de las garantías constituidas por las operaciones de crédito,
- Analiza el procedimiento de la elaboración de la valorización de las garantías por medio de los AMC (Análisis de Mercado Comparativo) cuando se requiera.

c. Actividades eventuales:

- Revisión de reportes trimestrales de campañas de captación de clientes por los diferentes canales de promoción.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas dentro del Área de Crédito.
- Implementar estrategias para cumplir con la meta de colocación mensual, semestral y anual establecida por Dirección General y el Consejo Directivo.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Solicitar a Dirección General y/o Departamento de Recursos Humanos, la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo, de acuerdo con los requerimientos de su función y con el crecimiento de la empresa.
- Apoya al Director de Crédito en la gestión de la contratación y/o despido de personal del Área de Crédito con ayuda del Departamento de Recursos Humanos.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 30 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio o usuario, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Salesforce, CRM o equivalente.
- Conocimiento general acerca de campañas de publicidad digitales.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Gerente de Crédito deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:


a. Características

1. Intelectuales: persona analítica y con capacidad de control simultáneo de operaciones de negocio. Facilidad para la administración de prioridades, excelente memoria y capacidad de comprensión de situaciones financieras y oportunidades de negocio. Alto de inteligencia emocional. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente.
2. Físicas: Preferentemente de 28 a 35 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Estado Civil: indistinto.
4. Psicológicas: Personalidad amable, firme para el diálogo, extrovertida, creativa, alta capacidad para el razonamiento numérico y circunstancial, leal y respetuoso.

b. Habilidades

1. Instrucción: Carrera Profesional en área Económica - Administrativa. Titulado. Especialización en sector financiero.
2. Experiencia: Mínimo tres años como Gerente de Crédito o equivalente, desempeñando funciones estratégicas en atención a clientes, evaluaciones crediticias y financieras (no tarjetas de crédito) y manejo de personal. Indispensable haber tenido a cargo un equipo de trabajo.
3. Criterio: Facilidad para la toma de decisiones, trabajo bajo presión, alto grado de trabajo en equipo, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio. Visión comercial y de negocio, liderazgo ejecutivo. Orientación 100% a resultados, pro actividad, seguimiento y control de operaciones, facilidad para la investigación y documentación. Facilidad en sus Relaciones Públicas, alta capacidad de ejecución.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 31 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

c. Esfuerzo

1. Físico: El mínimo para cubrir ocasionalmente con las Visitas a Clientes en viajes cortos al área Metropolitana. No sedentario.

2. Mental: Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores externos en las operaciones e implementar soluciones. Facilidad para focalizar operaciones independientes. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Gerente de Crédito en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como en el sistema Salesforce, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes.

Es directamente responsable de todo el proceso y actividades inherentes a la originación de cartera, incluyendo las actividades realizadas por el Coordinador de Crédito, el Ejecutivo de Crédito y el Analista de Crédito.

e. Autoridad

- En cuestiones de negociación, el Gerente de Crédito puede establecer parámetros de tasas de interés a convenir entre el cliente y la empresa dependiendo del producto. Puede también en este proceso, negociar plazos de retención de los créditos.

- Puede decidir acerca de la programación y la cancelación de las visitas a la empresa según se responda a sus necesidades.

- Tiene la facultad de modificar, replantear y/o planificar cada proceso del área según sea necesario.

- Al ser directamente responsable del personal a su cargo, autoriza y coordina los tiempos fuera de la oficina, propios y de los elementos de su área.

f. Condiciones de trabajo


Interior en medio ambiente controlado. Ocasionalmente y dependiendo del monto del crédito solicitado, deberá apoyar a la Coordinación de Crédito con las visitas a garantías inmobiliarias.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Dirección General, Gerencia de Crédito, Coordinación de Crédito, Gerencia de Nuevos productos, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección Jurídica, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Inmobiliaria y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades, en ocasiones con el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. Externas: Clientes y en ocasiones familiares de los Clientes, Promotores, Socios y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 32 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

INDICADORES

Entrega de proyectos en tiempos estipulados.
 Evaluación de Presupuesto Anual.
 Alcance de metas de Colocación de Crédito(mensual, semestral y anual).

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	EMPOWERMENT	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	PLANIFICACIÓN Y CONTROL
Gerente de Crédito	4	4	4	4	4	4

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

Puesto: Director de Crédito

Experiencia laboral: Mínimo cinco años como Gerente de Área dentro de la Empresa, o bien, siete años en puesto gerencial en empresa financiera.

Experiencia en el sector: Mínimo siete años en sector financiero y/o administrativo.

Nivel de estudio: Posgrado en Finanzas / Doctorado en sector financiero o equivalente.


Sexo: Indistinto

Edad: 30 a 40 años

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS						
PUESTO	CONTROL	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS
Director de Crédito	4	4	4	4	4	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 33 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: COORDINADOR DE CRÉDITO	CATEGORÍA: Nivel Estratégico Táctico
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Crédito
REPORTA A: Gerente de Crédito	PERSONAL A SU CARGO: Un Ejecutivo de Crédito y un Analista de Crédito.
CONTACTOS PERMANENTES: Dirección de Crédito, Gerencia de Crédito, Ejecutivo de Crédito, Analista de Crédito, Gerencia de Nuevos Proyectos, Coordinación de Operaciones, Coordinación de Contabilidad, Coordinación de Tesorería, Coordinación de Sistemas, Coordinación de Recursos Humanos y Administración, Coordinación Inmobiliaria, Coordinación Jurídica, Promotores Externos, Coordinación Inmobiliaria, Administradores de Campañas Digitales (Google Adwords), personal interno de la empresa.	
PUESTOS CONEXOS: Gerente de Crédito – <u>Coordinador de Crédito</u> – Ejecutivo de Crédito	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Es directamente responsable de la organización y ejecución del proceso de originación de cartera, incluida la asesoría y venta de los productos financieros. Administra y gestiona la autorización de los créditos solicitados mientras verifica el cumplimiento de las condiciones de aprobación de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Captación de nuevos clientes por medio de los diferentes canales de promoción de la empresa.
- Análisis y evaluación de prospectos crediticios.
- Actualización del Sistema de Ventas Salesforce (Directorios, Reportes de Visita, Análisis de Operación, Niveles de riesgo, Viabilidad, etc.)
- Solicitud de Dictámenes Jurídicos.
- Atención personalizada a prospectos y clientes vía telefónica, presencial, mail, etc.
- Apoyar a la ejecución del proceso de planeación estratégica del Área de Crédito, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Supervisa y responde por la operación de los objetivos, metas y estrategias, establecidas para el equipo de ejecutivos desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Analiza la correcta captación de nuevos clientes por medio de los diferentes canales de promoción de la empresa.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 34 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Crea en conjunto con su equipo de trabajo, un ambiente profesional en el que los integrantes del Área de Crédito logren las metas estipuladas optimizando los recursos disponibles.
- Analiza y evalúa en conjunto con el Gerente de Crédito a los prospectos crediticios.
- Supervisa el correcto funcionamiento y llenado del Sistema de Ventas Salesforce (Directorios, Reportes de Visita, Análisis de Operación, Niveles de riesgo, Viabilidad, etc.)
- Ejerce un liderazgo dinámico para fomentar la operatividad y ejecutar los planes y estrategias determinados.


b. Actividades periódicas:

- Apoya al Director de Crédito y el Gerente de Crédito en la organización, presentación y gestión de Comité de Crédito, presenta los análisis de prospectos y propuestas crediticias.
- Revisiones semanales con Dirección de Crédito y Gerente de Crédito el Pipe Line (cadena de producción) del área.
- Supervisa y presenta los avances de operaciones activas ante el Director de Crédito.
- Efectuar el seguimiento de la posición de los clientes, de acuerdo a las propuestas de crédito aprobadas
- Verificar y controlar periódicamente la existencia física de las garantías constituidas por las operaciones de crédito,
- Solicitud periódica y /o elaboración de la valorización de las garantías por medio de los AMC (Análisis de Mercado Comparativo).
- Solicita documentación a clientes y prospectos.
- Solicita Dictámenes Jurídicos al Departamento Jurídico.

c. Actividades eventuales:

- Elaboración y Presentación de reportes trimestrales de campañas de captación de clientes por los diferentes canales de promoción.
- Cumplir con la meta de colocación mensual, semestral y anual.
- Participar activamente en la realización de los manuales técnicos operativos, documentación, fichas técnicas y procedimientos específicos de su área, para su uso y consulta de los demás colaboradores de la empresa.
- Archivo y organización de documentación propia del área.
- Cumplir con la emisión y revisión de informes, anexos y reportes para las instancias solicitantes.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Solicitar a Dirección General y/o Departamento de Recursos Humanos, la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo, de acuerdo con los requerimientos de su función y con el crecimiento de la empresa.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 35 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio o usuario, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Salesforce, CRM o equivalente.
- Conocimiento general acerca de campañas de publicidad digitales.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Coordinador de Crédito deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:


a. Características

1. Intelectuales: persona analítica, creativa y con capacidad de control simultáneo de operaciones de negocio. Facilidad para la administración de prioridades, excelente memoria y capacidad de comprensión de situaciones financieras y oportunidades de negocio. Alto de inteligencia emocional. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente.
2. Físicas: Preferentemente de 24 a 28 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Estado Civil: indistinto.
4. Psicológicas: Personalidad amable, firme para el diálogo, extrovertida, creativa, alta capacidad para el razonamiento numérico y circunstancial, leal y respetuoso.

b. Habilidades

1. Instrucción: Carrera Profesional en área Económica – Administrativa o equivalente. Titulado
2. Experiencia: Mínimo un año como Asesor Financiero, desempeñando funciones operativas, en atención a clientes, evaluaciones crediticias y financieras (no tarjetas de crédito) y actividades administrativas varias.
3. Criterio: Facilidad para la toma de decisiones, trabajo bajo presión, alto grado de trabajo en equipo, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 36 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

c. Esfuerzo

1. Físico: El mínimo para cubrir ocasionalmente con las Visitas a Clientes en viajes cortos al área Metropolitana. No sedentario.

2. Mental: Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores externos en las operaciones e implementar soluciones. Facilidad para focalizar operaciones independientes. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Coordinador de Crédito en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como en el sistema Salesforce, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes. Es directamente responsable de todo el proceso y actividades inherentes a la originación de cartera, incluyendo las actividades realizadas por el personal a su cargo.

e. Autoridad

- En cuestiones de negociación, el Coordinador de Crédito puede proponer parámetros de tasas de interés a convenir entre el cliente y la empresa dependiendo del producto. Puede también en este proceso, negociar plazos de retención de los créditos.
- Puede decidir acerca de la programación y la cancelación de las visitas a la empresa según se responda a sus necesidades.
- Tiene la facultad de modificar, replantear y/o planificar cada proceso del área según sea necesario.
- Al ser directamente responsable del personal a su cargo, autoriza y coordina los tiempos fuera de la oficina, propios y de los elementos de su área.

f. Condiciones de trabajo


Interior en medio ambiente controlado. Ocasionalmente y dependiendo del monto del crédito solicitado, deberá realizar las visitas a garantías inmobiliarias.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Dirección General, Dirección de Crédito, Gerencia de Crédito, Ejecutivo de Crédito, Analista de Crédito, Gerencia de Nuevos Productos, Coordinación de Administración de Cartera, Coordinación Corporativa, Coordinación de Recursos Humanos, Coordinación Inmobiliaria y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades, en ocasiones con el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. Externas: Clientes y en ocasiones familiares de los Clientes, Promotores, Socios y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elsa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 37 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

INDICADORES

Entrega de proyectos en tiempos estipulados.
Evaluación de Presupuesto Anual.
Alcance de metas de Colocación de Crédito (mensual, semestral y anual).

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	PROACTIVIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE	APRENDIZAJE
Coordinador de Crédito	4	4	4	4	4	4

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

Puesto: Gerente de Crédito

Experiencia laboral: Mínimo tres años como Coordinador de Área dentro de la Empresa, o bien, seis años en puesto gerencial en empresa financiera.

Experiencia en el sector: Mínimo cuatro años en sector financiero y/o administrativo.

Nivel de estudio: Especialización en Finanzas / Diplomado o Seminario en sector financiero o equivalente.


Sexo: Indistinto

Edad: 28 a 35 años

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS						
PUESTO	EMPOWERMENT	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	PLANIFICACIÓN Y CONTROL
Gerente de Crédito	4	4	4	4	4	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 38 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: EJECUTIVO DE CRÉDITO	CATEGORÍA: Nivel Operativo
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Crédito
REPORTA A: Coordinador de Crédito	PERSONAL A SU CARGO: No hay personal a cargo.
CONTACTOS PERMANENTES: Dirección de Crédito, Gerencia de Crédito, Coordinador de Crédito, Analista de Crédito, Gerencia de Nuevos Proyectos, Coordinación de Operaciones, Coordinación de Contabilidad, Coordinación de Tesorería, coordinación de Sistemas, Coordinación de Recursos Humanos y Administración, Coordinación Inmobiliaria, Coordinación Jurídica, Promotores Externos, Coordinación Inmobiliaria, personal interno de la empresa.	
PUESTOS CONEXOS: Coordinador de Crédito- <u>Ejecutivo de Crédito</u> - Sin Personal	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA


Es el principal apoyo del Coordinador de Crédito en la ejecución del proceso de originación de cartera, incluida la asesoría y venta de los productos financieros vía telefónica y presencial. En ausencia del Coordinador, el Ejecutivo funge como canal de comunicación entre las operaciones de la empresa y el Gerente de Crédito. Apoya en la administración y gestión de la autorización de los créditos solicitados mientras verifica el cumplimiento de las condiciones de aprobación de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Atención personalizada a solicitud de informes de los prospectos y clientes que lo soliciten vía electrónica, telefónica o presencial.
- Captación de nuevos clientes por medio de los diferentes canales de promoción de la empresa.
- Análisis y evaluación de prospectos crediticios.
- Actualización del Sistema de Ventas Salesforce (Directorios, Reportes de Visita, Análisis de Operación, Niveles de riesgo, Viabilidad, etc.)
- Ejecuta la correcta captación de nuevos clientes por medio de los diferentes canales de promoción de la empresa.
- Crea en conjunto con su equipo de trabajo, un ambiente profesional en el que los integrantes del Área de Crédito logren las metas estipuladas optimizando los recursos disponibles.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 39 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

b. Actividades periódicas:

- Efectuar el seguimiento de la posición de los clientes, de acuerdo a las propuestas de crédito aprobadas.
- Verificar y controlar periódicamente la existencia física de las garantías constituidas por las operaciones de crédito.
- Solicitud periódica y /o elaboración de la valorización de las garantías por medio de los AMC (Análisis de Mercado Comparativo).
- Organización y ejecución de reuniones con clientes y prospectos.
- Solicitud de documentación a clientes y prospectos.
- Revisión semanales con la Coordinación de Crédito acerca del Pipe Line (cadena de producción) del área.
- Solicita Dictámenes Jurídicos al Departamento Jurídico.

c. Actividades eventuales:

- Elaboración y Presentación de reportes trimestrales de campañas de captación de clientes por los diferentes canales de promoción.
- Cumplir con la meta de colocación mensual, semestral y anual.
- Archivo y organización de documentación propia del área.
- Cumplir con la emisión y revisión de informes, anexos y reportes para las instancias solicitantes.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio o usuario, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Salesforce, CRM o equivalente.
- Conocimiento general acerca de campañas de publicidad digitales.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 40 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Ejecutivo de Crédito deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. Intelectuales: persona analítica, creativa, con control de operaciones y orientada a resultados, facilidad para la administración de prioridades, habilidad matemática, excelente memoria y capacidad de comprensión. Nivel alto de inteligencia emocional. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente.
2. Físicas: Preferentemente de 18 a 24 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Estado Civil: indistinto.
4. Psicológicas: Personalidad amable, firme para el diálogo, extrovertida, creativa, alta capacidad para el razonamiento numérico y circunstancial, leal y respetuoso.

b. Habilidades

1. Instrucción: Carrera Profesional Concluida en área Económica - Administrativa.
2. Experiencia: Mínimo un año como Asesor Financiero, desempeñando funciones operativas, en atención a clientes, evaluaciones crediticias y financieras (no tarjetas de crédito) y actividades administrativas varias.
3. Criterio: Facilidad para la toma de decisiones, trabajo bajo presión, alto grado de trabajo en equipo, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio. Visión comercial y de negocio, facilidad en sus Relaciones Públicas, capacidad para saber interpretar a detalle las órdenes proporcionadas.

c. Esfuerzo

1. Físico: El mínimo para cubrir ocasionalmente con las Visitas a Clientes en viajes cortos al área Metropolitana. No sedentario.
2. Mental: Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores externos en las operaciones e implementar soluciones. Facilidad para focalizar operaciones independientes. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 41 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

d. Responsabilidad

El Ejecutivo de Crédito en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como en el sistema Salesforce, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes.

e. Autoridad

En cuestiones de negociación, previa notificación al Coordinador de Crédito, puede establecer parámetros de tasas de interés a convenir entre el cliente y la empresa dependiendo del producto. Puede decidir, previa notificación a su jefe inmediato, acerca de la programación y la cancelación de las visitas a la empresa según se responda a sus necesidades.

f. Condiciones de trabajo


Interior en medio ambiente controlado. Ocasionalmente y dependiendo del monto del crédito solicitado, deberá realizar las visitas a garantías inmobiliarias.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Dirección de Crédito, Gerencia de Crédito, Coordinador de Crédito, Analista de Crédito, Gerencia de Nuevos Proyectos, Coordinación de Operaciones, Coordinación de Contabilidad, Coordinación de Tesorería, Coordinación de Sistemas, Coordinación de Recursos Humanos y Administración, Coordinación Inmobiliaria, Coordinación Jurídica, y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades, en ocasiones con el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. Externas: Clientes y en ocasiones familiares de los Clientes, Promotores, Socios y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 42 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

INDICADORES

Entrega de proyectos en tiempos estipulados.
 Evaluación de Presupuesto Anual.
 Alcance de metas de Colocación de Crédito(mensual, semestral y anual).

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4:Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	PROACTIVIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE	APRENDIZAJE
Ejecutivo de Crédito	2	3	4	4	4	4

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

Puesto: Coordinador de Crédito

Experiencia laboral: Mínimo dos años como Ejecutivo de Crédito dentro de la Empresa, o bien, tres años en puesto similar en empresa financiera.

Experiencia en el sector: Mínimo tres años en sector financiero y/o administrativo.

Nivel de estudio: Carrera Económica Administrativa, de Negocios o equivalente. Titulado.


Sexo: Indistinto

Edad: 23 a 25 años

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS						
PUESTO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	PROACTIVIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE	PLANIFICACIÓN Y CONTROL
Coordinador de Crédito	4	4	4	4	4	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elsa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 43 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: ANALISTA DE CRÉDITO	CATEGORÍA: Nivel Operativo
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Crédito
REPORTA A: Coordinador de Crédito	PERSONAL A SU CARGO: No hay personal a cargo.
CONTACTOS PERMANENTES: Dirección de Crédito, Gerencia de Crédito, Coordinador de Crédito, Ejecutivo de Crédito, Gerencia de Nuevos Proyectos, Ejecutivo de Operaciones, Ejecutivo de Contabilidad, Ejecutivo de Tesorería, Ejecutivo de Sistemas, Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración, Asistente Administrativo Inmobiliario, Ejecutivo Jurídico, Promotores Externos, personal interno de la empresa.	
PUESTOS CONEXOS: Coordinador de Crédito – Analista de Crédito – Sin Personal	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Es un elemento de apoyo en la coordinación del proceso de la originación de cartera, incluida la asesoría y venta de los productos financieros vía telefónica y presencial. Apoya en la administración y gestión de la autorización de los créditos solicitados mientras verifica el cumplimiento de las condiciones de aprobación de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA


a. Actividades continuas:

- Recibir Documentación: generar checklist, solicitar y gestionar documentación faltante con los clientes.
- Coordinación con Área Jurídica: solicitar dictámenes y gestionar su cumplimiento en tiempos de los mismos.

b. Actividades periódicas:

- Mantenimiento de Sistema Salesforce: limpia de datos (llenado de oportunidades incompletas).
- Mantener el sistema con información completa, correcta y oportuna.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 44 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

c. Actividades eventuales:

- Evaluación Financiera: buscar nuevos instrumentos de evaluación financiera e inmobiliaria.
- Realización de formatos financieros: ingresos, egresos, saldo promedio, etc.
- Obtener parámetros de los productos (Oportuno e Inmediato).
- Archivo y organización de documentación propia del área.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por el Coordinador de Crédito, Gerente de Crédito, Director de Crédito y Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio o usuario, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Salesforce, CRM o equivalente.
- Conocimiento general acerca de campañas de publicidad digitales.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.


PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Analista de Crédito deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. Intelectuales: analítica, creativa, control de operaciones y orientada a resultados, facilidad para la administración de prioridades, habilidad matemática, excelente memoria y capacidad de comprensión. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente.
2. Físicas: Preferentemente de 18 a 22 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Buena presentación.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad.
4. Psicológicas: Personalidad amable, firme para el diálogo, extrovertida, creativa, alta capacidad para el razonamiento numérico y circunstancial, leal y respetuoso.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 45 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

b. Habilidades

1. **Instrucción:** Estudiante en área Económica – Administrativa o equivalente. Indispensable estar estudiando.
2. **Experiencia:** 6 meses mínimo, que haya desempeñado funciones operativas, en atención a clientes y actividades administrativas varias.
3. **Criterio:** Facilidad para trabajar en equipo, capacidad para saber interpretar a detalle las órdenes proporcionadas, rápido aprendizaje, entusiasta y proactivo.

c. Esfuerzo

1. **Físico:** No sedentario. Paulatinamente apoyará a los Ejecutivos de Crédito con las visitas a inmuebles.
2. **Mental:** Requiere un nivel alto de concentración, buena memoria y mucha atención para analizar factores externos en las operaciones y sugerir soluciones. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Analista de Crédito en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como en el sistema Salesforce, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes.

e. Autoridad

El Analista de Crédito deberá consultar cada decisión y movimiento comercial en el sistema, así como el manejo determinado de información acerca de los clientes con la Coordinación de Crédito.


f. Condiciones de trabajo

Interior en medio ambiente controlado. Ocasionalmente y dependiendo del monto del crédito solicitado, deberá realizar las visitas a garantías inmobiliarias.

g. Relaciones del puesto

1. **Internas:** Dirección de Crédito, Gerencia de Crédito, Coordinador de Crédito, Ejecutivo de Crédito, Gerencia de Nuevos Proyectos, Coordinación de Operaciones, Coordinación de Contabilidad, Coordinación de Tesorería, Coordinación de Sistemas, Coordinación de Recursos Humanos y Administración, Coordinación Inmobiliaria, Coordinación Jurídica, y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades, en ocasiones con el personal de las distintas áreas de la empresa.
2. **Externas:** Clientes y en ocasiones familiares de los Clientes, Promotores, Socios y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 46 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

INDICADORES

Entrega de proyectos en tiempos estipulados.
 Evaluación de Presupuesto Anual.
 Alcance de metas de Colocación de Crédito(mensual, semestral y anual).

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	PROACTIVIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE	APRENDIZAJE
Analista de Crédito	2	3	3	4	4	4

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

Puesto: Ejecutivo de Crédito

Experiencia laboral: Mínimo un año como Analista de Crédito dentro de la Empresa.

Experiencia en el sector: Mínimo conocimiento del funcionamiento de empresa financiera.

Nivel de estudio: Carrera Económica Administrativa, de Negocios o equivalente concluida.

Sexo: Indistinto

Edad: 18 a 24 años

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS						
PUESTO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	PROACTIVIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE	APRENDIZAJE
Ejecutivo de Crédito	3	4	4	4	4	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 47 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: GERENTE DE NUEVOS PRODUCTOS	CATEGORÍA: Nivel Estratégico
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Crédito
REPORTA A: Director de Crédito	PERSONAL A SU CARGO: No hay personal a su cargo.
CONTACTOS PERMANENTES: Dirección de Crédito, Gerencia de Crédito, Ejecutivo de Crédito, Analista de Crédito, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Contabilidad, Gerencia de Tesorería, Gerencia de Sistemas, Gerencia de Recursos Humanos y Administración, Gerencia Inmobiliaria, Gerencia Jurídica, Promotores Externos, Administradores de Campañas Digitales (Google Adwords), personal interno de la empresa.	
PUESTOS CONEXOS: Director de Crédito – <u>Gerente de Nuevos productos</u> – Sin personal	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de la planeación, organización y ejecución de las directrices de los nuevos negocios de los servicios ofrecidos a las Financieras administradas. Asesora a clientes internos y externos acerca de los nuevos productos financieros. Organiza, analiza y evalúa la penetración, imagen y atracción de recursos a cada Financiera, definiendo, actualizando y desarrollando nuevos productos y servicios financieros.


Genera estrategias para promover exitosamente los productos financieros que ofrecen la Consultoría y las Financieras de manera ética y profesional mientras coadyuva en el fortalecimiento de colocación de los mismos, con apego a las políticas y los controles internos establecidos por la Empresa y de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Establece estrategias para atraer nuevos clientes y fondeadores.
- Identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo de crédito de las operaciones de la Empresa y el riesgo operativo y legal de las mismas, inmerso en la operación del negocio.
- Desarrollar e implantar, y en su caso, sistematizar y actualizar las metodologías y herramientas para la evaluación y la calificación del riesgo de crédito en los nuevos productos.
- Dirigir, administrar y controlar las actividades encaminadas hacia la investigación, diseño, desarrollo, innovación, implantación y seguimiento de productos de fondos, dirigidos a los diferentes segmentos de clientes (Negocios y Particulares).
- Define políticas, planes y estrategias para el desarrollo y estructuración de nuevos productos financieros.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 48 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Informar al superior inmediato acerca de las actuaciones que puedan representar riesgo para la compañía.
- Promueve las actividades relacionadas con formación, desarrollo, evaluación y valoración del personal a su cargo con el fin de desarrollar sus habilidades y competencias profesionales y humanas, haciendo énfasis en la consecución de las metas propuestas y el uso eficiente de los recursos de las Financieras.
- Promueve la actitud de liderazgo, la orientación hacia la calidad en el servicio, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de objetivos.
- Identificar oportunidades y tendencias de mercado para el diseño e implantación de nuevos productos dirigidos a los distintos segmentos particulares y de negocios, con el objetivo de satisfacer las expectativas y necesidades del cliente.
- Promover e incentivar la generación continua de ideas para el lanzamiento de nuevos productos y mejora de los ya existentes.
- Mide, evalúa y da seguimiento de los presupuestos y de la rentabilidad integral de los productos a su cargo.
- Apoya a la Gerencia de Crédito en el manejo comercial y operativo de los productos nuevos.
- Hacer buen uso de la información suministrada por el equipo de trabajo y velar por su confidencialidad.
- Participar en la definición de estrategias de negocio (productos, campañas, acciones comerciales) desde el punto de vista de Marketing y Desarrollo de Nuevos Productos Financieros para su desarrollo e implementación.
- Desarrollar y promover la ejecución del proceso de planeación estratégica del Área de Crédito, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Supervisa y responde por la operación de los objetivos, metas y estrategias, desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Analiza la correcta captación de nuevos clientes por medio de los diferentes canales de promoción de la empresa.
- Brinda atención personalizada a prospectos y clientes vía telefónica, presencial, mail, etc.
- Crea en conjunto con el Director de Crédito, un ambiente profesional en el que los integrantes del Área de Crédito logren las metas estipuladas optimizando los recursos disponibles.
- Analiza y propone nuevas estrategias para fomentar la captación de nuevos clientes por medio de los diferentes canales de promoción de la empresa.
- Analiza y evalúa a los prospectos crediticios.
- Supervisa el correcto funcionamiento del Sistema de Ventas Salesforce (Directorios, Reportes de Visita, Análisis de Operación, Niveles de riesgo, Viabilidad, etc.)
- Supervisar que la información y documentos utilizados para facilitar la venta y colocación de los productos se encuentre actualizada y disponible en Salesforce y/o cualquier otro documento donde se indique sea colocada dicha información.
- Ejercer un liderazgo dinámico para fomentar la operatividad y ejecutar los planes y estrategias determinados.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 49 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	


b. Actividades periódicas:

- Conformar, convocar y liderar el Comité de Nuevos Productos.
- Participa en las reuniones del Comité respectivo de cada producto, o en su caso, de cada Financiera administrada por la Empresa.
- Presidir reuniones mensuales con el Director de Crédito y el Gerente de Crédito con objeto de analizar logros y resultados del Plan Anual de Crédito, así como valorar avances y establecer nuevas metas y compromisos de trabajo.
- Definir los canales de entrada de los nuevos negocios, estableciendo éstos de manera individual o enfocada a los segmentos objetivos definidos en el Plan Anual de Crédito.
- Definir las posiciones de riesgo que determinan los volúmenes de operación por producto y servicio ofrecido por las Financieras administradas.
- Proponer metas, basadas en criterios objetivos y de acuerdo a las condiciones particulares del mercado financiero, su entorno y los objetivos comerciales de las Financieras.
- Dar seguimiento y documentar los comportamientos comerciales de la competencia, que permita detectar mejores prácticas que puedan ser incorporadas a las Financieras.
- Retroalimentar a la Dirección de Crédito sobre la evolución del negocio, tendencias del mercado, oportunidades de negocio, estrategias comerciales, información de la competencia y demás variables que incidan en el desarrollo de los nuevos proyectos.
- Supervisa y presenta los avances de operaciones activas de nuevos productos ante el Director de Crédito.
- Supervisa el seguimiento de la posición de los clientes de nuevos productos, de acuerdo a las propuestas de crédito aprobadas.
- Verificar periódicamente mediante visitas y o reportes por parte de la Coordinación de Crédito, la existencia física de las garantías constituidas por las operaciones de crédito de los productos nuevos,
- Analiza el procedimiento de la elaboración de la valorización de las garantías por medio de los AMC (Análisis de Mercado Comparativo).
- Determinar en conjunto con Dirección de Crédito y Dirección General cuando un producto deja de considerarse como Nuevo Producto y pasa a ser un producto manejado por la Gerencia de Crédito.

c. Actividades eventuales:

- Definir las condiciones técnicas, operativas y comerciales de los nuevos productos que se van a lanzar. Decidir sobre la aprobación de nuevos productos financieros.
- Realiza análisis por producto y/o servicio, región geográfica y tecnología a fin de proponer normas y lineamientos para la operación bajo riesgos controlados.
- Presenta a Dirección de Crédito y Dirección General los nuevos productos y servicios financieros a desarrollar y/o modificar.
- Revisión de reportes trimestrales de campañas de captación de clientes por los diferentes canales de promoción.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas dentro del Área de Crédito.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 50 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Implementar estrategias para cumplir con la meta de colocación mensual, semestral y anual de productos nuevos, establecida por Dirección General y el Consejo Directivo.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Solicitar a Dirección General y/o Departamento de Recursos Humanos, la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo, de acuerdo con los requerimientos de su función y con el crecimiento de la empresa.
- Apoya al Director de Crédito en la gestión de la contratación y/o despido de personal del Área de Crédito con ayuda del Departamento de Recursos Humanos.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio o usuario, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Salesforce, CRM o equivalente.
- Conocimiento general acerca de campañas de publicidad digitales.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Gerente de Nuevos Productos deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. Intelectuales: persona analítica y con capacidad de control simultáneo de operaciones de negocio. Facilidad para la administración de prioridades, excelente memoria, imaginación y capacidad de comprensión de situaciones financieras y oportunidades de negocio. Alto nivel de inteligencia emocional. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente. Visión estratégica del mercado.
2. Físicas: Preferentemente de 30 a 40 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Estado Civil: preferentemente casado.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 51 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

4. Psicológicas: Personalidad amable, firme para el diálogo, extrovertida, creativa, alta capacidad para el razonamiento numérico y circunstancial, leal y respetuoso. Altamente proactivo, orientación a la atención personalizada.

b. Habilidades

1. Instrucción: Carrera Profesional en área Económica - Administrativa. Titulado. Especialización en sector financiero o comercial.

2. Experiencia: Mínimo un año como Gerente de Crédito o equivalente, desempeñando funciones estratégicas en atención a clientes, evaluaciones crediticias y financieras (no tarjetas de crédito) y manejo de personal. Indispensable haber tenido a cargo un equipo de trabajo.


3. Criterio: Facilidad para la toma de decisiones, trabajo bajo presión, alto grado de trabajo en equipo, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio. Visión comercial y de negocio, liderazgo ejecutivo. Orientación 100% a resultados, pro actividad, seguimiento y control de operaciones, facilidad para la investigación y documentación. Facilidad en sus Relaciones Públicas, alta capacidad de ejecución.

c. Esfuerzo

1. Físico: El mínimo para cubrir ocasionalmente con las Visitas a Clientes en viajes cortos al área Metropolitana. No sedentario.

2. Mental: Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores externos en las operaciones e implementar soluciones. Facilidad para focalizar operaciones independientes. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 52 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

d. Responsabilidad

El Gerente de Nuevos Productos en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como en el sistema Salesforce, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes. Es directamente responsable de todo el proceso y actividades inherentes a la planeación, ejecución, ventas y seguimiento de los nuevos productos de la empresa, incluyendo las actividades realizadas por el personal a su cargo. En las etapas de introducción de un producto nuevo es responsable de la promoción y las ventas iniciales, exceptuando las labores administrativas relacionadas con asuntos de oficina que estén fuera de su competencia.

e. Autoridad

- Tiene la facultad de modificar, replantear y/o planificar cada proceso de los nuevos proyectos comerciales según sea necesario.
- Al ser directamente responsable del personal a su cargo, autoriza y coordina los tiempos fuera de la oficina, propios y de los elementos de su área.

f. Condiciones de trabajo

Exterior expuesto a condiciones externas: El colaborador permanecerá aproximadamente la mitad de su jornada laboral al exterior realizando visitas a prospectos, clientes, inmuebles, etc, y buscando nuevos nichos de negocio.


Interior en medio ambiente controlado: como complemento a su jornada laboral, el colaborador estará sentado frente a un equipo de cómputo realizando actividades de planeación y estrategia, el nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al mercado financiero e inmobiliario que requiere una atención inmediata.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Dirección General, Dirección de Crédito, Gerencia de Crédito, Coordinación de Crédito, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección Jurídica, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Inmobiliaria y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades, en ocasiones con el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. Externas: Clientes y en ocasiones familiares de los Clientes, Promotores, Socios y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 53 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

INDICADORES

Entrega de proyectos en tiempos estipulados.
 Colocación de productos acorde a los proyectos autorizados.
 Evaluación de Presupuesto Anual.
 Alcance de metas de Colocación de Crédito (mensual, semestral y anual).
 Evaluaciones periódicas por parte de Dirección General.

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	EMPOWERMENT	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	PLANIFICACIÓN Y CONTROL
Gerente de Nuevos Productos	4	4	4	4	4	4

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

Puesto: Director de Crédito

Experiencia laboral: Mínimo cinco años como Gerente de Área dentro de la Empresa, o bien, siete años en puesto gerencial en empresa financiera.

Experiencia en el sector: Mínimo siete años en sector financiero y/o administrativo.

Nivel de estudio: Posgrado en Finanzas y/o Área Comercial / Especialización en sector financiero, comercial o equivalente.


Sexo: Indistinto

Edad: 30 a 40 años

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS						
PUESTO	CONTROL	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS
Director de Crédito	4	4	4	4	4	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 54 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	CATEGORÍA: Nivel Directivo
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Dirección General	PERSONAL A SU CARGO: podrá tener bajo su mando y supervisión al siguiente personal: Gerente de Operaciones, Gerente de Contabilidad y Tesorería, Gerente de Recursos Humanos y Administración, Gerente de Sistemas, Gerente Inmobiliario.
CONTACTOS PERMANENTES: Dirección General, Dirección de Crédito, Gerencia de Crédito, Gerencia de Nuevos Productos, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Contabilidad y Tesorería, Gerencia de Recursos Humanos y Administración, Gerencia de Sistemas, Gerencia Inmobiliaria, Dirección Jurídica, Gerencia Jurídica, Clientes, Socios y personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.	
PUESTOS CONEXOS: Dirección General – Director de Administración y Finanzas - Gerente de Administración y Operaciones, Gerente de Contabilidad y Tesorería, Gerente de Recursos Humanos y Administración, Gerencia de Sistemas, Gerencia Inmobiliaria.	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA


Se encarga de que la operación administrativa se lleve a cabo con apego a las políticas y los controles internos establecidos por la Consultoría, de supervisar el correcto registro contable de las operaciones de las Financieras con apego a las políticas contables establecidas, vigila y es responsable del cumplimiento de las cargas fiscales a la que está obligada la sociedad, supervisa la correcta determinación de los flujos de efectivo a cargo del área de Tesorería, vigila el correcto funcionamiento del sistema de administración de cartera de crédito a través del encargado de sistemas, es el responsable de vigilar el correcto resguardo de los valores de la sociedad y en general, todo lo relacionado a las actividades administrativas y de control interno de la sociedad.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Analizar diariamente el comportamiento de las tendencias financieras y de mercado para administrar los excedentes de tesorería, elaborar propuestas y realizar operaciones de manejo de los flujos de efectivo a corto, mediano y largo plazo.
- Analizar diariamente el comportamiento de las tendencias económicas y financieras nacionales e internacionales para definir las estrategias de fondeo/inversión de liquidez en moneda nacional y extranjera de la Institución.
- Realizar estimación de los flujos de efectivo diario, para conocer las necesidades de liquidez de la Institución.
- Proponer las tasas activas de las operaciones crediticias.
- Determinar las posiciones financieras requeridas en moneda nacional para sustentar las operaciones crediticias.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:


VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 55 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Analizar la estimación de los flujos de efectivo diario, para determinar las necesidades de liquidez dependiendo de los requerimientos de operación de la Financiera respectiva.
- Ejecutar las acciones de fondeo / inversión con el propósito de mantener equilibradas las posiciones al cierre de operaciones.
- Participar con la Dirección General en la negociación con las fuentes de financiamiento, con el fin de obtener las condiciones y recursos para la operación de los proyectos de inversión.
- Controlar y autorizar las transferencias de fondos y la emisión de cheques para pago de obligaciones y el pago a proveedores.
- Asegurar el cumplimiento a la legislación y normatividad aplicable para que se opere con el mínimo riesgo jurídico.

b. Actividades periódicas:

- Administrar y controlar correctamente las cuentas de cheques e inversiones institucionales de acuerdo a las necesidades de efectivo de cada semana, así como los vencimientos de las líneas de crédito.
- Supervisar quincenalmente el correcto registro contable de las operaciones realizadas diariamente de la Consultoría y las Financieras correspondientes.
- Vigilar la correcta emisión de los Estados Financieros, por parte del Coordinador de Contabilidad.
- Supervisar la elaboración de las declaraciones fiscales y asegurar su adecuada presentación en tiempo y forma.
- Supervisar la elaboración de las conciliaciones bancarias y vigila la adecuada determinación de los flujos de efectivo que determina el Encargado de la Tesorería.
- Vigilar la correcta integración y control de los expedientes de todos los clientes con la documentación necesaria para su correcta administración.
- Supervisar el correcto funcionamiento del Sistema de Administración de Cartera de Crédito y Cobranza.
- Supervisar que se dé cumplimiento a los lineamientos jurídicos establecidos a fin de asegurar que la operatividad se mantenga en el ámbito del marco legal.
- Vigilar que los documentos valor se mantengan adecuadamente custodiados.
- Corroborar que se estén atendiendo con oportunidad los requerimientos que en materia de personal, recursos materiales y servicios generales demanden las áreas de la Consultoría y las Financieras correspondientes.
- Atender los requerimientos de los auditores externos.
- Supervisar la correcta administración y pago de los sueldos de los colaboradores de la Consultoría.
- Vigilar que se realicen en tiempo y forma las obligaciones fiscales de la Consultoría y las Financieras correspondientes.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 56 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

c. Actividades eventuales:

- Realizar mensualmente el análisis del ejercicio presupuestal y presentarlo a la Dirección General para sus comentarios.
- Preparar información mensual sobre excedentes de tesorería y fondos de inversión y entregarla a la Dirección General para que se elaboren propuestas de opciones sobre fondos en el mercado de dinero y del mercado bursátil.
- Desarrollar en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos la formulación e implantación del Plan Anual de Capacitación del Personal de la institución.
- Supervisar la actualización y ejecución del Plan Anual de Presupuesto.
- Desarrollar y promover estrategias que conduzcan a un eficiente e integral desarrollo del personal a su cargo.
- Proponer e implementar las políticas de Administración.
- Corroborar que se estén atendiendo con oportunidad los requerimientos que en materia de personal, recursos materiales y servicios generales demanden las áreas de la Consultoría y las Financieras correspondientes.
- Elaborar el Plan Estratégico y Operativo de todas las áreas de la empresa que dependan de la Gerencia de Administración, en coordinación con la Jefatura de cada Departamento a su cargo.
- Cumplir con la emisión y revisión de informes, anexos y reportes para Dirección General.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Solicitar a Dirección General la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel avanzado, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Sistemas de Administración de Cartera, aplicaciones de Administración, CRM o equivalente.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 57 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Director de Administración y Finanzas deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. **Intelectuales:** persona analítica, creativa, con capacidad de control simultáneo de operaciones y orientada a resultados. Facilidad para la administración de prioridades, alta habilidad matemática, excelente memoria y capacidad de comprensión. Nivel alto de inteligencia emocional. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente.

2. **Físicas:** Mayor de 35 años. Sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.

3. **Sociales:** nivel socioeconómico Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Liderazgo y trabajo en equipo. Estado Civil: preferentemente casado.

4. **Psicológicas:** Personalidad amable, firme para el diálogo, creativa, alta capacidad para el análisis circunstancial, leal y respetuoso. Carácter firme.


b. Habilidades

1. **Instrucción:** Carrera Profesional Titulado en área económica - administrativa. Preferentemente estudios de Posgrado o Maestría en área financiera. Idioma: Inglés de Negocios.

2. **Experiencia:** Experiencia comprobada mayor a cinco (5) años en puestos gerenciales y/o Consultor o Empresario Financiero enfocado a la Industria, con conocimientos en Banca Comercial y Finanzas, Planeación Estratégica, Presupuesto, Administración, Negocios. Conocimientos en mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de caja, proyección, normas de control, manejo de personal.

3. **Criterio:** Facilidad para la toma de decisiones y resolución de problemas, trabajo bajo presión, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio. Visión comercial y de negocio, liderazgo ejecutivo. Facilidad en sus Relaciones Públicas, alta capacidad de ejecución.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 58 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo. No sedentario.

2. Mental: Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores externos en las operaciones e implementar soluciones. Facilidad para focalizar operaciones independientes. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Director de Administración y Finanzas en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como en el sistema Acc-sof, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes. Es directamente responsable también de todo el proceso y actividades inherentes a los recursos humanos a su cargo, incluyendo las actividades realizadas por su personal.

e. Autoridad

Tiene la autoridad de decidir los otorgamientos y/o aprobaciones a los acuerdos, modificaciones y/o ajustes en las cuentas por cobrar de cada uno de los clientes de las Financieras que administra la Consultoría.

Es el responsable de mandar las respectivas instrucciones a Recursos Humanos para la búsqueda y contratación de nuevos elementos.

f. Condiciones de trabajo


Interior en medio ambiente controlado: El colaborador permanecerá la mayor parte de su jornada laboral sentado frente a un equipo de cómputo, el nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al surgimiento de operaciones que requieren una atención inmediata. Ocasionalmente complementará sus labores al exterior realizando visitas a clientes.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Dirección General, Dirección de Crédito, Gerencia de Crédito, Gerencia de Nuevos Productos, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Contabilidad y Tesorería, Gerencia de Recursos Humanos y Administración, Gerencia de Sistemas, Gerencia Inmobiliaria, Dirección Jurídica, Gerencia Jurídica, Clientes, Socios y personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.

2. Externas: Clientes y en ocasiones familiares de los Clientes, Socios, personal jurídico externo, personal de notarías y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 60 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: GERENTE DE OPERACIÓN	CATEGORÍA: Nivel Estratégico
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Director de Administración y Finanzas	PERSONAL A SU CARGO: Coordinador de Operación, Ejecutivos de Operación.
CONTACTOS PERMANENTES: Director de Administración y Finanzas, Gerencia de Crédito, Gerencia de Nuevos Productos, Dirección de Administración y Finanzas, Gerencia de Contabilidad y Tesorería, Gerencia de Recursos Humanos y Administración, Gerencia de Sistemas, Gerencia Inmobiliaria, Gerencia Jurídica, Clientes, Socios, y personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.	
PUESTOS CONEXOS: Dirección de Administración y Finanzas – <u>Gerente de Operación</u> – Coordinación de Operación	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Dirige las acciones operativas de la Consultoría y las Financieras administradas conforme a las políticas y procedimientos establecidos por Dirección General. Tiene a su cargo el cumplimiento de las políticas establecidas por la Empresa para la adecuada administración y seguimiento de la cartera crediticia, verificando la correcta integración de los expedientes de crédito conforme a las políticas establecidas en el Manual de Normas y Políticas de Crédito, se encarga de vigilar que se ejecuten las actividades de recuperación de los créditos otorgados por las Financieras administradas por la Empresa, además elabora diversos reportes a la Dirección de Administración y Finanzas, coadyuvantes a la toma de decisiones sobre el comportamiento en la recuperación de la cartera y de situaciones generales y particulares de la cartera total de las empresas administradas.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:


- Administrar en general la cartera de crédito.
- Coordinar con el Coordinador de Tesorería la determinación del flujo de efectivo y asegurar en tiempo la emisión y firma de los cheques o la preparación y autorización de las transferencias bancarias para cada operación.
- Formalizar y controlar la delegación de facultades y de las autorizaciones de crédito de la Consultoría y de las Financieras administradas.
- Determina si las características crediticias de productos y servicios cambian o se ajustan dependiendo de cada caso en Cartera de Crédito.
- Desarrollar e implantar las funciones de supervisión y seguimiento a cada situación en particular de la cartera de clientes de las Financieras administradas.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 61 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Implantar las medidas de control, optimización y seguimiento de la cobranza en la cartera de clientes de las Financieras administradas.
- Ejecutar las medidas correctivas que considere para el adecuado funcionamiento del área a su cargo.
- Actualizar los parámetros del sistema de cartera y autorizar movimientos y ajustes a las cuentas de los clientes de las Financieras administradas.
- Supervisar el cumplimiento del proceso de administración de los créditos conforme a las políticas establecidas por las Financieras administradas y la Consultoría.
- Evaluar los resultados de los programas de supervisión y seguimiento a los clientes de las Financieras administradas y la Consultoría.
- Evaluar y determinar las medidas procedentes en caso de irregularidades detectadas a través de la supervisión a los clientes de las Financieras administradas y la Consultoría.
- Vigilar a través de la función especializada de primer grado, la cobranza de los créditos otorgados a los acreditados de las Financieras administradas.
- Supervisar que los registros de cartera se realicen correctamente en todo el proceso de administración de cartera de crédito.
- Supervisar que sean correctos los cálculos de los intereses ordinarios y moratorios así como los gastos de cobranza que se generen en la liquidación de los créditos.
- Supervisar la coordinación de las acciones operativas en materia de administración, cobranza, tesorería y atención a clientes de la Consultoría y las Financieras administradas.
- Supervisar la instauración de las políticas de seguimiento y control de calidad de los servicios otorgados a los clientes de la consultoría y las financieras administradas para que el manejo y explotación de la información relacionada con las operaciones, se realice con apego a lineamientos éticos, de seguridad y confidencialidad de la misma.
- Integra y supervisa la calificación de la cartera de clientes de las Financieras administradas, vigilando su apego al criterio institucional de calificación y su evolución, integrando los correspondientes reportes a la Dirección de Administración y Finanzas.
- Integrar y presentar en conjunto con Coordinación de Operaciones, a Dirección de Administración y Finanzas el reporte mensual de avance de las gestiones de cobranza.
- Ejecutar las acciones de fondeo / inversión con el propósito de mantener equilibradas las posiciones al cierre de operaciones.
- Participar con la Dirección General y la Dirección de Administración y Finanzas en la negociación con las fuentes de financiamiento, con el fin de obtener las condiciones y recursos para la operación de los proyectos de inversión.
- Controlar y autorizar las transferencias de fondos y la emisión de cheques para pago de obligaciones y el pago a proveedores.
- Asegurar el cumplimiento a la legislación y normatividad aplicable para que se opere con el mínimo riesgo jurídico.
- Evaluar el desempeño del personal de su área y promover la elaboración e implantación de programas de capacitación que fortalezcan la actualización y la mejora continua del mismo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 62 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	


b. Actividades periódicas:

- Enviar al área respectiva, toda la documentación que instrumentan la operación de crédito para recabar las firmas correspondientes.
- Generar reportes estadísticos tendientes a mostrar el comportamiento del seguimiento y recuperación de los créditos otorgados.
- Presidir el Comité de Auditoría, en ausencia del Director de Administración y Finanzas.
- Revisar el cálculo mensual de provisión de intereses, tanto el previo como el definitivo.
- Supervisar la elaboración de las conciliaciones bancarias y vigila la adecuada determinación de los flujos de efectivo que determina el Coordinador de Tesorería.
- Vigilar la correcta integración y control de los expedientes de todos los clientes con la documentación necesaria para su correcta administración.
- Supervisar el correcto funcionamiento del Sistema de Administración de Cartera de Crédito y Cobranza.
- Desarrollar e implantar las funciones de Mesa de Control de Operaciones como una función adyacente a sus actividades operativas.
- Supervisar que se dé cumplimiento a los lineamientos jurídicos establecidos a fin de asegurar que la operatividad se mantenga en el ámbito del marco legal.
- Solicitar la autorización para la aplicación de reservas y procedencias legales con los clientes, previo dictamen jurídico y Auditoría Interna.
- Vigilar que los documentos valor se mantengan adecuadamente custodiados.

c. Actividades eventuales:

- Proponer la integración y facultades del Comité de Auditoría para su aprobación, incluyendo asesoría externa de ser necesario.
- Participar en la elaboración del plan estratégico de las Financieras administradas y de la Consultoría.
- Elaborar y proponer estrategias para formalización de operaciones y seguimiento a los acreditados.
- Desarrollar las actualizaciones y modificaciones a las normas y políticas de crédito y a los procedimientos.
- Proponer políticas, procedimientos y estrategias para la recuperación del crédito.
- Difundir las políticas, normas y procedimientos para la correcta evaluación, otorgamiento y administración de los créditos.
- Desarrollar y promover estrategias que conduzcan a un eficiente e integral desarrollo del personal a su cargo.
- Proponer e implementar las políticas de Administración.
- Elaborar el Plan Estratégico y Operativo de su área y presentarlo como preliminar a la Dirección de Administración y Finanzas.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Solicitar a Dirección de Administración y Finanzas y a la Gerencia de Recursos Humanos la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elsa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 63 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel avanzado, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Sistemas de Administración de Cartera, aplicaciones de Administración, CRM o equivalente.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Gerente de Operación deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:


a. Características

1. **Intelectuales:** persona estratégica y analítica con capacidad de control simultáneo de operaciones, orientada a resultados. Facilidad para la administración de prioridades, alta habilidad matemática, excelente memoria y capacidad de comprensión. Nivel alto de inteligencia emocional. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente.
2. **Físicas:** Preferentemente de 28 a 35 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. **Sociales:** nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Estado Civil: indistinto.
4. **Psicológicas:** Personalidad amable, firme para el diálogo, creativa, alta capacidad para el análisis circunstancial, leal, discreto y respetuoso. Carácter firme.

b. Habilidades

1. **Instrucción:** Carrera Profesional Titulado en área económica - administrativa. Preferentemente con especialización en área financiera.
2. **Experiencia:** Mínimo cinco años en el sistema financiero desempeñando funciones de administración en contraloría, administración, finanzas, tesorería y actividades administrativas internas varias. Indispensable haber tenido a cargo un equipo de trabajo.
3. **Criterio:** Facilidad para la toma de decisiones, trabajo bajo presión, alto grado de trabajo en equipo, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio. Visión comercial y de negocio, liderazgo ejecutivo. Orientación 100% a resultados, pro actividad, seguimiento y control de operaciones, facilidad para la investigación y documentación.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 64 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo. No sedentario.

2. Mental: Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores externos en las operaciones e implementar soluciones. Facilidad para focalizar operaciones independientes. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Gerente de Operaciones en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como en el sistema Acc-sof, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes. Es directamente responsable también de todo el proceso y actividades inherentes a los recursos humanos a su cargo, incluyendo las actividades realizadas por su personal.

e. Autoridad

Comparte autoridad con el Director de Administración y Finanzas para decidir los movimientos y/o aprobaciones a los acuerdos, modificaciones y/o ajustes en las cuentas por cobrar de cada uno de los clientes de las Financieras que administra la Consultoría. Bajo el marco legal, podrá decidir en conjunto con el Coordinador de Operaciones, los casos particulares que para efectos de cobranza, deban pasar al área Jurídica.

f. Condiciones de trabajo


Interior en medio ambiente controlado. El nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al surgimiento de operaciones que requieren una atención inmediata.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Director de Administración y Finanzas, Gerencia de Crédito, Gerencia de Nuevos Productos, Dirección de Administración y Finanzas, Gerencia de Contabilidad y Tesorería, Gerencia de Recursos Humanos y Administración, Gerencia de Sistemas, Gerencia Inmobiliaria, Gerencia Jurídica, y personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.

2. Externas: Clientes y en ocasiones familiares de los Clientes, Socios y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 66 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: COORDINADOR DE OPERACIÓN	CATEGORÍA: Nivel Estratégico Táctico
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Crédito
REPORTA A: Gerente de Operación	PERSONAL A SU CARGO: Ejecutivos de Operación
CONTACTOS PERMANENTES: Director de Administración y Finanzas, Coordinación de Crédito, Gerencia de Nuevos Productos, Dirección de Administración y Finanzas, Gerencia de Operación, Ejecutivos de Operación, Coordinación de Contabilidad, Coordinador de Tesorería, Coordinación de Recursos Humanos y Administración, Coordinación de Sistemas, Coordinación Inmobiliaria, Coordinación Jurídica, Clientes, Socios, y personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.	
PUESTOS CONEXOS: Gerente de Operación – <u>Coordinador de Operación</u> – Ejecutivo de Operación	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA


Se encarga de coordinar la implementación de la política financiera de la empresa en lo relacionado con el manejo de fondos para el otorgamiento de créditos para ajustarlo a la capacidad financiera de la Consultoría y de las Financieras administradas; haciendo uso racional de las fuentes de crédito y de las aplicaciones de los recursos que se le presenten. Es quien evalúa las inversiones de los fondos correspondientes a la administración de fondeo de terceras entidades financieras a cargo de la empresa y supervisa la correcta administración de los créditos otorgados.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Asegurar el registro de las operaciones de crédito y administración del sistema de cartera.
- Supervisar el cumplimiento del proceso de administración de los créditos conforme a las políticas establecidas por la Consultoría y las Financieras administradas.
- Supervisar la correcta elaboración de la instrumentación administrativa (contrato, pagaré, etc.) de los créditos autorizados.
- Mantener el seguimiento a la devolución de los documentos valor prestados al Área Jurídica, ya sea para integración de expedientes jurídicos o para su resguardo temporal.
- Operar y administrar el sistema de cartera.
- Elaborar los estados de cuenta certificados y las cartas de no adeudos.
- Emitir y enviar los reportes de la cartera de crédito a las diferentes áreas de La Financiera.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 67 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Realizar la conciliación del sistema de cartera con las cifras contables.
- Coordinar las acciones operativas en materia de administración, cobranza, tesorería y atención a clientes de la Consultoría y las Financieras administradas.


b. Actividades periódicas:

- Emitir los reportes para los diferentes usuarios de La Financiera cuando le sean solicitados.
- Aprobar los estados de cuenta certificados, así como cartas de no adeudo de aquellas operaciones que hayan sido liquidadas.
- Coordinar la operación de la Mesa de Control de Operaciones a fin de garantizar la correcta autorización y disposición de los créditos y expedientes de los clientes de las Financieras administradas.
- Revisar el cálculo de intereses ordinarios y moratorios así como gastos de cobranza que se generen al momento de la liquidación de un documento.
- Revisar el cálculo mensual de la provisión de intereses previo y definitivo.
- Efectuar mensualmente la conciliación de saldos de las fuentes de fondeo.
- Cada tres meses coordina y revisa la calificación de la cartera de clientes de las Financieras administradas, vigilando su apego al criterio institucional de calificación y su evolución, integrando los correspondientes reportes a la Dirección de Administración y Finanzas.

c. Actividades eventuales:

- Evaluar el desempeño del personal de su área y promover la elaboración e implantación de programas de capacitación que fortalezcan la actualización y la mejora continua del mismo.
- Coordinar la instauración de las políticas de seguimiento y control de calidad de los servicios otorgados a los clientes de la consultoría y las financieras administradas para que el manejo y explotación de la información relacionada con las operaciones, se realice con apego a lineamientos éticos, de seguridad y confidencialidad de la misma.
- Participar activamente en la realización de los manuales técnicos operativos, documentación, fichas técnicas y procedimientos específicos de su área, para su uso y consulta de los demás colaboradores de la empresa.
- Archivo y organización de documentación propia del área.
- Cumplir con la emisión y revisión de informes, anexos y reportes para las instancias solicitantes.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Solicitar a Dirección General la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 68 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio o usuario, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Sistemas de Administración de Cartera, aplicaciones de Administración, CRM o equivalente.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Coordinador de Operación deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. Intelectuales: persona analítica, creativa y con capacidad de control simultáneo de operaciones de negocio. Facilidad para la administración de prioridades, excelente memoria y capacidad de comprensión de situaciones financieras y oportunidades de negocio. Alto de inteligencia emocional. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente.
2. Físicas: Preferentemente de 25 a 30 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Estado Civil: indistinto.
4. Psicológicas: Personalidad amable, firme para el diálogo, creativa, alta capacidad para el análisis circunstancial, leal, discreto y respetuoso. Alto sentido de confidencialidad.

b. Habilidades

1. Instrucción: Carrera Profesional en área Económica – Administrativa o equivalente. Titulado.
2. Experiencia: Mínimo tres años en el sistema financiero desempeñando funciones de administración en contraloría, administración de cartera, finanzas, tesorería y actividades administrativas internas varias.
3. Criterio: Facilidad para la toma de decisiones, trabajo bajo presión, alto grado de trabajo en equipo, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio. Visión comercial y de negocio, liderazgo ejecutivo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 69 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo. No sedentario.

2. Mental: Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores externos en las operaciones e implementar soluciones. Facilidad para focalizar operaciones independientes. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Coordinador de Operación en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como en el sistema Acc-sof, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes. Es directamente responsable también de todo el proceso y actividades inherentes a los miembros de su área, incluyendo las actividades realizadas por el personal a su cargo.

e. Autoridad

- Tiene la autoridad de decidir en ausencia del Gerente de Operaciones, los movimientos y/o aprobaciones a los acuerdos, modificaciones y/o ajustes en las cuentas por cobrar de cada uno de los clientes de las Financieras que administra la empresa.
- Tiene la facultad de modificar, replantear y/o planificar cada proceso del área según sea necesario.
- Al ser directamente responsable del personal a su cargo, autoriza y coordina los tiempos fuera de la oficina, propios y de los elementos de su área.

f. Condiciones de trabajo


Interior en medio ambiente controlado. El nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al surgimiento de operaciones que requieren una atención inmediata.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Director de Administración y Finanzas, Coordinación de Crédito, Gerencia de Nuevos Productos, Dirección de Administración y Finanzas, Gerencia de Operación, Ejecutivos de Operación, Coordinación de Contabilidad, Coordinador de Tesorería, Coordinación de Recursos Humanos y Administración, Coordinación de Sistemas, Coordinación Inmobiliaria, Coordinación Jurídica, y personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.

2. Externas: Clientes y en ocasiones familiares de los Clientes, Socios y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 70 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

INDICADORES

Entrega de proyectos en tiempos estipulados.
 Evaluación de Presupuesto Anual.
 Alcance de metas de Recuperación de Cartera (mensual, semestral y anual).
 Evaluaciones periódicas por parte de Dirección General.

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	PROACTIVIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE	APRENDIZAJE
Coordinador de Operación	4	4	4	4	4	4

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

Puesto: Gerente de Operación

Experiencia laboral: Mínimo tres años como Coordinador de Área dentro de la Empresa, o bien, cuatro años en puesto gerencial en empresa financiera. Indispensable haber tenido un equipo de trabajo a su cargo.

Experiencia en el sector: Mínimo cuatro años en sector financiero y/o administrativo.

Nivel de estudio: Especialización en Finanzas / Diplomado o Seminario en sector financiero o equivalente.


Sexo: Indistinto

Edad: 30 a 38 años

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS						
PUESTO	EMPOWERMENT	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	PLANIFICACIÓN Y CONTROL
Gerente de Operación	4	4	4	4	4	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 71 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: EJECUTIVO DE OPERACIÓN	CATEGORÍA: Nivel Operativo
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Coordinador de Operación	PERSONAL A SU CARGO: No hay personal a cargo.
CONTACTOS PERMANENTES: Dirección de Administración y Finanzas, Gerencia de Operación, Coordinación de Operación, Ejecutivo de Crédito, Ejecutivo de Contabilidad, Ejecutivo de Tesorería, Ejecutivo de Sistemas, Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración, Auxiliar Administrativo Inmobiliario, Ejecutivo Jurídico, personal interno de la empresa.	
PUESTOS CONEXOS: Coordinador de Operación – <u>Ejecutivo de Operación</u> – Sin Personal	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Su objetivo principal consiste en optimizar los procesos administrativos y operativos de la Gerencia de Operación, desempeñándose como mediador y responsable del cotejo y registro de los datos financieros.

Deberá encargarse de realizar correctamente los procesos concernientes a la cartera de crédito, como notificar los pagos puntuales a los clientes de la empresa, capturar y conciliar movimientos crediticios de manera interna, administrar el sistema de cartera, de la atención a clientes para la aclaración de sus situaciones financieras o cualquier otra situación que requiera la ayuda de algún miembro de la organización, de la generación de reportes de ingresos de manera interna, y otras actividades encomendadas por la Coordinación de Operación y por supuesto, de la Gerencia de Operación.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Mandar avisos de pagos a clientes.
- Seguimiento a la cobranza administrativa (llamadas telefónicas, correos electrónicos y/o cartas).
- Mandar Estados de Cuenta a los clientes
- Captura de movimientos bancarios en el sistema interno de la organización.
- Revisar el cálculo correcto de los intereses de cada uno de los clientes que integran la cartera de crédito
- Gestionar cobranza preventiva con los clientes.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 72 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

b. Actividades periódicas:

- Creación de reportes de comportamiento de cartera
- Atención telefónica a situaciones internas con los clientes
- Atender oportunamente a las solicitudes de crédito de los clientes.
- Obtener, ajustar y enviar los estados de cuenta especiales a cada cliente cuando se solicite.


c. Actividades eventuales:

- Solicitud de documentación a clientes y prospectos para la actualización semestral de su expediente físico.
- Generar y actualizar bases de datos.
- Generar y proporcionar reportes de crédito a los clientes.
- Mandar notificaciones de pago a fondeadores y socios.
- Archivo de documentación y revisión de expedientes para su actualización.
- Elaboración de Estados de Cuenta Certificados.
- Cumplir con la meta de recuperación mensual, semestral y anual.
- Archivo y organización de documentación propia del área.
- Cumplir con la emisión y revisión de informes, anexos y reportes para las instancias solicitantes.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio o usuario, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Salesforce, CRM o equivalente.
- Conocimiento general acerca de campañas de publicidad digitales.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 73 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Ejecutivo de Operación deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. Intelectuales: persona analítica, creativa, con control de operaciones y orientada a resultados, habilidad matemática, excelente memoria y capacidad de comprensión. Nivel alto de inteligencia emocional. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente.
2. Físicas: Preferentemente de 18 a 25 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Estado Civil: indistinto.
4. Psicológicas: Personalidad amable, firme para el diálogo, extrovertida, creativa, alta capacidad para el razonamiento numérico y circunstancial, leal y respetuoso.


b. Habilidades

1. Instrucción: Deseable Carrera Profesional Administrativa concluida o Carrera Administrativa Trunca.
2. Experiencia: Mínimo un año como Asesor Financiero, desempeñando funciones operativas, en atención a clientes, evaluaciones crediticias y financieras (no tarjetas de crédito) y actividades administrativas varias.
3. Criterio: Facilidad para la interpretación y explicación de datos numéricos y financieros (estados de cuenta, balances sencillos, etc.). Capacidad para saber interpretar a detalle las órdenes proporcionadas.

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo. No sedentario.
2. Mental: Requiere mucha atención, concentración y destreza en los procesos financieros, poniendo especial cuidado en la información que se captura, ya que se manejan datos numéricos importantes. El ritmo y volumen de trabajo puede variar en ocasiones, pero casi siempre será constante y requerirá atención inmediata.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización		Página 74 de 190	
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

d. Responsabilidad

El Ejecutivo de Operación en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como en el sistema Salesforce, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes.

e. Autoridad

El Ejecutivo de Operación deberá consultar cada decisión y movimiento financiero en el sistema, así como el manejo determinado de información acerca de los clientes con la Coordinación de Operaciones.

f. Condiciones de trabajo


Interior en medio ambiente controlado. El nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al surgimiento de operaciones que requieren una atención inmediata.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Dirección de Administración y Finanzas, Gerencia de Operación, Coordinación de Operación, Ejecutivo de Crédito, Ejecutivo de Contabilidad, Ejecutivo de Tesorería, Ejecutivo de Sistemas, Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración, Auxiliar Administrativo Inmobiliario, Ejecutivo Jurídico, y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades, en ocasiones con el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. Externas: Clientes y en ocasiones familiares de los Clientes, Fondadores, Socios y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elsa Cofin Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 26 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 75 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

INDICADORES

Entrega de proyectos en tiempos estipulados.
Evaluación de Presupuesto Anual.
Alcance de metas de Recuperación de Cartera (mensual, semestral y anual).
Evaluaciones periódicas por parte de Dirección General.

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	PROACTIVIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE	APRENDIZAJE
Ejecutivo de Operación	2	3	4	4	4	4

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

Puesto: Coordinador de Operación

Experiencia laboral: Mínimo dos años como Ejecutivo de Operación dentro de la Empresa, o bien, tres años en puesto similar en empresa financiera.

Experiencia en el sector: Mínimo tres años en sector financiero y/o administrativo.

Nivel de estudio: Carrera Económica Administrativa, de Negocios o equivalente. Titulado. Preferentemente especialización en Finanzas o equivalente.


Sexo: Indistinto

Edad: 25 a 30 años

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS						
PUESTO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	PROACTIVIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE	PLANIFICACIÓN Y CONTROL
Coordinador de Operación	4	4	4	4	4	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 76 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: GERENTE DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA	CATEGORÍA: Nivel Estratégico
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Director de Administración y Finanzas	PERSONAL A SU CARGO: Coordinador de Contabilidad, Coordinador de Tesorería
CONTACTOS PERMANENTES: Director de Administración y Finanzas, Gerencia de Crédito, Gerencia de Nuevos Productos, Dirección de Administración y Finanzas, Coordinación de Contabilidad y Tesorería, Gerencia de Recursos Humanos y Administración, Gerencia de Sistemas, Gerencia Inmobiliaria, Gerencia Jurídica, Clientes, Socios, y personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.	
PUESTOS CONEXOS: Dirección de Administración y Finanzas – <u>Gerente de Contabilidad y Tesorería</u> – Coordinación de Contabilidad, Coordinación de Tesorería.	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA


Encargado de responder por las adecuadas prácticas contables de la empresa, controles internos, impuestos, costos, elaboración y análisis de estados financieros. Controla los ingresos, egresos, costos, balances, y patrimonio de la empresa. Desempeña una función básica en la planeación y aplicación de recursos internos, obteniendo fondos necesarios y aplicándolos para fines rentables. Tiene a su cargo la responsabilidad de todos los aspectos relacionados con la tesorería, contraloría, contabilidad, auditoría externa e interna, así como la coordinación de la planeación del área administrativa a su cargo.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Velar por que se encuentren al día la contabilidad y los registros que deben llevarse conforme a las normas pertinentes y cuidar que reflejen con claridad y precisión la situación patrimonial, económica, financiera y funcional de la empresa.
- Velar por el oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias y sociales.
- Supervisar el acceso y manejo de portales de banca en línea para financiar las operaciones crediticias que se otorgan a los clientes.
- Supervisar el registro de todas las operaciones causadas en la empresa.
- Revisar diariamente que el control contable de los activos fijos, los cargos diferidos y gastos pagos por anticipado se lleven de manera correcta, así como supervisar la actualización constante de las conciliaciones bancarias de las diferentes cuentas manejadas por la Consultoría y las entidades administradas.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 77 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	


b. Actividades periódicas:

- Brindar la Asesoría especializada que le solicite la Dirección de Administración y Finanzas y/o cualquier departamento de la empresa con la finalidad de que éstas puedan tomar decisiones que se enmarquen dentro del ordenamiento contable; así como mediante el diseño y aplicación de estrategias administrativas y financieras que permitan reducir las posibles contingencias originadas durante el desarrollo de sus actividades.
- Supervisar la preparación de estados financieros exactos y puntuales para su respectiva revisión por parte de la Dirección de Administración y Finanzas.
- Supervisar los controles internos en el procesamiento de las transacciones financieras (fondeo).
- Cotejar la concordancia de los arqueos a caja chica, cuentas principales, tarjetas de crédito y cheques con los informes recibidos por parte de la Coordinación de Contabilidad.
- Supervisar que el registro de la información capturada en los sistemas administrativos internos sea oportuna y confiable, verificando mensualmente la consistencia de los registros, así como implementando nuevos reportes que faciliten y agilicen el cruce de información y la generación de nueva información.

c. Actividades eventuales:

- Determinar en conjunto con las demás Direcciones de la empresa, la implementación de las políticas en las diversas áreas, así como las políticas sobre pagos a proveedores (condiciones de la documentación de adeudos, plazos, etc.), sobre pago de impuestos (pagos anticipados y diferidos).
- Supervisar el adecuado cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa (declaraciones de impuestos mensuales y anuales) y velar por su oportuno pago y/o presentación.
- Supervisar el cumplimiento de los requerimientos de Instancias y Dependencias Privadas y Gubernamentales relacionadas con trámites contables y fiscales.
- Supervisar la coordinación de actividades con despachos contables externos y despachos de auditoría externos.
- Asegurar la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
- Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo, de acuerdo con los requerimientos de su función y con el crecimiento de la empresa.
- Solicitar a Dirección General y/o Departamento de Recursos Humanos, la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 78 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.
- Conocimiento y manejo de portales de banca en línea.
- Uso de Sistema Contable: "Contpaq" (contabilidad y facturación)

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Gerente de Contabilidad y Tesorería deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:


a. Características

1. Intelectuales: analítico, control de operaciones y orientado a resultados, habilidad matemática, excelente memoria. Nivel intermedio de inteligencia emocional. Alta capacidad para recordar datos contables.
2. Físicas: Preferentemente de 28 a 35 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad. Estado Civil: indistinto.
4. Psicológicas: Personalidad amable, alta capacidad para el razonamiento contable y circunstancial, leal, discreto y respetuoso.

b. Habilidades

1. Instrucción: Contador Público Titulado que cuente con Cédula profesional, con conocimientos de auditoría, informática, administración, banca, tributación y finanzas, legislación bancaria, control interno. Preferentemente con especialización en área financiera.
2. Experiencia: Mínimo cinco años preferentemente en el sistema financiero desempeñando funciones de administración en contraloría, administración, finanzas, tesorería y actividades administrativas internas varias. Indispensable haber tenido a cargo un equipo de trabajo.
3. Criterio: Facilidad para la toma de decisiones, trabajo bajo presión, alto grado de trabajo en equipo, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio. Visión comercial y de negocio, liderazgo ejecutivo. Orientación 100% a resultados, pro actividad, seguimiento y control de operaciones, facilidad para la investigación y documentación. Facilidad para la interpretación y explicación de datos numéricos y contables.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 79 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo. No sedentario.

2. Mental: Requiere mucha atención, concentración y destreza en los procesos contables y financieros, poniendo especial cuidado en la información que se captura, ya que se manejan datos contables importantes y en ocasiones confidenciales. El ritmo y volumen de trabajo casi siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Gerente de Contabilidad y Tesorería en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial, financiera y de carácter fiscal, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes. Es directamente responsable también de todo el proceso y actividades inherentes a los recursos humanos a su cargo, incluyendo las actividades realizadas por su personal.

e. Autoridad

Tiene la autoridad de autorizar las programaciones de transferencias bancarias y o movimientos en las cuentas empresariales y del manejo de las cuentas corporativas. En concordancia con la Dirección de Administración y Finanzas, podrá autorizar los pagos y/o transferencias necesarias para el pago de activos, pasivos, créditos y/o cualquier otra actividad administrativa contable de la consultoría y de las empresas que ésta maneja. Las acciones relevantes de carácter contable que requieran una importante suma, deberán ser consultadas previamente con la Dirección de Administración y Finanzas.

f. Condiciones de trabajo


Interior en medio ambiente controlado. El nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al surgimiento de operaciones que requieren una atención inmediata.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Director de Administración y Finanzas, Gerencia de Crédito, Gerencia de Nuevos Productos, Dirección de Administración y Finanzas, Coordinación de Contabilidad y Tesorería, Gerencia de Recursos Humanos y Administración, Gerencia de Sistemas, Gerencia Inmobiliaria, Gerencia Jurídica, y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades, en ocasiones con el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. Externas: Colaboradores, despachos contables externos, Socios, ejecutivos bancarios y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 80 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

INDICADORES

Entrega de proyectos en tiempos estipulados.
 Respuesta por tiempos de operaciones y transferencias bancarias diariamente.
 Evaluaciones periódicas por parte de la Dirección de Administración y Finanzas.

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	EMPOWERMENT	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	PLANIFICACIÓN Y CONTROL
Gerente Contabilidad y Tesorería	4	4	4	4	4	4

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

Puesto: Director de Administración y Finanzas

Experiencia laboral: Mínimo cinco años como Gerente de Área dentro de la Empresa, o bien, siete años en puesto gerencial en empresa financiera.

Experiencia en el sector: Mínimo siete años en sector financiero y/o administrativo.

Nivel de estudio: Posgrado en Finanzas / Maestría en sector financiero o equivalente.


Sexo: Indistinto

Edad: 30 a 40 años

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS						
PUESTO	CONTROL	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS
Director de Administración y Finanzas	4	4	4	4	4	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elsa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 81 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: COORDINADOR DE CONTABILIDAD	CATEGORÍA: Nivel Ejecutivo Táctico
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Director de Administración y Finanzas	PERSONAL A SU CARGO: Ejecutivo de Contabilidad
CONTACTOS PERMANENTES: Dirección de Administración y Finanzas, Coordinación de Crédito, Gerencia de Nuevos Productos, Gerencia de Contabilidad y Finanzas, Coordinación de Tesorería, Ejecutivo de Contabilidad, Coordinación de Recursos Humanos y Administración, Coordinación de Sistemas, Coordinación Inmobiliaria, Coordinación Jurídica, Clientes, Socios, y personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.	
PUESTOS CONEXOS: Gerente de Contabilidad y Tesorería – <u>Coordinación de Contabilidad</u> – Ejecutivo de Contabilidad.	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA


Se encarga de coordinar el adecuado registro contable de las operaciones que realiza la Consultoría y las Financieras administradas, apegándose a lo que estipulan las Normas de Información Financiera (NIF) para el registro de las operaciones, desde la preparación de los Estados Financieros para presentar al Gerente de Administración para su aprobación, hasta la determinación de los diferentes impuestos a los que está sujeta la sociedad (ISR, IVA, IETU, IMSS, etc.), de igual manera supervisa la presentación de las declaraciones de carácter Informativo que la sociedad está obligada a presentar ante la Secretaría de Hacienda (SHCP), y demás actividades relacionadas con la contabilidad general de la Consultoría.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Coordina diariamente el registro correcto y oportuno de todas las operaciones de la sociedad, con apego a los criterios contables y políticas internas, para efectos de elaborar y presentar la información financiera a las autoridades.
- Supervisa la elaboración de conciliaciones bancarias en cuanto a lo contable se refiere.
- Se encarga de dar seguimiento a los requerimientos de información que le solicitan los auditores externos ó algún otro organismo externo, previa autorización de la Dirección General.
- Apoya al Jefe inmediato en las actividades que se le requiera.
- Hacer cumplir las políticas y normas institucionales en materia de contabilidad para su establecimiento en los procesos del manejo de recursos en cualquiera de sus instrumentos en los procedimientos contables de la Consultoría y las Financieras administradas.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 82 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Supervisar el cumplimiento de la normatividad para la correcta ejecución de los procedimientos que garanticen el control y cumplimiento en materia contable.
- Revisar diariamente la contabilidad de todas las operaciones de crédito.
- Revisar diariamente las conciliaciones bancarias y de cada cliente y proveedor.
- Actualizar diariamente la contabilidad y los registros que deben llevarse conforme a las normas pertinentes y cuidar que reflejen con claridad y precisión la situación patrimonial, económica, financiera y funcional de la empresa.
- Velar por el oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias y sociales.
- Acceso y manejo de portales de banca en línea para financiar las operaciones crediticias que se otorgan a los clientes.
- Revisar el correcto registro de todas las operaciones causadas en la empresa. Llevar el control contable de los activos fijos, los cargos diferidos y gastos pagos por anticipado, y efectuar las conciliaciones bancarias de las diferentes cuentas.

b. Actividades periódicas:

- Atiende los requerimientos de los auditores externos en cuestión de contabilidad.
- Coordina la elaboración mensual del cálculo de los compromisos fiscales de la Sociedad y de las Financieras administradas ante las autoridades en materia fiscal (ISR, IVA, ISR, IETU, IMSS, etc.)
- Coordina la elaboración mensual de los estados financieros de la Sociedad.
- Elabora calculo y registro al cierre de mes, la estimación de la cartera crediticia.
- Realiza el registro contable sobre los castigos a la cartera de crédito que le instruya la Dirección General.
- Elabora mensualmente para la Dirección General, los distintos reportes que previamente definidos por la Gerencia de Contabilidad.
- Coordinar la elaboración mensual de los estados financieros de la Consultoría y las Financieras administradas bajo los lineamientos técnicos y normas institucionales para su disposición ante las instancias internas ejecutivas y de control.
- Coordinar y supervisar mensualmente el proceso de elaboración de los estados de cambios en la situación financiera, los estados de variaciones en el capital contable y los estados de cuenta, así como autorizar la versión final de éstos.
- Coordinar la elaboración del Balance General y estados de resultados mensuales, así como la integración final de éstos para su presentación a la Dirección de Administración y Finanzas.
- Elaborar las declaraciones provisionales mensuales de pagos de impuestos.
- Llevar a cabo los pagos de las nóminas quincenales y pagos de servicios de todas las instancias administradas.
- Brindar la Asesoría especializada que le solicite la Dirección General y/o cualquier departamento de la empresa con la finalidad de que éstas puedan tomar decisiones que se enmarquen dentro del ordenamiento contable; así como mediante el diseño y aplicación de estrategias contables que permitan reducir las posibles contingencias originadas durante el desarrollo de sus actividades.
- Coordinar con el área de sistemas que el registro de la información sea oportuna y confiable, verificando mensualmente la consistencia de los registros, así como implementando nuevos reportes que faciliten y agilicen el cruce de información y la generación de nueva información.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 83 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	


c. Actividades eventuales:

- Atender de forma oportuna los cambios a las disposiciones fiscales en constante actualización.
- Dirigir y supervisar la elaboración de los estados financieros anuales y autorizar su versión final para su disposición ante las instancias internas y externas de control.
- Coordinar la agrupación de cuentas en cumplimiento a las disposiciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Atender a las instancias y solicitudes en general que procedan de la Condusef y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Ayudar en la implementación de las políticas en las diversas áreas de la empresa, así como con las políticas sobre pagos a proveedores (condiciones de la documentación de adeudos, plazos, etc.), sobre pago de impuestos (pagos anticipados y diferidos).
- Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa (declaraciones de impuestos mensuales y anuales) y velar por su oportuno pago y/o presentación.
- Ayudar en la implementación de las políticas en las diversas áreas de la empresa.
- Participar activamente en la realización de los manuales técnicos operativos, documentación, fichas técnicas y procedimientos específicos de su área, para su uso y consulta de los demás colaboradores de la empresa.
- Atender requerimientos de Instancias y Dependencias Privadas y Gubernamentales relacionadas con trámites contables y fiscales.
- Coordinación con despachos contables externos y despachos de auditoría externos.
- Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
- Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo, de acuerdo con los requerimientos de su función y con el crecimiento de la empresa.
- Solicitar a Dirección de Administración y Finanzas y/o Departamento de Recursos Humanos, la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.
- Conocimiento y manejo de portales de banca en línea.
- Uso de Sistema Contable: "Contpaq" (contabilidad y facturación)

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 84 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Coordinador de Contabilidad deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:


a. Características

1. Intelectuales: analítico, control de operaciones y orientado a resultados, habilidad matemática, excelente memoria. Nivel intermedio de inteligencia emocional. Alta capacidad para recordar datos contables.
2. Físicas: Preferentemente de 25 a 28 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad. Estado Civil: indistinto.
4. Psicológicas: Personalidad amable, alta capacidad para el razonamiento contable y circunstancial, leal, discreto y respetuoso.

b. Habilidades

1. Instrucción: Contador Público Titulado que cuente con Cédula profesional, con conocimientos de auditoría, informática, administración, banca, tributación y finanzas, legislación bancaria, control interno. Preferentemente con especialización en área financiera.
2. Experiencia: Mínimo cinco años preferentemente en el sistema financiero desempeñando funciones de administración en contraloría, administración, finanzas, tesorería y actividades administrativas internas varias. Indispensable haber tenido a cargo un equipo de trabajo.
3. Criterio: Facilidad para la toma de decisiones, trabajo bajo presión, alto grado de trabajo en equipo, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio. Visión comercial y de negocio, liderazgo ejecutivo. Orientación 100% a resultados, pro actividad, seguimiento y control de operaciones, facilidad para la investigación y documentación. Facilidad para la interpretación y explicación de datos numéricos y contables.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 85 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo. No sedentario.

2. Mental: Requiere mucha atención, concentración y destreza en los procesos contables y financieros, poniendo especial cuidado en la información que se captura, ya que se manejan datos contables importantes y en ocasiones confidenciales. El ritmo y volumen de trabajo casi siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El representante de la Coordinación de Contabilidad en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial, financiera y de carácter fiscal, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes.

e. Autoridad

Tiene la autoridad de sugerir en primera instancia acerca de las programaciones de transferencias bancarias y o movimientos en las cuentas empresariales y del manejo de las cuentas corporativas. Bajo previa autorización de la Gerencia de Contabilidad y Tesorería, podrá efectuar los pagos y/o transferencias necesarias para el pago de activos, pasivos, créditos y/o cualquier otra actividad administrativa contable de la consultoría y de las empresas que ésta maneja. Las acciones relevantes de carácter contable, deberán ser consultadas previamente con el jefe inmediato.

f. Condiciones de trabajo

Interior en medio ambiente controlado. El nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al surgimiento de operaciones que requieren una atención inmediata.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Dirección de Administración y Finanzas, Coordinación de Crédito, Gerencia de Nuevos Productos, Gerencia de Contabilidad y Finanzas, Coordinación de Tesorería, Ejecutivo de Contabilidad, Coordinación de Recursos Humanos y Administración, Coordinación de Sistemas, Coordinación Inmobiliaria, Coordinación Jurídica, y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades, en ocasiones con el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. Externas: Colaboradores, despachos contables externos, Socios, ejecutivos bancarios y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 87 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: EJECUTIVO DE CONTABILIDAD	CATEGORÍA: Nivel Operativo
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Coordinador de Contabilidad	PERSONAL A SU CARGO: Sin personal a su cargo.
CONTACTOS PERMANENTES: Dirección de Administración y Finanzas, Gerencia de Contabilidad y Tesorería, Coordinación de Tesorería, Coordinador de Contabilidad, Coordinación de Recursos Humanos y Administración, Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración, Ejecutivo de Sistemas, Auxiliar Administrativo Inmobiliario, Ejecutivo Jurídico, y personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.	
PUESTOS CONEXOS: Coordinador de Contabilidad – <u>Ejecutivo de Contabilidad</u> – Sin personal.	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA


Apoya al Coordinador de Contabilidad para efectuar el adecuado registro contable de las operaciones que realiza la Consultoría y las Financieras administradas, apegándose a lo que estipulan las Normas de Información Financiera (NIF) para el registro de las operaciones.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Actualizar diariamente la contabilidad y los registros que deben llevarse conforme a las normas pertinentes y cuidar que reflejen con claridad y precisión la situación patrimonial, económica, financiera y funcional de la empresa.
- Elaborar conciliaciones bancarias y de cada cliente y proveedor.
- Elaborar la contabilidad diaria de todas las operaciones de crédito.
- Dar seguimiento a los requerimientos de información que le solicitan los auditores externos ó algún otro organismo externo, previa autorización de la Dirección General.
- Apoyar al Jefe inmediato en las actividades que se le requiera.
- Hacer cumplir las políticas y normas institucionales en materia de contabilidad para su establecimiento en los procesos del manejo de recursos en cualquiera de sus instrumentos en los procedimientos contables de la Consultoría y las Financieras administradas.
- Cumplir con la normatividad para la correcta ejecución de los procedimientos que garanticen el control y cumplimiento en materia contable.
- Velar por el oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias y sociales.
- Acceso y manejo de portales de banca en línea para financiar las operaciones crediticias que se otorgan a los clientes.
- Registrar todas las operaciones causadas en la empresa. Llevar el control contable de los activos fijos, los cargos diferidos y gastos pagos por anticipado, y efectuar las conciliaciones bancarias de las diferentes cuentas.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 88 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Atiende los requerimientos de los auditores externos en cuestión de contabilidad.
- Brindar la Asesoría especializada que le solicite la Dirección General y/o cualquier departamento de la empresa con la finalidad de que éstas puedan tomar decisiones que se enmarquen dentro del ordenamiento contable; así como mediante el diseño y aplicación de estrategias contables que permitan reducir las posibles contingencias originadas durante el desarrollo de sus actividades.


b. Actividades periódicas:

- Elaborar los estados de cambios en la situación financiera, los estados de variaciones en el capital contable y los estados de cuenta.
- Participar en la elaboración del Balance General y estados de resultados mensuales, así como la integración final de éstos para su presentación a la Dirección de Administración y Finanzas.
- Elaborar los estados financieros anuales y autorizar su versión final para su disposición ante las instancias internas y externas de control.
- Atender a las instancias y solicitudes en general que procedan de la Condusef y de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Elaborar las declaraciones provisionales mensuales de pagos de impuestos.
- Llevar a cabo los pagos de las nóminas y pagos de servicios de todas las instancias administradas.
- Atender de forma oportuna lo cambios a las disposiciones fiscales en constante actualización.
- Elabora mensualmente el cálculo de los compromisos fiscales de la Sociedad y de las Financieras administradas ante las autoridades en materia fiscal (ISR, IVA, ISR, IETU, IMSS, etc.
- Elabora cálculo y registro al cierre de mes y la estimación de la cartera crediticia.
- Elabora mensualmente para la Dirección General, los distintos reportes que previamente definidos por la Gerencia de Administración.
- Preparar estados financieros exactos y puntuales.
- Realización de arqueos a caja chica, cuentas principales, tarjetas de crédito y cheques.
- Revisar con el área de sistemas que el registro de la información en los sistemas internos sea oportuna y confiable, verificando mensualmente la consistencia de los registros, así como implementando nuevos reportes que faciliten y agilicen el cruce de información y la generación de nueva información.

c. Actividades eventuales:

- Ayudar en la implementación de las políticas en las diversas áreas de la empresa, así como con las políticas sobre pagos a proveedores (condiciones de la documentación de adeudos, plazos, etc.), sobre pago de impuestos (pagos anticipados y diferidos).
- Apoyar en el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa (declaraciones de impuestos mensuales y anuales) y velar por su oportuno pago y/o presentación.
- Ayudar en la implementación de las políticas en las diversas áreas de la empresa.
- Atender requerimientos de Instancias y Dependencias Privadas y Gubernamentales relacionadas con trámites contables y fiscales.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 89 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Ser el contacto con despachos contables externos y despachos de auditoría externos.
- Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.
- Conocimiento y manejo de portales de banca en línea.
- Uso de Sistema Contable: "Contpaq" (contabilidad y facturación)

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Ejecutivo de Contabilidad deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:


a. Características

1. Intelectuales: analítico, control de operaciones y orientado a resultados, habilidad matemática, excelente memoria. Nivel intermedio de inteligencia emocional. Alta capacidad para recordar datos contables.
2. Físicas: Preferentemente de 18 a 22 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad. Estado Civil: indistinto.
4. Psicológicas: Personalidad amable, alta capacidad para el razonamiento contable y circunstancial, leal, discreto y respetuoso.

b. Habilidades

1. Instrucción: Egresado de la carrera de Contabilidad, preferentemente en trámites de titulación, con conocimientos de auditoría, informática, administración, banca, tributación y finanzas, legislación bancaria, control interno.
2. Experiencia: Experiencia mínima un año en despacho contable y/o empresa administrativa como auxiliar de contabilidad o equivalente.
3. Criterio: Facilidad para la interpretación y explicación de datos numéricos y contables. Aprenda fácilmente y tenga facilidad para la interpretación y explicación de datos numéricos y contables.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 90 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo. No sedentario.
2. Mental: Requiere mucha atención, concentración y destreza en los procesos contables y financieros, poniendo especial cuidado en la información que se captura, ya que se manejan datos contables importantes y en ocasiones confidenciales. El ritmo y volumen de trabajo casi siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Ejecutivo de Contabilidad en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial, financiera y de carácter fiscal, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes.

e. Autoridad

Las acciones dentro de su campo de acción deberán ser consultadas previamente con el jefe inmediato.


f. Condiciones de trabajo

Interior en medio ambiente controlado. El nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al surgimiento de operaciones que requieren una atención inmediata.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Dirección de Administración y Finanzas, Gerencia de Contabilidad y Tesorería, Coordinación de Tesorería, Coordinador de Contabilidad, Coordinación de Recursos Humanos y Administración, Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración, Ejecutivo de Sistemas, Auxiliar Administrativo Inmobiliario, Ejecutivo Jurídico, y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades, en ocasiones con el personal de las distintas áreas de la empresa.
2. Externas: Colaboradores, despachos contables externos, ejecutivos bancarios y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 92 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: COORDINADOR DE TESORERÍA	CATEGORÍA: Nivel Ejecutivo Táctico
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Director de Administración y Finanzas	PERSONAL A SU CARGO: Ejecutivo de Tesorería
CONTACTOS PERMANENTES: Dirección de Administración y Finanzas, Coordinación de Crédito, Gerencia de Contabilidad y Tesorería, Coordinación de Contabilidad, Ejecutivo de Tesorería, Coordinación de Operaciones, Coordinación de Recursos Humanos y Administración, Asistente Administrativo, Coordinación de Sistemas, Coordinación Administrativa Inmobiliaria, Coordinación Jurídica, Clientes, Socios, y personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.	
PUESTOS CONEXOS: Gerencia de Contabilidad y Tesorería- <u>Coordinador de Tesorería</u> - Ejecutivo de Tesorería	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Obtener mediante estrategias financieras el máximo beneficio y rendimiento de los recursos a través de su disposición y manejo. Planear y controlar los flujos de efectivo destinado a las operaciones crediticias y proporcionarlos oportunamente en las cantidades suficientes para que se realicen dichas operaciones de crédito. Mantener el control de cuentas de cheques para realizar los pagos y liquidaciones, tanto de obligaciones como de las operaciones de los servicios ofertados. Decidir por las mejores opciones o instrumentos de inversión de fondos y plazos para garantizar la liquidez necesaria para realizar la actividad crediticia.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Determina e informa diariamente a la Gerencia de Contabilidad y Tesorería, los cambios importantes en flujos de efectivo de la Sociedad.
- Controla y da seguimiento a las partidas bancarias en conciliación.
- Es responsable del correcto manejo del software proporcionado por los bancos para llevar a cabo las operaciones bancarias de la sociedad.
- Administra adecuadamente los tokens y accesos a los portales bancarios.
- Coordinar la administración eficaz de los recursos monetarios de la Consultoría y las instancias administradas en diversos instrumentos en moneda nacional y/o extranjera, estableciendo las normas financieras para asegurar la correcta aplicación y fondeo de los recursos.
- Instrumentar las acciones que garanticen la coordinación de la recepción de los cobros.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:


VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 93 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Constituir los depósitos en los instrumentos e instituciones autorizados, en las cantidades y plazos correctos que permitan obtener rendimientos, y, a su vez, se mantenga la liquidez suficiente para que la Consultoría y las instancias administradas proporcionen los servicios de crédito ofertados a sus clientes.
- Administrar el sistema interno para realizar el registro, control, seguimiento y reportes de las operaciones crediticias y servicios del portafolio ofertado a clientes con relación a las operaciones pendientes de liquidar, realizar la afectación de inventario, liberar entrega de fondos, emitir facturas, y demás, hasta la conclusión y/o cierre de las operaciones, hacer eficiente el registro control de tesorería de las operaciones electrónicas y supervisar las operaciones de tesorería en general.
- Proponer, aplicar y supervisar los lineamientos, políticas y normas para recibir y depositar los ingresos y realizar los egresos correspondientes a los compromisos contraídos por la Sociedad y las instancias financieras administradas.
- Coordinar, programar y supervisar el correcto registro de los ingresos por transferencias, cobranza extrajudicial y descuentos por pronto pago de los clientes de las entidades administradas por la Sociedad.
- Recibir, registrar, depositar, guardar y custodiar los recursos financieros y los diversos documentos importantes de la Sociedad, pagarés, escrituras, contratos originales, etc.
- Canalizar con oportunidad y eficacia los recursos financieros hacia las distintas áreas de la Sociedad y otros beneficiarios, de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos.
- Solicitar a las instituciones bancarias los estados de cuenta, avisos de cargo y crédito, chequeras y, en general, todo tipo de operaciones bancarias que sean requeridas en caso de alguna aclaración interna de alguna situación en particular.
- Mantener permanentemente informado y de manera oportuna al Gerente de Contabilidad y Tesorería, de las actividades realizadas.
- Controlar la disposición de efectivo para determinar la liquidez y las alternativas de inversión.
- Supervisar la aplicación de las políticas y procedimiento para la recepción de documentos y elaboración de facturas para la atención a los clientes y proveedores.

b. Actividades periódicas:


- Supervisa la correcta elaboración de los cheques emitidos por la Sociedad y de que las firmas se recaben correctamente.
- Revisa mensualmente las conciliaciones de las distintas cuentas bancarias que tiene la Sociedad.
- Atiende los requerimientos de los diferentes bancos sobre alguna petición de información, tendiente a actualizar el expediente de Velco Consultores y las entidades administradas.
- Revisa mensualmente las conciliaciones de las diferentes cuentas del balance donde interviene la tesorería.
- Evaluar el comportamiento de los ingresos y valores de la Sociedad, para mantener promedios bancarios, invertir excedentes y detectar posibles desviaciones, errores u omisiones que puedan existir, y aplicar las medidas correctivas pertinentes.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 94 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Recibir y revisar quincenalmente las nóminas, recibos y demás documentación respaldo para el pago de las remuneraciones al personal; programar en coordinación con la Coordinación de Administración y Recursos Humanos, y efectuar los pagos por servicios personales prestados a la Sociedad, conforme a los lineamientos y mecanismos establecidos.
- Efectuar semanal, quincenal o mensualmente el pago de honorarios por servicios profesionales independientes prestados a la Sociedad, conforme a los contratos y la documentación comprobatoria correspondientes.
- Recibir quincenalmente de la Coordinación de Administración y Recursos Humanos la documentación soporte de los descuentos y retenciones que se hagan al personal, de cuotas y aportaciones voluntarias de seguridad social, así como programar el pago de impuestos, seguros, créditos y otros conceptos autorizados, que sean aplicables en el cálculo de la nómina; expedir los cheques respectivos y/o programar las transferencias para entregarlas a las entidades correspondientes si es el caso.
- Autorizar y realizar mensualmente los pagos de las facturas, recibos, estimaciones de proyectos y demás documentación comprobatoria que ampare compromisos contraídos por la Sociedad con proveedores, contratistas y prestadores de servicios, de acuerdo a los pedidos o contratos relativos y con estricta observancia de los lineamientos, normas y procedimientos vigentes establecidos.
- Autorizar el pago de las cantidades en efectivo que deban cubrirse por concepto de viáticos y pasajes por las comisiones oficiales que se hayan autorizado al personal de la Sociedad.
- Revisar que la facturación se elabore de acuerdo a las tarifas autorizadas y a los porcentajes de descuento pactados; así como a las especificaciones establecidas en los contratos de cesión parcial de derechos y prestadores de servicios.
- Brindar la Asesoría especializada que le solicite la Dirección General y/o cualquier departamento de la empresa con la finalidad de que éstas puedan tomar decisiones que se enmarquen dentro del ordenamiento contable; así como mediante el diseño y aplicación de estrategias contables que permitan reducir las posibles contingencias originadas durante el desarrollo de sus actividades.
- Supervisar los controles internos en el procesamiento de las transacciones financieras (fondeo).
- Supervisar la realización de arqueos a caja chica, cuentas principales, tarjetas de crédito y cheques.
- Supervisar con el área de sistemas que el registro de la información sea oportuna y confiable, verificando mensualmente la consistencia de los registros, así como implementando nuevos reportes que faciliten y agilicen el cruce de información y la generación de nueva información.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 95 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	


c. Actividades eventuales:

- Coordinar el pago de las reservaciones y compra de boletos para el traslado del personal de la Sociedad acorde al presupuesto establecido por la Dirección de Administración y Finanzas.
- Realizar las inversiones convenientes cumpliendo con la normatividad para el aprovechamiento de los mismos.
- Ayudar en la implementación de las políticas en las diversas áreas de la empresa, así como con las políticas sobre pagos a proveedores (condiciones de la documentación de adeudos, plazos, etc.), sobre pago de impuestos (pagos anticipados y diferidos).
- Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa (declaraciones de impuestos mensuales y anuales) y velar por su oportuno pago y/o presentación.
- Ayudar en la implementación de las políticas en las diversas áreas de la empresa.
- Atender requerimientos de Instancias y Dependencias Privadas y Gubernamentales relacionadas con trámites contables y fiscales.
- Participar activamente en la realización de los manuales técnicos operativos, documentación, fichas técnicas y procedimientos específicos de su área, para su uso y consulta de los demás colaboradores de la empresa.
- Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo, de acuerdo con los requerimientos de su función y con el crecimiento de la empresa.
- Solicitar a Dirección General y/o Departamento de Recursos Humanos, la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.
- Conocimiento y manejo de portales de banca en línea.
- Uso de Sistema Contable: "Contpaq" (contabilidad y facturación)

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 96 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Coordinador de Tesorería deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:


a. Características

1. Intelectuales: analítico, control de operaciones y orientado a resultados, habilidad matemática, excelente memoria. Nivel intermedio de inteligencia emocional. Alta capacidad para recordar datos contables.
2. Físicas: Preferentemente de 25 a 28 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad. Estado Civil: indistinto.
4. Psicológicas: Personalidad amable, alta capacidad para el razonamiento contable y circunstancial, leal, discreto y respetuoso.

b. Habilidades

1. Instrucción: Contador Público Titulado o Administrador de Empresas Titulado que cuente con Cédula profesional, con conocimientos de auditoría, informática, administración, banca, tributación y finanzas, legislación bancaria, control interno. Preferentemente con especialización en área financiera.
2. Experiencia: Mínimo cinco años preferentemente en el sistema financiero desempeñando funciones de administración en contraloría, administración, finanzas, tesorería y actividades administrativas internas varias. Indispensable haber tenido a cargo un equipo de trabajo.
3. Criterio: Facilidad para la toma de decisiones, trabajo bajo presión, alto grado de trabajo en equipo, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio. Visión comercial y de negocio, liderazgo ejecutivo. Orientación 100% a resultados, pro actividad, seguimiento y control de operaciones, facilidad para la investigación y documentación. Facilidad para la interpretación y explicación de datos numéricos y contables.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 97 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo. No sedentario.

2. Mental: Requiere mucha atención, concentración y destreza en los procesos contables y financieros, poniendo especial cuidado en la información que se captura, ya que se manejan datos contables importantes y en ocasiones confidenciales. El ritmo y volumen de trabajo casi siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El representante de la Coordinación de Tesorería en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial, financiera y de carácter fiscal, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes

e. Autoridad

Tiene la autoridad de sugerir en primera instancia acerca de las programaciones de transferencias bancarias y o movimientos en las cuentas empresariales y del manejo de las cuentas corporativas. Bajo previa autorización de la Gerencia de Contabilidad y Tesorería, podrá efectuar los pagos y/o transferencias necesarias para el pago de activos, pasivos, créditos y/o cualquier otra actividad administrativa de la consultoría y de las empresas que ésta maneja. Las acciones relevantes en el flujo de efectivo de las cuentas empresariales para efectos de financiamiento de productos crediticios, deberán ser consultadas previamente con el jefe inmediato.

f. Condiciones de trabajo


Interior en medio ambiente controlado. El nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al surgimiento de operaciones que requieren una atención inmediata.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Dirección de Administración y Finanzas, Coordinación de Crédito, Gerencia de Contabilidad y Tesorería, Coordinación de Contabilidad, Ejecutivo de Tesorería, Coordinación de Operaciones, Coordinación de Recursos Humanos y Administración, Asistente Administrativo, Coordinación de Sistemas, Coordinación Administrativa Inmobiliaria, Coordinación Jurídica, y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades, en ocasiones con el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. Externas: Colaboradores, despachos contables externos, Socios, ejecutivos bancarios y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 99 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: EJECUTIVO DE TESORERÍA	CATEGORÍA: Nivel Operativo
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Coordinador de Tesorería	PERSONAL A SU CARGO: Sin personal a su cargo.
CONTACTOS PERMANENTES: CONTACTOS PERMANENTES: Dirección de Administración y Finanzas, Coordinación de Crédito, Gerencia de Contabilidad y Tesorería, Coordinación de Contabilidad, Ejecutivo de Contabilidad, Coordinador de Tesorería, Ejecutivos de Operaciones, Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración, Asistente Administrativo, Ejecutivo de Sistemas, Asistente Administrativo Inmobiliario, Ejecutivo Jurídico, Clientes, Socios, y personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.	
PUESTOS CONEXOS: Coordinador de Tesorería – <u>Ejecutivo de Tesorería</u> – Sin personal.	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA


Recibir, custodiar, controlar y registrar los ingresos y egresos, fondos, valores, disponibilidades bancarias y flujo de los recursos económicos de la Consultoría y las Financieras administradas, para la realización de movimientos en operaciones financieras, previendo la liquidez necesaria para cumplir con los compromisos de las entidades anteriores. Apoya en la coordinación de la implementación de la política financiera en lo relacionado con el manejo de fondos para ajustarlo a la capacidad financiera del organismo; todo esto, haciendo un uso racional de las fuentes de crédito y de la gama de aplicaciones que se le presenten.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Analiza y reporta diariamente a la Coordinación de Tesorería, los flujos de efectivo de la Sociedad.
- Notifica diariamente al Coordinador de Tesorería las solicitudes crediticias para contemplar la salida del flujo de efectivo.
- Instrumentar las acciones que garanticen la coordinación de la recepción de los cobros.
- Constituir los depósitos en los instrumentos e instituciones autorizados, en las cantidades y plazos correctos que permitan obtener rendimientos, y, a su vez, se mantenga la liquidez suficiente para que la Consultoría y las instancias administradas proporcionen los servicios de crédito ofertados a sus clientes.
- Realiza en el sistema interno el registro, control, seguimiento y reportes de las operaciones crediticias y servicios del portafolio ofertado a clientes con relación a las operaciones pendientes de liquidar, realizar la afectación de inventario, liberar entrega de fondos, emitir facturas, y demás, hasta la conclusión y/o cierre de las operaciones, hacer eficiente el registro control de tesorería de las operaciones electrónicas y supervisar las operaciones de tesorería en general.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:


VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 100 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Aplicar los lineamientos, políticas y normas para recibir y depositar los ingresos y realizar los egresos correspondientes a los compromisos contraídos por la Sociedad.
- Dar seguimiento a los ingresos por transferencias, cobranza extrajudicial y descuentos por pronto pago de los clientes de las entidades administradas por la Sociedad.
- Registrar el importe de los ingresos y egresos y formular informes diarios, así como el resumen mensual de los mismos; elaborar conciliaciones de estos recursos y diariamente determinar los saldos en bancos, a fin de mantener actualizada la disponibilidad de recursos.
- Mantener permanentemente informado y de manera oportuna al Coordinador de Tesorería, de las actividades realizadas.
- Integrar la información que sirva de base a las áreas de Operaciones y Cobranza para realizar la recuperación de cartera de clientes.
- Aplicar las políticas y procedimiento para la recepción de documentos y elaboración de facturas para la atención a los clientes y proveedores.
- Revisar el procedimiento de entrega-recepción de información con el área de Operaciones para eficientar la facturación y cobro de los servicios financieros.
- Velar porque se encuentren al día la contabilidad y los registros que deben llevarse conforme a las normas pertinentes y cuidar que reflejen con claridad y precisión la situación patrimonial, económica, financiera y funcional de la empresa.
- Velar por el oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias y sociales.
- Registrar todas las operaciones causadas en la empresa. Llevar el control contable de los activos fijos, los cargos diferidos y gastos pagos por anticipado, y efectuar las conciliaciones bancarias de las diferentes cuentas.

b. Actividades periódicas:

- Se encarga de la elaboración de los cheques emitidos por la Sociedad y de recabar las firmas respectivas.
- Elabora mensualmente las conciliaciones de las diferentes cuentas del balance donde interviene la tesorería.
- Registrar los recursos financieros y los diversos documentos importantes de la Sociedad, pagarés, escrituras, contratos originales, etc.
- Apoyar con la programación de los pagos de las facturas, recibos, estimaciones de proyectos y demás documentación comprobatorios que amparen compromisos contraídos por la Sociedad con proveedores, contratistas y prestadores de servicios, de acuerdo a los pedidos o contratos relativos y con estricta observancia de los lineamientos, normas y procedimientos vigentes establecidos.
- Atender y facilitar mensualmente las revisiones y arqueos de caja chica que se lleven a cabo en la práctica de auditorías internas y externas.
- Elaborar la facturación mensual de acuerdo a las tarifas autorizadas y a los porcentajes de descuento pactados; así como a las especificaciones establecidas en los contratos de cesión parcial de derechos y prestadores de servicios.
- Elaborar mensualmente los controles internos en el procesamiento de las transacciones financieras (fondeo).
- Realización de arqueos a caja chica, cuentas principales, tarjetas de crédito y cheques.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 101 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Coordinar con el área de sistemas que el registro de la información sea oportuna y confiable, verificando mensualmente la consistencia de los registros, así como implementando nuevos reportes que faciliten y agilicen el cruce de información y la generación de nueva información.

c. Actividades eventuales:

- Realizar el pago de las cantidades en efectivo que deban cubrirse por concepto de viáticos y pasajes por las comisiones oficiales que se hayan autorizado al personal de la Sociedad.
- Ayudar en la implementación de las políticas en las diversas áreas de la empresa, así como con las políticas sobre pagos a proveedores (condiciones de la documentación de adeudos, plazos, etc.), sobre pago de impuestos (pagos anticipados y diferidos).
- Ayudar en la implementación de las políticas en las diversas áreas de la empresa.
- Velar por la adecuada conservación y archivo de los soportes de la información contable y los libros auxiliares y oficiales conforme a las normas legales vigentes.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.
- Conocimiento y manejo de portales de banca en línea.
- Uso de Sistema Contable: "Contpaq" (contabilidad y facturación)


PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Ejecutivo de Tesorería deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. Intelectuales: analítico, control de operaciones y orientado a resultados, habilidad matemática, excelente memoria. Nivel intermedio de inteligencia emocional. Alta capacidad para recordar datos contables.
2. Físicas: Preferentemente de 18 a 25 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad. Estado Civil: indistinto.
4. Psicológicas: Personalidad amable, alta capacidad para el razonamiento contable y circunstancial, leal, discreto y respetuoso.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 102 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

b. Habilidades

1. Instrucción: Egresado de la carrera de Contabilidad, preferentemente en trámites de titulación, con conocimientos de auditoría, informática, administración, banca, tributación y finanzas, legislación bancaria, control interno.
2. Experiencia: Experiencia mínima un año en despacho contable y/o empresa administrativa como auxiliar de contabilidad o equivalente.
3. Criterio: Facilidad para la interpretación y explicación de datos numéricos y contables. Aprenda fácilmente y tenga facilidad para la interpretación y explicación de datos numéricos y contables.

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo. No sedentario.
2. Mental: Requiere mucha atención, concentración y destreza en los procesos contables y financieros, poniendo especial cuidado en la información que se captura, ya que se manejan datos contables importantes y en ocasiones confidenciales. El ritmo y volumen de trabajo casi siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Ejecutivo de Tesorería en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial, financiera y de carácter fiscal, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes.

e. Autoridad

Las acciones dentro de su campo de acción deberán ser consultadas previamente con el jefe inmediato.


f. Condiciones de trabajo

Interior en medio ambiente controlado. El nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al surgimiento de operaciones que requieren una atención inmediata.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Dirección de Administración y Finanzas, Gerencia de Contabilidad y Tesorería, Coordinación de Tesorería, Coordinador de Contabilidad, Coordinación de Recursos Humanos y Administración, Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración, Ejecutivo de Sistemas, Auxiliar Administrativo Inmobiliario, Ejecutivo Jurídico, y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades, en ocasiones con el personal de las distintas áreas de la empresa.
2. Externas: cualquier persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elsa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 103 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

INDICADORES

Entrega de proyectos en tiempos estipulados.
 Respuesta por tiempos de operaciones y transferencias bancarias diariamente.
 Evaluaciones periódicas por parte de la Coordinación de Contabilidad y Gerencia de Contabilidad y Tesorería.

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	PROACTIVIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE	INTEGRIDAD Y ÉTICA
Ejecutivo de Tesorería	2	3	3	4	2	4

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

Puesto: Coordinador de Tesorería

Experiencia laboral: Mínimo dos años como Ejecutivo de Área dentro de la Empresa, o bien, tres años en puesto similar en empresa financiera.

Experiencia en el sector: Mínimo dos años en sector financiero y/o administrativo.

Nivel de estudio: Título de Contador Público enfocado en sector financiero o equivalente. Preferentemente con especialización contable en sector financiero o equivalente.


Sexo: Indistinto

Edad: 25 a 28 años

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS						
PUESTO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	PROACTIVIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE	PLANIFICACIÓN Y CONTROL
Coordinador de Tesorería	4	4	4	4	4	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 104 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: GERENTE DE SISTEMAS Y NUEVOS PROYECTOS	CATEGORÍA: Nivel Estratégico
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Director de Administración y Finanzas	PERSONAL A SU CARGO: Coordinador de Sistemas, Ejecutivo de Sistemas
CONTACTOS PERMANENTES: Todo el personal interno de la empresa y proveedores de servicios tecnológicos.	
PUESTOS CONEXOS: Director de Administración y Finanzas - <u>Gerente de Sistemas y Nuevos Proyectos</u> - Coordinador de Sistemas	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Planifica, organiza, dirige y controla los recursos a su cargo (personal, presupuesto, equipo y materiales) para satisfacer los requerimientos técnicos, de costo y de tiempo para finalizar con éxito los proyectos bajo su responsabilidad.

Asegura que los proyectos de la empresa se terminen con calidad, dentro del presupuesto y tiempo estipulados, coordinando las actividades de los distintos miembros del equipo para asegurar que las tareas se realicen correctamente y en el tiempo adecuado. Debe ser el líder durante todo el proyecto y motivar a su equipo en cada una de las tareas asignadas.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:


- Participar en la integración de los equipos en cada proyecto y definir los perfiles necesarios para los responsables y las actividades a realizar, evaluando las propuestas de los candidatos y su capacidad técnica profesional de acuerdo a los perfiles de puesto establecidos por la empresa.
- Vigilar que la calidad, los costos y los tiempos de cada proyecto se gestionen adecuadamente.
- Establecer la relación permanente los contactos esenciales para identificar nuevas oportunidades en los proyectos que se desarrollan dentro de la Sociedad.
- Coordinar con los Directores, Gerentes y Coordinadores de la empresa y con la Dirección General, los espacios para las reuniones estratégicas, diseñando las presentaciones de negocio sobre las acciones y/o soluciones que se implementarán en la empresa y sus procesos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 105 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Coordinar con todas las áreas de la empresa que los proyectos en los que se participe consideren constantemente la capacidad de cumplimiento de la empresa y los objetivos deseados de rentabilidad para cada área de la misma. Entregar Informes quincenales de dichos avances a Dirección General.
- Garantizar el suministro oportuno de los recursos que sean requeridos por los proyectos realizados, verificando que estos se soliciten de manera oportuna y acuerdo a los procedimientos establecidos por las políticas de la empresa.
- Proporcionar el seguimiento oportuno y preciso a los proyectos consolidados en la empresa, verificando el cumplimiento de las tareas programadas (líneas de base), el análisis de posibles incidencias y retrasos y la implementación de las acciones correctivas, en coordinación con el personal estratégico participante en cada proyecto.
- Garantizar que todo el personal que colaborará en el proyecto cuente con la información necesaria para desarrollar las actividades que le corresponde.
- Manejar correctamente la información necesaria para mantener en buen funcionamiento los canales de comunicación pertinentes en el equipo.
- Orientar y saber delegar a su equipo las tareas correspondientes sin dejar de supervisar las actividades.
- Supervisar en cada paso del proyecto que los gastos ejercidos, utilización de los activos y manejo de recursos se efectúe de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa y de acuerdo a lo programado en el contrato.
- Coordinar con el área administrativa, la gestión de los recursos para el pago oportuno de servicios extraordinarios (si fuera el caso) y el suministro de los gastos diarios de operación con base en los procedimientos y políticas establecidas por la Empresa.
- Verificar y evaluar con los Líderes de Proyecto a su cargo (Directores, Gerentes y Coordinadores), los reportes generados por los costos de operación de cada parte del proyecto, análisis del gasto, rendimiento de personal y comportamiento presupuestal, realizando en caso de que sea necesario la implementación de acciones correctivas.
- Establecer comunicación permanente con la Dirección General, para mantenerlo informado de los pormenores relevantes de los proyectos, aprovechando los medios electrónicos disponibles (videoconferencias, correo electrónico, chat, etc.).
- Proponer, promover, instaurar y apoyar el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad Integral de la Sociedad, verificando que el personal estratégico responsable de los procesos internos de su área se involucre en el mejoramiento continuo de los procesos generales y en la efectividad del sistema.
- Dar seguimiento oportuno a los controles de gestión de calidad y seguridad en los proyectos y analizar el cumplimiento de los procesos y políticas operativas. Analizar al menos de manera mensual los resultados y observaciones obtenidas para (en caso de) instruir las acciones correctivas a realizarse. Promover en el personal integrado a los proyectos el cumplimiento de las políticas de calidad y seguridad en el trabajo.
- Conocer y evaluar el desarrollo tecnológico en software, y su adaptación a los planes y objetivos de la Empresa (en caso de ser un proyecto enfocado a lo tecnológico).
- Mantener el funcionamiento de los nuevos sistemas de información derivadas de los proyectos implementados, las veinticuatro horas, los siete (7) días de la semana.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 106 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Mantener la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los recursos informáticos y administrativos con los que cuenta la Empresa (antes, durante y después de la realización del proyecto).
- Identificar constantemente, durante y posterior al término de los proyectos y en coordinación con Dirección General las necesidades y oportunidades que puedan surgir en las áreas para gestionar cambios y/o actualizaciones en los sistemas.

b. Actividades periódicas:

- Identificar y evaluar periódicamente los riesgos de la información, asociados a la Tecnología de Información, y plantear los controles pertinentes con el fin de eliminar, o reducir estos riesgos a niveles aceptables.
- Realizar constantemente un análisis de los avances y los riesgos en cada parte del proyecto.
- Realizar al menos de manera mensual reuniones de revisión con cada uno de los departamentos participantes en el proyecto para revisar avances, analizar y evaluar el desempeño de los elementos estratégicos y de los equipos de trabajo asignados a los proyectos en operación.
- Realizar conjuntamente con el área Administrativa el control presupuestal de cada proyecto, evaluando en forma periódica y precisa el resultado de los costos de operación ejercidos contra los proyectados, implementando de manera efectiva y oportuna las acciones correctivas que sean procedentes.
- Implementar nuevas soluciones tecnológicas (nuevos proyectos), encargándose de su evaluación y su implementación en la plataforma empresarial utilizada.
- Evaluar semestralmente el comportamiento de los sistemas de cada área y el nivel de satisfacción y utilidad del sistema con los usuarios.

c. Actividades eventuales:

- Establecer conjuntamente con la Dirección General, la proyección de los proyectos a consolidar de acuerdo a los objetivos de rentabilidad deseados y de la factibilidad con base en las expectativas deseadas por la Empresa.
- Desarrollar e implementar un plan anual de proyectos.
- Realizar conjuntamente con el Director General la planeación estratégica de los proyectos a su cargo, diseñando los objetivos estratégicos a cumplir de acuerdo a la filosofía empresarial, así como al estudio de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en torno a las áreas de la empresa.
- Coordinar con el personal estratégico que participa en los proyectos, la realización de los planes de trabajo y diseño de ruta crítica de cada proyecto, asegurando que éstos queden registrados bajo la metodología y sistema de la administración de proyectos.
- Solicitar en coordinación con el Área de Recursos Humanos, los programas de formación, capacitación y desarrollo de competencias del personal involucrado en los proyectos.
- Establecer en conjunto con el área de Recursos Humanos los sistemas de evaluación del desempeño profesional de la empresa en cada proyecto, definiendo conjuntamente con los Líderes de proyecto sus metas en los períodos que correspondan. Validar el cierre de los proyectos en operación, verificando el cumplimiento total de la planeación estratégica y los resultados proyectados.
- Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo, de acuerdo con los requerimientos de su función y con el crecimiento de la empresa.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 107 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Archivo y organización de documentación propia del área.
- Cumplir con la emisión y revisión de informes, anexos y reportes para las áreas solicitantes.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General y su jefe inmediato.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Paquetería Básica Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio o usuario, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.
- Aparatos de oficina.

En Administración y Control de Proyectos:

- Metodología Project Management
- Manejo de software de administración y control de proyectos
- Windows y Ofimática; Microsoft Project
- Planeación Estratégica
- Sistemas de Gestión de Calidad ISO

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Gerente de Sistemas y Nuevos Proyectos deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:


a. Características

1. **Intelectuales:** analítico, altamente estratégico y ejecutivo, capacidad para administrar actividades simultáneas, habilidad matemática, excelente memoria y capacidad de comprensión de factores externos. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente y dirigir a equipos de trabajo.
2. **Físicas:** Preferentemente de 25 a 30 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. **Sociales:** nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, tolerante, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Estado Civil: indistinto.
4. **Psicológicas:** Personalidad firme y extrovertida, comunicación asertiva, liderazgo ejecutivo. Circunstancial y sumamente objetivo.

b. Habilidades

1. **Instrucción:** Título profesional en área Administrativa. Especialidad en Desarrollo Tecnológico, preferentemente con acreditación como Consultor y/o Project Management y SAP.
2. **Experiencia:** Dos años como líder de proyecto en diversas áreas, ya sea dentro de la empresa o en otras del ramo financiero y/o administrativo, preferentemente experiencia en desarrollo de aplicaciones. Seguimiento y planificación de proyectos: Diseño de Diagramas de Gantt, Diseño y control de presupuestos, conocimientos de procesos de calidad, habilidades de negociación para la gestión administrativa, elaboración de generadores y estimaciones de proyectos tecnológicos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 108 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

3. Criterio: Sumamente proactivo, trabajo bajo presión, trabajo por objetivos, claridad en el aprovechamiento de tiempos y recursos, administración de prioridades.

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo. No sedentario.

2. Mental: Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores externos, tanto tecnológicos como administrativos e implementar soluciones eficientes en períodos cortos de tiempo. Alta disposición y claridad mental para adquirir nuevos conocimientos, ejecutar tareas simultáneas y tomar decisiones bajo presión.

d. Responsabilidad

El Gerente de Sistemas y Nuevos Proyectos en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como en los elementos tecnológicos, tiene acceso a claves importantes para el funcionamiento de software interno, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes

e. Autoridad

El Gerente de Sistemas y Nuevos Proyectos planea y ejecuta cada fase del proyecto, desde la selección del personal que participará en él, hasta la implementación, pruebas y resultados finales, todo esto con previa autorización y visto bueno del Dirección General. Tiene la facultad de sugerir el replanteamiento y/o planificación de los procesos del área según vayan surgiendo las necesidades de los proyectos.

f. Condiciones de trabajo


Mixto: Interior en medio ambiente controlado, ocasionalmente exterior en ambientes poco controlados. Viajará según se requiera a diversas sedes de capacitación para desarrollar y mejorar sus actividades. Constantemente el colaborador permanecerá la mayor parte de su jornada laboral en reuniones y presentaciones de avances y atendiendo solicitudes en las diferentes áreas de la empresa con los respectivos líderes de proyecto en cada etapa.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Director de Administración y Finanzas, Gerencia de Crédito, Gerencia de Nuevos Productos, Dirección de Administración y Finanzas, Gerencia de Contabilidad y Tesorería, Gerencia de Recursos Humanos y Administración, Gerencia de Sistemas, Gerencia Inmobiliaria, Gerencia Jurídica, y personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.

2. Externas: Clientes y en ocasiones familiares de los Clientes, Socios y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 110 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: COORDINADOR DE SISTEMAS	CATEGORÍA: Nivel Táctico Operativo
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Gerente de Sistemas y Nuevos Proyectos	PERSONAL A SU CARGO: Ejecutivo de Sistemas
CONTACTOS PERMANENTES: Todo el personal y usuarios internos de la empresa y proveedores de servicios tecnológicos.	
PUESTOS CONEXOS: Gerente de Sistemas y Nuevos Proyectos – <u>Coordinador de Sistemas</u> – Ejecutivo de Sistemas	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Garantiza tanto la operación continua de los sistemas informáticos y de comunicaciones, como la disponibilidad de la información generada de las áreas operativas para su recuperación y consulta cuando lo requiera el usuario, a través de los sistemas implementados, apoyándose en la documentación, instrumentación y mantenimiento. Mantiene la correcta y oportuna asignación, funcionamiento y mantenimiento de los equipos de cómputo utilizados para el procesamiento de la información y las comunicaciones que requiere la empresa.


Maneja el buen funcionamiento de la página Web principal de la empresa, así como de las entidades administradas por la Sociedad, Mantener constantemente actualizados los sitios web y monitorear regularmente los problemas o cambios que se pudieran suscitar. Diseña e implementa herramientas y programas confiables para la permanente actualización de la empresa de lo que a Sistemas e Informática se requiere. Es el responsable por la provisión del sistema de información de la Empresa.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Generar los diferentes informes que cada una de las áreas de la empresa solicite.
- Conocer y evaluar el desarrollo tecnológico en hardware y software, y su adaptación a los planes y objetivos de la Empresa.
- Mantener el control del software instalado y supervisar su correcto uso. De presentarse algún percance con dicho software, implementar soluciones inmediatas y eficaces.
- Coordinar y supervisar el soporte técnico del hardware que requieran los usuarios para que dispongan de la infraestructura, recursos y herramientas informáticas para el correcto desempeño de sus actividades.
- Controlar el funcionamiento de las líneas de comunicaciones con las que cuenta la empresa, las veinticuatro horas, los siete (7) días de la semana.
- Mantener la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los recursos informáticos y los activos de información con los que cuenta la Empresa.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 111 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Identificar en coordinación con Dirección General las necesidades y oportunidades que permitan tener un mayor grado de automatización de los procesos.
- Mantener actualizado el inventario de activos de tecnología de información utilizados en la empresa con el formato que Dirección General autorice.
- Apoyar a los usuarios en la implantación de los nuevos sistemas y de las actualizaciones que respondan a las necesidades de la empresa.
- Mantener en correcto funcionamiento los sistemas de vigilancia en la empresa. Detectar fallos y buscar soluciones inmediatas.
- Mantener un stock de insumos y consumibles de cómputo para proporcionar continuidad a las actividades operativas y procesos automatizados y evitar pérdidas de tiempo en la operación de las áreas de la empresa.
- Cuando se participe en algún nuevo proyecto de implementaciones tecnológicas, facilitar el desempeño de los servicios y asesorías externas en materia de cómputo e informática, desde su conceptualización, instalación, pruebas, implementación, aprobaciones y en caso de correcciones de algún tipo.
- Establecer la reglamentación interna para el uso de los bienes y recursos informáticos.
- Ofrecer continuamente asesoría informática a los usuarios de la empresa.


b. Actividades periódicas:

- Identificar y evaluar periódicamente los riesgos de la información, asociados a la Tecnología de Información, y plantear los controles pertinentes con el fin de eliminar, o reducir estos riesgos a niveles aceptables.
- Llevar a cabo las acciones de planeación, programación y ejecución de actividades que conduzcan a generar los respaldos de información de operaciones, movimientos y registros de los sistemas para poder coordinar las acciones pertinentes con los usuarios de los equipos y sistemas.
- Implementar nuevas soluciones tecnológicas, encargándose de su evaluación y su implementación en la plataforma empresarial utilizada.
- Elaborar el informe técnico previo a la evaluación de software a adquirirse o uso de sus licencias; de ser el caso, dicho informe deberá formar parte de los procesos de estandarización o de exoneración, de manera complementaria a los establecidos en la normativa sobre contrataciones y adquisiciones de la empresa.
- Evaluar periódicamente el comportamiento de los sistemas y el nivel de conformidad de los usuarios.
- Hacer diagnósticos de las necesidades de cómputo de las diferentes áreas, para mantener un sistema integral de automatización que satisfaga los requerimientos de la Empresa.
- Reportar al menos de manera mensual los avances logrados en los proyectos, cambios y nuevas implantaciones de los sistemas.

c. Actividades eventuales:

- Desarrollar e implementar un plan anual de contingencia que permita el aseguramiento de la base de datos, software y la continuidad operativa de los sistemas de cómputo y comunicaciones.
- Instruir y coordinar el trabajo de los proveedores tecnológicos externos de manera que se cumpla con la calidad del servicio contratado por la Sociedad.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 112 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Detectar las necesidades de capacitación de los usuarios y planear en conjunto con el área de Recursos Humanos los planes de capacitación anuales en función a los programas y paquetería utilizada para las actividades diarias.
- Participar activamente en la realización de los manuales técnicos operativos, documentación, fichas técnicas y procedimientos específicos de su área, para su uso y consulta de los demás colaboradores de la empresa.
- Archivo y organización de documentación propia del área.
- Cumplir con la emisión y revisión de informes, anexos y reportes para las áreas solicitantes.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Solicitar a Dirección General y/o Departamento de Recursos Humanos, la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo, de acuerdo con los requerimientos de su función y con el crecimiento de la empresa.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General y su jefe inmediato.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Paquetería Básica Office (Word, Excel, Power Point, Visio) a nivel intermedio o usuario, programación de páginas web (html, php, csc), aplicaciones fijas: visual basic, java, bases de datos (mysql /sqlserver microsoft), habilidad para el manejo de aparatos de oficina. Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps, SAP.
- Aparatos de oficina, manejo de cableado para la instalación de redes IP y telefonía analógica y digital.
- Conocimientos en seguridad informática: en redes y software.


PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Coordinador de Sistemas deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. Intelectuales: analítico, estratégico, habilidad matemática, excelente memoria y capacidad de comprensión. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente, análisis de operaciones, buen juicio y toma de decisiones, planificación y gestión, comprensión oral y escrita alta.
2. Físicas: Preferentemente de 25 a 30 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, tolerante, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Estado Civil: indistinto.
4. Psicológicas: Accesible, cooperativo. Razonamiento numérico y circunstancial.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 113 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

b. Habilidades

1. **Instrucción:** Carrera Profesional en área de Sistemas Computacionales o afín. Titulado. Especialización en Desarrollo Tecnológico enfocado al área financiera y administrativa.
2. **Experiencia:** Mínimo dos años en desarrollo de aplicaciones, capacidad para dar soporte en software y hardware, conocimientos básicos en redes y telefonía, diseño de tecnología, evaluación y detección de necesidades tecnológicas. Aplicación de nuevos sistemas de apoyo y administrativos.
3. **Criterio:** Sumamente proactivo, trabajo bajo presión, prudente.

c. Esfuerzo

1. **Físico:** Mínimo. No sedentario.
2. **Mental:** Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores externos, tanto tecnológicos como administrativos e implementar soluciones eficientes en períodos cortos de tiempo.

d. Responsabilidad

El Coordinador de Sistemas en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como en los elementos tecnológicos, tiene acceso a claves importantes para el funcionamiento de hardware y software interno, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes.

e. Autoridad

El Coordinador de Sistemas deberá consultar cada decisión referente a los equipos tecnológicos de la empresa, directamente con Dirección General. Tiene la facultad de sugerir el replanteamiento y/o planificación de los procesos del área según sea necesario.


f. Condiciones de trabajo

Interior en medio ambiente controlado: constantemente estará atendiendo solicitudes en los diferentes pisos de la empresa.

g. Relaciones del puesto

1. **Internas:** Todo el personal de las distintas áreas de la empresa dependiendo de las actividades y exigencias de las áreas.
2. **Externas:** Proveedores de servicios tecnológicos, técnicos de instalación y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 115 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: EJECUTIVO DE SISTEMAS	CATEGORÍA: Nivel Operativo
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Coordinador de Sistemas	PERSONAL A SU CARGO: No hay personal a cargo.
CONTACTOS PERMANENTES: Todo el personal y usuarios internos de la empresa y proveedores de servicios tecnológicos.	
PUESTOS CONEXOS: Coordinador de Sistemas – <u>Ejecutivo de Sistemas</u> – Sin personal	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Auxiliar en el soporte técnico a los equipos de cómputo. Implementa e instala las herramientas y programas confiables para la permanente actualización de la empresa en lo que a Sistemas se requiere, además de proporcionar mayor agilidad y eficiencia a los usuarios de los principales sistemas internos utilizados. Mantiene la correcta y oportuna asignación, funcionamiento y mantenimiento de los equipos de cómputo utilizados para el procesamiento de la información y las comunicaciones que requiere la empresa.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA


a. Actividades continuas:

- Mantener actualizado el hardware y software de los equipos de cómputo de cada usuario de la Empresa.
- Dar mantenimiento a las líneas de comunicaciones con las que cuenta la empresa, las veinticuatro horas, los siete (7) días de la semana.
- Mantener la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los recursos informáticos y los activos de información con los que cuenta la Empresa.
- Identificar en coordinación con su jefe inmediato las necesidades y oportunidades que permitan tener un mayor grado de automatización de los procesos.
- Mantener actualizado el inventario de activos de tecnología de información utilizados en la empresa con el formato autorizado.

b. Actividades periódicas:

- Identificar y evaluar periódicamente los riesgos de la información, asociados a la Tecnología de Información, y plantear los controles pertinentes con el fin de eliminar, o reducir estos riesgos a niveles aceptables.
- Participar en el proceso de creación de nuevas soluciones tecnológicas y si es el caso, de su implementación en la plataforma empresarial utilizada.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 116 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Elaborar el informe técnico previo a la evaluación de software a adquirirse o uso de sus licencias; de ser el caso, dicho informe deberá formar parte de los procesos de estandarización o de exoneración, de manera complementaria a los establecidos en la normativa sobre contrataciones y adquisiciones de la empresa.
- Evaluar periódicamente el comportamiento de los sistemas y el nivel de conformidad de los usuarios.
- Hacer diagnósticos de las necesidades de cómputo de las diferentes áreas, para mantener un sistema integral de automatización que satisfaga los requerimientos de la Empresa.


c. Actividades eventuales:

- Desarrollar e implementar un plan anual de contingencia que permita el aseguramiento de la base de datos, software y la continuidad operativa de los sistemas de cómputo y comunicaciones.
- Archivo y organización de documentación propia del área.
- Cumplir con la emisión y revisión de informes, anexos y reportes para las áreas solicitantes.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Solicitar a Dirección General y/o Departamento de Recursos Humanos, la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo, de acuerdo con los requerimientos de su función y con el crecimiento de la empresa.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Paquetería Básica Office (Word, Excel, Power Point, Visio) a nivel intermedio o usuario, programación de páginas web (html, php, csc), aplicaciones fijas: visual basic, java, bases de datos (mysql /sqlserver microsoft), habilidad para el manejo de aparatos de oficina. Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps, SAP.
- Aparatos de oficina, manejo de cableado para la instalación de redes IP y telefonía analógica y digital.
- Conocimientos en seguridad informática: en redes y software.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 117 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Ejecutivo de Operación deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. **Intelectuales:** persona analítica, creativa, con control de operaciones y orientada a resultados, habilidad matemática, excelente memoria y capacidad de comprensión. Nivel alto de inteligencia emocional. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente.
2. **Físicas:** Preferentemente de 18 a 25 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. **Sociales:** nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Estado Civil: indistinto.
4. **Psicológicas:** Personalidad amable, firme para el diálogo, extrovertida, creativa, alta capacidad para el razonamiento numérico y circunstancial, leal y respetuoso.


b. Habilidades

1. **Instrucción:** Deseable Carrera Profesional Administrativa concluida o Carrera Administrativa Trunca.
2. **Experiencia:** Mínimo un año como Asesor Financiero, desempeñando funciones operativas, en atención a clientes, evaluaciones crediticias y financieras (no tarjetas de crédito) y actividades administrativas varias.
3. **Criterio:** Facilidad para la interpretación y explicación de datos numéricos y financieros (estados de cuenta, balances sencillos, etc.). Capacidad para saber interpretar a detalle las órdenes proporcionadas.

c. Esfuerzo

1. **Físico:** Mínimo. No sedentario.
2. **Mental:** Requiere mucha atención, concentración y destreza en los procesos financieros, poniendo especial cuidado en la información que se captura, ya que se manejan datos numéricos importantes. El ritmo y volumen de trabajo puede variar en ocasiones, pero casi siempre será constante y requerirá atención inmediata.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 118 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

d. Responsabilidad

El Ejecutivo de Sistemas en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como en los elementos tecnológicos, tiene acceso a claves importantes para el funcionamiento de hardware y software interno, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes.

e. Autoridad

El Ejecutivo de Sistemas deberá consultar cada decisión referente a los cambios importantes en los equipos tecnológicos de la empresa, directamente con su jefe inmediato. Tiene la facultad de sugerir el replanteamiento y/o planificación de los procesos del área según sea necesario.


f. Condiciones de trabajo

Interior en medio ambiente controlado: constantemente estará atendiendo solicitudes en los diferentes pisos de la empresa.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Todo el personal de las distintas áreas de la empresa dependiendo de las actividades y exigencias de las áreas.
2. Externas: Proveedores de servicios tecnológicos, técnicos de instalación y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 119 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

INDICADORES

Entrega de proyectos en tiempos estipulados.
 Nivel de funcionamiento constante de las implementaciones y/o cambios en la tecnología y sistemas de la empresa.
 Evaluaciones periódicas por parte de Dirección General y su jefe inmediato.

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
 3: Bueno, por encima del estándar.
 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	PROACTIVIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE	APRENDIZAJE
Ejecutivo de Sistemas	2	3	4	4	4	4

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

Puesto: Coordinador de Sistemas

Experiencia laboral: Mínimo dos años como Ejecutivo dentro de la Empresa, o bien, tres años en puesto similar o equivalente.

Experiencia en el sector: Mínimo tres años en soporte tecnológico, preferentemente orientado al sector financiero y/o administrativo.

Nivel de estudio: Pasante de la carrera de Ingeniero en Sistemas Computacionales o equivalente.

Sexo: Indistinto

Edad: 18 a 25 años

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS						
PUESTO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	PROACTIVIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE	APRENDIZAJE
Coordinador de Sistemas	4	4	4	4	4	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 120 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN	CATEGORÍA: Nivel Estratégico
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Director de Administración y Finanzas	PERSONAL A SU CARGO: Coordinador de Recursos Humanos y Administración., Ejecutivo de RH y Admón., Asistente Administrativo, Auxiliar de Mensajería, Auxiliar de Servicios Generales.
CONTACTOS PERMANENTES: Todo el personal interno de la empresa. Personal del Outsourcing de RH.	
PUESTOS CONEXOS: Director de Administración y Finanzas – Gerente de Recursos Humanos y Administración– Coordinador de Recursos Humanos y Administración.	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA


Dirige el desarrollo del talento humano, la administración y la gestión de recursos humanos y sus respectivas prácticas, incluyendo las relaciones laborales dentro de la Empresa para desarrollar una mejor condición organizacional. Es el canal inmediato de comunicación entre los colaboradores y los Directivos de la misma. Administra y gestiona las condiciones óptimas y necesarias para que los colaboradores se desenvuelvan en un ambiente controlado de comunicación y bienestar de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Administrar eficientemente los recursos humanos, velando permanentemente por un control estricto de los comportamientos de los colaboradores y la oportuna atención de los requerimientos internos.
- Otorgar permisos al personal, debiendo coordinar con el jefe inmediato superior la posibilidad del otorgamiento.
- Ordenar y autorizar el envío de comunicados y avisos administrativos-laborales a las diferentes áreas de la Sociedad.
- Verificar el estricto control de permisos del personal y la permanencia en el centro de trabajo durante toda su jornada laboral. Controlar los tiempos fuera de la oficina de todos los colaboradores de la empresa.
- Mantener actualizados los movimientos de personal en la estructura orgánica de la empresa.
- Supervisar y controlar el cumplimiento de funciones del Oficial de Seguridad y Vigilancia de la Empresa. Verificar con el área de Sistemas el correcto funcionamiento de los sistemas de seguridad de las instalaciones, bienes y equipos de la Institución. Para fortalecer la seguridad interna, deberá mantener bajo custodia una copia de las llaves de archiveros, gavetas, puertas y cualquier mobiliario importante.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:


VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 121 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Supervisa el cumplimiento de las Normas internas de trabajo, Directivas y Normas legales vigentes.
- Asegura el cumplimiento de los cronogramas de pagos de nóminas a los colaboradores de la Empresa.
- Cumplir en coordinación con el Oficial de Seguridad con la verificación de servicios de mantenimiento necesarios en las instalaciones de la Empresa con la finalidad de que se encuentren en estado óptimo para su uso.
- Dirigir y controlar las actividades conducentes a ofrecer la seguridad integral de las instalaciones, bienes muebles e inmuebles, trabajadores de la institución y a los clientes que se encuentren dentro de las instalaciones en colaboración con el Oficial de Seguridad Interna.
- Aplicar sanciones al personal que incumpla las normas de Trabajo, reglamentos y políticas internas en coordinación con los jefes inmediatos.
- Contribuir al desarrollo del personal, generando un ambiente de confianza, y una cultura de trabajo, de intercambio de ideas e información, de reconocimiento del desempeño y búsqueda de la excelencia mediante el trabajo en equipo.
- Instruir para que el archivo general del recurso humano se mantenga debidamente custodiado, clasificado y actualizado.
- Implementar los procedimientos internos de conformidad con las obligaciones establecidas por Ley, respecto a la gestión de recursos humanos.
- Supervisar la aplicación del Reglamento Interno de Trabajo en los aspectos de disciplina, asistencia, desempeño, vacaciones, prestaciones, méritos y amonestaciones del personal y rubros relacionados con la emisión de la planilla.

b. Actividades periódicas:

- Verificar en el registro correspondiente, la actualización quincenal de los salarios, vacaciones, gratificaciones, compensación por tiempo de servicios, distribución de utilidades y otros beneficios (si es el caso).
- Revisar y autorizar quincenalmente los documentos de autorización de descuento vía nómina por concepto de penalizaciones a acuerdos internos de la empresa.
- Verificar el correcto y oportuno pago de salarios a todos colaboradores de la empresa.
- Supervisar y administrar los programas de evaluación de desempeño y rendimiento del personal, trimestralmente en coordinación con los representantes de las áreas usuarias.
- Atender a las solicitudes de los programas de capacitación del personal de todas las áreas, generando propuestas, cotizaciones (en caso de ser capacitaciones externas), material y lugar donde se llevarán a cabo.
- Elaborar de manera semestral un informe de los gastos y principales adquisiciones realizadas por concepto de activos fijos y gastos de contratación, en este último, si se tratara de servicios externos, reportar el correcto cobro y pago de servicios de administración de personal.
- Informar al Director de Administración y Finanzas de manera bimestral sobre la situación actual del personal activo, haciendo llegar sus sugerencias (contrataciones o bajas) para el mejor control y adecuado desarrollo del recurso humano de la Empresa.
- Proponer las mejoras y actualizaciones a los documentos normativos.
- Administrar la planilla de la empresa y desarrollar actividades de bienestar social.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:


VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 122 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Mantener actualizados y custodiar los perfiles del personal.
- Efectuar el registro y proceso de las compensaciones por tiempo de servicios, fondos indemnizatorios, vacaciones, liquidaciones y gestionar por su cumplimiento.

c. Actividades eventuales:

- Cumplir estrictamente con la actualización anual de los expedientes del personal de la Sociedad.
- Implementar procedimientos para comunicar al responsable de la Coordinación de Sistemas sobre los cambios del personal para sincronizar las actualizaciones de los equipos de cómputo con las necesidades que vayan surgiendo.
- Elaboración estratégica y actualización de los procesos de selección, evaluación e inducción del personal que ingrese a laborar a la Empresa.
- Dar la orden al área de Sistemas para que se gestione la asignación de los equipos de cómputo al nuevo personal.
- Solicitar al responsable de los servicios externos contratados en materia de recursos humanos, la elaboración de los contratos de trabajo relacionados al personal de la organización.
- Vigilar el cumplimiento y vigencia de los contratos del personal, coordinando con el área externa correspondiente la administración, renovación o vencimiento de los mismos.
- Autorizar las liquidaciones del personal dado de baja.
- Verificar y actualizar semestralmente la información correspondiente a seguros de vida, médicos y prestaciones adicionales a las de ley para todos los colaboradores de la empresa.
- Participar en las reuniones anuales del Comité de Sueldos como miembro de este con voz y voto.
- Gestionar con la Dirección de Administración y Finanzas, la planeación del Plan Anual de Capacitación anual de la empresa.
- Supervisar la actualización y ejecución del Plan Anual de Capacitación y Recursos Humanos.
- Desarrollar y promover estrategias que conduzcan a un eficiente e integral desarrollo del personal.
- Crear estrategias y coordinar actividades culturales y sociales, internas y externas que contribuyan al desarrollo, identificación e integración del personal a la filosofía de la empresa.
- Proponer e implementar las políticas de admisión y administración de personal.
- Establecer estándares para una adecuada gestión del personal, desde la selección, hasta la desvinculación laboral con la empresa.
- Elaborar y mantener actualizado el Manual de Funciones de la empresa.
- Solicitar a la coordinación de Contabilidad, la disponibilidad de los fondos para el cumplimiento oportuno de los pagos a becarios.
- Elaborar el Plan Estratégico y Operativo del todas las áreas de la empresa, en coordinación con la Jefatura de cada Departamento.
- Analizar y evaluar las relaciones laborales y el clima organizacional de manera semestral, elaborando reportes e indicadores para facilitar la toma de decisiones por parte de Dirección General.
- Participar activamente en la realización de los manuales técnicos operativos, documentación, fichas técnicas y procedimientos específicos de su área, para su uso y consulta de los demás colaboradores de la empresa.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 123 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Conciliar con el Área de Contabilidad, la existencia y el estado del inventario físico de los bienes, instalaciones y materiales de propiedad de la Empresa.
- Realiza el presupuesto de compras de bienes y servicios de la Empresa en coordinación con el Gerente de Contabilidad y Tesorería.
- Archivo y organización de documentación propia del área.
- Cumplir con la emisión y revisión de informes, anexos y reportes para las instancias solicitantes.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Solicitar a Dirección General la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio o usuario, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Gerente de Recursos Humanos y Administración deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:


a. Características

1. Intelectuales: persona estratégica orientada a resultados. Facilidad para la administración de prioridades, excelente memoria y capacidad de comprensión. Nivel alto de inteligencia emocional. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente.
2. Físicas: Preferentemente de 30 a 35 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, constancia y vivacidad. Estado Civil: indistinto.
4. Psicológicas: Personalidad amable, firme para el diálogo, creativa, alta capacidad para el análisis circunstancial, leal, discreto, tolerante y respetuoso. Carácter firme.

b. Habilidades

1. Instrucción: Carrera Profesional en área Social, Comunicación, Psicología o afín. Titulado.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 124 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

2. Experiencia: Mínimo cinco años en gestión y dirección de recursos humanos, desempeñando funciones de administración de personal, evaluaciones de candidatos, nóminas y actividades administrativas varias. Conocimientos y experiencia en liderazgo, conducción de equipos efectivos de trabajo, motivación y desarrollo de personal, así como también conocimientos y capacidad para la gestión de proyectos. Conocimiento de la Ley Federal de Trabajo y Ley del Seguro Social.

3. Criterio: Toma de decisiones, trabajo bajo presión, alto grado de trabajo en equipo, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio, orientación a resultados, compromiso, visión estratégica.

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo. No sedentario.

2. Mental: Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores internos y externos para implementar soluciones. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Gerente de Recursos Humanos y Administración en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes. Es directamente responsable también de todo el proceso y actividades inherentes a los recursos humanos y la administración, cuidado y mantenimiento de los activos fijos de la empresa y en general de la seguridad de las instalaciones, incluyendo las actividades realizadas por el personal a su cargo.

e. Autoridad

Es quien decide los otorgamientos y/o aprobaciones a los requerimientos del personal de la empresa siempre y cuando se ajuste al presupuesto destinado. De lo contrario, las acciones relevantes deberán ser consultadas previamente con el Director de Administración y Finanzas y el Director General.

f. Condiciones de trabajo

Interior en medio ambiente controlado: El nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al surgimiento de solicitudes dentro de la índole de recursos humanos y que requieren una atención inmediata.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Todo el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. Externas: Personal de Outsourcing y cualquier persona con la que sea necesario ponerse en contacto para cumplir con sus objetivos y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 125 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

INDICADORES

Entrega de proyectos en tiempos estipulados.
 Evaluación de Presupuesto Anual.
 Alcance de metas de Capacitación (mensual, semestral y anual).
 Evaluaciones periódicas por parte de Dirección de Administración y Finanzas y Dirección General.

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	EMPOWERMENT	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	PLANIFICACIÓN Y CONTROL
Gerente de Recursos Humanos y Administración	4	4	4	4	4	4

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

Puesto: Director de Administración y Finanzas

Experiencia laboral: Mínimo cinco años como Gerente de Área dentro de la Empresa, o bien, siete años en puesto gerencial en empresa financiera.

Experiencia en el sector: Mínimo siete años en sector financiero y/o administrativo.

Nivel de estudio: Posgrado en Finanzas / Maestría en sector financiero o equivalente.


Sexo: Indistinto

Edad: 30 a 40 años

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS						
PUESTO	CONTROL	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS
Director de Administración y Finanzas	4	4	4	4	4	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 126 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN	CATEGORÍA: Nivel Estratégico Táctico
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Gerente de Recursos Humanos y Administración	PERSONAL A SU CARGO: Ejecutivo de RH y Admón., Asistente Administrativo, Auxiliar de Mensajería, Auxiliar de Servicios Generales.
CONTACTOS PERMANENTES: Todo el personal interno de la empresa. Personal del Outsourcing de RH.	
PUESTOS CONEXOS: Gerencia de Recursos Humanos y Administración – <u>Coordinador de Recursos Humanos y Administración</u> – Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de la coordinación y organización de los recursos humanos de la empresa, incluida la asesoría y apoyo para desarrollar una mejor condición organizacional. Coordina, supervisa y gestiona las condiciones óptimas y necesarias para que los colaboradores se desenvuelvan en un ambiente controlado de comunicación y bienestar de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Gestionar eficientemente los recursos humanos, velando permanentemente por un control estricto de los comportamientos de los colaboradores y la oportuna atención de los requerimientos internos.
- Contribuir al desarrollo del personal, generando un ambiente de confianza, y una cultura de trabajo, de intercambio de ideas e información, de reconocimiento del desempeño y búsqueda de la excelencia mediante el trabajo en equipo.
- Instruir para que el archivo general del recurso humano se mantenga debidamente custodiado, clasificado y actualizado.
- Implementar los procedimientos internos de conformidad con las obligaciones establecidas por Ley, respecto a la gestión de recursos humanos.
- Dirigir y controlar las actividades conducentes a ofrecer la seguridad integral de las instalaciones, bienes muebles e inmuebles, trabajadores de la institución y a los clientes que se encuentren dentro de las instalaciones en colaboración con el Oficial de Seguridad Interna.
- Supervisar la aplicación del Reglamento Interno de Trabajo en los aspectos de disciplina, asistencia, desempeño, vacaciones, prestaciones, méritos y amonestaciones del personal y rubros relacionados con la emisión de la planilla.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 127 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	


b. Actividades periódicas:

- Supervisar y administrar los programas de evaluación de desempeño y rendimiento del personal, trimestralmente en coordinación con los representantes de las áreas usuarias.
- Atender a las solicitudes de los programas de capacitación del personal de todas las áreas, generando propuestas, cotizaciones (en caso de ser capacitaciones externas), material y lugar donde se llevarán a cabo.
- Proponer las mejoras y actualizaciones a los documentos normativos.
- Administrar la planilla de la empresa y desarrollar actividades de bienestar social.
- Mantener actualizados y custodiar los perfiles del personal.
- Efectuar el registro y proceso de las compensaciones por tiempo de servicios, fondos indemnizatorios, vacaciones, liquidaciones y gestionar por su cumplimiento.
- Organización de los procesos de selección, evaluación e inducción del personal que ingrese a laborar a la Institución
- Comunicar al área de Sistemas los datos del nuevo personal, con la finalidad de que se ingresen en el sistema de asistencia.
- Coordinar, ejecutar y controlar los cursos de capacitación organizados por la Empresa.

c. Actividades eventuales:

- Implementar procedimientos para comunicar al responsable de la Coordinación de Sistemas sobre los cambios del personal para sincronizar las actualizaciones de los equipos de cómputo con las necesidades que vayan surgiendo.
- Desarrollar en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos la formulación e implantación del Plan Anual de Capacitación del Personal de la institución.
- Supervisar la actualización y ejecución del Plan Anual de Comunicación y Recursos Humanos.
- Supervisar la actualización y ejecución del Plan Anual de Capacitación.
- Desarrollar y promover estrategias que conduzcan a un eficiente e integral desarrollo del personal.
- Proponer e implementar las políticas de admisión y administración de personal.
- Establecer estándares para una adecuada gestión del personal, desde la selección, hasta la desvinculación laboral con la empresa.
- Elaborar y mantener actualizado el Manual de Organización de la empresa y/o cualquier otro manual que se necesite.
- Solicitar a la coordinación de Contabilidad, la disponibilidad de los fondos para el cumplimiento oportuno de los pagos a becarios.
- Elaborar el Plan Estratégico y Operativo del todas las áreas de la empresa, en coordinación con e de cada Departamento.
- Analizar y evaluar las relaciones laborales y el clima organizacional de manera semestral, elaborando reportes e indicadores para facilitar la toma de decisiones por parte de Dirección General.
- Participar activamente en la realización de los manuales técnicos operativos, documentación, fichas técnicas y procedimientos específicos de su área, para su uso y consulta de los demás colaboradores de la empresa.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 128 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Archivo y organización de documentación propia del área.
- Cumplir con la emisión y revisión de informes, anexos y reportes para las instancias solicitantes.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Solicitar a Dirección General la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio o usuario, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Coordinador de Recursos Humanos y Administración deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:


a. Características

1. Intelectuales: persona estratégica orientada a resultados. Facilidad para la administración de prioridades, excelente memoria y capacidad de comprensión. Nivel alto de inteligencia emocional. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente.
2. Físicas: Preferentemente de 25 a 30 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, constancia y vivacidad. Estado Civil: indistinto.
4. Psicológicas: Personalidad amable, firme para el diálogo, creativa, alta capacidad para el análisis circunstancial, leal, discreto, tolerante y respetuoso. Carácter firme.

b. Habilidades

1. Instrucción: Carrera Profesional concluida en área Social, Comunicación, Psicología o afín.
2. Experiencia: Mínimo un año como Asistente de Recursos Humanos, desempeñando funciones de administración de personal, evaluaciones de candidatos, nóminas y actividades administrativas varias.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 129 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

3. **Criterio:** Facilidad para la toma de decisiones, trabajo bajo presión, alto grado de trabajo en equipo, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio.

c. Esfuerzo

1. **Físico:** Mínimo. No sedentario.

2. **Mental:** Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores internos y externos para implementar soluciones. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Coordinador de Recursos Humanos y Administración en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes. Es directamente responsable también de todo el proceso y actividades inherentes a los recursos humanos y la administración, cuidado y mantenimiento de los activos fijos de la empresa y en general de la seguridad de las instalaciones, incluyendo las actividades realizadas por el personal a su cargo.

e. Autoridad

Tiene la autoridad de decidir en primera instancia los otorgamientos y/o aprobaciones a los requerimientos del personal de la empresa en tanto que no se encuentre el Gerente de Recursos Humanos. De lo contrario, las acciones relevantes deberán ser consultadas previamente con el jefe inmediato.

f. Condiciones de trabajo

Interior en medio ambiente controlado: El nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al surgimiento de solicitudes dentro de la índole de recursos humanos y que requieren una atención inmediata.

g. Relaciones del puesto

1. **Internas:** Todo el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. **Externas:** Personal de Outsourcing y cualquier persona con la que sea necesario ponerse en contacto para cumplir con sus objetivos y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 131 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN	CATEGORÍA: Nivel Operativo
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Coordinador de Recursos Humanos y Administración	PERSONAL A SU CARGO: Asistente Administrativo, Auxiliar de Mensajería, Auxiliar de Servicios Generales
CONTACTOS PERMANENTES: Todo el personal interno de la empresa. Personal del Outsourcing de RH.	
PUESTOS CONEXOS: Coordinación de Recursos Humanos y Administración – <u>Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración</u> – Asistente Administrativo, Auxiliar de Mensajería, Auxiliar de Servicios Generales.	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA


Elemento de apoyo en la planeación y organización de los recursos humanos de la empresa, incluida la asesoría y apoyo para desarrollar una mejor condición organizacional. Es el canal inmediato de comunicación entre los colaboradores y el área de recursos humanos de la misma. Administra y gestiona las condiciones óptimas y necesarias para que los colaboradores se desenvuelvan en un ambiente controlado de comunicación y bienestar de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Enviar la documentación solicitada al área correspondiente.
- Mantener el archivo de los expedientes del personal de la Empresa, verificando la actualización anual de los mismos.
- Mantener actualizados los expedientes del personal y otros documentos importantes de los trabajadores.
- Supervisar la existencia de stocks de insumos y papelería.
- Mantener actualizado el sistema de control de asistencia, velando por el cumplimiento de lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo.
- Registrar permisos y salidas del personal en horario laboral, previa coordinación con los respectivos jefes del área.
- Comunicar al Coordinador de Recursos Humanos y Administración sobre irregularidades que pudieran ocurrir en las diferentes acciones del personal en general a manera de prevención de futuros incidentes.
- Administrar eficientemente los recursos humanos, velando permanentemente por un control estricto de los comportamientos de los colaboradores y la oportuna atención de los requerimientos internos.
- Contribuir al desarrollo del personal, generando un ambiente de confianza, y una cultura de trabajo, de intercambio de ideas e información, de reconocimiento del desempeño y búsqueda de la excelencia mediante el trabajo en equipo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 132 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Implementar los procedimientos internos de conformidad con las obligaciones establecidas por Ley, respecto a la gestión de recursos humanos.
- Ejecutar las actividades conducentes para ofrecer la seguridad integral de las instalaciones, bienes muebles e inmuebles, trabajadores de la institución y a los clientes que se encuentren dentro de las instalaciones en colaboración con el Oficial de Seguridad Interna.
- Supervisar la aplicación del Reglamento Interno de Trabajo en los aspectos de disciplina, asistencia, desempeño, vacaciones, prestaciones, méritos y amonestaciones del personal y rubros relacionados con la emisión de la planilla.


b. Actividades periódicas:

- Poner en marcha los programas de evaluación de desempeño y rendimiento del personal, trimestralmente en coordinación con los representantes de las áreas usuarias.
- Atender a las solicitudes de los programas de capacitación del personal de todas las áreas, generando propuestas, cotizaciones (en caso de ser capacitaciones externas), material y lugar donde se llevarán a cabo.
- Proponer las mejoras y actualizaciones a los documentos normativos.
- Administrar la planilla de la empresa y desarrollar actividades de bienestar y responsabilidad social.
- Mantener actualizados y los perfiles del personal.
- Efectuar el registro y proceso de las compensaciones por tiempo de servicios, indemnizaciones, vacaciones, liquidaciones y gestionar por su cumplimiento.
- Elaborar la documentación respectiva de transferencias de puestos, sanciones, vacaciones y otros que le solicite su jefe inmediato.
- Elaborar los contratos de personal, previa coordinación con la prestadora de dichos servicios.
- Elaborar y remitir las solicitudes de cotización respectivas, en coordinación con el Asistente Administrativo.
- Realizar arqueos de fin de mes y arqueos sorpresivos de caja chica de administración.
- Mantener actualizado quincenalmente el control de asistencia del personal.
- Revisar el registro de las compras realizadas con el fondo de caja chica y el seguimiento del proceso de compras de insumos mensuales.
- Verificar la correcta aplicación de los descuentos en las remuneraciones quincenales del personal.
- Entregar la documentación al personal (recibos de nómina, copia de contratos, documentación personal, etc.)

c. Actividades eventuales:

- Seguir los procedimientos establecidos para comunicar al responsable de la Coordinación de Sistemas sobre los cambios del personal para sincronizar las actualizaciones de los equipos de cómputo con las necesidades que vayan surgiendo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elsa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 133 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Promover estrategias que conduzcan a un eficiente e integral desarrollo del personal.
- Proponer e implementar las políticas de admisión y administración de personal.
- Hacer cumplir los estándares para una adecuada gestión del personal, desde la selección, hasta la desvinculación laboral con la empresa.
- Apoyar con la elaboración y actualización del Manual de Organización de la empresa y/o cualquier otro manual que se necesite.
- Solicitar a la coordinación de Contabilidad, la disponibilidad de los fondos para el cumplimiento oportuno de los pagos a becarios.
- Participar en la elaboración del Plan Estratégico y Operativo del todas las áreas de la empresa, en coordinación con la los representantes de cada departamento.
- Participar activamente en la realización de los manuales técnicos operativos, documentación, fichas técnicas y procedimientos específicos de su área, para su uso y consulta de los demás colaboradores de la empresa.
- Archivo y organización de documentación propia del área.
- Cumplir con la emisión y revisión de informes, anexos y reportes para las instancias solicitantes.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel intermedio o usuario, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.


PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. **Intelectuales:** orientada a resultados. Facilidad para la administración de prioridades, excelente memoria y capacidad de comprensión. Nivel alto de inteligencia emocional. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente.
2. **Físicas:** Preferentemente de 18 a 25 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. **Sociales:** nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Estado Civil: indistinto.
4. **Psicológicas:** Personalidad amable, firme para el diálogo, extrovertida, creativa, sentido de confidencialidad, alta capacidad para el razonamiento numérico y circunstancial, leal y respetuoso.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 134 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

b. Habilidades

1. Instrucción: Carrera Profesional Concluida en área Social, Comunicación, Psicología o afín.
2. Experiencia: Mínimo un año como Asistente de Recursos Humanos, desempeñando funciones de administración de personal, evaluaciones de candidatos, nóminas y actividades administrativas varias.
3. Criterio: Facilidad para la toma de decisiones, trabajo bajo presión, alto grado de trabajo en equipo, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio. Capacidad para saber interpretar a detalle las órdenes proporcionadas.

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo. No sedentario.
2. Mental: Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores internos y externos para implementar soluciones. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como en los diferentes sistemas, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes. Es directamente responsable también de todo el proceso y actividades inherentes a los recursos humanos, incluyendo las actividades realizadas por el personal a su cargo.

e. Autoridad

El Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración deberá consultar cada decisión referente a los cambios importantes en los recursos humanos y administración de la empresa, directamente con su jefe inmediato. Tiene la facultad de sugerir el replanteamiento y/o planificación de los procesos del área según sea necesario.

f. Condiciones de trabajo

Interior en medio ambiente controlado: constantemente estará atendiendo solicitudes en los diferentes pisos de la empresa.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Todo el personal de las distintas áreas de la empresa.
2. Externas: Cualquier persona con la que sea necesario ponerse en contacto para cumplir con sus objetivos y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 136 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO	CATEGORÍA: Nivel Operativo
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración	PERSONAL A SU CARGO: Auxiliar de Mensajería, Auxiliar de Servicios Generales
CONTACTOS PERMANENTES: Todos los colaboradores de la empresa, clientes, proveedores de servicios externos varios.	
PUESTOS CONEXOS: Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración – <u>Asistente Administrativo</u> – Auxiliar de Mensajería, Auxiliar de Servicios Generales.	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de la excelente atención y ubicación de las personas que ingresan a la oficina, así como de las llamadas entrantes. Encargado del correcto y eficiente apoyo operativo y administrativo a las diferentes áreas de la empresa.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Atención en forma correcta y oportuna del teléfono y público que visita la oficina.
- Canalizar las llamadas recibidas al área respectiva.
- Informar a los colaboradores sobre los mensajes recibidos en su ausencia.
- Registro de gastos de Caja Chica.
- Manejo de gastos y reembolsos a las áreas correspondientes.
- Enviar la correspondencia y documentos que se originan en la oficina a las distintas dependencias u otras entidades y asegurarse de que lleguen a su destinatario.
- Coordinar telefónicamente las autorizaciones de ingreso a las instalaciones de los visitantes con el colaborador correspondiente
- Actualizar permanentemente el reporte de control de ingreso de visitantes.
- Coordinar con Mensajería las rutas a seguir durante el día.

b. Actividades periódicas:

- Conservar en forma correcta y actualizada, el archivo de los documentos de su dependencia.
- Redactar y elaborar la correspondencia que se requiere en su dependencia.
- Revisión en general de la limpieza y estado de las instalaciones de la empresa.
- Revisar el buzón de mensajes del conmutador y la correspondencia con las empresas administradas.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 137 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

c. Actividades eventuales:

- Mantener organizadas las existencias de útiles y materiales de consumo de Oficina y presentar oportunamente requisiciones de insumos y papelería de manera semestral.
- Notificaciones a la administración del edificio donde se encuentra la empresa para realizar los mantenimientos respectivos de las oficinas.
- Reportar mensualmente a Contabilidad la comprobación de los gastos de Caja Chica.
- Realización anual de inventarios de papelería, mobiliario, etc.
- Coordinar las reservaciones de vuelo y hospedaje de los Directivos cuando así se necesite.
- Apoyo al área de Recursos Humanos en la organización de eventos internos.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato y Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel básico, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Manejo de Conmutador.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.


PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Asistente Administrativo deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. **Intelectuales:** control de cuentas y orientada a resultados. Nivel alto de inteligencia emocional. Acostumbrada al trabajo bajo presión con clientes y visitantes.
2. **Físicas:** Preferentemente de 18 a 25 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. **Sociales:** nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio, trato amable, excelente trato personal servicial. Estado Civil: indistinto.
4. **Psicológicas:** Personalidad amable y respetuosa, sentido de confidencialidad, prudencia. Acostumbrada al trabajo bajo presión con clientes y visitantes. Proactiva y con Iniciativa.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 138 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

b. Habilidades

1. Instrucción: Preparatoria concluida o carrera técnica con especialidad en Administración o Secretaria Ejecutiva.
2. Experiencia: Mínimo dos años como Asistente Administrativo o Recepción, desempeñando funciones operativas, en atención a clientes y actividades administrativas varias.
3. Criterio: Facilidad para comunicarse clara y adecuadamente con clientes y colaboradores de la empresa. Facilidad para la gestión y comprobación de gastos operativos sencillos. Capacidad para saber interpretar a detalle las órdenes proporcionadas.

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo pero suficiente para mantenerse activa y atendiendo a las visitas a la empresa.
2. Mental: Requiere mucha atención hacia el cliente, destreza en el manejo de conmutador y facilidad para recordar datos a mediano plazo. El ritmo y volumen de trabajo es constante y requiere atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Asistente Administrativo deberá consultar cada decisión del manejo determinado de información confidencial con la Coordinación de Recursos Humanos y/o en su caso con la Coordinación de Contabilidad cuando se trate de manejo de capital de caja chica.

e. Autoridad

El Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración deberá consultar cada decisión referente a los cambios importantes en los recursos humanos y administración de la empresa, directamente con su jefe inmediato. Tiene la facultad de sugerir el replanteamiento y/o planificación de los procesos del área según sea necesario.

f. Condiciones de trabajo

Interior en medio ambiente controlado: constantemente estará atendiendo solicitudes en los diferentes pisos de la empresa. Siempre deberá estar al servicio de los visitantes en la empresa.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Todo el personal de las distintas áreas de la empresa.
2. Externas: Cualquier persona con la que sea necesario ponerse en contacto para cumplir con sus objetivos y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 140 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: AUXILIAR DE MENSAJERÍA	CATEGORÍA: Nivel Operativo
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración, Asistente Administrativo	PERSONAL A SU CARGO: No hay personal a cargo.
CONTACTOS PERMANENTES: Todo el personal interno de la empresa.	
PUESTOS CONEXOS: Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración, Asistente Administrativo – <u>Auxiliar de Mensajería</u> – Sin personal	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de la distribución y la entrega de los documentos diversos generados por todas las áreas de la empresa así como brindar el apoyo en las labores relacionadas con la Dirección General.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA


a. Actividades continuas:

- Cuidar que se haga la correcta distribución y recepción de los documentos, cheques, paquetes, etc. generados por todas las Áreas de la Empresa en perfecto orden, presentación y conservación.
- Mantener absoluta discreción con la documentación encargada.
- Efectuar los trámites legales a que haya lugar, en lo que hace referencia a la solicitud y entrega de documentos.
- Informar oportunamente al Asistente Administrativo y/o Coordinador de Recursos Humanos sobre problemas en la entrega de documentos y demás situaciones que se pudieran presentar.
- Solicitar oportunamente el dinero necesario para transportes, fotocopias, trámites legales, etc.
- Realizar comisiones de emergencia encargadas por Dirección General.

b. Actividades periódicas:

- Realizar depósitos bancarios en representación de la empresa cuando se le solicite.
- Obtener las fotocopias (acuses) de los documentos entregados para dicho fin (en su caso).
- Realizar las compras de insumos previamente autorizadas por el Asistente Administrativo.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 141 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

c. Actividades eventuales:

- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Mínimo conocimiento y habilidad para el manejo de aparatos de oficina.

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Auxiliar de Mensajería deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. Intelectuales: Alto grado de inteligencia espacial. Alta capacidad para recordar direcciones y lugares.
2. Físicas: Preferentemente de 30 a 40 años, sexo masculino, nacionalidad indistinta.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo a Medio. Sin delitos cometidos previamente en el ejercicio de sus actividades. Orientación al servicio. Estado Civil: indistinto.
4. Psicológicas: Personalidad amable, leal, honesto y respetuoso.

b. Habilidades

1. Instrucción: Secundaria o Preparatoria terminada.
2. Experiencia: Experiencia mínima de dos (2) años con funciones similares.
3. Criterio: Facilidad para la ubicación de lugares y la entrega de documentación.


c. Esfuerzo

1. Físico: Persona con constante actividad física para recorrer distancias medias.
2. Mental: Inteligencia espacial. El ritmo y volumen de trabajo casi siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Auxiliar de Mensajería en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial y financiera, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 142 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

e. Autoridad

Las acciones relevantes en cuanto a entrega de documentación y planeación de rutas deberán ser consultadas previamente con el Asistente Administrativo.

f. Condiciones de trabajo

Exterior en medio ambiente no controlado. Exterior expuesto al clima. Estará caminando la mayor parte del tiempo

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Todo el personal de las distintas áreas de la empresa.
2. Externas: Cualquier persona con la que sea necesario ponerse en contacto para cumplir con la entrega y/o recolección de los documentos y/o paquetería, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

INDICADORES

Entrega de documentos en tiempos estipulados.
Evaluaciones periódicas por parte de la Coordinación de Recursos Humanos.

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	UBICACIÓN ESPACIAL	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	PROACTIVIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE	INTEGRIDAD Y ÉTICA
Auxiliar de Mensajería	4	4	3	3	2	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 143 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	CATEGORÍA: Nivel Operativo
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección de Administración y Finanzas
REPORTA A: Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración, Asistente Administrativo	PERSONAL A SU CARGO: No hay personal a cargo.
CONTACTOS PERMANENTES: Todo el personal interno de la empresa.	
PUESTOS CONEXOS: Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración, Asistente Administrativo – <u>Auxiliar de Servicios Generales</u> – Sin personal	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Responsable de realizar las actividades de aseo y limpieza que le sean encomendadas, además de la atención de las condiciones de la sala comedor y de los demás espacios utilizados durante su turno.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA


a. Actividades continuas:

- Barrer, limpiar y encerar los pisos de las oficinas de la empresa.
- Sacudir muebles de oficina y procurar la limpieza y orden de los lugares de trabajo de todos los colaboradores de la empresa.
- Recoger los desechos de las oficinas, pasillos y baños del espacio que le sea asignado.
- Sacar a los contenedores del edificio, los desechos generados al menos dos veces al día.
- Utilizar adecuadamente el equipo e insumos de aseo para evitar su desperdicio.
- Adecuar debidamente los baños con los elementos requeridos (papel sanitario, jabón, toallas secadoras, aromatizante, etc.)
- Cuidar de mantener limpias las oficinas y las salas de juntas en general.
- Cuidar el riego y el mantenimiento de las plantas de la empresa.
- Atender las solicitudes de los colaboradores de la empresa relacionados con sus actividades.

b. Actividades periódicas:

- Coordinar con la Asistencia Administrativa, la adquisición de materiales de limpieza de manera oportuna.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 144 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

c. Actividades eventuales:

- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Mínimamente, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Auxiliar de Servicios Generales deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. Intelectuales: Conocimientos básicos. Leer y escribir
2. Físicas: Adulto mayor 50 a 70 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio Bajo. Sin delitos cometidos previamente en el ejercicio de sus actividades. Orientación al servicio.
4. Psicológicas: Personalidad amable, leal, honesto y respetuoso.

b. Habilidades

1. Instrucción: Primaria o Secundaria terminada.
2. Experiencia: Experiencia mínima de dos (2) años con funciones similares.
3. Criterio: Facilidad para el desarrollo de actividades de limpieza.


c. Esfuerzo

1. Físico: Persona con constante actividad física para recorrer distancias medias.
2. Mental: Inteligencia espacial. El ritmo y volumen de trabajo casi siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Auxiliar de Servicios Generales en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Es responsable de mantener el orden y la limpieza en las áreas de trabajo de todos los colaboradores.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 145 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

e. Autoridad

Las acciones relevantes en cuanto al uso de insumos y/o procedimientos de limpieza de algún lugar en particular, deberán ser consultadas previamente con el Asistente Administrativo o en su defecto, con el Área de Recursos Humanos.

f. Condiciones de trabajo

Interior en medio ambiente controlado. Las actividades que realiza son dentro de las oficinas. Ocasionalmente apoyará con alguna cuestión externa, compras de insumos, etc.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Todo el personal de las distintas áreas de la empresa.
2. Externas: Cualquier persona con la que sea necesario ponerse en contacto para cumplir con la limpieza y el orden en las instalaciones.

INDICADORES

Entrega de documentos en tiempos estipulados.
Evaluaciones periódicas por parte de la Coordinación de Recursos Humanos.


COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	ORDEN	COMUNICACIÓN	LIMPIEZA	PROACTIVIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE	INTEGRIDAD Y ÉTICA
Auxiliar de Servicios Generales	4	3	4	3	3	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 146 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: DIRECTOR JURÍDICO	CATEGORÍA: Nivel Estratégico
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección Jurídica
REPORTA A: Dirección General	PERSONAL A SU CARGO: Gerente Jurídico
CONTACTOS PERMANENTES: Dirección General, Dirección de Crédito, Director de Administración y Finanzas, Gerencia de Crédito, Gerencia de Nuevos Productos, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Contabilidad y Tesorería, Gerencia de Recursos Humanos y Administración, Gerencia de Sistemas, Gerencia Inmobiliaria, Gerencia Jurídica, Clientes, Socios y personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.	
PUESTOS CONEXOS: Dirección General – <u>Director Jurídico</u> - Gerente Jurídico	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Dirige el proceso jurídico de la Empresa y las entidades financieras administradas, brinda la asesoría necesaria sobre aspectos legales, apoya en las actividades de recuperación de cartera de crédito y dirige las actividades de cobranza judicial, verifica que los expedientes de créditos otorgados se encuentren conforme a los lineamientos legales establecidos, administra los contratos de fideicomiso de la cada entidad financiera administrada y asegura la adecuada custodia y mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles tomados en garantía por la Empresa y las entidades financieras administradas.


Responsable de la supervisión y control en los procesos de planeación, organización y ejecución en los procesos legales. Es el canal de comunicación entre el Área Jurídica y el Director General. Administra, gestiona y controla la autorización legal de los créditos solicitados mientras verifica el cumplimiento de las condiciones de aprobación de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes. Planea, Organiza, Dirige y Controla las actividades relacionadas con los programas jurídicos de las Financieras administradas.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Representar legalmente al área jurídica y fungir como consejero jurídico de la misma.
- Actuar como órgano de consulta y asesoría legal cuando así lo soliciten las áreas administrativas de la Empresa y las entidades descentralizadas del sector; así como definir y sistematizar los criterios jurídicos para la debida aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias en que tenga competencia la Empresa.
- Opinar sobre la procedencia de los actos jurídicos que pretendan celebrar las áreas y órganos administrativos de la Empresa.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elsa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:


VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 147 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Interponer los recursos que conforme a derecho proceda e intervenir en toda clase de procedimientos legales en los que la Empresa sea parte, así como asesorar a los servidores públicos, áreas y órganos administrativos que la integran, para que cumplan con las resoluciones legales que sean procedentes.
- Asesorar en materia jurídica sobre las garantías que constituyan los particulares para el cumplimiento de las obligaciones o trámites de permisos, autorizaciones, contratos y convenios así como sobre los procedimientos de licitaciones públicas o simplificadas que lleve a cabo la Empresa.
- Revisar la correcta elaboración de contratos en general inherentes a la Empresa y a cada una de las instituciones administradas.
- Revisar y aprobar los contratos de servicios.
- Realizar el seguimiento permanente a los casos que cuentan con procesos judiciales.
- Asesoramiento permanente a todos los colaboradores de la Empresa siempre que se requiera.
- Asegurar el cumplimiento a la legislación y normatividad aplicable para que se opere con el mínimo riesgo jurídico.
- Asesora profesionalmente a todos los colaboradores de la Empresa con relación a los documentos legales que elabore o reciba cualquiera de las instituciones administradas.
- Realiza las actualizaciones necesarias a la documentación legal generada por todas las entidades financieras administradas por la empresa, para soportar las operaciones de crédito.
- Supervisa las gestiones necesarias ante notario sobre los documentos que ameriten protocolización.
- Asegura un plan adecuado de supervisión, custodia y mantenimiento de los bienes muebles otorgados en fideicomiso de garantía a la Empresa relacionado a aspectos jurídicos.
- Mantiene permanente informado acerca de situaciones jurídicas al Director General.
- Supervisa que los documentos requeridos para los créditos autorizados, se encuentren debidamente instrumentados (contrato de crédito, pagaré, cheque, avales, etc.) y custodiados en caja de seguridad, llevando un control estricto de los mismos.
- Supervisar que se dé cumplimiento a los lineamientos jurídicos establecidos a fin de asegurar que la operatividad se mantenga en el ámbito del marco legal.
- Vigilar que los documentos valor se mantengan adecuadamente custodiados.
- Atender los requerimientos de los auditores externos.
- Vigilar que se realicen en tiempo y forma las obligaciones legales de la Consultoría y las Financieras correspondientes.

b. Actividades periódicas:

- Compilar leyes, reglamentos, decretos, declaratorias, acuerdos, circulares, resoluciones, tesis, jurisprudencias y demás disposiciones jurídicas competencia de la Empresa que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación y la Gaceta Oficial del Estado para opinar sobre la interpretación jurídica de estos ordenamientos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 148 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Supervisar y revisar la elaboración de informes legales.
- Supervisar y revisar la elaboración de informes sobre peticiones de Diputados, Senadores y otras autoridades.
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones de auditoría interna.
- Supervisar la elaboración de proyectos de Resoluciones en Procedimientos Administrativos, Reglamentos e instructivos procedimentales.
- Revisar la correcta elaboración de informes de gestiones trimestrales y anuales.
- Asistir a reuniones semanales convocadas por Dirección General para dar seguimiento a tareas.
- Llevar a cabo las gestiones necesarias para atender los asuntos relacionados con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).

c. Actividades eventuales:

- Proponer y acordar con el Gerente Jurídico las políticas, lineamientos y estrategias en materia jurídica.
- Elaborar anteproyectos de iniciativas de leyes o decretos, reglamentos, acuerdos, convenios, contratos y demás disposiciones y actos jurídicos que celebre, emita u otorgue la Empresa.
- Presentar demandas, denuncias o querrelas ante las autoridades competentes, cuando se presuma que la Empresa resulte agraviada o tenga interés jurídico; otorgar perdón judicial, gestionar desistimientos y, cuando proceda, procurar la conciliación en beneficio de la misma.
- Rendir los informes necesarios y promover, en los juicios de amparo, los demás actos jurídicos que procedan para representar a Empresa.
- Dictaminar, en su caso, sobre la procedencia de las sanciones que por faltas administrativas o laborales, pretenda imponer la Dirección General a la empresa.
- Colaborar en la elaboración de manuales, circulares, instructivos y otras disposiciones administrativas competencia de la Empresa.
- Asistir a audiencias en los juzgados de los casos relevantes.
- Desarrollar en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos la formulación e implantación del Plan Anual de Capacitación del Personal de la institución.
- Supervisar la actualización y ejecución del Plan Anual de Presupuesto.
- Desarrollar y promover estrategias que conduzcan a un eficiente e integral desarrollo del personal a su cargo.
- Proponer e implementar las políticas de Administración.
- Cumplir con la emisión y revisión de informes, anexos y reportes para Dirección General.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Solicitar a Dirección General la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Las demás que le señale la Ley y el Director General de manera expresa.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 149 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel avanzado, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Director Jurídico deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:


a. Características

1. **Intelectuales:** persona analítica, creativa, con capacidad de control simultáneo de operaciones y orientada a resultados. Facilidad para la administración de prioridades y toma de decisiones, excelente memoria y capacidad de comprensión. Nivel alto de inteligencia emocional.
2. **Físicas:** Mayor de 35 años. Sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. **Sociales:** nivel socioeconómico Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Liderazgo y trabajo en equipo. Estado Civil: preferentemente casado. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente. Capacidad persuasiva y conciliatoria, negociación y cabildeo, comunicación social y escrita, organización y dirección, excelente manejo de relaciones interpersonales. Absoluta discreción y compromiso institucional.
4. **Psicológicas:** Personalidad amable, firme para el diálogo, creativa, alta capacidad para el análisis circunstancial, leal y respetuoso. Carácter firme. Integridad, honradez, ordenado. Alto grado de responsabilidad en todas sus actividades. Facilidad de expresión y comunicación, motivación hacia el trabajo, capacidad para trabajar bajo presión, espíritu alto en principios éticos, eficiente y solidario.

b. Habilidades

1. **Instrucción:** Carrera Profesional Titulado en área legal. Preferentemente estudios de Posgrado o Maestría en área legal y financiera. Idioma: Inglés de Negocios.
2. **Experiencia:** Experiencia comprobada mayor a cinco (5) años en Bufete de Abogados, o en el área jurídica de empresas del sector financiero y/o en empresas comerciales o de servicios en puestos gerenciales y/o Consultor legal. Especialidad en derecho penal, civil, laboral, administrativo, fiscal y mercantil. Juicios de amparo, manejo de políticas y ordenamientos aplicables al área financiera, manejo de ordenamientos legales de los tres niveles de gobierno. Planeación y dirección estratégica. Indispensable haber tenido equipos de trabajo a su cargo.
3. **Criterio:** Facilidad para la toma de decisiones y resolución de problemas, trabajo bajo presión, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio. Visión comercial y de negocio, liderazgo ejecutivo. Facilidad en sus Relaciones Públicas, alta capacidad de ejecución.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 150 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo. No sedentario. Disponibilidad de tiempo y disposición para atender asuntos legales donde se le requiera.

2. Mental: Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores externos en las operaciones e implementar soluciones. Facilidad para focalizar operaciones independientes. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

d. Responsabilidad

El Director Jurídico en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como digital, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes. Es directamente responsable también de todo el proceso y actividades inherentes a los recursos humanos a su cargo, incluyendo las actividades realizadas por su personal.

e. Autoridad

Tiene la autoridad de decidir los otorgamientos y/o aprobaciones a los acuerdos, modificaciones y/o ajustes en las cuestiones legales de cada uno de los clientes de las Financieras que administra la Consultoría.

Es el responsable de mandar las respectivas instrucciones a Recursos Humanos para la búsqueda y contratación de nuevos elementos.

f. Condiciones de trabajo


Interior en medio ambiente controlado. El nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al surgimiento de operaciones que requieren una atención inmediata. Ocasionalmente deberá asistir a juzgados, notarías y/o cualquier otro lugar para apoyar en los requerimientos legales que se necesiten.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Dirección General, Dirección de Crédito, Director de Administración y Finanzas, Gerencia de Crédito, Gerencia de Nuevos Productos, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Contabilidad y Tesorería, Gerencia de Recursos Humanos y Administración, Gerencia de Sistemas, Gerencia Inmobiliaria, Gerencia Jurídica, y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades, en ocasiones con el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. Externas: Clientes y en ocasiones familiares de los Clientes, Socios, personal jurídico externo, personal de notarías y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elsa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 151 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

INDICADORES

Entrega de proyectos en tiempos estipulados (efectividad en los tiempos por operación).
Evaluación continua de análisis de riesgos y tiempos por operación.
Alcance de metas de colocación de créditos (mensual, semestral y anual).
Evaluaciones periódicas por parte de Dirección General.

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	CONTROL	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	PLANIFICACIÓN Y CONTROL
Director Jurídico	4	4	4	4	4	4

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

Puesto: Director General

Experiencia laboral: Mínimo cinco años como Director de Área dentro de la Empresa, o bien, siete años en el puesto de Director en empresa financiera.

Experiencia en el sector: Mínimo diez años en sector financiero y/o administrativo.

Nivel de estudio: Posgrado en Finanzas / Doctorado en sector financiero o equivalente.

Sexo: Masculino

Edad: 40 a 60 años

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS						
PUESTO	CONTROL	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	PLANIFICACIÓN Y CONTROL
Director General	4	4	4	4	4	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 152 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: GERENTE JURÍDICO	CATEGORÍA: Nivel Estratégico
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección Jurídica
REPORTA A: Director Jurídico	PERSONAL A SU CARGO: Coordinador Jurídico
CONTACTOS PERMANENTES: Dirección Jurídica, Gerencia de Crédito, Gerencia de Nuevos Productos, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Contabilidad y Tesorería, Gerencia de Recursos Humanos y Administración, Gerencia de Sistemas, Gerencia Inmobiliaria, Clientes, Socios y personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.	
PUESTOS CONEXOS: Dirección Jurídico – <u>Gerente Jurídico</u> – Coordinador Jurídico	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA


Verifica que el expediente del crédito otorgado se encuentre conforme a los lineamientos establecidos, así como las condiciones en que fue pactado y los documentos que instrumentaron el crédito, contengan los datos acordados conforme al tipo de crédito solicitado (tasa, monto, plazo, avales, garantías, etc.) y que los documentos que lo instrumentan, se encuentren firmados debidamente por las personas facultadas por la sociedad para éste tipo de operación.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Actuar como órgano de consulta y asesoría legal cuando así lo soliciten las áreas administrativas de la Empresa y las entidades descentralizadas del sector; así como definir y sistematizar los criterios jurídicos para la debida aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias en que tenga competencia la Empresa.
- Opinar sobre la procedencia de los actos jurídicos que pretendan celebrar las áreas y órganos administrativos de la Empresa.
- Asesorar en materia jurídica sobre las garantías que constituyan los particulares para el cumplimiento de las obligaciones o trámites de permisos, autorizaciones, contratos y convenios así como sobre los procedimientos de licitaciones públicas o simplificadas que lleve a cabo la Empresa.
- Supervisa el apoyo estratégico al área de Operación con actividades tendientes a recuperar la cartera crediticia que ha caído en mora.
- Supervisa que la integración del expediente de crédito se encuentre conforme a los lineamientos establecidos en el manual de crédito y al tipo de crédito solicitado.
- Asistir a reuniones convocados por Dirección Jurídica para dar seguimiento a tareas.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 153 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Asegurar el cumplimiento a la legislación y normatividad aplicable para que se opere con el mínimo riesgo jurídico.
- Asesora profesionalmente a la Empresa con relación a los documentos legales que elabore o reciba cualquiera de las instituciones administradas.
- Realiza las actualizaciones necesarias a la documentación legal generada por todas las instituciones administradas, para soportar las operaciones de crédito.
- Realiza las gestiones necesarias ante notario sobre los documentos que ameriten protocolización.
- Asegura un plan adecuado de supervisión, custodia y mantenimiento de los bienes inmuebles otorgados en fideicomiso de garantía a la Sociedad.
- Verifica que los datos en los documentos pertinentes que instrumentan el crédito, contengan los datos conforme a las condiciones y especificaciones en que fueron pactadas con el cliente. (Monto, tasa de interés, periodicidad de pago, tipo de producto crediticio, etc.)
- Asesora profesionalmente a todos los colaboradores de la Empresa con relación a los documentos legales que elabore o reciba cualquiera de las instituciones administradas.


b. Actividades periódicas:

- Elaborar anteproyectos de iniciativas de leyes o decretos, reglamentos, acuerdos, convenios, contratos y demás disposiciones y actos jurídicos que celebre, emita u otorgue la Empresa.
- Elaborar informes de gestiones trimestrales y anuales.
- Vigilar la correcta integración y control de los expedientes de todos los clientes con la documentación necesaria para su correcta administración.
- Supervisar que se dé cumplimiento a los lineamientos jurídicos establecidos a fin de asegurar que la operatividad se mantenga en el ámbito del marco legal.
- Vigilar que los documentos valor se mantengan adecuadamente custodiados.
- Atender los requerimientos de los auditores externos.
- Vigilar que se realicen en tiempo y forma las obligaciones legales de la Consultoría y las Financieras correspondientes.

c. Actividades eventuales:

- Proponer y acordar con el Coordinador Jurídico las políticas, lineamientos y estrategias en materia jurídica.
- Asistir a audiencias en los juzgados de los casos relevantes.
- Presentar demandas, denuncias o querellas ante las autoridades competentes, cuando se presuma que la Empresa resulte agraviada o tenga interés jurídico; otorgar perdón judicial, gestionar desistimientos y, cuando proceda, procurar la conciliación en beneficio de la misma.
- Interponer los recursos que conforme a derecho proceda e intervenir en toda clase de procedimientos legales en los que la Empresa sea parte, así como asesorar a los servidores públicos, áreas y órganos administrativos que la integran, para que cumplan con las resoluciones legales que sean procedentes.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 154 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Rendir los informes necesarios y promover, en los juicios de amparo, los demás actos jurídicos que procedan para representar a Empresa.
- Colaborar en la elaboración de manuales, circulares, instructivos y otras disposiciones administrativas competencia de la Empresa.
- Compilar leyes, reglamentos, decretos, declaratorias, acuerdos, circulares, resoluciones, tesis, jurisprudencias y demás disposiciones jurídicas competencia de la Empresa que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación y la Gaceta Oficial del Estado para opinar sobre la interpretación jurídica de estos ordenamientos.
- Elaborar proyectos de Resoluciones en Procedimientos Administrativos, Reglamentos e instructivos procedimentales.
- Lleva a cabo las gestiones necesarias para atender los asuntos relacionados con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).
- Elaborar informes legales.
- Las demás que le señale la Ley y el Director General de manera expresa.
- Desarrollar y promover estrategias que conduzcan a un eficiente e integral desarrollo del personal a su cargo.
- Proponer e implementar las políticas de Administración.
- Cumplir con la emisión y revisión de informes, anexos y reportes para Dirección General.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Solicitar a Dirección General la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel avanzado, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Gerente Jurídico deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. Intelectuales: persona analítica y con capacidad de control simultáneo de operaciones de negocio. Facilidad para la administración de prioridades, excelente memoria y capacidad de comprensión de situaciones jurídicas. Alto de inteligencia emocional. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente.
2. Físicas: Preferentemente de 28 a 35 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 155 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

3. Sociales: nivel socioeconómico Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Liderazgo y trabajo en equipo. Estado Civil: indistinto. Capacidad persuasiva y conciliatoria, negociación y cabildeo, comunicación social y escrita, organización, excelente manejo de relaciones interpersonales. Absoluta discreción y compromiso institucional.

4. Psicológicas: Personalidad amable, firme para el diálogo, creativa, alta capacidad para el análisis circunstancial, leal y respetuoso. Carácter firme. Integridad, honradez, ordenado. Alto grado de responsabilidad en todas sus actividades. Facilidad de expresión y comunicación, motivación hacia el trabajo, capacidad para trabajar bajo presión, espíritu alto en principios éticos, eficiente y solidario.

b. Habilidades

1. Instrucción: Carrera Profesional Titulado en área legal. Preferentemente especialización en área legal y financiera.

2. Experiencia: Experiencia comprobada mayor a tres (3) años en Bufete de Abogados, o en el área jurídica de empresas del sector financiero y/o en empresas comerciales o de servicios en puestos gerenciales y/o Consultor legal. Planeación estratégica. Indispensable haber tenido equipos de trabajo a su cargo.


3. Criterio: Facilidad para la toma de decisiones y resolución de problemas, trabajo bajo presión, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio. Liderazgo ejecutivo. Facilidad en sus Relaciones Públicas, alta capacidad de ejecución.

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo. No sedentario. Disponibilidad de tiempo y disposición para atender asuntos legales donde se le requiera.

2. Mental: Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores externos en las operaciones e implementar soluciones. Facilidad para focalizar operaciones independientes. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 156 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

d. Responsabilidad

El Gerente Jurídico en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como digital, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes. Es directamente responsable también de todo el proceso y actividades inherentes a los recursos humanos a su cargo, incluyendo las actividades realizadas por su personal.

e. Autoridad

Tiene la autoridad de decidir los ajustes en las cuestiones legales, siempre a reserva del Director Jurídico, de cada uno de los clientes de las Financieras que administra la Consultoría. Al ser directamente responsable del personal a su cargo, autoriza y coordina los tiempos fuera de la oficina, propios y de los elementos de su área.

f. Condiciones de trabajo

Interior en medio ambiente controlado. El nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al surgimiento de operaciones que requieren una atención inmediata. Ocasionalmente deberá asistir a juzgados, notarías y/o cualquier otro lugar para apoyar en los requerimientos legales que se necesiten.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Dirección Jurídica, Gerencia de Crédito, Gerencia de Nuevos Productos, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Contabilidad y Tesorería, Gerencia de Recursos Humanos y Administración, Gerencia de Sistemas, Gerencia Inmobiliaria, y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades, en ocasiones con el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. Externas: Clientes y en ocasiones familiares de los Clientes, Socios, personal jurídico externo, personal de notarías y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 157 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

INDICADORES

Entrega de proyectos en tiempos estipulados (efectividad en los tiempos por operación).
Evaluación continua de análisis de riesgos por operación.
Alcance de metas de colocación de créditos (mensual, semestral y anual).
Evaluaciones periódicas por parte de Dirección General.

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	EMPOWERMENT	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	PLANIFICACIÓN Y CONTROL
Gerente Jurídico	4	4	4	4	4	4

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

Puesto: Director Jurídico

Experiencia laboral: Mínimo cinco años como Gerente Jurídico dentro de la Empresa, o bien, siete años en puesto gerencial en empresa financiera.

Experiencia en el sector: Mínimo siete años en sector financiero y/o administrativo.


Nivel de estudio: Posgrado en Finanzas / Maestría en sector legal enfocado a lo financiero o equivalente.

Sexo: Indistinto **Edad:** 30 a 40 años

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS						
PUESTO	CONTROL	COMUNICACIÓN PERSUASIVA	RELACIONES PÚBLICAS	PROACTIVIDAD	ENFOQUE DE NEGOCIOS	EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS
Director Jurídico	4	4	4	4	4	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 158 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: COORDINADOR JURÍDICO	CATEGORÍA: Nivel Estratégico
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección Jurídica
REPORTA A: Gerente Jurídico	PERSONAL A SU CARGO: Ejecutivo Jurídico
CONTACTOS PERMANENTES: Dirección Jurídica, Gerencia Jurídica, Coordinación de Crédito, Coordinación de Operaciones, Coordinación de Contabilidad, Coordinación de Tesorería, Coordinación de Recursos Humanos y Administración, Coordinación de Sistemas, Coordinación Administrativa Inmobiliaria, Clientes, Socios y personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.	
PUESTOS CONEXOS: Gerente Jurídico – <u>Coordinador Jurídico</u> – Ejecutivo Jurídico	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Colabora con el Gerente Jurídico en el asesoramiento y coordinación de los criterios jurídico-legales de la Empresa con las distintas asesorías legales de las entidades financieras administradas, que dependen funcionalmente de la Dirección Jurídica, en aspectos que conciernen a la legalidad de sus actuaciones, facultades y procedimientos.


Coordina que los expedientes de crédito otorgados se encuentren conforme a los lineamientos establecidos, así como las condiciones en que fue pactado y que los documentos que instrumentaron el crédito, contengan los datos acordados conforme al tipo de crédito solicitado (tasa, monto, plazo, avales, garantías, etc.). Como soporte legal da asesoría sobre aspectos legales (contratos de crédito, que los requisitos de los estados de cuenta de los clientes se encuentren conforme a los lineamientos establecidos, revisión de los documentos legales de la Sociedad, etc.), apoya también en actividades de recuperación de cartera de crédito, antes de que el caso sea turnado a los asesores jurídicos.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Actuar como órgano de consulta y asesoría legal cuando así lo soliciten las áreas
- Actuar como órgano de consulta y asesoría legal cuando así lo soliciten las áreas administrativas de la Empresa y las entidades descentralizadas del sector; así como definir y sistematizar los criterios jurídicos para la debida aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias en que tenga competencia la Empresa.
- Opinar sobre la procedencia de los actos jurídicos que pretendan celebrar las áreas y órganos administrativos de la Empresa.
- Apoya activamente al área de Operación con actividades tendientes a recuperar la cartera crediticia que ha caído en mora.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:


VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 159 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Verifica que la integración del expediente de crédito se encuentre conforme a los lineamientos establecidos en el manual de crédito y al tipo de crédito solicitado.
- Verifica que los documentos pertinentes hayan sido cotejados contra los documentos originales, como son los comprobantes de domicilio, identificaciones oficiales, etc.
- En caso de existir alguna discrepancia de datos, lo hace saber al área de Crédito para que realicen lo conducente a una extraordinaria verificación de datos.
- Verifica que los datos en los documentos pertinentes que instrumentan el crédito, contengan los datos conforme a las condiciones y especificaciones en que fueron pactadas con el cliente, (Monto, tasa de interés, periodicidad de pago, tipo de producto crediticio, etc.)
- Verifica que los créditos autorizados, se encuentren debidamente instrumentados (contrato de crédito, pagaré, cheque, avales, etc.)
- Realizar el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones de auditoría interna.
- Elaborar contratos en general inherentes a la institución.
- Revisar los contratos de servicios.
- Asegurar el cumplimiento a la legislación y normatividad aplicable para que se opere con el mínimo riesgo jurídico.
- Asesora profesionalmente a la Empresa con relación a los documentos legales que elabore o reciba cualquiera de las instituciones administradas.
- Realiza las actualizaciones necesarias a la documentación legal generada por todas las instituciones administradas, para soportar las operaciones de crédito.
- Realiza las gestiones necesarias ante notario sobre los documentos que ameriten protocolización.
- Elaborar y/o revisar proyectos de oficio, cartas, resoluciones y en general cualquier documento que requiera la Empresa y que le sea solicitado por su jefe inmediato.
- Asumir las actividades del área ante las ausencias del Gerente Jurídico.
- Elaborar y revisar dictámenes jurídicos y estudios jurídicos necesarios para el desarrollo de las actividades de las entidades financieras administradas, dentro del marco legal.
- Interpretar las disposiciones legales y de interés para la Empresa, haciéndolas del conocimiento de las diversas áreas para sus efectos pertinentes.
- Aplicar las políticas y lineamientos para trámites de asuntos jurídicos, recuperación de cartera, elaboración de contratos de crédito o de servicios, y en general la elaboración de cualquier acción legal.
- Elabora y revisa convenios de colaboración donde interviene el Director General.
- Vigilar que se realicen en tiempo y forma las obligaciones legales de la Consultoría y las Financieras correspondientes.

b. Actividades periódicas:

- Elaborar anteproyectos de iniciativas de leyes o decretos, reglamentos, acuerdos, convenios, contratos y demás disposiciones y actos jurídicos que celebre, emita u otorgue la Empresa.
- Informa mensualmente al Coordinador de Contabilidad la posición y valor de los fideicomisos para su adecuado registro en el Balance General de la Empresa.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 160 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Vigilar la correcta integración y actualización de los expedientes de todos los clientes con la documentación necesaria para su correcta administración.
- Vigilar que los documentos valor se mantengan adecuadamente custodiados.
- Atender los requerimientos de los auditores externos.
- Elaborar informes de gestiones trimestrales y anuales
- Asistencia a reuniones semanales convocados por la Dirección General para dar seguimiento a tareas.

c. Actividades eventuales:

- Proponer y acordar con el Gerente Jurídico las políticas, lineamientos y estrategias en materia jurídica.
- Presentar demandas, denuncias o querellas ante las autoridades competentes, cuando se presuma que la Empresa resulte agraviada o tenga interés jurídico; otorgar perdón judicial, gestionar desistimientos y, cuando proceda, procurar la conciliación en beneficio de la misma.
- Interponer los recursos que conforme a derecho proceda e intervenir en toda clase de procedimientos legales en los que la Empresa sea parte, así como asesorar a los colaboradores para que cumplan con las resoluciones legales que sean procedentes.
- Rendir los informes necesarios y promover, en los juicios de amparo, los demás actos jurídicos que procedan para representar a Empresa.
- Colaborar en la elaboración de manuales, instructivos y otras disposiciones administrativas de la Empresa.
- Asistir a audiencias en los juzgados de los casos relevantes.
- Realizar el seguimiento permanente a los casos que cuentan con procesos judiciales.
- Compilar leyes, reglamentos, decretos, declaratorias, acuerdos, circulares, resoluciones, tesis, jurisprudencias y demás disposiciones jurídicas competencia de la Empresa que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación y la Gaceta Oficial del Estado para opinar sobre la interpretación jurídica de estos ordenamientos.
- Las demás que le señale la Ley y el Director General de manera expresa.
- Desarrollar y promover estrategias que conduzcan a un eficiente e integral desarrollo del personal a su cargo.
- Cumplir con las políticas de Administración en asuntos jurídicos.
- Cumplir con la emisión y revisión de informes, anexos y reportes para Dirección General.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Solicitar a Dirección General la permanente instrucción de su equipo de trabajo acerca de temas de interés particular.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel avanzado, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 161 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Coordinador Jurídico deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. **Intelectuales:** persona con capacidad de control simultáneo de operaciones y orientada a resultados. Facilidad para la administración de prioridades y toma de decisiones, excelente memoria y capacidad de comprensión. Nivel alto de inteligencia emocional.

2. **Físicas:** Preferentemente de 24 a 28 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.

3. **Sociales:** nivel socioeconómico Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad. Liderazgo y trabajo en equipo. Estado Civil: indistinto. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente. Capacidad persuasiva y conciliatoria, negociación y cabildeo, comunicación social y escrita, organización, excelente manejo de relaciones interpersonales. Absoluta discreción y compromiso institucional.

4. **Psicológicas:** Personalidad amable, firme para el diálogo, creativa, alta capacidad para el análisis circunstancial, leal y respetuoso. Carácter firme. Integridad, honradez, ordenado. Alto grado de responsabilidad en todas sus actividades. Facilidad de expresión y comunicación, motivación hacia el trabajo, capacidad para trabajar bajo presión, espíritu alto en principios éticos, eficiente y solidario.

b. Habilidades

1. **Instrucción:** Carrera Profesional Titulado en área legal. Preferentemente especialidad en área legal y financiera.

2. **Experiencia:** Experiencia comprobada de dos (2) años en Bufete de Abogados, o en el área jurídica de empresas del sector financiero y/o en empresas comerciales o de servicios en puesto equivalente. Indispensable haber tenido equipos de trabajo a su cargo.


3. **Criterio:** Facilidad para la toma de decisiones y resolución de problemas, trabajo bajo presión, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio. Facilidad en sus Relaciones Públicas.

c. Esfuerzo

1. **Físico:** Mínimo. No sedentario. Disponibilidad de tiempo y disposición para atender asuntos legales donde se le requiera.

2. **Mental:** Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores externos en las operaciones e implementar soluciones. Facilidad para focalizar operaciones independientes. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 162 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

d. Responsabilidad

El Coordinador Jurídico en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como digital, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes. Es directamente responsable también de todo el proceso y actividades inherentes a los recursos humanos a su cargo, incluyendo las actividades realizadas por su personal.

e. Autoridad

Cualquier decisión acerca de los otorgamientos y/o aprobaciones a los acuerdos, modificaciones y/o ajustes en las cuestiones legales de cada uno de los clientes de las Financieras que administra la Consultoría deberá ser consultado con su jefe inmediato.

f. Condiciones de trabajo


Interior en medio ambiente controlado. El nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al surgimiento de operaciones que requieren una atención inmediata. Ocasionalmente deberá asistir a juzgados, notarías y/o cualquier otro lugar para apoyar en los requerimientos legales que se necesiten.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Dirección Jurídica, Gerencia Jurídica, Coordinación de Crédito, Coordinación de Operaciones, Coordinación de Contabilidad, Coordinación de Tesorería, Coordinación de Recursos Humanos y Administración, Coordinación de Sistemas, Coordinación Administrativa Inmobiliaria y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades, en ocasiones con el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. Externas: Clientes y en ocasiones familiares de los Clientes, Socios, personal jurídico externo, personal de notarías y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 164 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

PUESTO: EJECUTIVO JURÍDICO	CATEGORÍA: Nivel Operativo
HORARIO: Lunes a Viernes de 9 am a 6 pm	UBICACIÓN: Dirección Jurídica
REPORTA A: Coordinador Jurídico	PERSONAL A SU CARGO: No hay personal a cargo
CONTACTOS PERMANENTES: Gerencia Jurídica, Coordinación de Crédito, Ejecutivo de Crédito, Ejecutivo de Operación, Ejecutivo de Contabilidad, Ejecutivo de Tesorería, Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración, Ejecutivo de Sistemas, Asistente Administrativo, Clientes, Socios y personal interno de la empresa dependiendo de las actividades.	
PUESTOS CONEXOS: Coordinador Jurídico – Ejecutivo Jurídico – Sin personal	

DESCRIPCIÓN GENÉRICA


Es el principal apoyo del Coordinador Jurídico en la ejecución del proceso de asesoramiento y coordinación de los criterios jurídico- legales de la Empresa vía telefónica y presencial. En ausencia del Coordinador, el Ejecutivo funge como canal de comunicación entre las operaciones de la empresa y el Gerente Jurídico. Apoya en la administración y gestión del cumplimiento de los expedientes de crédito otorgados conforme a los lineamientos establecidos mientras verifica el cumplimiento de las condiciones de aprobación de acuerdo a las normas y procedimientos vigentes.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a. Actividades continuas:

- Actuar como órgano de consulta y asesoría legal cuando así lo soliciten las áreas administrativas de la Empresa.
- Apoya activamente al área de Operación con actividades tendientes a recuperar la cartera crediticia que ha caído en mora.
- Verifica que la integración del expediente de crédito se encuentre conforme a los lineamientos establecidos en el manual de crédito y al tipo de crédito solicitado.
- Verifica que los documentos pertinentes hayan sido cotejados contra los documentos originales, como son los comprobantes de domicilio, identificaciones oficiales, etc.
- En caso de existir alguna discrepancia de datos, lo hace saber al área de Crédito para que realicen lo conducente a una extraordinaria verificación de datos.
- Verifica que los datos en los documentos pertinentes que instrumentan el crédito, contengan los datos conforme a las condiciones y especificaciones en que fueron pactadas con el cliente, (Monto, tasa de interés, periodicidad de pago, tipo de producto crediticio, etc.)

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 165 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

- Verifica que los créditos autorizados, se encuentren debidamente instrumentados (contrato de crédito, pagaré, cheque, avales, etc.)
- Elaborar contratos en general inherentes a la institución.
- Revisar los contratos de servicios.
- Asegurar el cumplimiento a la legislación y normatividad aplicable para que se opere con el mínimo riesgo jurídico.
- Realiza las actualizaciones necesarias a la documentación legal generada por todas las instituciones administradas, para soportar las operaciones de crédito.
- Elaborar y/o revisar proyectos de oficio, cartas, resoluciones y en general cualquier documento que requiera la Empresa y que le sea solicitado por su jefe inmediato.
- Elaborar y revisar dictámenes jurídicos y estudios jurídicos necesarios para el desarrollo de las actividades de las entidades financieras administradas, dentro del marco legal.
- Aplicar las políticas y lineamientos para trámites de asuntos jurídicos, recuperación de cartera, elaboración de contratos de crédito o de servicios, y en general la elaboración de cualquier acción legal.

b. Actividades periódicas:

- Vigilar la correcta integración y actualización de los expedientes de todos los clientes con la documentación necesaria para su correcta administración.
- Vigilar que los documentos valor se mantengan adecuadamente custodiados.
- Asistencia a reuniones semanales convocados por la Dirección General para dar seguimiento a tareas.


c. Actividades eventuales:

- Rendir los informes necesarios y promover, en los juicios de amparo, los demás actos jurídicos que procedan para representar a la Empresa.
- Elaborar manuales, instructivos y otras disposiciones administrativas de la Empresa.
- Las demás que le señale la Ley y el Director General de manera expresa.
- Cumplir con las políticas de Administración en asuntos jurídicos.
- Cumplir con la emisión y revisión de informes, anexos y reportes para Dirección General.
- Cumplir con las demás funciones asignadas, dentro del ámbito de su competencia.
- Desarrollar las demás funciones relacionadas con su cargo que le sean asignadas por Dirección General.

d. Accesorios del puesto (Recursos materiales que administra):

- Software necesario para realizar las actividades del puesto: Office (Word, Excel, Power Point) a nivel avanzado, habilidad para el manejo de aparatos de oficina.
- Manejo a nivel usuario de plataforma Google Apps.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 166 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

PERFIL ESPECÍFICO DEL PUESTO

La persona que funja como Ejecutivo Jurídico deberá contar con las siguientes capacidades y competencias para desempeñar la correcta ejecución del puesto:

a. Características

1. Intelectuales: persona con capacidad de control simultáneo de operaciones y orientada a resultados. Facilidad para la administración de prioridades y toma de decisiones, excelente memoria y capacidad de comprensión. Nivel alto de inteligencia emocional.
2. Físicas: Preferentemente de 18 a 24 años, sexo indistinto, nacionalidad indistinta. Excelente presentación, formal.
3. Sociales: nivel socioeconómico Medio, trato amable, firme, servicial, capacidad de adaptabilidad, audacia y vivacidad, trabajo en equipo. Estado Civil: indistinto. Facilidad de entendimiento, saber explicar fácilmente, comunicación social y escrita, organización. Absoluta discreción y compromiso institucional.
4. Psicológicas: Personalidad amable, firme para el diálogo, alta capacidad para el análisis circunstancial, leal y respetuoso. Carácter firme. Integridad, honradez, ordenado. Alto grado de responsabilidad en todas sus actividades. Facilidad de expresión y comunicación, espíritu alto en principios éticos, eficiente y solidario.


b. Habilidades

1. Instrucción: Carrera Profesional Concluida en área legal. Preferentemente especialidad en área legal y financiera.
2. Experiencia: Mínimo un año en Bufete de Abogados realizando actividades administrativas en el área jurídica de empresas preferentemente del sector financiero.
3. Criterio: Facilidad para la toma de decisiones y resolución de problemas, trabajo bajo presión, pensamiento crítico, escucha activa, fluidez al hablar, persuasión, orientación al servicio.

c. Esfuerzo

1. Físico: Mínimo. No sedentario. Disponibilidad de tiempo y disposición para atender asuntos legales donde se le requiera.
2. Mental: Requiere un nivel alto de concentración, excelente memoria y mucha atención para analizar factores externos en las operaciones e implementar soluciones. Facilidad para focalizar operaciones independientes. El ritmo y volumen de trabajo siempre será constante y requerirá atención inmediata.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elsa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 167 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

d. Responsabilidad

El Ejecutivo Jurídico en el ejercicio de su actividad es directamente responsable por los perjuicios resultantes de sus actos dolosos o culposos y por los que infringieren normas legales, reglamentarias o estatutarias. Se maneja información confidencial tanto en físico como digital, por lo que su mal uso será castigado por las instancias competentes.

e. Autoridad

Cualquier decisión acerca de los otorgamientos y/o aprobaciones a los acuerdos, modificaciones y/o ajustes en las cuestiones legales de cada uno de los clientes de las Financieras que administra la Consultoría deberá ser consultado con su jefe inmediato.

f. Condiciones de trabajo


Interior en medio ambiente controlado. El nivel de cansancio y estrés ocasionado es constante debido al surgimiento de operaciones que requieren una atención inmediata. Ocasionalmente deberá asistir a juzgados, notarías y/o cualquier otro lugar para apoyar en los requerimientos legales que se necesiten.

g. Relaciones del puesto

1. Internas: Gerencia Jurídica, Coordinación de Crédito, Ejecutivo de Crédito, Ejecutivo de Operación, Ejecutivo de Contabilidad, Ejecutivo de Tesorería, Ejecutivo de Recursos Humanos y Administración, Ejecutivo de Sistemas, Asistente Administrativo y dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades, en ocasiones con el personal de las distintas áreas de la empresa.

2. Externas: Clientes y en ocasiones familiares de los Clientes, Socios, personal jurídico externo, personal de notarías y cualquier otra persona con la que sea necesario ponerse en contacto, dependiendo de las necesidades y exigencias de las actividades.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 168 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

INDICADORES

Entrega de proyectos en tiempos estipulados (efectividad en los tiempos por operación).
 Evaluación continua de análisis de riesgos y tiempos por operación.
 Alcance de metas de colocación de créditos (mensual, semestral y anual).
 Evaluaciones periódicas por parte de Dirección General.

COMPETENCIAS

Las competencias las calificamos de la siguiente manera:

- 4: Alto.
- 3: Bueno, por encima del estándar.
- 2: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- 1: Insatisfactorio

COMPETENCIAS						
PUESTO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	PROACTIVIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE	APRENDIZAJE
Ejecutivo Jurídico	3	3	3	4	4	4

REQUISITOS PARA CRECIMIENTO PROFESIONAL

Puesto: Coordinador Jurídico

Experiencia laboral: Mínimo dos años como Ejecutivo Jurídico dentro de la Empresa, o bien, tres años en puesto similar en empresa financiera.

Experiencia en el sector: Mínimo tres años en sector financiero y/o administrativo.

Nivel de estudio: Especialización en sector legal enfocado a lo financiero o equivalente. Titulado.


Sexo: Indistinto

Edad: 22 a 25 años

Desarrollo de competencias específicas:

COMPETENCIAS						
PUESTO	LIDERAZGO	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	PROACTIVIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE	APRENDIZAJE
Coordinador Jurídico	4	4	4	4	4	4

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 169 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Servicios de Apoyo a la Administración

Para el mejor funcionamiento de la Empresa, se podrán contratar servicios profesionales para el desarrollo de funciones o actividades específicas en apoyo a la administración, entre ellos:

- Servicios de Contabilidad y en materia Fiscal
- Servicios Jurídicos
- Servicios de Cobranza
- Servicios de Asesores Comerciales
- Servicios de Sistemas informáticos
- Servicios de Seguridad
- Servicios de Mantenimiento y Limpieza
- Servicios de Reclutamiento y Administración de nómina

Las personas que se contraten para desempeñar estas funciones y actividades, no formarán parte de la estructura interna de Velco Consultores, sin embargo, deberán cumplir con las políticas y procedimientos internos.

Los prestadores de servicios profesionales, estarán obligados, y así se deberá asentar en los contratos respectivos, a presentar los informes y reportes de sus actividades en los términos, condiciones y dentro de los plazos que fije la Empresa y/o las empresas administradas por la Consultoría.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 170 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Código de Conducta

Velco Consultores, S.C. considera que la Integridad Corporativa, entendida como el cumplimiento constante de estrictos estándares de comportamiento ético en la empresa, constituye una fuente de creación de valor estable y un requisito indispensable para preservar la confianza de las personas en cualquier institución. Por ello se ha creado un Código de Conducta Interno cuyas características son las siguientes:

Objetivo

En el presente Código de Conducta, el principal objetivo es definir y desarrollar los fundamentos de comportamiento ético que a consideración de la Empresa, han de aplicarse a los negocios y actividades de Velco Consultores, S.C., así como las pautas de actuación necesarias para que la Integridad Corporativa se manifieste en las relaciones establecidas con sus clientes, colaboradores, directivos, proveedores y terceros; en sus actuaciones en los diferentes mercados, como emisor y operador; y a través de la actuación individual de todos sus colaboradores.

Alcance

Este documento adjunto integra las políticas, procedimientos y funciones de control u operación de observancia para todo el personal de las empresas prestadoras de servicio de personal o de cualquier otra persona que labore o afecte en alguna medida la reputación de Velco Consultores, S.C.


Aplicación

El contenido del presente prevalecerá sobre el de aquellas normativas internas que pudieran contradecirlo, salvo que éstas establezcan requisitos de conducta más exigentes.

Su aplicación, en ningún caso, podrá dar lugar a las violaciones de las disposiciones legales aplicables. De ser apreciada tal circunstancia, deberán ajustarse a lo previsto en dichas disposiciones legales.

Sin perjuicio de cualquier otra responsabilidad a que pudiera dar lugar, el incumplimiento de los criterios y pautas de actuación contenidos en este documento, puede motivar la adopción de las sanciones disciplinarias que resulten de aplicación conforme a lo previsto en la correspondiente legislación laboral.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 171 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Compromiso Ético

Con relación al respeto a la dignidad del individuo y a los derechos que le son inherentes:

Velco Consultores, S.C. está comprometido con la aplicación del contenido de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y con la aplicación de otros convenios y tratados de organismos internacionales que promuevan el compromiso y la responsabilidad empresarial con la sociedad en general.

Con relación al respeto a la igualdad de las personas y su diversidad:

Todo tipo de relaciones personales y profesionales derivadas de los negocios y actividades de Velco Consultores, S.C. deberán acompañarse por un comportamiento respetuoso y equitativo en el que no tienen cabida actitudes discriminatorias por razón de sexo, origen étnico, credo, religión, edad, discapacidad, afinidad política, orientación sexual, nacionalidad, ciudadanía, estado civil o estatus socioeconómico.

Con relación al estricto cumplimiento de la legalidad:

Se exige asumir sin excepciones la obligación de observar la legislación aplicable a las actividades y operaciones de Velco Consultores, S.C. y a las acciones relacionadas con ellas.


Con relación a la objetividad profesional:

Precisamos decisiones y actuaciones derivadas de la no aceptación de conflictos de interés o de otras circunstancias que pudieran cuestionar la integridad de Velco Consultores, S.C. o de sus colaboradores.

Con relación a la conducta responsable:

No responsabilizamos de las acciones tanto institucionales como individuales estrictamente ajustadas a los principios y criterios del presente código, con una actitud responsable que implica a los colaboradores en la detección inmediata, comunicación y resolución de los comportamientos y prácticas éticamente cuestionables.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 172 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Relacional

Las relaciones que Velco Consultores, S.C. establezca con sus clientes, proveedores, colaboradores y con la comunidad en general en la que desarrolle sus negocios y actividades, aplicarán los valores éticos contenidos en el presente código y, particularmente, los compromisos y pautas de actuación estipuladas en este capítulo.

Con relación a nuestros Clientes:

Velco Consultores, S.C. sitúa a los clientes como centro de su actividad, al objeto de establecer relaciones duraderas con ellos basadas en la recíproca aportación de valor y en la mutua confianza.

Velco Consultores, S.C. aporta valor mediante el asesoramiento profesionalizado y la innovación en la configuración y prestación eficiente de productos y servicios adaptados a las necesidades que, en cada momento, percibe de sus clientes.

Velco Consultores, S.C. se compromete a la revisión continua de sus procesos organizacionales para mejorar la atención y el servicio a sus clientes.

Velco Consultores, S.C. espera de sus clientes un comportamiento y una gestión de sus actividades económicas ajustados a la legalidad y solicita su colaboración para cumplir eficazmente con el objetivo institucional y compromiso social de prevenir el lavado de dinero y el financiamiento al terrorismo.

Con relación a la Confidencialidad:

Velco Consultores, S.C. considera que un de los elementos principales en los que se sustenta la confianza de sus clientes lo constituye la apropiada salvaguarda de su información y la efectiva limitación de su uso conforme a lo previsto en las disposiciones legales que, en cada caso, resulten de aplicación.

La información no pública que Velco Consultores, S.C. dispone sobre sus clientes y sus operaciones, tiene carácter confidencial,

Garantizamos a nuestros clientes la seguridad de acceso a los sistemas informáticos y a los archivos físicos en los que se almacena documentación contractual y transaccional relacionada con cada uno de ellos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 173 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Relacional

Velco Consultores, S.C. da cumplimiento a las exigencias legales en materia de protección de datos de carácter personal.

Los colaboradores que por razón de su cargo o de su actividad profesional, dispongan o tengan acceso a información de clientes, son responsables de su custodia y apropiado uso, por lo que solamente podrán revelarla en casos de excepción que expresamente establezca la legislación en vigor aplicable a las entidades como Velco Consultores, S.C.

Con relación a la Transparencia:

Velco Consultores, S.C. adquiere el compromiso de facilitar a sus clientes información oportuna, precisa y comprensible sobre sus operaciones, así como información clara y veraz sobre los siguientes aspectos:

- Las características fundamentales de los productos y servicios que cada una de las empresas administradas por Velco Consultores, S.C. les ofrezca o suministre.
- Las comisiones, cobros y demás costos que, con carácter general o particular, les resulten de aplicación.
- Los procedimientos establecidos en Velco Consultores, S.C. para canalizar sus reclamaciones y resolver las incidencias.
- Cualquier otro asunto de carácter oficial que sea necesario aclarar al interesado al margen de las implicaciones jurídicas.

Este compromiso requiere de un cuidado especial en la actuación profesional de todos los colaboradores de todos los niveles en la empresa en general, en mayor medida a las personas con responsabilidad en el mantenimiento de los procesos y sistemas de información para los clientes, en la atención personal de sus solicitudes de información y en la resolución de sus reclamaciones.

Todos los colaboradores de Velco Consultores, S.C. deberán ofrecer una atención excepcional a todos nuestros clientes (anteriores, actuales y potenciales).

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 174 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Relacional

Con relación a sus Colaboradores:

Velco Consultores, S.C. se ha fijado como objetivo estratégico atraer y retener a las personas con talento. Como empresa, contempla la diversidad de sus colaboradores como una de las principales fuentes de éxito para su actividad empresarial y percibe la integración de individuos y culturas como una vía de diferenciación frente a sus competidores.

- Selección y contratación de personal:

- ✓ Con carácter general, los procesos de selección de Velco Consultores, S.C. serán abiertos para que puedan acceder a ellos el mayor número de personas con el perfil adecuado para cubrir el puesto de trabajo, y se desarrollarán de acuerdo a métodos objetivos de valoración que tomen en consideración la preparación profesional y la capacidad de los candidatos.

- ✓ Las personas de quienes dependa, directa o indirectamente la selección y/o contratación de personal, guiarán sus decisiones y actuaciones sin admitir la influencia de factores que pudieran alterar la objetividad de su juicio conforme a los criterios establecidos en los procedimientos de selección y contratación de Velco Consultores, S.C.

- Estilo de gestión

- ✓ Velco Consultores, S.C. fomenta el trabajo en equipo como artífice de la generación de valor, promoviendo un clima de confianza basado en la relación abierta, el respeto y respaldo mutuo, y la comunicación efectiva como elemento crítico en la integración de sus profesionales, estimula la creatividad individual e incentiva la toma de decisiones responsables asumiendo la posibilidad del error y la corrección del mismo.

- ✓ Los procesos de gestión de recursos humanos en Velco Consultores, S.C. incorporan una amplia variedad de técnicas orientadas al diagnóstico del clima laboral y a la evaluación de los niveles de satisfacción y motivación de su personal.

- Desarrollo personal y profesional
- Seguridad y salud en el trabajo

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elsa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 175 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Relacional

- Desarrollo personal y profesional:

- ✓ Velco Consultores, S.C. hace del desarrollo personal y profesional de todos sus colaboradores una meta empresarial.

- ✓ El crecimiento profesional de los colaboradores de Velco Consultores, S.C. partirá de la igualdad de oportunidades y del reconocimiento del mérito y capacidades del colaborador, con métricas de evaluación de sus competencias y méritos.

- ✓ En cumplimiento con estos compromisos, los colaboradores con personas a su cargo tienen la obligación de:

- Informar a sus colaboradores sobre todos los aspectos críticos que han de ser tenidos en cuenta para el apropiado desarrollo de sus funciones.
 - Identificar las necesidades formativas de sus colaboradores.
 - Facilitar la asistencia y aprovechamiento de las correspondientes acciones formativas.
 - Realizar los procesos periódicos de evaluación del personal con puntualidad y objetividad.

- Seguridad y salud en el trabajo:

- ✓ Garantizar un entorno libre de riesgos contra la salud en todas sus instalaciones es un objetivo que Velco Consultores, S.C. atiende mediante la adopción de normas y procedimientos inspirados en las mejores prácticas internacionales en materia de salud laboral y prevención de riesgos laborales, adaptados a los requerimientos legales que, en cada caso resulten de aplicación.

- ✓ La efectividad de dichas normas y procedimientos (ampliamente divulgados e incorporados a los correspondientes planes de formación continua de Velco Consultores, S.C.) exige de todos los colaboradores una actitud positiva y proactiva orientada a:

- Velar por su propia seguridad frente a los riesgos que pudieran derivarse para su salud como consecuencia de actividades laborales, observando las correspondientes normas y recomendaciones.
 - Velar por la seguridad de todas aquellas personas cuya salud pudiera llegar a verse afectada como consecuencia de sus actos u omisiones.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 176 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Relacional

✓ Velco Consultores, S.C. considera que tanto el objetivo de preservar un clima laboral saludable como el de alcanzar ambientes profesionales de alta productividad (exigencia de nuestros clientes e inversionistas) es incompatible con el consumo de sustancias psicotrópicas ilegales o el abuso del alcohol. El desempeño de funciones laborales bajo sus efectos será sancionado conforme a las normas aplicables.

Con relación a sus Proveedores:

Para Velco Consultores, S.C. la articulación eficaz de los procesos de adquisición de bienes y servicios, particularmente en grupos empresariales pequeños y medianos, constituye una fuente relevante de creación de valor.

Las entidades aplican criterios corporativamente establecidos que regulan la adquisición de bienes y servicios, de manera que ésta se realice conforme a los siguientes principios:

- ✓ Promover, siempre que sea posible, la concurrencia de una pluralidad de proveedores de bienes y servicios cuyas características y condiciones ofertadas se ajusten, en cada momento, a las necesidades y requisitos de Velco Consultores, S.C.
- ✓ Asegurar que las adquisiciones de bienes y servicios se producen conciliando la búsqueda de las condiciones más convenientes para Velco Consultores, S.C. en cada transacción, con el mantenimiento del valor atribuido a relaciones sostenidas en el tiempo con determinados proveedores estratégicos. Garantizar la objetividad y transparencia de los procesos de decisión, eludiendo situaciones que pudieran afectar a la objetividad de las personas que participan en los mismos.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 177 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Relacional

Con relación a la Sociedad:

La responsabilidad social de Velco Consultores, S.C. se basa en la atención de expectativas de nuestros grupos de interés.

Estamos comprometidos en brindar servicios de calidad, atendiendo nuestro desempeño de manera íntegra y haciendo frente a escenarios mundiales de inestabilidad, garantizando rentabilidad con ética y responsabilidad.

Velco Consultores, S.C. tiene la firme convicción de hacer diferencia en México mediante contribuciones de valor a la sociedad y con una administración enfocada hacia la ecoeficiencia y el desarrollo sustentable.

Nuestras contribuciones como empresa relacionadas con la responsabilidad social dentro de nuestro giro inmediato son las siguientes:

- Prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo:


- ✓ Como empresa que presta servicios al público en general y desarrolla sus actividades en múltiples entornos sociales con cuyo bienestar se encuentra comprometido, Velco Consultores, S.C. colabora activamente con organismos gubernamentales, organizaciones internacionales y otras instituciones en la lucha contra el narcotráfico, las actividades terroristas y otras formas de crimen organizado.

- ✓ Velco Consultores, S.C. ha establecido un conjunto de criterios corporativos orientados a prevenir el riesgo de que sus productos y servicios sean utilizados con finalidad delictiva. Dichos criterios han sido adoptados por Velco Consultores, S.C. en el desarrollo de procedimientos y programas específicos acordes con las características de sus negocios. Es responsabilidad de Velco Consultores, S.C. asegurar su operatividad y el estricto cumplimiento de las obligaciones legales a este respecto.

- Neutralidad política:

- ✓ Velco Consultores, S.C. desarrolla su actividad empresarial sin interferir, condicionar o influir en el pluralismo político de las sociedades en que esté presente. En consecuencia, las relaciones con los partidos políticos, organizaciones sindicales y demás actores de la vida política se regirán por el principio de legalidad, respetando y aplicando el ordenamiento jurídico y las normas que a tal efecto se pudieran establecer.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 178 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Relacional

Con relación a la prevención y gestión de conflictos institucionales de interés:

Velco Consultores, S.C. previene los conflictos de interés institucionales mediante el establecimiento de barreras de información, orientadas a asegurar que en sus decisiones de inversión y de desarrollo de sus negocios y actividades no es utilizada, en forma abusiva o ilícita, información de carácter no público que pudiera haber sido obtenida como consecuencia de relaciones comerciales con sus clientes o proveedores, o de relaciones institucionales privilegiadas.

Los colaboradores tienen la obligación de observar el más absoluto respeto a las barreras de información establecidas. Con independencia de lo anteriormente expuesto, aquellas situaciones en las que de la naturaleza de la decisión a adoptar pudiera derivarse un conflicto potencial entre los intereses de Velco Consultores, S.C. y los de sus clientes, deberán ser sometidos a consideración previa de la Dirección General y en su caso del Consejo Directivo.

Con relación a la protección de datos personales:

Como consecuencia del desarrollo de sus actividades empresariales, Velco Consultores, S.C. obtiene de sus clientes, accionistas, colaboradores y administradores, o de otras personas físicas con las que se relaciona, información de carácter personal, que considera privativa del individuo.

Velco Consultores, S.C. tiene un compromiso de confidencialidad reflejado en este documento, con la finalidad de proteger y asegurar el tratamiento apropiado de la información de carácter personal que, como consecuencia del desarrollo de sus actividades empresariales, obtiene de sus clientes, accionistas, colaboradores y administradores, o de cualquier otra persona física con la que se relaciona.

Dichas normas y procedimientos deberán ajustarse a lo establecido por los requerimientos legales que, en cada caso, resulten de aplicación.

Con independencia de las responsabilidades específicamente asignadas a determinadas áreas de Velco Consultores, S.C. en materia de seguridad de la información y de protección de datos de carácter personal, los colaboradores que, por razón de su cargo o de su actividad profesional, dispongan o tengan acceso a este tipo de datos, son responsables de su custodia y apropiado uso.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 179 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Relacional

Cumplir con estas responsabilidades requiere:

- Conocer y observar las normas y procedimientos internos que resulten de aplicación en materia de seguridad de la información y de protección de datos de carácter personal.
- Aplicar medidas adecuadas para evitar el acceso indebido a tal información.

Con relación a la entrega de presentes para infundir alguna situación particular:

Los colaboradores se abstendrán de ofrecer o dar regalos a terceros que pudieran tener por objeto influir, de manera impropia, en la consecución de un beneficio o favor para Velco Consultores, S.C. en este sentido sólo podrán ofrecerse o entregarse aquellos regalos previstos en las normas de Velco Consultores, S.C. conforme a los procedimientos y requisitos de autorización y control que resulten de aplicación.

Determinadas jurisdicciones establecen restricciones específicas cuando la oferta o entrega de regalos tiene como destinatario a alguna entidad gubernamental. Dichas restricciones pueden llegar a hacerse extensivas a cualquier funcionario o empleado del sector público, nacional, extranjero o de organismos internacionales, así como a candidatos o dirigentes de partidos políticos o de organizaciones sindicales.

Cualquier situación que pudiera presentar algún tipo de duda respecto de las disposiciones legales que pudieran resultar de aplicación, deberá ser consultada con Dirección General. Los colaboradores están obligados a observar, escrupulosamente, las restricciones que de ellas pudieran derivarse.

Es responsabilidad de todos los colaboradores cumplir con el objetivo de garantizar que todos los actos del Velco Consultores, S.C. en el marco de sus negocios y actividades, se ajusten a los criterios y pautas de comportamiento contenidos en este documento.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 180 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Personal

Con relación al conflicto de intereses personales:

La diversidad de las actividades de Velco Consultores, S.C. hacen posible que, en el desarrollo de las funciones de sus colaboradores, se manifiesten situaciones en las que los intereses personales de éstos, o los de personas estrechamente vinculadas a ellos (particularmente aquellas de su entorno familiar más inmediato con las que comparten intereses económicos), puedan aparecer enfrentados con los de Velco Consultores, S.C. o con los de terceros con los que Velco Consultores, S.C. se relaciona, lo que podría dar lugar a que se cuestionara tanto su objetividad profesional como la integridad de la institución.

La imposibilidad de identificar y dar respuesta a cada uno de los conflictos de interés personales que, en la práctica, pueden llegar a plantearse, hace que el contenido de este Código se oriente al establecimiento de unos criterios y pautas de actuación que, respetando la esfera privada de las decisiones de los colaboradores, aseguren su imprescindible objetividad profesional.

Con relación a lo criterios generales para la prevención de conflictos de intereses personales:


Los colaboradores deberán identificar, en el desarrollo de sus funciones, cualquier situación que pudiera llegar a afectar a su objetividad profesional.

Todas aquellas situaciones a las que se hace referencia anteriormente, deberán ser puestas en conocimiento del superior jerárquico del empleado tan pronto sean percibidas, y con antelación a la ejecución de cualquier actuación que pudiera verse afectada por ellas.

Cualquier duda sobre la forma en la que debería ser resuelto el potencial conflicto de interés personal, deberá ser consultada con Dirección General, cuya opinión tendrá carácter definitivo.

Con independencia de las restricciones específicas que en cada caso pudieran ser establecidas por Dirección General, ningún colaborador podrá conceder, aprobar o ejercer influencia para que se aprueben financiamientos o negocios entre Velco Consultores, S.C. y clientes o proveedores con los que se encuentre vinculado, ni representar a Velco Consultores, S.C. en transacciones u operaciones en las que sus intereses personales puedan verse enfrentados con los intereses de Velco Consultores, S.C.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 181 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Personal


Con relación a la gestión del patrimonio personal:

Los colaboradores no realizarán, por cuenta propia o por cuenta de personas vinculadas a ellos cuyos intereses económicos compartan, las siguientes operaciones:

- ✓ Inversiones en activos emitidos por clientes o proveedores de Velco Consultores, S.C. cuando dichos activos no coticen en algún mercado regulado, nacional o extranjero y no exista ningún vínculo familiar que justifique la inversión.
- ✓ Inversiones en activos, cotizados o no, emitidos por clientes o proveedores de Velco Consultores, S.C. cuando, como consecuencia de sus funciones en la empresa la persona en cuestión pudiera llegar a ejercer influencia decisiva en los negocios de dichos clientes o proveedores con Velco Consultores, S.C.
- ✓ Inversiones u operaciones de las que hubiera tenido conocimiento como consecuencia del ejercicio de sus funciones, cuando las mismas fueran de interés o hubieran sido ofrecidas a Velco Consultores, S.C. siempre que no hubieran sido desestimadas o lo hubieran sido con la influencia de la persona en cuestión.
- ✓ Financiamientos, avales o garantías obtenidos de personas, físicas o jurídicas, en cuya relación mercantil con Velco Consultores, S.C. pudiera ejercer influencia decisiva el colaborador beneficiario de estas operaciones.
- ✓ Financiamientos, avales o garantías obtenidas de otros colaboradores cuando no exista vínculo familiar entre ellos.

Determinados grupos de colaboradores, en razón de las funciones y actividades que desarrollan en el ámbito de los mercados de valores, se encuentran sujetos a restricciones adicionales, de carácter genérico o específico, que afectan a su capacidad de decisión sobre inversiones en determinado tipo de activos y/o a la forma en que dichas decisiones han de ser ejecutadas. Dichas restricciones se encuentran contenidas en las normas que lo sustentan.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 182 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Personal

Con relación a la aceptación de presentes y compensaciones:

Los colaboradores no admitirán beneficios personales o compensaciones económicas de ningún cliente o proveedor de Velco Consultores, S.C. ni de ninguna otra persona física o jurídica que intente hacer negocios con Velco Consultores, S.C. a los efectos de este Código.

No tendrán la consideración de beneficio personal la asistencia a actos sociales, seminarios y otro tipo de actividades formativas que hayan sido debidamente autorizadas conforme a los procedimientos establecidos, así como las invitaciones a eventualidades profesionales.

Con carácter general, únicamente podrán ser aceptados regalos de carácter promocional o detalles de cortesía. En cualquier caso, si su valor económico fuera superior a \$1,000 pesos, la persona beneficiaria deberá poner el regalo a disposición de Velco Consultores, S.C. que, en función de su naturaleza, determinará su destino final.

Velco Consultores, S.C. y sus colaboradores han de asegurar la oportuna difusión de este criterio entre sus clientes y proveedores.

Con relación al registro de la información y conservación de documentos:

Registro de la información:

✓ Con independencia de las responsabilidades específicamente asignadas a determinadas áreas de Velco Consultores, S.C. en materia de integridad y disponibilidad de la información, los colaboradores son responsables de la confiabilidad, precisión, integridad y actualización:

- De los datos que incorporan a los distintos tipos de registros poseídos, usados o tratados por Velco Consultores, S.C. (físicos o lógicos).
- De la información elaborada en el desarrollo de sus funciones.

El ejercicio de tal responsabilidad resulta particularmente relevante respecto de los datos e informes que resulten necesarios para la elaboración de los estados financieros de Velco Consultores, S.C. puesto que su adecuado registro e interpretación resultan imprescindibles para asegurar la correcta aplicación de los criterios de valoración correspondientes a cada saldo contable, transacción o contingencia.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 183 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Personal

Conservación de documentos:

- ✓ Cada área de negocio de Velco Consultores, S.C. ha establecido procedimientos y normas de actuación para asegurar el cumplimiento de los requisitos de conservación de documentos y registros requeridos por la correspondiente legislación.

Con relación al respeto a la dignidad de las personas:

En ningún modo las relaciones laborales, profesionales o contractuales establecidas por los colaboradores de Velco Consultores, S.C. con otras personas, pueden ser utilizadas para propiciar situaciones de acoso o intimidación o cualquier otra que atente contra su dignidad personal o suponga su discriminación.

Con relación a la colaboración con supervisores externos y organismos oficiales:

Los colaboradores están obligados a colaborar con los órganos y áreas de supervisión y control de Velco Consultores, S.C. con los auditores externos y con los organismos oficiales que actúen en el ejercicio de sus funciones, así como con cualquier tercero que Velco Consultores, S.C. hubiera designado para finalidades específicas que exijan o supongan dicha colaboración.


El incumplimiento de esta obligación, las falsas manifestaciones, aquellas otras que pretendan conducir a conclusiones erróneas o el simple ocultamiento de información, pueden dar lugar a la adopción de medidas disciplinarias, así como a otro tipo de acciones de carácter civil o penal en las que tanto Velco Consultores, S.C. como el correspondiente colaborador podrían verse involucrados.

Con relación a las actividades políticas:

El derecho de los colaboradores a participar en actividades políticas legalmente reconocidas ha de ejercerse de manera que esas actividades no puedan entenderse, de ningún modo, como atribuibles a Velco Consultores, S.C. o puedan cuestionar su compromiso de neutralidad política.

Igualmente, dicha participación no deberá afectar a la objetividad profesional del colaborador ni mermar su dedicación a Velco Consultores, S.C. más allá de lo que, en su caso, pudiera establecer la legislación en vigor.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 184 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Personal

En particular, aquellos colaboradores que, en el ejercicio de sus derechos, emprendan una actividad política habrán de respetar los siguientes requerimientos:


✓ Desarrollar las posibles actividades políticas fuera del horario laboral y de las instalaciones de Velco Consultores, S.C., en el caso de colaboradores incluidos en candidaturas de campañas políticas, evitar cualquier referencia en la campaña electoral, verbal o escrita, al vínculo que le relaciona con Velco Consultores, S.C..

✓ Con carácter general, la facultad de difundir información sobre Velco Consultores, S.C. en circunstancias distintas de aquellas relacionadas con las presentaciones institucionales sobre los estados financieros de Velco Consultores, S.C. o sobre la evolución de sus negocios y resultados, se encuentra limitada a aquellas personas específicamente designadas a tal efecto por la Dirección General. La adopción de este criterio requiere el cumplimiento de las siguientes pautas de actuación por parte de los colaboradores:

- Cualquier persona que, en nombre de un medio de comunicación, les solicite cualquier tipo de información u opinión como consecuencia de su vínculo con Velco Consultores, S.C. deberá ser remitida a la Dirección General.

- La participación en cualquier acto (entrevista, ponencia, publicación de artículos, etc.) que pudiera llegar a implicar la difusión pública de informaciones de Velco Consultores, S.C. sus negocios y actividades, o la emisión de opiniones que pudieran llegar a ser atribuidas a Velco Consultores, S.C. (distintas de aquellas emitidas por las áreas especializadas a las que específicamente hubiera resultado atribuida dicha función), han de contar con la aprobación previa de la Dirección General.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 185 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Personal

Con relación al desarrollo de otras actividades profesionales:

En el supuesto de que la realización de actividades profesionales distintas a la prestación de servicios a Velco Consultores, S.C. esté permitida por las condiciones laborales de los colaboradores, éstos podrán desempeñarlas cuando:


- ✓ No supongan merma en la eficacia esperada en el desempeño de las funciones desarrolladas en Velco Consultores, S.C. y no limiten la disponibilidad o flexibilidad de horario requerida a determinadas funciones en Velco Consultores, S.C.
- ✓ No supongan el desarrollo de funciones o la prestación de servicios, de cualquier índole, para competidores de Velco Consultores, S.C.

La aceptación de funciones de administrador, asesor, consultor o agente de empresas que sean o puedan llegar a ser proveedoras de bienes y servicios a Velco Consultores, S.C. requerirá la autorización previa de la Dirección General. En cualquier caso, el desarrollo de cualquier actividad profesional ajena a Velco Consultores, S.C. deberá ser formalmente comunicado a la Dirección General.

Como consecuencia de la especial relevancia de las funciones directivas de Velco Consultores, S.C. las personas que las desempeñen deberán centrar sus esfuerzos profesionales en el desarrollo de su cometido dentro de Velco Consultores, S.C. evitando el desempeño de otras actividades profesionales distintas de aquellas relacionadas con:

- ✓ Actividades benéficas, de caridad o de servicios sociales, siempre que no impliquen remuneración alguna.
- ✓ Asuntos y negocios familiares, siempre que sean de naturaleza esporádica y no planteen ningún conflicto de interés con los negocios de Velco Consultores, S.C..
- ✓ Las actividades docentes, de investigación o la elaboración de contenidos orientados a la transmisión de conocimientos, siempre y cuando dichas actividades no impliquen violación del secreto financiero o industrial.
- ✓ Otro tipo de actividades que Velco Consultores, S.C. pudiera llegar a promover por su interés social o por considerarlas apropiadas para los intereses de Velco Consultores, S.C. conforme a los criterios que en cada momento determine la Dirección General.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 186 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Personal

Con relación a la protección de los recursos:


Con independencia de las responsabilidades específicamente asignadas en Velco Consultores, S.C. a determinadas áreas de su organización en materia de salvaguarda de los activos, bienes materiales e intangibles (conjuntamente, los recursos) propiedad de Velco Consultores, S.C. los colaboradores tienen las siguientes obligaciones:

- ✓ Utilizar los recursos de Velco Consultores, S.C. de forma eficiente y apropiada, y únicamente para el desempeño de su actividad profesional en Velco Consultores, S.C. o para aquellos supuestos que pudieran estar previstos en la correspondiente normatividad interna.
- ✓ Proteger los recursos de Velco Consultores, S.C. preservarlos de aquellos usos inadecuados de los que pudieran derivarse perjuicios económicos o deterioro de la reputación de la empresa.
- ✓ Salvo en los casos previstos por la correspondiente normatividad interna, no está permitido disponer de los recursos propiedad de Velco Consultores, S.C. y de aquellos otros entregados en custodia por terceros (dentro de los que se encuentra cualquier tipo de información referida a los mismos) fuera de las instalaciones de la empresa.
- ✓ Velco Consultores, S.C. limita la posibilidad de adquisición de activos o bienes pertenecientes a su patrimonio empresarial por parte de los colaboradores a aquellos casos en los que la transacción sea consecuencia de un proceso de oferta transparente, de carácter no limitado, en el que se apliquen criterios de adjudicación objetivos.

Con relación a la actitud responsable:

Preservar la Integridad de Velco Consultores, S.C. trasciende de la mera responsabilidad personal sobre las actuaciones individuales y requiere el compromiso de los colaboradores de poner de manifiesto, mediante su oportuna comunicación, aquellas situaciones que, aún no estando relacionadas con sus actuaciones o ámbito de responsabilidad, consideren éticamente cuestionables de acuerdo con el contenido de este Código y, especialmente, aquellas de las que pudiera derivarse el incumplimiento de la legislación vigente.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 187 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Personal

Con relación a la actitud responsable:

Dicha comunicación podrá ser dirigida a cualquiera de las siguientes personas, según el criterio de cada colaborador y atendiendo a lo que, en cada caso, considere más apropiado:

- A su superior jerárquico o a cualquiera de los superiores de éste a los medios internos ya conocidos.
- A la Dirección General, tanto para cuestiones de aplicación del Código como para denunciar fraudes o irregularidades a los siguientes medios:

correo electrónico: lambertocorral@velcoconsultores.com
número telefónico: (55) 91 17 17 12

Las personas destinatarias de estas comunicaciones o, en su caso, las que las atiendan, tienen las siguientes obligaciones:

- ✓ Preservar el anonimato de la persona que ha comunicado, de buena fe, preocupaciones legítimas sobre posibles incumplimientos de la legislación vigente o sobre situaciones aparentemente cuestionables desde el punto de vista ético.
- ✓ Informar al colaborador correspondiente de la resolución adoptada sobre la situación en cuestión. Excepcionalmente, y por decisión justificada del superior correspondiente, en la información a suministrar a la persona comunicante podrá ser omitida la naturaleza de la resolución.
- ✓ Con carácter general, tanto la situación comunicada como, en su caso, la información relativa a su resolución, deberá ser adecuadamente salvaguardada por todas las personas involucradas en el proceso de comunicación y en el eventual proceso de investigación.
- ✓ En el supuesto de que la persona comunicante considere que la situación en cuestión no ha sido apropiadamente resuelta, podrá contactar con cualquier otra de las personas o áreas mencionadas anteriormente.
- ✓ Velco Consultores, S.C. prohíbe cualquier acto de represalia contra cualquier colaborador por el mero hecho de haber comunicado, de buena fe, las situaciones descritas en este apartado.
- ✓ Velco Consultores, S.C. espera de sus colaboradores, y particularmente de aquellos que desempeñan funciones directivas, una actitud proactiva en la identificación de situaciones éticamente cuestionables.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 188 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Personal

Con relación al cese del vínculo laboral con la empresa:

Toda persona que cese en la relación con Velco Consultores, S.C. que dio lugar a su adhesión a este Código, se abstendrá de utilizar cualquier información obtenida durante su relación con Velco Consultores, S.C. incluidas listas o relaciones de clientes.

Los colaboradores asumen que el trabajo desarrollado para Velco Consultores, S.C. tenga o no la consideración de propiedad intelectual, pertenece exclusivamente y en su totalidad a Velco Consultores, S.C. : Informes, propuestas, estudios, programas y cualquier otro producto derivado de la actividad profesional en Velco Consultores, S.C. quedarán en posesión de Velco Consultores, S.C. sin que la persona saliente pueda copiar, reproducir o transmitir los mismos en forma alguna sin autorización escrita de Velco Consultores, S.C.

Los colaboradores se comprometen a devolver el material propiedad de Velco Consultores, S.C. que tengan en su poder en el momento de que concluya su actividad en Velco Consultores, S.C.

Velco Consultores, S.C. adoptó un nuevo sistema de gobierno corporativo que confirmó el compromiso institucional de conducir todas las actividades y negocios de Velco Consultores, S.C. a nivel nacional conforme a estrictos estándares de comportamiento ético. Dicho compromiso se afianza con la concreción que de dichos estándares se recoge en los capítulos precedentes del Código, conjuntamente con la caracterización de los elementos organizativos y responsabilidades específicas que, en Velco Consultores, S.C. han sido establecidos con la finalidad de cumplir con los siguientes objetivos:

- ✓ Facilitar la comprensión y adecuada interpretación del contenido de este Código por todos los colaboradores.
- ✓ Identificar deficiencias en los procedimientos y/o controles internos que pudieran poner en riesgo la Integridad de Velco Consultores, S.C.
- ✓ Ejercer un control efectivo sobre el cumplimiento de los criterios y pautas de actuación contenidos en el Código.
- ✓ Gestionar eficazmente la resolución de los conflictos éticos que pudieran aflorar en el curso de las operaciones de Velco Consultores, S.C. y adoptar cuantas medidas resultaran necesarias.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 189 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Personal

Comité de Gestión de Integridad Corporativa:

Velco Consultores, S.C. en su misión de establecer sus principios fundamentales de actuación, el cual permitan promover valores de transparencia financiera y honestidad entre su personal colaboradores, directivos, consejeros y accionistas, establece un Comité de Gestión de Integridad Corporativa como una norma a seguir en los fundamentos éticos empresariales y profesionales.


El citado comité se compone por La Dirección General y la Dirección de Administración y Finanzas, destacando, entre sus funciones y responsabilidades, las siguientes:

- Autorizar exenciones al cumplimiento de disposiciones concretas del Código. En todo caso, dichas exenciones serán de carácter excepcional y por causa justificada de la que no se deriven riesgos para la Integridad de Velco Consultores, S.C.
- Promover la adopción de las medidas necesarias para resolver comportamientos éticamente cuestionables a cuyo conocimiento hubiera podido acceder cualquiera de sus miembros, bien como consecuencia del desarrollo de las funciones de las áreas a las que representan.
- Respecto de aquellas circunstancias de las que pudieran derivarse riesgos significativos para Velco Consultores, S.C., informar con prontitud al los colaboradores correspondientes.
- Responsable de la publicación de los estados financieros, con la finalidad de asegurar el reflejo, en dichos estados, de lo que pudiera resultar precedente.
- Resolver las situaciones en las que los intereses de Velco Consultores, S.C. aparecieran enfrentados a los de sus clientes.

El Comité de Gestión de Integridad Corporativa de Velco Consultores, S.C. añade a las anteriores funciones las siguientes:

- Elaborar y difundir notas interpretativas sobre aquellos aspectos del Código que así lo requieran para asegurar su aplicación práctica.
- Proponer cambios al contenido del Código con la finalidad de adecuarlo a la evolución de las actividades y negocios de Velco Consultores, S.C. del entorno en el que los mismos se desarrollan y de las mejores prácticas del sector financiero.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 28 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

VELCO CONSULTORES, S.C.			
TÍTULO: Manual de Organización	Página 190 de 190		
VERSIÓN: 01	CÓDIGO: MORGV	FECHA: 1 Junio 2013	

Integridad Personal

Funciones de Cumplimiento:

Velco Consultores, S.C. ha atribuido a la Función de Cumplimiento, el objetivo de promover el desarrollo y velar por la efectiva operatividad de las normas y procedimientos necesarios para asegurar:

- El cumplimiento de las disposiciones legales y estándares de comportamiento ético relevantes que afecten a cada uno de los Código de Conducta, negocios y actividades de Velco Consultores, S.C. así como de los criterios y pautas de actuación contenidos en el Código.
- La identificación de eventuales incumplimientos y la gestión apropiada de los riesgos que de ellos pudieran derivarse.

La Función de Cumplimiento se encuentra asignada a los niveles directivos y gerenciales. Las competencias y responsabilidades de la Función de Cumplimiento de Velco Consultores, S.C. han sido establecidas por la Consejo Directivo de Velco Consultores, S.C. e incluyen, conjuntamente con aquellas que resultan asociables al objetivo anteriormente enunciado, responsabilidades específicas en materia de asesoramiento y formación al resto de colaboradores, y en la ejecución de determinados procedimientos y controles internos relativos a:

- La prevención de lavado de dinero y de financiamiento al terrorismo.
- Las normas de conducta en los mercados de crédito.
- La protección de datos de carácter personal.

Entre las responsabilidades asignadas a los niveles directivos y gerenciales se encuentran la determinación y supervisión de las actividades que han de ser desarrolladas por todos los departamentos de Velco Consultores, S.C. en consistencia con las funciones corporativas asignadas a los mismos, dentro de las cuales habrán de incluirse aquellas que han sido explícitamente detalladas en el contenido del presente Código.

Los responsables de la gestión de los negocios y actividades de Velco Consultores, S.C. deben adoptar las medidas necesarias para asegurar el eficaz desempeño de los departamentos, y ello tanto respecto de las funciones establecidas corporativamente como de aquellas otras que, por requerimiento de las disposiciones legales de una determinada jurisdicción o negocio, les resultaran atribuibles.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Elisa Colín Lugo Cargo: Ejecutivo de Recursos Humanos Fecha: 29 Agosto 2012	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Velco Consultores, S. C.
Ingenieros Militares III Piso 3 Col. Lomas de Sotelo
Delegación Miguel Hidalgo. C.P. 11200 México D.F.



4.2.6 Piezas comunicativas para homologar la imagen corporativa

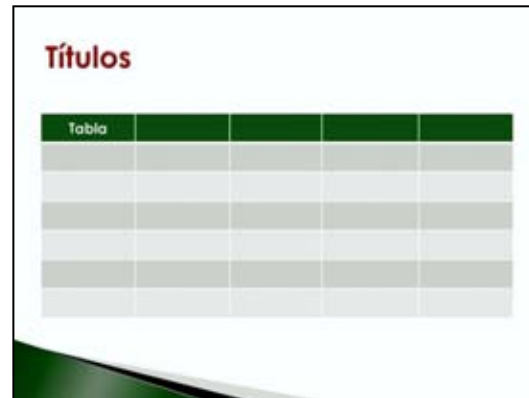
A continuación se presentan algunas propuestas para conseguir la homologación de la imagen corporativa a manera de ejemplo, cabe mencionar que en el Manual de Identidad Gráfica, no se mencionan algunos de los siguientes, por lo cual, son considerados sugerencias para dar continuidad a lo indicado en dicho manual.

4.2.6.1 Papelería Institucional



Hoja membretada y Tarjeta de presentación
Diseño: Colín Lugo

4.2.6.2 Presentación Corporativa



Template de Presentación Corporativa
Diseño: Colín Lugo

4.2.6.3 Formatos Internos: Comunicados



Comunicado interno
Diseño: Colín Lugo

4.2.7 Piezas comunicativas para dar seguimiento a la identidad corporativa

En este apartado se presentan tres propuestas que tienen la finalidad de fortalecer la identidad corporativa. Con estos subproyectos se busca también dar continuidad a elementos que se creen básicos para conseguir un desarrollo organizacional de manera más formal y que nos permita crear planes de crecimiento dentro de la misma.

4.2.7.1 Programa de Evaluación de Desempeño 360°

Este esquema de evaluación fue desarrollado a partir de la documentación y búsqueda de diversas metodologías de evaluaciones de desempeño, así como de ejemplos de evaluaciones en otras empresas.

Como base se tomó la metodología de Martha Alles por considerarse que este esquema permite que las actividades de los trabajadores sean consideradas desde diferentes perspectivas y observando directamente factores que intervienen en los procesos laborales y a la vez, que los evaluadores seleccionados tengan la oportunidad de “calificar” con base en su experiencia directa a sus compañeros de trabajo.

Cabe señalar que esta metodología es la base para el desarrollo del formato anterior, sin embargo, dicha metodología, cuestionario y consideraciones, fueron modificadas para adecuarlas al esquema organizacional de Velco Consultores.

4.2.7.1.1 Procedimiento

Objetivo

Obtener una apreciación de las competencias, habilidades, comportamientos y desempeño en general de cada colaborador en la empresa con la finalidad de mejorar los resultados de su desempeño y la efectividad en sus actividades.

Concepto

El Programa de Evaluación de Desempeño Velco 360 grados es una herramienta de evaluación y retroalimentación basada en la recolección de resultados asignados por diversas fuentes internas de la misma organización.

Responsables

Planeación: Área de Recursos Humanos

Organización: Área de Recursos Humanos

Ejecución: Todo el personal de la empresa

Análisis de resultados: Área de Recursos Humanos / Superiores / Dirección General.

Frecuencia

La evaluación se aplicará semestralmente. La aplicación de la misma no deberá alargarse más de treinta días naturales, incluyendo la recopilación de resultados y la retroalimentación con los participantes.

Alcance

Este procedimiento deberá ser aplicado a todos los colaboradores internos de la empresa, desde el personal directivo y gerencial hasta el operativo. Para colaboradores externos, únicamente se aplicará ante autorización expresa de Dirección General.

Actualización

La revisión y actualización del documento se realizará cada año o cuando exista alguna modificación de las actividades y/o procesos de evaluación.

Políticas y disposiciones específicas

Esta evaluación es únicamente unidireccional por lo que no existe réplica a dichos resultados, únicamente se permitirá expresar sus comentarios en el momento de la retroalimentación, ya sea con Recursos Humanos, o bien, directamente con los superiores, cada caso será definido únicamente por Dirección General.

Por cada colaborador, habrá un máximo de seis evaluadores completamente anónimos que darán una retroalimentación por escrito del desempeño del colaborador de manera general en los formularios utilizados.

Todas las personas que trabajan en la empresa, jugarán el rol de evaluados y evaluadores dentro de este mismo proceso.

Los evaluadores deberán estar relacionados ya sea directa o indirectamente con el trabajo de las personas que evaluarán.

Los evaluadores se comprometen a ser completamente objetivos en sus apreciaciones y comentarios acerca de las acciones y comportamientos de los evaluados.

Es responsabilidad de Recursos Humanos definir los grados jerárquicos de encuestados y encuestadores para realizar la asignación de los juegos de evaluación para equilibrarlos de manera que los participantes estén en uno de los tres niveles a considerar respecto del otro:

Superior (dos evaluadores)

Par (dos evaluadores)

Inferior (dos evaluadores)

En el caso de los evaluadores, la asignación puede variar en cuanto a número, dependiendo de la relación de sus actividades respecto al evaluado. De esta manera pueden asignarse tantos superiores, pares e inferiores como se considere, siempre y cuando sumen seis participantes.

Las evaluaciones recibidas siempre deberán ser seis. Las evaluaciones realizadas por cada uno, pueden variar en menor o mayor cantidad a juicio de las asignaciones por Recursos Humanos y/o el colaborador correspondiente.

La hoja de resultados tiene carácter confidencial, por lo que Recursos Humanos o bien, el superior de cada evaluado, lo entregará de manera personal en el momento de la retroalimentación.

Concluida la evaluación y retroalimentación, la hoja de resultados deberá quedar debidamente archivada en los expedientes personales de cada participante.

Recursos Humanos o el superior correspondiente en cada caso, deberá reunirse de manera individual con cada participante con el fin de comunicarle sus resultados y establecer las metas profesionales que han de cumplirse en el periodo establecido.

Descripción del procedimiento

1. Recursos Humanos planea y elabora la propuesta del proyecto.
2. Dirección General revisa y autoriza el proyecto.
3. Recursos Humanos define tiempos y actividades para el lanzamiento del proyecto.
4. Recursos Humanos revisa, actualiza y modifica el formulario utilizado a fin de acoplar los cambios ocurridos (si es el caso, desde la aplicación del PED anterior).
5. Todos los participantes elaboran confidencialmente sus evaluaciones de cada una de las personas que se le asignaron.
6. Recursos Humanos recibe las evaluaciones y coloca los resultados en los registros individuales de los colaboradores.
7. Recursos Humanos analiza resultados, comentarios y valoraciones para su registro interno.
8. Recursos Humanos retroalimenta con los niveles operativos los resultados y comentarios de las valoraciones de sus compañeros.
9. Dirección General retroalimenta con los niveles gerenciales los resultados y comentarios de las valoraciones de sus compañeros.
10. Dirección General establece los plazos de las metas asignadas.
11. Todos los participantes deberán cumplir con las metas asignadas, seis meses después se valorará dicho cumplimiento.

Autorizaciones

Coordinación de Recursos Humanos
Dirección de Administración y Finanzas
Dirección General

Existen diez aspectos claves que se van a considerar en este programa de evaluación:

1. Comunicación
2. Liderazgo
3. Motivación
4. Orden y Limpieza
5. Capacitación y Desarrollo
6. Actitud y Colaboración
7. Solución de Problemas
8. Ambiente de Trabajo
9. Capacidad Personal
10. Costos, Tiempo y Productividad

Para cada uno de estos aspectos clave, se dan cinco opciones para solamente dar elección a una situación en particular para cada colaborador.

4.2.7.1.2 Formulario

El formulario consta de cuatro secciones que se dividen de la siguiente manera:

- Formulario Individual de evaluación: este formulario será llenado de manera individual, es la primera hoja a la que tendrán acceso todos los colaboradores participantes. Cada participante evaluará a otro, ya sea igual, superior o inferior, no hay un mínimo ni un máximo de evaluaciones realizadas por persona. Únicamente el número de la opción elegida, se coloca en el cuadro que está a la derecha del aspecto evaluado.
- Evaluación Grupal: este formulario es de uso exclusivo de recursos humanos, quien tendrá que hacer el cotejo de resultados y el vaciado de datos en este formato. En esta hoja vienen 6 casillas, mismas que corresponden a las evaluaciones circunstanciales de dos superiores, dos iguales y dos inferiores al colaborador evaluado.
- Resultados: una vez vaciados los datos en la segunda hoja, el documento automáticamente dará los resultados en la tabla y la gráfica presentada en la tercera hoja. Se promedian valores y dan un resultado final de todos los evaluadores y todos los aspectos de evaluación. Planteamos cinco parámetros: 0-1.00 (No satisfactorio), 1.01-2.00 (Cumple parcialmente), 2.01 - 3.00 (Elemento promedio), 3.01-4.00 (Satisfactorio), 4.01-5.00, (Supera expectativas), mediante los cuales situamos el nivel de desempeño desde la perspectiva de los actores con los que se trabaja en la organización.
- Comentarios – Metas: en esta sección de comentarios adicionales, el jefe inmediato evaluará de manera abierta al colaborador, indicando sugerencias a nivel personal y profesional. En esta misma sección se encuentra un cuadro donde se colocarán las metas específicas a desarrollar y el tiempo en que deberán cubrirse.

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360



Colaborador Evaluado	
Puesto del Evaluado	

Nivel Organizacional respecto al Evaluado	Superior	Par	Inferior

FECHA	
DEPARTAMENTO	

Instrucciones: De cada apartado, selecciona solamente una opción y coloca el número correspondiente en el recuadro del lado derecho.

COMUNICACIÓN

5	Su forma de comunicarse es constante, clara, objetiva y concisa, además sabe escuchar.
4	Se comunica constantemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero no con todos, aunque sabe escuchar.
3	Se comunica cuando se requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
2	Se comunica muy poco pero no es muy claro ni conciso, además no escucha.
1	Su comunicación es prácticamente nula y es difícil de entender, además no sabe escuchar.

LIDERAZGO

5	Tiene gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y cómo hacer las cosas. Tienen gran seguridad.
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente tiene claros sus objetivos, y sabe cómo hacer las cosas. Tiene seguridad.
3	Tiene el respeto de muchos colaboradores, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, no transmite seguridad, hay dudas de lo que quiere.
1	Es notoria la nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, presenta graves deficiencias de dirección y no sabe ser líder.

MOTIVACIÓN

5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen siempre muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, aunque no en todos.
3	Motiva ocasionalmente a su equipo, sólo cuando hay una meta importante por alcanzar, aunque no es en todos y no siempre.
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.

ORDEN Y LIMPIEZA

5	Presenta un sobresaliente apego a normas y procedimientos internos. Lleva récord impecable sin incidentes internos.
4	Tiene una limpieza y un orden estándar en su área de trabajo. Ha presentado incidentes internos sin mayores consecuencias.
3	La inconsistencia en sus actividades por mantener un desorden en su planeación, ha provocado incidentes internos.
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y determinación en sus actividades que han derivado en serios incidentes con colaboradores y clientes.
1	Su lugar, presentaciones de trabajo y en general sus actividades son desordenadas. Da muy mala imagen de su área de trabajo.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

5	Su departamento está excelentemente capacitado y adiestrado para el desarrollo de sus actividades, anticipándose inclusive a necesidades futuras.	
4	Maneja un buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.	<input type="text"/>
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	
2	Parece que sólo se preocupa por capacitar y adiestrar a algunas personas, no busca el desarrollo paralelo de sus compañeros.	
1	Muestra deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en sí mismo y en todo su equipo de trabajo.	

ACTITUD Y COLABORACIÓN

5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y continua de colaboración y de servicio tanto al exterior como al interior.	
4	Él y su equipo de trabajo se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	<input type="text"/>
3	En ocasiones hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en sí mismo, aunque no se ve diario de esa manera.	
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
1	Existen deficiencias notables y constantes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, al exterior y al interior.	

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

5	Encuentra soluciones efectivas, diversas y de forma oportuna a todas las situaciones que se le presentan. Puede prever incluso situaciones futuras.	
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	<input type="text"/>
3	Aporta soluciones adecuadas, más no a tiempo y no tan eficaces, se muestra en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en des tiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear, son poco útiles y generalmente las toma cuando ya es tarde para remediar alguna incidencia.	

AMBIENTE DE TRABAJO

5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario diariamente.	
4	Propicia un buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	<input type="text"/>
3	La gente trabaja a gusto con él, se aprecia un ambiente de trabajo tranquilo, agradable y confiable.	
2	Propicia un mal ambiente de trabajo debido a diversas situaciones que son responsabilidad de él.	
1	El ambiente de trabajo que crea es deplorable, es evidente que existe molestia y conflictos constantes entre él y sus compañeros.	

CAPACIDAD PERSONAL

5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia excepcionales, superando las expectativas de la empresa.	
4	Su capacidad, experiencia y habilidades personales, no han dejado lugar a dudas, Es bueno en general.	<input type="text"/>
3	En ocasiones demuestra ciertas deficiencias en su capacidad, conocimientos y habilidades personales aunque no es muy notable.	
2	En varias ocasiones su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le han provocado problemas con clientes y con compañeros de trabajo.	
1	Son evidentes las grandes deficiencias personales, de conocimiento y habilidades para llevar a cabo correctamente su trabajo.	

COSTOS, TIEMPOS Y PRODUCTIVIDAD

5	Siempre demuestra una actitud y resultados excepcionales en reducción de costos, tiempos y productividad.	
4	Ha creado en él y su equipo una buena conciencia del costo, tiempo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.	<input type="text"/>
3	Le falta ser más constante en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir tiempos y costos.	
2	Presenta deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y tiempos altos y baja productividad.	
1	Es evidente una total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados tiempos, costos y la más baja productividad.	

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360



Colaborador Evaluado	
Fuente del Evaluado	

Colaborador SUPERIOR		Fuente:	
Colaborador SUPERIOR		Fuente:	
Colaborador PAR		Fuente:	
Colaborador PAR		Fuente:	
Colaborador INFERIOR		Fuente:	
Colaborador INFERIOR		Fuente:	

Fecha:

SUPERIOR **PAR** **INFERIOR**

COMUNICACIÓN

5	Se toma de comunicarse es constante, clara, objetiva y concisa, además sabe escuchar.
4	Se comunica constantemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero no con todos, aunque sabe escuchar.
3	Se comunica cuando se requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
2	Se comunica muy poco pero no es muy claro ni conciso, además no escucha.
1	Se comunicación es prácticamente nula y es difícil de entender, además no sabe escuchar.

1	5	2
1	5	2

LIDERAZGO

5	Tiene gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y cómo hacer las cosas. Tienen gran seguridad.
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente tiene claros sus objetivos, y sabe cómo hacer las cosas. Tiene seguridad.
3	Tiene el respeto de muchos colaboradores, ha sabido dirigirlas sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
1	Es notoria la nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, presenta graves deficiencias de dirección y no sabe ser líder.

4	5	2
4	5	2

MOTIVACIÓN

5	Se toma de ser y de comunicarse mantienen siempre muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, aunque no en todos.
3	Motiva ocasionalmente a su equipo, sólo cuando hay una meta importante por alcanzar, aunque no es en todos y no siempre.
2	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay positividad y actitud negativa en la gente.
1	Su equipo de trabajo se ve seriamente desmotivado hacia su trabajo.

4	5	2
4	5	2

ORDEN Y LIMPIEZA

5	Presenta un sobresaliente apego a normas y procedimientos internos. Lleva récord impecable sin incidentes internos.
4	Tiene una limpieza y un orden estándar en su área de trabajo. Ha presentado incidentes internos sin mayores consecuencias.
3	La inconsistencia en sus actividades por mantener un desorden en su planeación, ha provocado incidentes internos.
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y determinación en sus actividades que han derivado en serios incidentes con colaboradores y clientes.
1	Se lugar, presentaciones de trabajo y en general sus actividades son desordenadas. Da muy mala imagen de su área de trabajo.

4	3	2
4	3	2

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

5	Su departamento está excelentemente capacitado y adiestrado para el desarrollo de sus actividades, anticipándose inclusive a necesidades futuras.
4	Maneja un buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.
2	Parece que sólo se preocupa por capacitar y adiestrar a algunas personas, no busca el desarrollo paralelo de sus compañeros.
1	Muestra deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en sí mismo y en todo su equipo de trabajo.

4	3	2
4	3	2

ACTITUD Y COLABORACIÓN

5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y continua de colaboración y de servicio tanto al exterior como al interior.
4	Él y su equipo de trabajo se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
3	En ocasiones hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en sí mismo, aunque no se ve diario de esa manera.
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
1	Existen deficiencias notables y constantes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, al exterior y al interior.

4	3	2
4	3	2

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

5	Encuentra soluciones efectivas, diversas y de forma oportuna a todas las situaciones que se le presentan. Puede prever incluso situaciones futuras.
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
3	Aporta soluciones adecuadas, más no a tiempo y no tan eficaces, se muerta en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en des tiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear, son poco útiles y generalmente las toma cuando ya es tarde para remediar alguna incidencia.

4	3	2
4	3	2

AMBIENTE DE TRABAJO

5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario diariamente.
4	Propicia un buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.
3	La gente trabaja a gusto con él, se aprecia un ambiente de trabajo tranquilo, agradable y confiable.
2	Propicia un mal ambiente de trabajo debido a diversas situaciones que son responsabilidad de él.
1	El ambiente de trabajo que crea es deplorable, es evidente que existe molestia y conflictos constantes entre él y sus compañeros.

4	3	2
4	3	2

CAPACIDAD PERSONAL

5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia excepcionales, superando las expectativas de la empresa.
4	Su capacidad, experiencia y habilidades personales, no han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
3	En ocasiones demuestra ciertas deficiencias en su capacidad, conocimientos y habilidades personales aunque no es muy notable.
2	En varias ocasiones su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le han provocado problemas con clientes y con compañeros de trabajo.
1	Son evidentes las grandes deficiencias personales, de conocimiento y habilidades para llevar a cabo correctamente su trabajo.

4	3	2
4	3	2

COSTOS, TIEMPOS Y PRODUCTIVIDAD

5	Siempre demuestra una actitud y resultados excepcionales en reducción de costos, tiempos y productividad.
4	Ha creado en él y su equipo una buena conciencia del costo, tiempo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
3	Le falta ser más constante en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir tiempos y costos.
2	Presenta deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y tiempos altos y baja productividad.
1	Es evidente una total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados tiempos, costos y la más baja productividad.

4	3	2
4	3	2

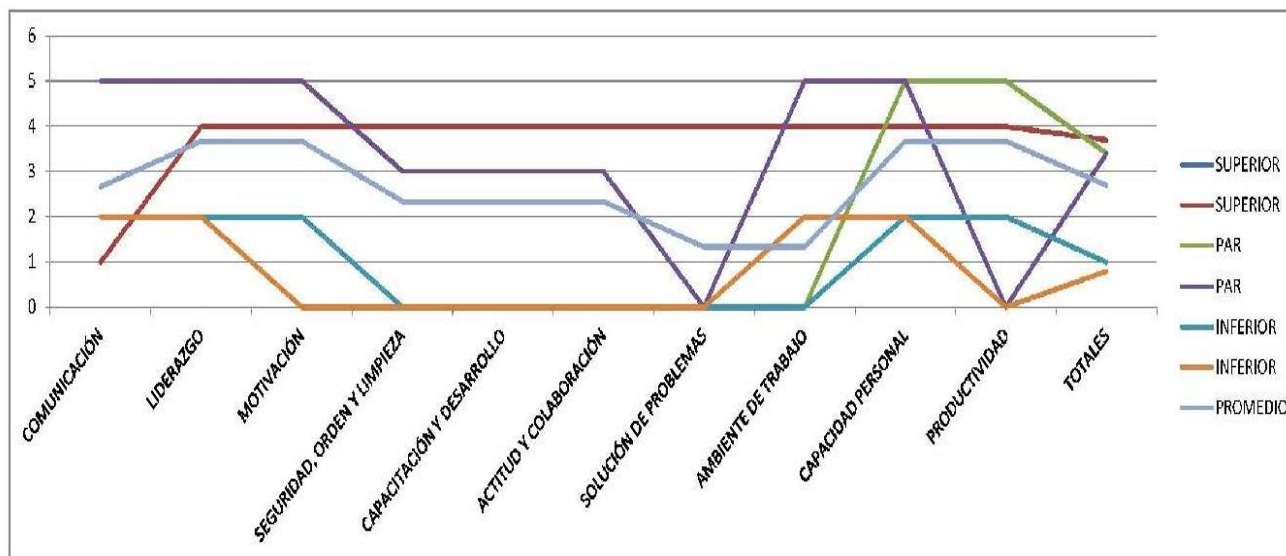
PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360



Colaborador Evaluado	
Puesto del Evaluado	

	SUPERIOR	SUPERIOR	PAR	PAR	INFERIOR	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	1	1	5	5	2	2	2.67
LIDERAZGO	4	4	5	5	2	2	3.67
MOTIVACIÓN	4	4	5	5	2	0	3.67
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	4	4	3	3	0	0	2.33
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	4	4	3	3	0	0	2.33
ACTITUD Y COLABORACIÓN	4	4	3	3	0	0	2.33
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	4	0	0	0	0	1.33
AMBIENTE DE TRABAJO	4	4	0	5	0	2	1.33
CAPACIDAD PERSONAL	4	4	5	5	2	2	3.67
PRODUCTIVIDAD	4	4	5	0	2	0	3.67
TOTALES	3.70	3.70	3.40	3.40	1.00	0.80	2.70

SUPERA EXPECTATIVAS	4.01-5.00	
SATISFACTORIO	3.01-4.00	
ELEMENTO PROMEDIO	2.01 - 3.00	X
CUMPLE PARCIALMENTE	1.01-2.00	
NO SATISFACTORIO	0-1.00	



Resultados
 Fuente metodológica: (Alles, 2002)
 Diseño: Colín Lugo

PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360



Colaborador Evaluado	
Puesto del Evaluado	

Colaborador Evaluador	
Puesto del Evaluador	

FECHA	
DEPARTAMENTO	

SECCIÓN DE COMENTARIOS ADICIONALES

1.- Por favor comente cómo el colaborador refleja los valores de Velco y su compromiso con la empresa:

2.- Indique por favor alguna(s) fortaleza(s) y debilidad(es) particulares sobre el colaborador evaluado:

3.- ¿Qué le sugeriría al colaborador para mejorar su desempeño profesional?

METAS EN 2013

Factor de Evaluación	Descripción	% de cumplimiento mínimo satisfactorio

4.2.7.2 Entrevista de Ajuste

Este formato fue realizado como complemento a la estrategia de comunicación y debido a que se observó que al momento de contratar a un nuevo elemento, ocurrían dos cosas: una, no se tenían parámetros para establecer el funcionamiento de esa persona en la empresa y dos, no se daba seguimiento ni retroalimentación a ninguna de las partes involucradas, no había una retroalimentación por parte de recursos humanos hacia el colaborador, ni por parte del jefe inmediato al colaborador y mucho menos algún tipo de réplica por parte de los colaboradores de nuevo ingreso hacia recursos humanos y/o su jefe inmediato.

Por esa razón y derivado de capacitaciones especializadas en recursos humanos, conozco la importancia de abrir el canal de retroalimentación con los nuevos elementos, a manera de evaluación, pero también dando pauta a obtener una primera evaluación del jefe inmediato para después complementar información con el personal.

El formato presentado se diseñó para llenado exclusivo del jefe inmediato del colaborador que se incorpora. Lo ideal es realizar esta entrevista a los tres meses de su ingreso para dar oportunidad al colaborador a integrarse al ambiente laboral y a sus actividades de área. De manera completamente independiente, el jefe inmediato evalúa por primera vez al colaborador.

A manera de retroalimentación, el área de recursos humanos únicamente da seguimiento, comentando con el colaborador evaluado acerca de los resultados de la primera evaluación, abriendo en ese momento, el canal de comunicación que da pauta a las posibles réplicas al respecto.

4.2.7.2.1 Formato



ENTREVISTA DE AJUSTE

El objetivo de esta entrevista es recabar información para retroalimentar el proceso de reclutamiento y selección de nuestro personal y tomar las medidas necesarias (en su caso) para corregir, optimizar y/o finalizar los procesos inherentes. Aplicar al mes o máximo dos meses de la contratación.

NOMBRE DEL COLABORADOR: _____
 PUESTO: _____
 ÁREA DE UBICACIÓN: _____
 FECHA DE INGRESO: _____
 NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____
 PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: _____

Instrucciones:

Marque con una "X" el número que corresponda a la calificación considerada de acuerdo a los siguientes estándares:

1 Deficiente 2 Malo 3 Adecuado 4 Bueno 5 Excelente

	1	2	3	4	5	Comentarios
Puntualidad						
Asistencia						
Precisión de Tareas						
Dinamismo						
Iniciativa						
Cooperación						
Relación con sus compañeros						
Relación con sus superiores						
Aceptación de órdenes						
Resolución de Problemas						
Rendimiento en situación normal						
Rendimiento bajo presión						
Ánimo de superación						
Creatividad y empeño						
Posibilidades de desarrollo						
Conocimientos técnicos						
Trabajo en equipo						
Liderazgo *						
Capacidad para delegar *						

*Últimos dos puntos sólo a partir de mandos medios

OBSERVACIONES GENERALES: _____

SUPERIOR (NOMBRE Y FIRMA): _____

FECHA: _____

ELABORÓ: ECL

4.2.7.3 Entrevista de Salida

Como su nombre lo indica, este formato se aplica únicamente a los colaboradores que por diversas razones, dejan de pertenecer a la organización.

La finalidad de la aplicación de esta entrevista es en primera instancia, conocer las razones por las cuales los colaboradores se desvinculan de la empresa.

Otra finalidad que representa un aspecto muy importante para el desarrollo organizacional, es indagar acerca del clima organizacional que existe dentro de la empresa, y saber si hay algún tipo de vicio relacional que afecte a la productividad de la organización.

Dicha entrevista consta de dos partes, una tabla de datos generales acerca de los motivos de desvinculación y un apartado de preguntas abiertas, en las que por lo regular (y por experiencia en el proceso), las personas tienden a “sacar todo” en ese momento, evidenciando situaciones que en cualquier otra situación, nunca habían o hubieran expresado.

¿Por qué nos interesa este aspecto en específico? Porque hay que atender siempre a nuestro público interno. Si descuidamos los aspectos que nos están señalando como debilidades, el resultado seguramente impactará de manera negativa a toda la organización. El colaborador que se va, deja automáticamente de pertenecer a la cultura organizacional, pero la cultura no va a desaparecer.

Idealmente esta herramienta tendría que ser una última opción para conocer los problemas organizacionales existentes, pero depende de cada organización el saber escuchar y detectar focos rojos con sus colaboradores.

Esta es otra tarea del comunicólogo organizacional, el aprender a leer entre líneas las actitudes, actividades, comentarios, comportamientos, etc. Muchos dirían que es tarea de los psicólogos organizacionales, y sí, también lo es, pero nosotros además de aprender a leer e interpretar estos signos, debemos aprovecharlos para moldear nuevas estrategias para facilitar los flujos informativos y comunicativos. Sabemos utilizar el lenguaje y la escritura para lograr que de un problema organizacional, derive una oportunidad.

4.2.7.3.1 Formato



ENTREVISTA DE SALIDA

El objetivo de esta entrevista es recabar información cuando la persona deja de colaborar con nosotros y tomar las medidas necesarias (en su caso) para corregir, optimizar y/o finalizar los procesos inherentes. Aplicar a la salida del colaborador.

NOMBRE DEL COLABORADOR: _____

PUESTO: _____ EDAD: _____

ÁREA DE UBICACIÓN: _____ PROFESIÓN: _____

PUESTO INICIAL: _____ ESTATUS: _____

PUESTO FINAL: _____ ANTIGÜEDAD: _____

FECHA DE INGRESO: _____ SUELDO INICIAL: _____

FECHA DE SALIDA: _____ SUELDO FINAL: _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: _____

MOTIVOS DE SEPARACIÓN:

	Comentarios	
Despido		
Reducción de Personal		
Empleo Temporal		
Problemas Personales		
Cambio de Residencia		
Estudios		
Enfermedad		
Matrimonio		
Violación a las Normas de la Empresa		
Término de contrato		
Otras causas (explique)		

¿Aceptó otra oferta de trabajo? SI () NO ()

Compañía: _____ Puesto que ocupará: _____

Fecha de inicio de labores: _____ Salario: _____

Ventajas sobre su empleo con nosotros: _____

OBSERVACIONES GENERALES: _____

ELABORÓ: ECL

CONCLUSIONES

Al concluir este proyecto, se da también una reflexión final e inicial a la vez, el mundo de la comunicación es tan extenso que es casi imposible adentrarnos en temas que en teoría, corresponden a otros campos de estudio. Es inevitable que al hablar de Comunicación Organizacional no se toque en algún momento la relación tan estrecha que se tiene con los Recursos Humanos, o con la tendencia del Desarrollo Organizacional. Estas subáreas convergen en principio y en final con un solo elemento, el comunicativo; mismo que también toca temas psicológicos al presentarse en cuestiones como imagen e identidad institucional y nos permite, lejos de buscar una visión lineal, tener presente siempre una visión integral del campo comunicativo.

En la práctica profesional, el ser comunicólogo y formarse de manera integral, nos permite obtener un enfoque más claro que va más allá de lo que aprendemos en las aulas. Me tomo como ejemplo, al adentrarme en el campo de los Recursos Humanos creí por un momento que la formación comunicativa era completamente ajena a mi campo. Sin embargo, con el tiempo y las experiencias pude darme cuenta que un comunicólogo tiene la formación académica y conoce las formas de elaborar un mensaje con las palabras precisas para desarrollar productos derivados de estrategias comunicativas que aporten activamente al desarrollo de una identidad e imagen organizacional, y lo mejor de todo es que este tipo de estrategias y productos se pueden realizar dentro del campo de acción de los Recursos Humanos.

Existen debates acerca de que la comunicación debería ser un área especializada y ajena completamente al resto de las demás. Sabemos que no en todos lados se maneja de esta manera, y por lo regular se concentran las actividades comunicativas dentro de Recursos Humanos de las organizaciones. Pero lejos de debatir este punto, hago hincapié en que si bien, el campo comunicativo tiene la cualidad de ser el elemento central y de unión de las áreas de la organización, hay que tomar estos elementos para hacerla indispensable en todos lados.

Las herramientas comunicativas bien utilizadas, son solamente un aspecto a considerarse para reforzar la comunicación en una organización.

En la práctica diaria, a veces estamos tan concentrados en los procesos, que no nos damos cuenta de lo que realmente hay detrás de un nuevo procedimiento, por ejemplo. En la creación de nuevas estrategias hay elementos de imagen, de identidad, incluso de redacción y ortografía. Al menos una vez en su vida laboral, las personas tienen la necesidad de comunicarse por canales formales, escriben correos, redactan oficios, sugieren nuevas cosas.

La influencia de la comunicación en áreas nuevas y complejas es un terreno nuevo, el comunicólogo tiene la capacidad de intervenir para mejorar lo que toque, ¿por qué? porque las organizaciones se alimentan constantemente de flujos informativos, de diálogos, de la necesidad de interpretar datos, de lo inevitable de la creación de nuevos elementos, de la inevitabilidad de las contingencias de lo cotidiano en sus operaciones; los comunicólogos entendemos esto y sabemos cómo hacerlo.

El mundo organizacional por sí solo, necesita la comunicación a toda costa y para ser funcional es necesario contar con elementos humanos que sepan cómo poner en práctica los conocimientos y habilidades comunicativas para lograr sus objetivos.

Para conseguir efectos prácticos y aprender a escuchar para identificar las necesidades de la organización, si bien los comunicólogos no somos médicos para diagnosticar y proporcionar la cura a la organización enferma, podemos dar las pautas para identificar las limitaciones y oportunidades de las organizaciones.

La comunicación nos permite dialogar, negociar y establecer claramente las necesidades organizacionales que se tienen para lograr los objetivos planteados. Por tanto, es un elemento integrador, conciliador, estratégico y vital para todas las organizaciones independientemente del modelo adoptado, giro o tamaño.

Hablando ya de los beneficios que las estrategias comunicativas pueden traer a las organizaciones, cabe reconocer que éstos son muchos y en la manera en la que se hagan las cosas bien, dichos beneficios pueden trascender y ayudar a modificar otras cuestiones internas y satisfacer otro tipo de necesidades.

El presente trabajo fue solamente el primer intento por tratar de responder a esas necesidades que estaban ahí desde siempre, pero que no se habían del todo descifrado a pesar de que los mismos colaboradores las notaban. Cuando estas necesidades se descifraron de manera estratégica, se logró cambiar la perspectiva y buscar algo más allá de una simple propuesta; se buscó realmente hacer las cosas para cambiar la situación en ese momento.

Con este Plan Maestro de Identidad e Imagen Corporativa se buscó lo siguiente:

- Dar el salto para que en lugar de realizar proyectos que se quedaban en el escritorio, se realizaran y realmente se hicieran.
- Incitar a los colaboradores a llevar a la práctica sus propuestas.
- Crear una empatía entre los objetivos y expectativas individuales y las organizacionales.
- Hacer partícipes a las personas de dichos proyectos institucionales para hacerlos sentir parte de la organización y que notaran que realmente se les estaba escuchando y tomando en cuenta.
- Buscar que con este tipo de proyectos incluyentes, las personas quisieran quedarse más tiempo en la organización.

Con la creación de este proyecto para Velco Consultores se buscó establecer las bases que sustenten la identidad de la organización, ya cuenta con una historia, una imagen, aspectos que dan formalidad y credibilidad ante otras instituciones. Siendo una Pyme, Velco Consultores tiene ya una identidad organizacional definida, misma que se espera, trascienda a sus colaboradores y logre que éstos se sientan parte de algo importante, ya no de una empresa de muchas.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Referencias bibliográficas

- Aguilar-Morales, J.E. (2010) Estructura de un manual de organización y ejemplo de una cédula de descripción del puesto. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Aguilar-Morales, J.E. (2010) El análisis de puesto. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C
- Andrade, H. Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación.
- Andrade, H. (1996). La comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y Palabra, Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html>.
- Alles, Martha Alicia. (2011). Diccionario de términos de recursos humanos. Buenos Aires. Granica.
- Alles, Martha Alicia (2008) Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, Buenos Aires, Granica.
- Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel comunicación.
- Costa, J. (2003). Imagen Corporativa en el Siglo XXI. Buenos Aires: La Crujía.
- Garrido, F. J. (2008). Comunicación de la Estrategia. La efectividad está en la dirección. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Gilli, J. J. (2000). Diseño y Efectividad Organizacional. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Goldhaber, G. M. (1984). Comunicación Organizacional. México: Diana.
- Homs, Q. R. (1990). La Comunicación en la Empresa. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- López, R. H. (1998). La metodología de encuesta. En C. J. Galindo, Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación (pág. 33). Pearson Educación.
- Manucci, M. (2004). La incertidumbre como espacio de intervención en Comunicación Corporativa. Razón y Palabra , Revista electrónica.
- Martín, M. F. (1998). Comunicación Empresarial e Institucional. Madrid: Editorial Universitas.
- Martín, M. F. (1997). Comunicación en empresas e instituciones. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- Muriel, M. L. (1980). Enfoque Social de Relaciones Humanas. Quito, Ecuador: Andina.
- Ramos, P. C. (1991). La Comunicación. Un punto de vista organizacional. México: Trillas.
- Robbins, S. P. (1987). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: Thomson Learning.

- Rojas, S. R. (2002). Guía para realizar investigaciones sociales. México: Plaza y Valdés Editores.
- S. Williams, R. (2003). Rendimiento del personal. España: Thomson.
- Ulloa, H. M. (1998). La Comunicación, más que una Habilidad para el trabajo de grupo. Razón y Palabra.

Referencias electrónicas bibliográficas

- Alles, Martha Alicia (2002) Desempeño por competencias, Evaluación de 360 grados, Argentina, Editorial Granica. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/30283133/alles-martha-desempeno-por-competencias-de-60%C2%BA-completo>
- Andrade, Horacio. La comunicación positiva y el entorno organizacional. Revista Razón y Palabra. Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996 Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/andrade.html>
- Castaño Duque, Germán Albeiro. (2013) Seminario de Teoría Administrativa. Universidad Nacional de Colombia. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/html/contenido.html>
- Gobierno del Distrito Federal (2011). Guía para la elaboración de manuales administrativos (en su parte de organización) del Gobierno del Distrito Federal. Contraloría General del Distrito Federal, Coordinación General de Modernización Administrativa. Disponible en: <http://cgma.df.gob.mx/work/sites/cgma/resources/LocalContent/137/2/GuiaElabManOrgb.pdf>
- Secretaría de Gobernación. (2005) Guía técnica para la elaboración de manuales de organización específicos. Oficialía mayor, Dirección general de recursos humanos. Disponible en: http://www.gobernacion.gob.mx/work/models/SEGOB/Resource/105/1/images/Guia_elaboracion_manuales_organizacion.pdf
- Secretaría de Relaciones Exteriores. (2005) Guía técnica para la elaboración de manuales de organización. Oficialía mayor, Dirección general de programación, organización y presupuesto. Disponible en: http://www.sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/dgpop/guia_elab_manu_org.pdf
- Ulloa, Adriana. “La comunicación, más que una habilidad para el trabajo en equipo”. Consultado en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/supesp/habilidad.htm>
- Vázquez Arteaga, Manuel. Una década de la comunicación organizacional en México. Razón y Palabra. Suplemento Especial, Año 3, enero-marzo 1998 Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/supesp/decada.htm>

Referencias Electrónicas

- Colaboradores de Wikipedia. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2013 [fecha de consulta: 16 de mayo del 2013]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Organigrama&oldid=66887148>

Tesis consultadas

- Reyes Rangel, Daniel Alberto (2009) La comunicación organizacional eje rector del desarrollo organizacional en comercio justo México A.C. Tesina de licenciatura. FES Acatlán.
Disponible en: <http://132.248.9.195/ptd2009/junio/0645173/Index.html>
- Gómez Aguilar, Marisol (2007) La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Tesis doctoral. Universidad de Málaga
Disponible en: <http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/17672697.pdf>

Referencias Académicas

- Seminario de Comunicación Institucional impartido por el Mtro. José Arturo Salcedo Mena en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, 2010
- Taller de Comunicación Organizacional impartido por la Prof. Patricia Collado en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, 2010
- Seminario de Teoría de las Organizaciones impartido por el Prof. Manuel Vázquez Arteaga en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, 2010
- Administración de Proyectos en Comunicación Organizacional impartido por el Prof. Jaime Pérez Dávila en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, 2011