



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **ALVARADO VILLARREAL MARÍA DEL ROCÍO, C.C.: 1715043541**, autor del trabajo de graduación intitulado: **"Diseño para la implementación de los procesos de Talento Humano para la PYME PRODUCOMERCIO JOSEPH'S FOODS"**, previa la obtención del grado Académico de **MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación, para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, Marzo del 2014

MARÍA DEL ROCÍO ALVARADO VILLARREAL

C.C: 1715043541



PUCE

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

TEMA:

“Diseño para la implementación de los Procesos de Talento Humano para la PYME PRODUCOMERCIO JOSEPH’S FOODS”.

NOMBRE:

MARÍA DEL ROCÍO ALVARADO VILLARREAL

QUITO, MARZO DEL 2014

Dedicatoria

A mis amados hijos, que estuvieron en mi vientre mientras realizaba esta maestría y también acompañándome a lo largo del desarrollo del presente trabajo; que por cumplir, esta etapa más de mi carrera profesional, robé el tiempo que les pertenecía, entre cambio de pañales, llantos, juegos, risas, amanecidas, madrugadas, mi trabajo y otros factores, finalmente logré concluir la presente tesis; el ver sus tiernas caritas y saber que dependen de mí, motivan mi ser, para avanzar, ya que todo mi deseo de superación, es justamente por ustedes y para ustedes. Les dedico: María Valentina y Francisco Martín, el presente trabajo y toda mi vida, porque gracias a ustedes tengo una razón más para vivir y sé que con este ejemplo ustedes llegarán a ser grandes seres humanos, personas de valores, espirituales y profesionales exitosos. Dios los bendiga siempre.

A mi amado e incondicional esposo Francisco Javier, por ser mi compañero de vida, mi amigo, mi amante, mi confidente y consejero; por creer en mí, por valorarme, animarme, por escucharme todos los días, por ser mi soporte, por motivarme y apoyarme a que siguiera esta maestría e impulsarme a que la concluyera satisfactoriamente; también por el apoyo incondicional en mi desarrollo profesional y el ser el mejor padre para mis hijos.

María del Rocío

Agradecimiento

En primer lugar a agradezco a Dios, por todo lo que me da todos los días, porque nunca me abandona, aún en los momentos más difíciles, siempre me muestra una luz en el camino, para demostrarme que nada es imposible cuando se tiene fe, nunca me sueltes Padre.

A mi esposo e hijos, por ser ese motor que me impulsa para salir adelante cada día, por llenarme de ese amor que me hace tan feliz y que alimenta mi vida, por ustedes trato de ser cada día un mejor ser humano, los amo inmensamente.

A mi madre y hermanas, gracias por estar en todos los momentos de mi vida, en aquellos buenos y malos momentos, por reír conmigo y también por llorar conmigo, por su admiración, consejos, respeto y amor, que me impulsan cada día a superar obstáculos, porque por ustedes y ahora también por mis hijos, no me he permitido fallar.

A los dueños de la empresa Producomercio Joseph's Foods, por brindarme todas las facilidades para el desarrollo del presente trabajo, auguro muchos éxitos y un acelerado crecimiento, si un incendio no los detuvo no los detendrá nadie; gracias por permitirme aplicar todos los conocimientos adquiridos en mi maestría.

A la Universidad Católica de Quito y sus prestigiosos docentes, por agregar valor en mi carrera profesional, cuyos frutos los sigo cosechando.

María del Rocío

INDICE DE CONTENIDOS

Planteamiento del problema.....	xv
Justificación.....	xvi
Objetivo.....	xvii
Alcance.....	xviii
Resumen ejecutivo.....	xix

I CAPITULO

ANÁLISIS DE LA EMPRESA DE ESTUDIO

1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANALISIS DEL ENTORNO.....	2
1.2.1 Entorno General.....	2
1.2.1.1. Segmento Demográfico.....	2
1.2.1.1.1 Ubicación.....	2
1.2.1.2 Segmento Tecnológico.....	3
1.2.1.3 Segmento Económico.....	4
1.2.1.4 Segmento Político legal.....	6
1.2.1.5 Segmento Socio Cultural.....	6
1.2.1.6 Segmento Global.....	7
1.2.1.6.1 A nivel Nacional.....	7
1.2.1.6.2 A nivel internacional.....	7
1.2.2 Entorno competitivo.....	8
1.2.2.1 Clientes.....	8

1.2.2.2 Proveedores.....	9
1.2.2.3 Nuevos competidores.....	10
1.2.2.4 Sustitutos.....	10
1.2.2.5 Competidores en el sector industrial.....	10
1.2.3 Grupos estratégicos.....	12
1.3. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	12
1.3.1 MISION.....	12
1.3.2 VISION.....	13
1.3.3. Las 4 PS de la empresa Producomercio.....	13
1.3.3.1 Producto.....	13
1.3.3.2 Precio.....	15
1.3.3.3 Plaza.....	16
1.3.3.4 Promoción.....	17
1.3.4. ANALISIS DE RECURSOS.....	17
1.3.4.1. Recursos tangibles.....	17
1.3.4.1.1 Activos Físicos.....	17
1.3.4.1.2 Activos Financieros.....	18
1.3.4.2. Recursos intangibles.....	18
1.3.4.2.1 Recursos intangibles humanos.....	18
1.3.4.2.2. Recursos intangibles no humanos.....	19
1.3.4.2.2.1 Conocimiento tecnológico.....	19
1.3.4.2.2.2 Organizacionales.....	19
1.3.5. Análisis de la Gestión del Talento Humano.....	19
1.3.5.1 Liderazgo.....	19
1.3.5.2 Clima laboral dentro de la empresa de estudio.....	21
1.3.6. Análisis de los subsistemas de talento humano existentes.....	22
1.3.6.1 Selección de personal.....	22
1.3.6.2 Nómina.....	23
1.3.6.3 Seguridad industrial.....	23
1.3.6.4 Nivel de escolaridad de los empleados.....	23

1.3.6.5 Incentivos.....	24
1.3.6.5.1 Compensación basada en unidades.....	24
1.3.6.5.2 Comisiones.....	24
1.3.6.5.3 Incrementos por méritos.....	25
1.3.6.5.4 Incentivos no monetarios.....	25
1.3.6.5.5 Beneficios extra salariales.....	26
1.3.6.5.6 Los salarios que se pagan en la empresa.....	27
1.3.7 Estructura organizacional.....	27
1.3.8 Análisis de los cargos existentes.....	28
1.4. FODA.....	30
1.4.1 Oportunidades.....	31
1.4.1.1 Mercado en crecimiento.....	31
1.4.1.2 Expansión geográfica.....	32
1.4.2 Amenazas.....	32
1.4.3 Fortalezas.....	33
1.4.4 Debilidades.....	34

II CAPITULO

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO DE DISTINTAS FUENTES

2 Introducción.....	35
2.1. Administración de Recursos Humanos.....	35
2.1.1 Importancia de la Administración de los Recursos Humanos.....	36
2.2. La Gestión por competencias.....	36
2.2.1 Competencias.....	38
2.2.2. Aplicación de la Gestión por Competencias en los procesos de Recursos Humanos.....	38
2.2.2.1 Análisis y descripción de cargos.....	39
2.2.2.2 Selección basada en competencias.....	40
2.2.2.3 Evaluación del desempeño basado en competencias.....	43

2.2.2.4 Capacitación y Desarrollo basados en Competencias.....	44
2.3 Recursos humanos (según las ISO 9001-2008).....	47
2.4 OHSAS 18001.....	53
2.5 Normativas de Seguridad y Salud en el trabajo.....	54
2.6 ISO 26000.....	55
2.7 Responsabilidad Social Empresarial.....	57
2.7.1 Valores y Principios Éticos.....	59
2.7.2 Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo.....	59
2.7.2.1 Apoyo a la Comunidad.....	59
2.7.2.2 Protección del Medio Ambiente.....	59
2.7.2.3 Marketing Responsable.....	59
2.8 SA 8000 Auditoría ética y social.....	61
2.8.1 Norma no. 1/ Trabajo forzado.....	61
2.8.2 Norma no.2/ Trabajo infantil.....	61
2.8.3 Norma no.3 / Salud y seguridad.....	61
2.8.4 Norma no.4 / Libertad de asociación.....	61
2.8.5 Norma no. 5 / Discriminación.....	62
2.8.6 Prácticas disciplinarias.....	62
2.8.7 Norma no.7 Horas de trabajo.....	62
2.8.8 Norma no. 8 Compensación.....	62
2.8.9 Norma no. 9 Sistema de Gestión.....	62
2.9 Misión de la SA 8000.....	62
2.10 Procesos de Recursos Humanos a Implementarse.....	63

III CAPITULO

- 3. DISEÑO DE LOS PROCESOS IDEALES DE TALENTO HUMANO..... 64
 - 3.1 Planteamiento de los procesos de Talento Humano a implementarse..... 64
 - 3.2 Metodología utilizada para la elaboración de los Manuales de Procedimientos..... 65
 - 3.3 Estructura del Manual de Procedimientos..... 66
 - 3.3.1 Portada Principal..... 67
 - 3.3.2 Propósito..... 67
 - 3.3.3 Alcance..... 67
 - 3.3.4 Responsable del proceso..... 67
 - 3.3.5 Definiciones..... 67
 - 3.3.6 Políticas..... 68
 - 3.3.7 Actividades..... 68
 - 3.3.8 Indicadores..... 68
 - 3.3.9 Documentos..... 68
 - 3.3.10 Registros..... 68
 - 3.3.11 Diagrama de flujo..... 69
 - 3.4 Diagnóstico de los procesos a implementarse..... 69
 - 3.4.1 Reclutamiento y Selección de Personal..... 69
 - 3.4.2 Inducción y contratación de personal..... 71
 - 3.4.3 Evaluación del personal..... 73
 - 3.4.4 Desarrollo de personal..... 74
 - 3.4.5 Administración de nómina..... 75
 - 3.4.6 Desvinculación de personal..... 76
 - 3.4.7 Gestión de Riesgos Laborales..... 77

IV CAPITULO

- 4. MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA PRODUCOMERCIO JOSEPH’S FOODS.78

4.1 Justificación.....	78
4.2 Introducción.....	79
4.3 Misión.....	79
4.4 Visión.....	79
4.5 Objetivos del manual de funciones y descriptivo de cargos.....	79
4.6 Registro de los cargos levantados.....	80
4.7 Pasos para el levantamiento del Manual de Funciones.....	81
4.8 Estructura del cuestionario para el levantamiento de la información.....	83
4.8.1 Datos de identificación.....	83
4.8.2 Misión del cargo.....	83
4.8.3 Matriz de competencias.....	83
4.8.4 Educación formal requerida.....	84
4.8.5 Capacitación adicional requerida.....	84
4.8.6 Recursos o herramientas requeridas.....	85
4.8.7 Experiencia laboral requerida.....	86
4.8.8 Factores de riesgo.....	86
4.8.9 Actividades del cargo.....	87

CAPÍTULO V

5. PLAN DE IMPLANTACIÓN DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PRODUCOMERCIO JOSEPH’S FOODS.....	89
5.1 Proceso de Reclutamiento y Selección de personal.....	89
5.2. Proceso de Contratación e Inducción de personal.....	91
5.2.1 Contratación.....	91
5.2.2 Inducción.....	92
5.3 Proceso de Evaluación del desempeño.....	92
5.4 Proceso de Desarrollo del personal.....	94

5.6. Proceso de Administración de nómina.....	95
5.7 Proceso de Desvinculación de personal.....	95
5.8 Proceso de Gestión de riesgos laborales.....	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
CONCLUSIONES.....	99
RECOMENDACIONES.....	105
Bibliografía.....	108
ANEXO 1 Reglamento de Gestión de la seguridad y Salud en el trabajo.....	111
ANEXO 2 Procedimiento de Reclutamiento y Selección.....	122
ANEXO 2.1 Formato de requisición de personal.....	133
ANEXO 3 Procedimiento de Contratación e Inducción.....	134
ANEXO 3.1 Formato de inducción de personal.....	144
ANEXO 4 Procedimiento de Evaluación del Desempeño.....	145
ANEXO 4.1 Formato de Evaluación de Desempeño.....	153
ANEXO 4.2 Formato de Encuesta de Clima Laboral.....	154
ANEXO 4.3 Formato de plan de acción posterior al feedback.....	158
ANEXO 5 Procedimiento de Desarrollo de Personal.....	159
ANEXO 5.1 Formato de detección de necesidades de capacitación.....	168
ANEXO 5.2 Formato de plan anual de capacitación.....	169
ANEXO 5.3 Formato de evaluación de la capacitación.....	170
ANEXO 6 Procedimiento de Administración de Nómina.....	171
ANEZO 6.1 Formato de aprobación de la pre-nómina.....	177
ANEXO 7 Procedimiento de Desvinculación de Personal.....	178
ANEXO 7.1 Encuesta de salida.....	185
ANEXO 8 Procedimiento Gestión de Riesgos del trabajo.....	186

ANEXO 9	Diccionario de Competencias.....	197
ANEXO 10	Manual de Funciones de la empresa Producomercio Joseph´s Foods.....	200
ANEXO 11	Proyecto del Plan de implementación.....	252

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Mapa de geo- referenciación de la empresa Producomercio Joseph Foods.....	3
Figura 1.2 Entorno competitivo.....	8
Figura 1.3 Marketing Mix.....	13
Figura 1.4 Productos de Producomercio Joseph´s Foods.....	14
Figura 1.5 Distribución de los locales comerciales de alimentos procesados.....	17
Figura 1.6 Estructura de la empresa Producomercio Joseph´s Foods.....	28

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Remuneraciones mínimas vigentes 2013.....	5
---	---

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1	Competidores del sector industrial.....	11
Cuadro 1.2	Competidores del sector de snacks.....	11
Cuadro 1.3	Lista de precios de Producomercio Joseph’s Foods.....	15
Cuadro 1.4	Lista de Precios la Abeja Kapira.....	16
Cuadro 1.5	Grupos ocupacionales.....	29
Cuadro 4.1	Registro de cargos levantados.....	80
Cuadro 4.2	Datos de identificación del cargo.....	83
Cuadro 4.3	Instrucción formal requerida.....	84
Cuadro 4.4	Capacitación adicional requerida.....	85
Cuadro 4.5	Recursos o herramientas requeridas.....	85
Cuadro 4.6	Experiencia laboral requerida.....	86
Cuadro 4.7	Factores de riesgos laborales.....	86
Cuadro 4.8	Valoración de las actividades para establecer las esenciales.....	88
Cuadro 4.9	Actividades del cargo.....	88

INTRODUCCION

La empresa Producomercio Joseph's Foods, es una empresa de tipo familiar, actualmente está formando parte del sector de las PYMES, inició sus operaciones hace 47 años como una pequeña empresa artesanal, con el pasar del tiempo ha ido creciendo progresivamente, por lo que cada día precisa la contratación de más personal con especialización de funciones; el compromiso de sus directivos es ofrecer productos de la mejor calidad y con el mejor servicio, por ello para seguir operando y llegar a trabajar con un sistema de Gestión de Calidad, que es la búsqueda de los directivos de la empresa; debe reestructurarse y tener sus procesos bien definidos. En este trabajo nos enfocaremos en los procesos de Gestión del Talento Humano, a fin de contribuir con esta búsqueda de excelencia. Para cumplir sus objetivos, la organización requiere gente altamente competente, por ello es indispensable asegurarse que el capital humano con el que labora sea el idóneo, así como también contratar a nuevo personal con la competencias necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz, capacitar a este personal, evaluar su trabajo, y garantizar que laboren en un clima adecuado que garantice altos índices de productividad.

Planteamiento del problema

Dentro del análisis de la situación actual de la empresa se ha evidenciado que el área de recursos humanos, se maneja de manera informal, empírica y sin las técnicas adecuadas para aplicar los diferentes procesos, el área de recursos humanos lo que ejecuta es la administración de la nómina y control de personal, así como capacitaciones al personal sin ninguna medición, ni tampoco un plan previo que justifica dichas capacitaciones.

Del presente análisis, se ha identificado también que el personal que labora para el área administrativa financiera no conoce cuáles son sus funciones específicamente, ni hasta donde llegan sus responsabilidades, por tanto el personal duplica las actividades ejecutadas y lo que es peor nadie quiere asumir responsabilidades de ciertas tareas importantes; los directivos han manifestado que el personal del área de contabilidad retrasa la entrega de los balances indicando que no tiene el tiempo suficiente para hacerlo, causando multas en la organización sin un motivo justificado, se evidencia claramente que no hay tiempos medidos en las tareas, por ello los dueños de la empresa no pueden medir si el tiempo que los colaboradores están en la empresa es productivo. Un problema crucial es que los colaboradores de la organización no tienen un manual de funciones en que delimite específicamente cuáles son sus funciones y hasta donde llegan sus responsabilidades.

Justificación

Las empresas sin considerar su tamaño organizacional o independientemente de su actividad económica deben estar listas para enfrentarse y desarrollarse dentro de un mundo competitivo que está en continuo desarrollo, dentro de los factores a considerarse se debe tomar en cuenta la satisfacción de clientes internos como externos y grupos de interés.

La empresa seleccionada para este estudio es una empresa que pertenece al sector de las PYMES; Producomercio Joseph's Foods, empresa familiar, que se dedica a la producción y comercialización de bocaditos de la marca KIKOS; quien busca su mejoramiento continuo, por lo tanto su interés es de trabajar bajo un Sistema de Gestión de Calidad y como sabemos, éste deberá abarcar todas las áreas de la organización.

En función de lo expuesto, en el ámbito de los recursos humanos, la propuesta del presente proyecto no solo beneficia a los dueños de la PYME, puesto que se

elaborará el diseño para la implementación de los procesos que necesita la empresa en la gestión del talento humano, con esto, los dueños de la compañía podrán contratar a personal calificado; de no tenerlo, podrán cerrar brechas identificadas, entre otros planes de acción para ser más eficientes; por otro lado al conocer claramente sus funciones, que se verán identificadas en el manual de funciones que se levantará, el personal podrá ser más productivo en el cumplimiento de sus actividades diarias, eliminando la duplicidad de las mismas, además de contar con el perfil y competencias que se requieran para ejecutar dichas funciones.

Objetivo General

El objetivo de este proyecto es realizar el diseño de los procesos de Talento Humano para la PYME Producomercio Josephs Foods, para su posterior implementación.

Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico general externo e interno de la organización.
2. Identificar los requisitos relacionados con el Talento Humano de distintas fuentes.
3. Diseñar los procesos ideales de Talento Humano.
4. Determinar las competencias necesarias para el personal de la Pyme y delimitar sus funciones.
5. Implementación de los procesos de talento humano.

Alcance

El presente trabajo se realizará en la compañía Producomercio Joseph's Foods y está enfocado a realizar el diseño de los procesos de recursos humanos ideales, para que los dueños de la empresa puedan realizar una gestión de talento humano adecuada, se iniciará realizando un diagnóstico y análisis de la situación actual, identificando las oportunidades de mejora, en función de lo que actualmente cuentan, así como también, definiendo y diseñando los procesos ideales para mejorar dicha gestión; en el presente trabajo, se elaborarán las herramientas necesarias para aplicar dichos procesos en la organización; con esto se pretende lograr que tanto el personal que ya labora en la empresa, así como también las nuevas contrataciones, cuenten con la formación, experiencia, competencias, habilidades etc., para realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz, ya que, solo teniendo personal competente la organización podrá incrementar su nivel de productividad y a futuro implementar un modelo de Gestión de Calidad, que es lo que los propietarios de la empresa buscan. Como parte de las herramientas enunciadas y a fin de cumplir lo planteado, se elaborarán: el manual de procedimientos, que constituye la línea base para que la dirección pueda ejecutar cada proceso planteado; así como también el manual de funciones que permitirá que el personal conozca las funciones a ejecutar, el perfil requerido para realizar dichas actividades y las competencias que necesita para alcanzar los objetivos planteados. El manual de funciones, por su lado, servirá a la empresa para definir competencias a evaluar, ajustar perfiles versus personas, plantear brechas de capacitación entre otros; estos entregables servirán como herramienta inicial, para que la empresa continúe con la implementación. Este proyecto concluye con el plan y cronograma de implementación de los procesos planteados.

Resumen ejecutivo

La empresa Producomercio Josephs Foods, se encuentra en un continuo crecimiento, por tanto su compromiso con la calidad y excelencia cada día es más grande, así como también con quienes forman parte de su organización es decir, su personal directivo, gerencial, administrativo y operativo, aun mas con sus clientes; por ello es importante desarrollar sus actividades de una manera más organizada; para esto, requiere de una estructura con procesos bien claros y definidos. La presente tesis justamente, se ha orientado a plantear y diseñar los procesos de Recursos Humanos que requiere la empresa para una buena gestión del Talento Humano, esta propuesta ha iniciado en un diagnóstico de la organización, analizando los procesos que ejecuta actualmente, para finalizar con la propuesta de los procesos que más éxito puedan predecir a la organización al momento de su implementación.

En el capítulo uno se ha realizado un diagnóstico general de la empresa Producomercio Joseph's Foods, en sus aspectos externos e interno, en el análisis del entorno, se revisó el segmento demográfico, económico, político, legal, socio cultural, legal, y las afectaciones de estos aspectos a la empresa; así como también se ha revisado el entorno competitivo con las 5 fuerzas de porter, clientes, proveedores, nuevos competidores, productos sustitutos, la competencia directa de la empresa Producomercio, para luego adentrarnos en el análisis interno de la empresa, partiendo de su plan estratégico y llegando hasta los productos que distribuye, precios, canales de distribución, etc, llegamos a un diagnóstico ya de sus recursos, especialmente sus recursos humanos, para concluir con un FODA de la organización, que nos dio muchas pautas para continuar con el presente trabajo.

En el capítulo dos, se ha revisado la bibliografía de varios autores, para poder analizar los procesos de recursos humanos que dichos autores recomiendan

implementar para lograr una buena gestión de Recursos Humanos, así como también estudiar los modelos de gestión por competencias existentes, para luego adentrarnos a la revisión de las normas ISO 9001, 9004, 10015, OSHAS, ISO 26000, SA 8000, para que nos dé una guía del mínimo requerido que exige la norma en lo que a la administración de Recursos Humanos se refiere, considerando que la empresa Producomercio Joseph's Foods, busca a futuro certificarse con normas ISO 9001, o en su defecto manejar un Sistema de gestión de Calidad. Del análisis de esta bibliografía se concluyen y proponen los siguientes procesos a implementarse: Reclutamiento y Selección del Personal, Contratación e Inducción del Personal, Evaluación del Personal, Desarrollo y Formación del personal, Administración de Nómina, Desvinculación del Personal, Gestión de Riesgos del Trabajo.

En el capítulo tres, se ha realizado el diseño de los procesos sugeridos a implementarse, en el que la herramienta fundamental, son los Manuales de Procedimientos de los procesos de: Reclutamiento y Selección del Personal, Contratación e Inducción del Personal, Evaluación del Personal, Desarrollo y Formación del personal, Administración de Nómina, Desvinculación del Personal, Gestión de Riesgos del Trabajo; así como los registros para aplicación en la fase de implementación que dependerá de los directivos de la empresa cumplir con el cronograma planteado, en este capítulo se han especificado, las actividades a realizarse en cada proceso.

El capítulo cuatro, se ha enfocado en la realización del manual de funciones, partiendo del análisis de los cargos que existían en la organización en base a su organigrama, para plantear los cargos sugeridos, y detallar las funciones que ejecutaría cada cargo, delimitando responsabilidades y el perfil requerido con las competencias necesarias, para realizar dichas funciones de una manera eficiente y eficaz. Consideramos a esta herramienta fundamental para que la compañía tenga como línea base para la implementación de los otros procesos, puesto que este

manual le servirá para saber que personal contratará, perfil competencias, que funciones ejecutará, etc., así como también saber que competencias va a evaluar por cargo o grupo ocupacional, adicionalmente este indicará las brechas a cubrir ya sea como capacitación o formación, partiendo de un ajuste puesto persona.

En el capítulo quinto, básicamente se ha sugerido el plan de implementación con las actividades que deben realizarse para dicha etapa; cabe señalar que las fechas propuestas para este plan han sido realizadas conjuntamente con los dueños de la empresa Producomercio Joseph's Foods, puesto que ellos pidieron que sean fechas reales, con un plan de implementación que dure dos años, para aplicar metas realistas y que sean ejecutables, puesto que es el interés de la empresa, implementar lo sugerido en el presente proyecto.

Finalmente se destaca que debido a las necesidades de mejorar la efectividad de su gestión, la alta dirección, ha brindado la información necesaria para efectuar este proyecto, la estructura organizacional es liderada por los miembros de una familia, puesto que esta empresa tiene la característica de ser una empresa familiar, sin embargo no se encontró resistencia a las observaciones y recomendaciones realizadas para implementar los procesos planteados. Con el desarrollo de este proceso, menciono que se empleó la mayoría de las herramientas proporcionadas en la cátedra de esta maestría, cuyo aprendizaje ha sido de valiosa ayuda para soportar este proyecto y las actividades que realizó a nivel laboral ya en mi práctica profesional.

CAPITULO I

ANÁLISIS DE LA EMPRESA DE ESTUDIO

1.1 INTRODUCCIÓN

La empresa seleccionada Producomercio Joseph's Foods, pertenece al sector de las PYMES; es una empresa familiar fundada hace 46 años, misma se dedica a la producción y comercialización de dos líneas de productos, la una; de bocaditos cuya marca comercial es KIKOS, con sus diversas presentaciones de productos, entre las cuales se encuentran; chicharrones, chifles, papas, canguil y chicharrones de microondas, su otra línea de producto es la línea agroindustrial con su producto estrella, la panela en polvo de la marca "La Abeja Kapira", en distintas presentaciones.

La empresa de estudio es una empresa ecuatoriana muy bien posicionada en el mercado nacional, y es una empresa 100% ecuatoriana, que desarrolla sus actividades en la ciudad de Quito, así como su planta y oficinas funcionan en el sector industrial de Quito.

En el caso de los cueritos, la empresa importa la materia prima para preparar los chicharrones, y en el caso de la panela en polvo producen la panela en sus fincas paneleras ubicadas en una zona muy privilegiada ubicada en la parroquia Pacto al noroccidente de Pichincha, en la Hacienda Agropecuaria El Rosario, zona considerada como óptima para el cultivo de la materia prima de la panela, la caña de azúcar, logrando así una producción de la mejor calidad y la más cotizada a nivel

internacional. La Panela en Polvo la Abeja Kapira, posee certificación orgánica o “Sello Verde”, que garantiza que no se utilice ninguna sustancia química en su elaboración, desde el cultivo de la caña de azúcar hasta el empaquetado final.

En esta capítulo se realizará un análisis del entorno de la empresa tanto externo como interno a fin de evidenciar las oportunidades de mejora.

1.2 ANALISIS DEL ENTORNO

1.2.1 Entorno General

Se ha realizado un análisis del entorno de la empresa Producomercio, para determinar los elementos que causen impacto en el buen desenvolvimiento de esta PYME, dividiendo este análisis por los diferentes segmentos o dimensiones de impacto.

1.2.1.1. Segmento Demográfico

1.2.1.1.1 Ubicación:

La planta de empaquetamiento y oficinas principales de la empresa Producomercio Josephs Foods, perteneciente al grupo Prosanjo, se encuentra ubicada en las calles Joaquín Mancheno N74-34 y Mariano Cardenal, Carcelén industrial, sector norte de Quito, aquí cuentan con una planta para el empaquetamiento tanto de los bocaditos, como otra planta para el empaquetamiento de la panela en polvo; el sector en el que está ubicada la empresa, es de acceso comercial por encontrarse en pleno sector industrial.

Figura 1.1

Mapa de geo- referenciación de la empresa Producomercio Joseph's Foods



Fuente: (Producomercio, 2013)

La planta productora de la panela en polvo se encuentra ubicada en la Parroquia de Pacto, recinto de Santa Teresita, sector panelero que cuenta con un clima cálido húmedo en el que se da de manera muy eficaz el crecimiento de la planta de caña.

1.2.1.2 Segmento Tecnológico

La maquinaria que posee la empresa para el empaquetamiento en sus dos líneas de productos es semiautomática, otras empresas de la competencia cuentan con maquinaria completamente automática, lo que podría dejar a la pyme al margen si su mercado se expandiera aún más.

En las plantas productoras de panela, en cambio, a través de la cooperativa y entidades gubernamentales, están trabajando para remplazar los trapiches viejos por nuevos con mejor tecnología.

1.2.1.3 Segmento Económico

La nueva política económica planteada a ser aplicada en nuevos periodos de gobierno, puede influir directa o indirectamente en la empresa Producomercio en los siguientes aspectos:

- a) Nuevas tasas arancelarias.
- b) Barreras arancelarias.
- c) Aumento de la tasa de desempleo
- d) Disminución del PIB
- e) Incremento en el salario mínimo vital general de manera sustancial

Las nuevas tasas arancelarias pueden causar a la empresa en el caso de las importaciones (bocaditos), encarecer al producto, por tanto al no ser un producto que este dentro de la canasta básica, puede ocasionar que la gente lo deje de comprar por ende, disminuir las ventas, por tanto los ingresos de la PYME.

Las barreras arancelarias o políticas de exportación más exigentes pueden causar al cliente en el exterior mucha burocracia entorpeciendo la venta, eso ocurriría en el caso de la exportación de la panela en polvo.

Igual ocurre con el aumento de la tasa de desempleo por la disminución del PIB, que según lo indicado por el ex Ministro de Economía y Finanzas, Fausto Ortiz, en una conferencia organizada por la Cámara de Comercio de Guayaquil, indica que el PIB en el 2013 en el Ecuador se ubicó en el 4,5%; esto podría ocasionar una disminución de la capacidad de compra de clientes potenciales y como lo mencionamos causaría un decrecimiento de los ingresos de la PYME.

Al igual las empresas medianas y pequeñas del país, no contemplan dentro de sus costes un incremento considerado del salario mínimo vital general, puesto que en estas empresas la mayoría de los trabajadores son obreros, esto ocasiona por tanto, que para mantener el mismo precio en sus productos, tener que prescindir de mano de obra calificada, aumentando la tasa de desempleo.

Tabla 1.1
Remuneraciones mínimas vigentes 2013

REMUNERACIONES MINIMAS VIGENTES 2013

Sectorial	Desde E2	Hasta A
Agricultura y Plantaciones	318.00	B1 325.16
Producción Pecuaria	318.00	B1 330.72
Pesca, Acuicultura y Maricultura	318.89	B1 330.28
Minas, Canteras y Yacimientos	361.92	B1 543.59
Transf. Alimentos (Incluye Agroindustria)	319.04	B1 335.28
P. Industriales, Farmacéuticos y Químicos	318.89	339.72
Producción Industrial De Bebidas y Tabacos	318.00	B1 333.90
Metalmecanica	323.73	B1 334.22
Artesanías	319.56	C1 333.55
Productos Textiles, Cuero y Calzado	320.39	C2 322.39
Vehículos, Automotores, Carrocerías y Partes	D2 321.98	333.90
Tecnología: Hardware y Software (Incl. Tic's)	318.00	337.36
Electricidad, Gas y Agua	318.00	339.75
Construcción	318.00	B1 351.39
Comercialización y Venta De Productos	318.00	B2 326.68
Turismo y Alimentación	318.00	B1 321.82
Transporte, Almacenamiento y Logística	318.00	B1 337.66
Servicios Financieros	E1 318.45	325.45
Actividades Tipo Servicios	318.00	334.86
Actividades Tipo Servicios (Tit. 4to. Nivel)		372.72
Enseñanza	C3 320.23	435.64
Actividades De Salud	321.41	333.90
Actividades Comunitarias	321.18	339.88
Actividades Comunitarias Periodistas	D2 550.00	900.00

Fuente: Ministerio de relaciones laborales

Resumen libre preparado por JEZL Contadores Auditores, no constituye asesoramiento, para una interpretación o aplicación de la NORMA, es necesario remitirse a su texto original

Fuente: (JEZL, Contadores Auditores)

Del total de personal de la empresa Producomercio, un 50% pertenece al sector de la Agricultura y Plantaciones, cuyo salario coincide con el mínimo vital general, para poder solventar los incrementos que se generen anualmente, la empresa dependerá que los grandes supermercados, aprueben un alza de precios en sus productos, caso contrario la empresa se verá obligada a disminuir costos, probablemente esto signifique también prescindir de mano de obra.

1.2.1.4 Segmento Político legal

Un cambio de gobierno, en el caso del Ecuador, un cambio de gabinete como es lo que está ocurriendo, genera una incertidumbre político legal, no solo a nivel local, sino también a nivel internacional, esto a su vez tiene un impacto en las exportaciones del producto, ya que los clientes internacionales, prefieren no invertir en empresas, cuya estabilidad política no sea estable y previsible.

1.2.1.5 Segmento Socio Cultural

En los últimos tiempos con las tan nombradas ISO, las empresas se encuentran en la búsqueda de un mejoramiento continuo, que se resume en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad eficiente, que garantice una cultura de calidad, ya que cada vez el cliente exige normas y estándares para la adquisición de un producto o servicio, justamente por estos clientes exigentes las empresas deben garantizar esa “CALIDAD” a todos los niveles; es decir, desde la producción hasta la entrega del producto final, con el consumo del mismo. Como se ha destacado a lo largo de este capítulo la PYME, trabaja con mano de obra calificada, tanto en la zona productora de panela, como en las plantas empacadoras. De hecho hoy por hoy, hay organismos de control que inspeccionan constantemente a las empresas del sector alimenticio, a fin de garantizar calidad, higiene y salubridad en los productos.

1.2.1.6 Segmento Global

En este punto vamos a revisar los mercados tanto de la línea de snacks como la línea agroindustrial de panela en polvo.

1.2.1.6.1 A nivel Nacional:

En el Ecuador, el consumo de Panela en Polvo se ha posicionado en estos últimos años de manera considerable dentro de la población que desea consumir alimentos no procesados con químicos, es decir reemplazar a la azúcar y edulcorantes que contienen componentes químicos. Los competidores se han ido incrementando al pasar de los años, actualmente hay cinco marcas más que compiten con la Kapira.

En la línea de snacks se llega a un segmento más bien contrario al anterior que busca cositas de picar y consume con mucha frecuencia comida rápida, la empresa tiene fuertes competidores puesto que interactúa con una empresa muy grande y que es bastante industrializada como lo es Frito Lay, entre otras.

1.2.1.6.2 A nivel internacional:

El mercado europeo es el más atractivo puesto que su cultura está bastante arraigada al consumo de lo natural, en la línea agroindustrial.

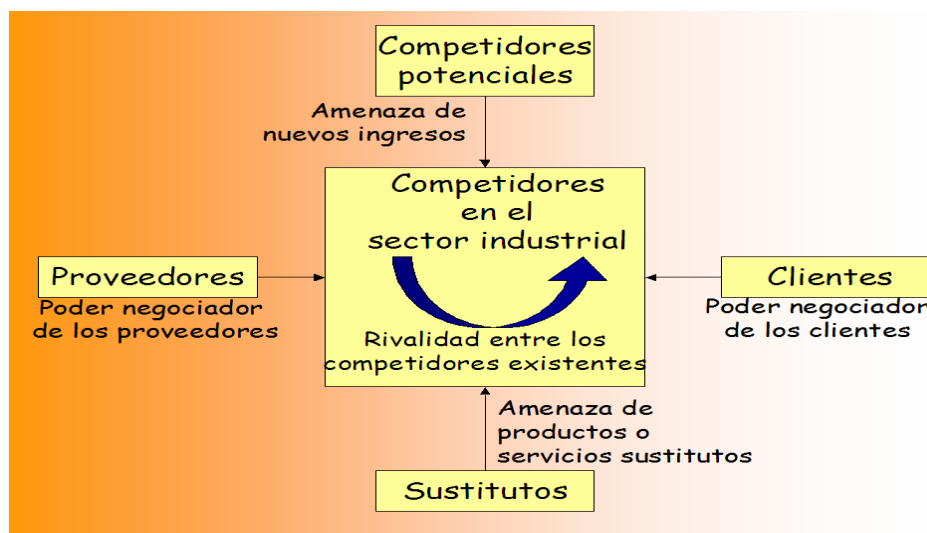
Por el contrario en la línea de snacks los países que más los consumen se encuentran en América, sin embargo existen fuertes empresas internacionales que ya proveen del producto.

1.2.2 Entorno competitivo

Para realizar este análisis, se ha referido la fuente de las 5 fuerzas competitivas del modelo de Porter para identificar los elementos que podrían poner en riesgo la estabilidad comercial y por tanto impactar la rentabilidad de Producomercio, mismas que se encuentran resumidas en el siguiente gráfico:

Figura 1.2

Entorno competitivo



Fuente: (Sevilla, 2012)

1.2.2.1 Clientes

- Del análisis realizado, se puede evidenciar que la empresa tiene bien posicionados sus productos, sus principales clientes son los grandes supermercados a nivel nacional, a los cuales la PYME ofrece una muy buena rentabilidad.

- La empresa ofrece en sus dos líneas de productos, variedad tanto en presentación (peso), como diversidad en el caso de las líneas de snacks.
- La empresa ofrece sin recargo, cambio del producto que no se vendiera antes de su caducidad.
- Hay algo muy importante que acotar y es que los precios de los productos tanto de bocaditos, como en la panela en polvo, son un poco más elevados en relación con la competencia, sin embargo este no ha sido un factor decisivo en la compra, ya que el consumidor final prefiere pagar más a cambio de la calidad del producto que ofrece la empresa.

1.2.2.2 Proveedores

- La empresa cuenta con un número no limitado de proveedores para su línea agroindustrial, sin embargo tiene un solo proveedor para la línea de snacks, en su producto cueritos, esto podría ser potencialmente peligroso ya que al no tener la entrega oportuna del proveedor, esta línea de negocio se mantendría estática, perdiendo mercado puesto que deja de entregar su producto mientras no se le dote de la materia prima.
- En la línea de panela, se conoce que las fechas de cosecha son determinadas.
- No hay insumos sustitutos.
- Posible deslealtad de los socios de la cooperativa panelera, que entregan su producción panelera a otras marcas.
- En la línea de panela, hay épocas del año en que escasea el producto, y los precios se elevan sustancialmente, impidiendo tener ganancia en la venta del mismo.

1.2.2.3 Nuevos competidores

La panela en polvo se ha convertido en un producto que cada vez tiene más adeptos, no solo por sus valores nutricionales, sino porque se ha convertido en el perfecto sustituto del azúcar, al no involucrar en su proceso componentes químicos, por ello a lo largo de los años, la empresa ha podido evidenciar por ejemplo, que empresas que se dedicaban a la venta de azúcar o azúcar morena también se han involucrado en el negocio de panela en polvo, sin embargo pese a este hecho, no han existido potenciales competidores, que hayan incurrido en el negocio, sin embargo los competidores existentes, compran la materia prima a precios exorbitantes, dejando en ocasiones desabastecido de materia prima el mercado, haciendo realmente una competencia desleal.

1.2.2.4 Sustitutos

Los productos que pueden sustituir a la panela son los edulcorantes químicos o la misma azúcar, sin embargo el único producto que no involucra químicos es la panela por ello la preferencia del consumidor.

1.2.2.5 Competidores en el sector industrial

Los principales competidores de la línea agroindustrial son:

Cuadro 1.1

Competidores del sector industrial

EMPRESAS	MARCAS
Producomercio	La Abeja kapira
San Carlos	San Carlos
Shullo	Shullo
Arteagricola	Piatúa
Valdez	Valdez

Fuente: (Producomercio, 2013)

Los principales competidores en la línea de snacks son:

Cuadro 1.2

Competidores del sector de snacks

EMPRESAS	MARCAS
Productos San José	KIKOS
General Snaks	Cronquis
Frito-Lay	Ruffles, Doritos, Caribas, Kchitos

Inalecsa	Nachos, Sarita, Tortolines, Tostachos, Ryscos
Banchis Foods	Banchis
La Quiteña	La quiteña
Kruker	Kruker

Fuente: (Producomercio, 2013)

De lo que se ha conversado, los dueños de la empresa tienen buenas relaciones con la competencia.

1.2.3 Grupos estratégicos

Dentro de los grupos que la empresa considera estratégicos, están en el sector agrícola los productores, es decir los socios de la cooperativa; puesto que con el trabajo en común completan la materia prima para el empaquetamiento de los pedidos de la empresa.

1.3. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

1.3.1 MISION

Producomercio Josephs Foods Cia. Ltda., produce y comercializa alimentos de la más alta calidad, elaborados con las mejores materias primas, contando con personal altamente calificado para poder satisfacer las necesidades de nuestros mayores aliados, nuestros clientes.

1.3.2 VISION

Producomercio Josephs Foods Cia. Ltda., pretende ser la mejor empresa en la producción y comercialización de productos alimenticios, que superen las expectativas nutricionales de los consumidores en el mercado nacional e internacional y cuyas marcas sean sinónimos de calidad, confianza y orgullo nacional.

1.3.3. Las 4 PS de la empresa Producomercio

Para este pequeño análisis se ha realizado la clasificación por las 4PS del marketing mix de Kottler, tal como se desprende en el cuadro que se detalla a continuación:

Figura 1.3

Marketing Mix



(Pixel, 2010)

1.3.3.1 Producto

La empresa Producomercio Josephs Foods, como se había manifestado a lo largo de este capítulo produce y comercializa dos líneas de producto:

La panela en polvo la Abeja Kapira, producto agroindustrial, natural, está dirigido a un segmento que requiere sustituir a la azúcar como edulcorante, por productos naturales, cero colorantes y perseverantes.

Por otro lado se encuentran la línea de Snacks, que son productos cuya demanda es definida como demanda de impulso, es decir, no es una decisión premeditada sino inmediata.

Los productos están dentro de la categoría “Snacks”, pasa bocas o bocaditos y se enfocan hacia un consumidor final, están dentro de la categoría de productos suntuosos y se los consume en su mayoría, en eventos especiales y de óseo así como en el complemento extra de la dieta diaria de la población.

Existen en el mercado una innumerable variedad de Snacks, entre los cuales se destacan los elaborados a base de piel de cerdo (chicarrones o cueritos), a base de papas, chifles y maíz como principales y los de dulce como son los elaborados a base de chocolate, azúcar, leche y cereales.

Los productos que la empresa comercializa y sus presentaciones se detallan en el presente gráfico:



Fuente: (Producomercio, 2013)

1.3.3.2 Precio

Por temas de confidencialidad los directivos de la empresa de estudio, no quisieron compartir sus listas de precios, considerando que los objetivos de este trabajo están enfocados a otras instancias, lo que nos proporcionaron es únicamente el PVP, cuyas presentaciones y precios se detallan a continuación.

Cuadro 1.3

LISTA DE PRECIOS PRODUCOMERCIO JOSEPHS FOODS

A PARTIR DEL 14 DE MAYO DEL 2013

CODIGO	MAN	PRODUCTO	PESO (GR.)	P.V.P. (7)
7861006200145	20	PIC NIC	150	4,50
7861006200039	30	FAMILIAR	100	3,10
7861006200015	60	GRANDES	50	1,62
7861006200022	100	PEQUEÑO	30	0,92
7861006200138	144	LONCHERA	17	0,40
7861006200244	144	PAPA CUERO NATURAL	30	0,50
7861006200251	144	PAPA CUERO PICANTE	30	0,50
7861006200435	60	PAPA CUERO NATURAL GRANDE	85	1,50
7861006200190	8	ALMOHADILLA DE LONCHERAS	136	3,20
7861006200350	20	MICROONDAS NATURAL	50	1,68
7861006200343	20	MICROONDAS PICANTE	50	1,73
7861006200473	15	CANGUIL NATURAL	99	1,18
7861006200480	15	CANGUIL MANTEQUILLA	99	1,18
7861006200213	144	PAPITAS NATURAL	30	0,35
7861006200411	100	CHICHARRONES KUKAYO	19	0,45
7861006200442	100	PAPAS CON CUERO KUKAYO	25	0,35
7861006200510	144	MINI LONCHERA	12	0,30
	144	CUERO PARA LOCRO	50	1,35

Fuente: (Producomercio, 2013)

Cuadro 1.4

LISTA OFICIAL DE PRECIOS LA ABEJA KAPIRA

CODIGO	UNIDAD DE MANEJO	PRODUCTO	PESO (GR.)	P.V.P. (6)
7861006200046	48	PEQUEÑA 500	500	1,32
7861006200152	24	GRANDE 1000	1000	2,59
7861006200220	12	FAMILIAR 2000	2000	4,95
7861006200558	48	PANELA UNA LIBRA	454	1,09
7861006200367	18	Panela Doy Pack for Export	907	3,25
7861006200299	48	LA KALEA	500	0,99

Fuente: (Producomercio, 2013)

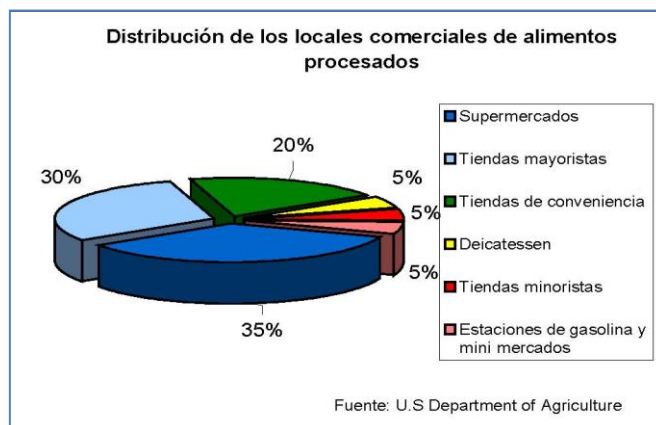
1.3.3.3 Plaza

La panela en polvo es consumida a nivel nacional, por un sector que se inclina por el consumo de productos orgánicos.

Los bocaditos y Snacks se consumen en casi todos los rincones del país. En Ecuador los locales proveedores de alimentos o cadenas de autoservicios, se dividen en seis categorías: Supermercados y comisariatos, almacenes mayoristas, almacenes minoristas y pequeñas tiendas de barrio, tiendas de conveniencia, delicatessen y tiendas especializadas en alimentos, mini mercados, estaciones de gasolina.

Figura 1.5

Distribución de los locales comerciales de alimentos procesados



Fuente: (Producomercio, 2013)

1.3.3.4 Promoción

La empresa Producomercio, tiene un cronograma de promociones anuales en los que contempla, degustaciones de productos, realizar packs para comercializar el producto que menos se esté vendiendo, o para el lanzamiento de un nuevo producto.

1.3.4. ANALISIS DE RECURSOS

1.3.4.1. Recursos tangibles

1.3.4.1.1 Activos Físicos

- Instalaciones propias
- Plantas de empaquetamiento propias
- Maquinarias semiautomáticas
- Dos plantas productoras propias
- Instalaciones de oficina propias

1.3.4.1.2 Activos Financieros

- Cuentan con capital de trabajo propio y préstamos bancarios para nuevas inversiones.
- El contador de la empresa comenta que no tienen problemas de liquidez, ya que el grupo cuenta con varias empresas que se otorgan préstamos entre ellas.
- Para la elaboración y registro contable cuentan con un sistema denominado Jirhe.

1.3.4.2. Recursos intangibles

1.3.4.2.1 Recursos intangibles humanos

- La directiva de la empresa está conformada, por los miembros de la familia, un Presidente, Gerente General de la empresa Producomercio, Gerente General de la empresa Prosanjo y representantes legales de las marcas Kikos y La Abeja Kapira.
- Propietarios de la empresa tienen visión futurista, los administradores de la empresa cuentan con un liderazgo asertivo, abiertos al cambio y a implementar modelos que mejoren sus procesos en todos los niveles.
- El 50% del personal que labora en la parte administrativa cuenta con estudios de tercer nivel.
- El personal de producción (obreros) el 30% cuenta con sus estudios de secundaria culminados.
- Personal joven abierto al cambio.
- Personal con valores y principios
- Personal comprometido

1.3.4.2.2. Recursos intangibles no humanos

1.3.4.2.2.1 Conocimiento tecnológico

- La empresa no cuenta con nuevas tecnologías
- Maquinaria semiautomática
- La empresa tiene todos su productos debidamente patentados

1.3.4.2.2.2 Organizacionales

- Se revisa la planificación estratégica todos los años, se plantean nuevos objetivos, en función de los logros obtenidos, se replantean las estrategias.
- La empresa mantiene muy buenas relaciones con clientes y proveedores.
- Mantienen buenas relaciones con las empresas del sector.
- Marcas comerciales bien posicionadas y llamativas para el cliente, son fáciles de identificar por sus logos.
- Excelente localización.

1.3.5. Análisis de la Gestión del Talento Humano

1.3.5.1 Liderazgo

Como es de conocimiento de todos, un aspecto fundamental que puede representar el éxito o fracaso de las organizaciones es la dirección de las mismas, es decir el estilo de liderazgo de las personas que dirigen las empresas, ya que este se impregna en la cultura de las organizaciones, y del líder depende mucho los resultados del capital humano. Partiendo de esta premisa, se ha considerado una encuesta de liderazgo que se aplicó a los administradores de la empresa varios años atrás, informe que se encuentra en una tesis de diplomado ejecutada por la autora de este trabajo y una compañera, esta encuesta fue dirigida a los dos Gerentes de la empresa, quienes administran la línea de Snacks y Agroindustrial respectivamente, esta encuesta constó de 30 preguntas enfocadas a determinar la tendencia de cada

uno de ellos hacia la “Tarea” o hacia las “Relaciones”. Del análisis de las encuestas se desprendieron los siguientes resultados:

El Gerente que lidera la empresa de snacks se encuentra orientado a la tarea sin descuidar las relaciones y encaja dentro del concepto de líder participativo, por tanto podemos decir que como líder mantiene una comunicación abierta con sus colaboradores, escucha en forma activa y asiste a sus seguidores en sus esfuerzos de lograr los objetivos de la empresa y de aplicar lo aprendido. Es decir, en algunos casos es capaz de consultar con sus empleados y toma en consideración sus opiniones, para tomar sus decisiones, sin embargo considera que no todo es democracia en una empresa. Su estilo de liderazgo es equilibrado, dando énfasis a la tarea, pero, también a hacer sentir importantes a las personas.

El Gerente que lidera la línea agroindustrial en cambio se centra más en las relaciones y se puede denominar su estilo como amigable, se caracteriza por tratar a sus empleados como iguales, se muestra comprensivo e interesado por sus colaboradores. En ocasiones puede mostrar un excesivo interés por el bienestar personal de su gente, lo que facilita la creación de una atmósfera y un ritmo de trabajo amigables.

Para concluir, se puede decir, que ninguno de estos estilos es bueno o malo, del análisis ejecutado se puede evidenciar que los dos líderes se apegan a la búsqueda del crecimiento de la organización a través del cumplimiento de los objetivos planteados, líderes innovadores y abiertos al cambio, los dos coinciden que la organización requiere un modelo de Gestión de Calidad que sea medible y cuantificable.

1.3.5.2 Clima laboral

Es importante conocer el clima en el que se desenvuelve el personal, para poder evidenciar que tan contentos se encuentran dentro de la empresa y poder predecir qué tan productivos pueden llegar a ser, por tanto acudimos a la fuente antes detallada, sobre una pequeña encuesta que se aplicó a una muestra de colaboradores de la empresa, a fin de evidenciar también los cambios que existieron en el clima durante estos últimos años, partiendo de la última encuesta aplicada. Los detalles del informe se presentan a continuación:

En términos generales, se percibe que el personal siente que recibe un trato justo y se sienten a gusto laborando para la empresa, se evidencia que existe un buen nivel de comunicación entre los colaboradores y los directivos, por lo que tienen muy claro cuál es su papel dentro de la organización y que es lo que tienen que hacer para que se cumplan las metas y objetivos organizacionales.

Se evidencia que los directivos buscan esa mejora continua y la preocupación de que los empleados vayan adquiriendo mayor competencia, no solo para que mejoren su desempeño sino también, a fin de buscar planes de carrera para ellos.

Existe una buena actitud por parte de los empleados para resolver problemas o conflictos pese a que hay una tendencia a culpar a los demás, que podría explicarse por el temor de que la empresa no les alienta a correr riesgos.

Existe una conciencia por parte de todos los integrantes, de la importancia de trabajar con calidad, así como una buena predisposición para mejorar la actitud de servicio al cliente.

Los criterios manifestados en las variables: Tendencia hacia la Innovación, Percepción sobre la eficacia de los procesos, Poder y Autoridad Política y flexibilidad denotan características de una empresa centralizada, esto es fácilmente comprensible pues se trata de una empresa familiar.

Por todo lo expuesto podemos recomendar a los dueños de la empresa, que aprovechen la actitud positiva de sus empleados para desarrollar una tecnología que le permita optimizar sus procesos y potencializar las habilidades de las personas, logrando un mejoramiento continuo.

1.3.6. Análisis de los subsistemas de talento humano existentes

Vamos a detallar a continuación como maneja la empresa los distintos subsistemas, que no existen en la realidad, pero se ha tratado de ubicar las actividades ejecutadas en cada uno de ellos:

1.3.6.1 Selección de personal

Como ya lo hemos mencionado la empresa Producomercio Joseph's Foods, es una empresa familiar, que no tiene un departamento de recursos humanos propiamente dicho, por tanto la selección la realizan los dueños de la empresa, dependiendo a que área ingresan las personas, realizan una entrevista profunda y verificación de referencias, normalmente el personal que ingresa como empacadores son referidos de los mismos obreros, para el personal administrativo se recluta a través de publicaciones en el comercio, el índice de rotación de personal es del 1%.

1.3.6.2 Nómina

El pago de la nómina es realizado por la contadora de la empresa, sin embargo la información del control de personal, asistencias, permisos, vacaciones etc, la realiza un jefe de personal que realiza entre estas, otras actividades de asistencia a la gerencia, esta persona también maneja los anticipos, préstamos de los empleados y pagos de comisiones.

1.3.6.3 Seguridad industrial

En el área de seguridad industrial, debido a las nuevas disposiciones legales, vemos que han cumplido lo que pide la normativa; dentro de sus avances, han conformado el comité paritario, han realizado capacitaciones frecuentes, se reúnen cada mes como lo ordena la ley, el reglamento de seguridad industrial ya se encuentra ingresado en el Ministerio de Relaciones Laborales, en cuanto a reglamentos este y el reglamento interno es el único que está disponible, sin embargo el reglamento interno no ha sufrido modificaciones desde hace aproximadamente 15 años.

1.3.6.4 Nivel de escolaridad de los empleados

Del análisis realizado, se indica que del personal que labora en el área administrativa, el 1% posee estudios de cuarto nivel, 2% ha culminado la instrucción superior, el 92% está cursando estudios de tercer nivel y el 5% son bachilleres.

En el área de ventas, solo el 2% tiene estudios de tercer nivel, el resto de personal son bachilleres.

En el área de producción, es decir los obreros el 95% poseen estudios de segundo nivel el 5% restante de primer nivel.

1.3.6.5 Incentivos

Al ser una empresa familiar, Producomercio Joseph's Foods, brinda a sus colaboradores un ambiente familiar, y es consciente de que al dar una buena calidad de vida a sus empleados, se verá recompensado en la productividad de la empresa. Dentro de los incentivos que dan a sus trabajadores están los siguientes:

1.3.6.5.1 Compensación basada en unidades

El sistema de remuneración de la empresa es fija, exceptuando los casos del área de ventas y obreros, que trabajan en base a una remuneración variable. La empresa tiene como política pagar a estos empleados para obtener mayor productividad y mejores resultados financieros, si la empresa gana, los empleados también ganan.

En el caso del personal de producción, trabajan por tareas o por unidades de producción, con número de unidades de producción asignadas, por tanto se compensa al trabajador por el volumen de su rendimiento; es irrelevante, el tiempo que le ocupe en la elaboración de determinada tarea, si labora en 8 horas de trabajo más de la tarea diaria, se le cancela valores extras en base a la producción extra que realice, lo importante no es el número de horas laboradas, si no la producción efectiva, con el control de calidad respectivo. Si concluyen la tarea antes de las 8 horas, los obreros pueden salir antes, y disponer de su tiempo en actividades personales; pero si la organización lo requiere, hay épocas en las que el cumplimiento de tareas extras no es opcional, sino obligatorio.

1.3.6.5.2 Comisiones

Los vendedores tienen un sueldo básico fijo, más las comisiones, para promover el incremento de ventas. Los vendedores comisionan un porcentaje en base a las ventas cobradas, es decir, el empleador se asegura de pagar al vendedor la comisión una vez que haya sido recuperada la cartera.

1.3.6.5.3 Incrementos por méritos

La empresa maneja incrementos por méritos, únicamente con el personal administrativo, basándose en muchos factores; uno de ellos es la eficiencia con la que hayan manejado las tareas asignadas. No se considera mayormente la antigüedad, sino la eficiencia y eficacia con la que realizan su trabajo, también la creatividad como se desenvuelven y sus aportes para la empresa.

1.3.6.5.4 Incentivos no monetarios

El nivel de responsabilidad empresarial de los dueños de la empresa es alto, ya que siempre tratan de buscar el bienestar de todos sus colaboradores, consideran que cada uno de ellos y sus familias son importantes para el éxito de la empresa. Por tanto independientemente de sus sueldos, hora extras en base a unidades de producción, y comisiones, la empresa, da los siguientes beneficios no monetarios a sus empleados:

- El primero de mayo de cada año, se realiza un acto solemne para recordar el día del trabajador, dicho evento suele festejarse en las afueras de la ciudad en un paseo anual, que con motivo de celebrar a sus trabajadores, los propietarios de la empresa realizan para agasajar a sus empleados, en este evento se realizan actividades de integración y finalmente como clausura se entrega placas conmemorativas para los empleados más destacados durante todo el año.
- Independientemente del paseo del día del trabajador, se realiza un paseo anual, que puede ser dentro o fuera de la ciudad, en donde los empleados tienen tres días de vacaciones pagados, y todos los gastos cubiertos.
- Se incentiva el festejo de cumpleaños, y santos de los empleados. Se publica el cuadro de honor al mejor empleado del mes, y al empleado más destacado.

- En el mes de diciembre también reciben incentivos, empezando por el 5 de diciembre, que por motivo de la Fundación de Quito, se fomentan campeonatos deportivos, comparsas, actividades recreativas, que fomentan la integración de los empleados.
- Si bien es cierto se respeta las religiones de cada individuo, los accionistas son Católicos y fomentan el catolicismo; la Navidad empieza el 16 de diciembre con la novena del niño, que finaliza con un agasajo navideño que es una cena organizada para los empleados y sus familias, en donde se entregan canastillas navideñas, obsequios para los colaboradores y adicionalmente para los hijos de los empleados.
- El patrono de la empresa es San José cuyo aniversario es conmemorado los 19 de Marzo de todos los años, donde se ofrece una fiesta para celebrar cada aniversario de fundación de la empresa.
- Se fomenta y se incentiva el desarrollo del personal, se apoya para que los empleados continúen con sus estudios, los colaboradores tienen flexibilidad en el horario de trabajo.
- En la empresa existen planes de carrera, esto se da con mayor frecuencia con los obreros, quienes han podido ser promovidos al área administrativa.

1.3.6.5.5 Beneficios extra salariales

Dentro de los beneficios que Producomercio Joseph's Foods ofrece sus empleados podemos mencionar los siguientes:

- Cursos de formación para empleados, en los que se asignan según requerimientos de formación específica para el puesto de trabajo. Al ser afiliados a la Cámara de Comercio de Quito, generalmente acceden a los cursos que la Cámara ofrece, especialmente para el personal del área administrativa, sin embargo estas capacitaciones no son realizadas con un

plan de detección de necesidades, ni tampoco se evidencia un plan anual de capacitación.

- Adicionalmente se dan dos capacitaciones al año a toda la organización, para desarrollo de trabajo en equipo y liderazgo.
- La empresa paga la alimentación de sus empleados.
- La empresa cubre el 70% de los uniformes del área administrativa, y el 100% de la ropa de trabajo para los obreros.
- Poseen servicio de comisariato, con un 5 % descuento, además de acceder a crédito en el mismo.
- Se da un bono, para que posibles nuevos Choferes, puedan realizar su curso para sacar licencia de conducir.
- Préstamos otorgados a los empleados para pago de estudios, calamidad doméstica, construcción de vivienda, etc.

1.3.6.5.6 Los salarios que se pagan en la empresa

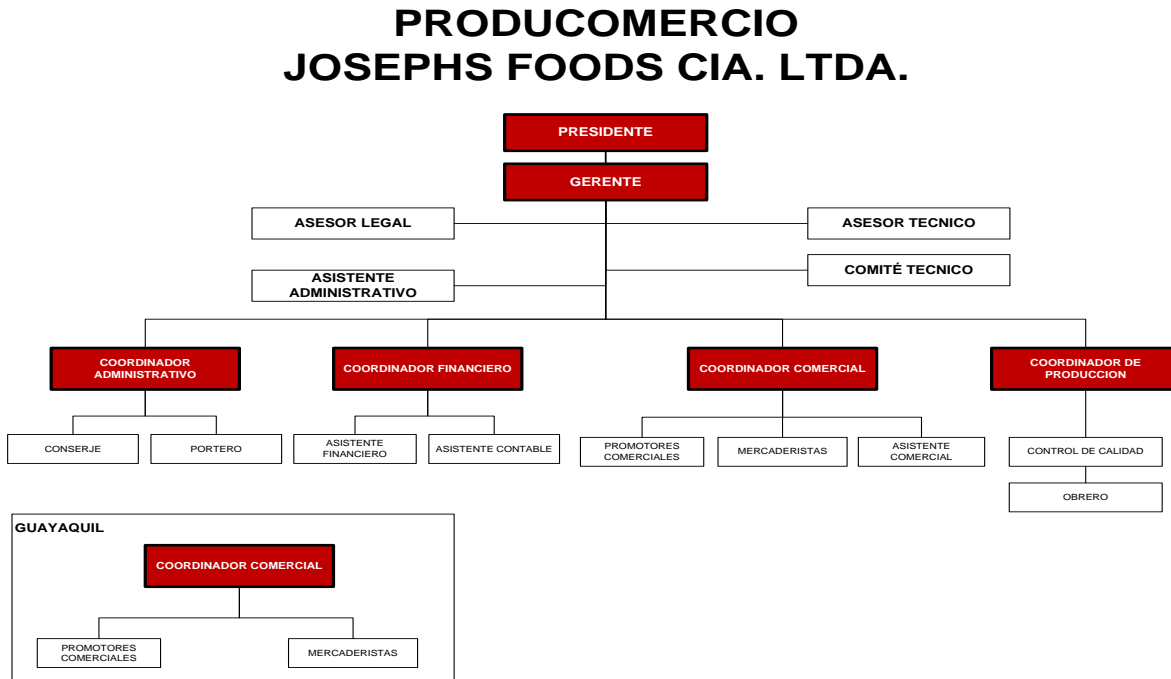
Las empresas del medio están manejando los salarios sectoriales, los salarios pagados por Producomercio, guardan relación con la media del mercado de la PYMES (sector alimenticio), e inclusive en algunos cargos, sobrepasan la media del mercado salarial. Motivo por el cuál no existe rotación de personal; esto alineado con la formación, beneficios y planes de carrera que la empresa ofrece.

1.3.7 Estructura organizacional

Actualmente la empresa cuenta con una estructura definida, en base a la misma se ha dado la asignación de los cargos con los que cuenta actualmente el personal, conforme el siguiente cuadro:

Figura 1.6

Estructura de la empresa Producomercio Joseph's Foods



Fuente: (Producomercio, 2013)

1.3.8 Análisis de los cargos existentes

Para el buen desempeño de las actividades de un individuo, es indispensable que conozca sus funciones y responsabilidades, así se garantiza el cumplimiento de la misión del puesto a través del cumplimiento de sus objetivos, lamentablemente de lo que se ha evidenciado en la PYME, el personal conoce, cuál es su cargo, pero no conoce cuáles son sus funciones específicas y hasta que nivel llegan sus responsabilidades, existe duplicidad de funciones, por ello es importante realizar la identificación de funciones a través del levantamiento de un manual de funciones.

En la empresa de estudio existen seis grupos ocupacionales, a continuación se detalla el personal que labora en cada grupo:

Cuadro 1.5

Grupos ocupacionales

GRUPOS OCUPACIONALES	NO. DE PERSONAL
Directivos	3
Staff	2
Personal administrativo	11
Personal de producción	20
Personal de ventas	6
Cañicultores	40
TOTAL PERSONAL	82

Fuente: (Producomercio, 2013)

Existen varios cargos dentro de cada grupo ocupacional, sin embargo, al no contar con un manual de funciones hay duplicidad de las mismas, los cargos actualmente existen en la empresa y en los que trabajaremos en el manual de funciones son:

- Presidente
- Gerente General
- Asesor Legal
- Asesor Técnico
- Comité Técnico
- Coordinador Administrativo
- Coordinador Financiero

- Coordinador Comercial
- Coordinador de Producción
- Coordinador Comercial
- Asistente Financiero
- Asistente Contable
- Promotores Comerciales
- Mercaderista
- Asistente Comercial
- Obrero
- Enfundador
- Cortador de caña
- Conserje
- Portero
- Guardia

1.4. FODA

Posterior a que se ha ejecutado un análisis externo e interno de la empresa se ha procedido a realizar un FODA, a fin de determinar las fortalezas a potencializar, aprovechar las oportunidades de mejora y mitigar las posibles debilidades o amenazas que se puedan presentar. Este análisis se ha realizado en todos los aspectos de la empresa, sin embargo, rescataremos para nuestro estudio lo que atañe a la gestión del talento humano y los factores que interactúen con esta gestión.

1.4.1 Oportunidades

1.4.1.1 Mercado en crecimiento:

El producto estrella de la empresa Prodocumercio, proviene de la producción y comercialización de la panela en polvo, cuya planta productora como lo habíamos mencionado se encuentra en el nor occidente de Pichincha, en la Parroquia de Pacto zona panelera, cuya fuente principal de ingresos, es justamente esta actividad agrícola; cabe señalar que al no abastecer con fincas propias la demanda que tienen de su producto y como parte de la responsabilidad empresarial esta PYME ha conformado una cooperativa panelera que involucra al 17% de los productores a nivel región, aumentando sustancialmente la capacidad de producción, por tanto el empleo en la agricultura, para más familias y la competitividad, así como también gestionan el aporte por parte del gobierno para la financiación de nuevos trapiches en la zona. A través de la conformación de COLSPA que es el nombre de la cooperativa formada, se intenta promover la producción de la industria panelera por las siguientes razones:

- a) Impulsar aún más la producción panelera en la parroquia de Pacto, que esto además de impulsar el progreso de las familias con sus negocios propios, posibilita a la empresa a aumentar su oferta para la comercialización.
- b) Con la suficiente cantidad de producto para abastecer al mercado nacional, se podrá obtener un excedente para promover las exportaciones, puesto que este producto es cotizado a nivel internacional.
- c) Garantizar que los agricultores paneleros, reciban un precio justo por sus productos, con eso toda la cadena de abastecimiento se vea beneficiada, tanto el productor como el comercializador, con esto el sector panelero del nor occidente podrá mejorar su calidad de vida.
- d) Garantizar la producción de abono orgánico a fin de aprovechar los desechos derivados del proceso, conservar el medio ambiente, y que la empresa garantice la renovación año a año de su certificación “sello verde”.

1.4.1.2 Expansión geográfica:

La empresa seleccionada Producomercio Joseph's Foods, en sus dos líneas de alimentos busca:

- a) Ampliar la exportación de los productos en la línea agroindustrial, lo han hecho hacia dos países, sin embargo justamente aprovechando la cultura, que desde hace ya varios años promulga, el uso de lo natural, evitando el consumo del azúcar o productos químicos, que lo que hacen es disminuir el nivel de vida de la población.
- b) Buscar socios estratégicos para la publicidad, a fin de lograr que el consumo de alimentos naturales sea aún más arraigada.
- c) En la línea de snacks llevar al mercado internacional sus productos de canguil y chicharrones para microondas, vendiéndolo como comida de fácil preparación.

1.4.2 Amenazas

En el ambiente externo pueden existir muchas variables que pueden ser difíciles para pequeñas y medianas empresas, entre los factores que hemos analizado pueden ser potencialmente peligrosos están:

- a) Cambio de políticas de gobierno, o de ser el caso un cambio de gobierno.
- b) Nuevas tasas arancelarias para importaciones y exportaciones, ya que la empresa ejecuta estas dos actividades.
- c) Nuevos competidores que ofrezcan el mismo producto a precios más bajos.
- d) Competencia desleal.
- e) Desabastecimiento de la materia prima en cualquiera de las dos líneas de productos.

1.4.3 Fortalezas

- Dentro de las fortalezas que se evidencia, es la ubicación de la empresa, tanto de su planta empacadora como de su planta productora en la línea agroindustrial, en el primer caso, se encuentra en pleno sector industrial con acceso fácil a clientes, proveedores, trabajadores, y público en general; en la producción de la línea agroindustrial se conoce que el sector de Pacto, está dotado con el mejor clima para la producción de la caña panelera.
- Se evidencia bastante preocupación por los propietarios en gestionar capacitaciones constantes a los productores de panela, lo que de cierta manera puede garantizar un producto de calidad.
- Las personas que laboran como supervisores en las áreas de producción de las dos líneas de productos tienen bastantes años en la empresa y demuestran una sólida experiencia y compromiso con la elaboración de productos de calidad.
- Las dos marcas se encuentran bien posicionadas en el mercado.
- Certificación “Sello Verde”.
- Registros sanitarios, permisos de funcionamiento en regla, certificados de salud del personal actualizado año a año.
- Plantas para sus dos líneas de producto con suficiente espacio y normas sanitarias para el empaquetamiento de productos alimenticios.
- El personal es remunerado con todos los beneficios que lo dispone la ley.
- El personal es motivado con un pago de extra, remuneración variable o comisión por el cumplimiento de objetivos.
- El personal siente un grado de pertenencia y motivación para trabajar en la empresa.
- La empresa da estabilidad laboral a sus empleados.
- Las condiciones de trabajo son adecuadas.
- El personal tiene la oportunidad de desarrollarse dentro de la misma empresa.

- La empresa se preocupa de capacitar a su personal constantemente.
- Los directivos de la empresa ven a su personal como su familia y trabajan para mantenerlos motivados y mejorar su nivel de vida.
- El personal se encuentra motivado.
- Los directivos, a través de la cooperativa panelera se preocupan por gestionar capacitaciones a los paneleros del nor occidente de Pichincha para mejorar sus prácticas de siembra y cosecha, por tanto incrementar la productividad en la producción panelera.

1.4.4 Debilidades

- No se evidencian canales indirectos de ventas.
- No existen subsistemas de Recursos Humanos que potencialicen el capital humano.
- No existe un manual de funciones, que delimite las actividades que cada individuo tiene que hacer, ni los tiempos que tardan en los procesos administrativos, por tanto el personal duplica funciones, y no se responsabiliza cuando algo sale mal.
- No ejecutan evaluación del desempeño, lo cual dificulta la supervisión del personal, al no tener una base para medir brechas y acciones de mejora propuestas.
- No se utiliza en la aplicación de estímulos y premios a los empleados un sistema de evaluación de desempeño, lo cual hace subjetivo el proceso.
- Al no existir la aplicación de evaluación de desempeño, no hay tampoco una retroalimentación oportuna, lo que impide que el personal conozca si está realizando bien o mal su trabajo, impidiendo poder retomar estrategias o acciones de mejora.
- Las capacitaciones realizadas no son ejecutadas en base a una detección de necesidades de capacitación, tampoco a un plan anual de capacitación, lo que impide medir si la capacitación está siendo útil para los colaboradores.

CAPITULO II

2 Introducción

El objetivo principal de este capítulo es revisar de diferentes fuentes, cuales son las mejores prácticas en la Gestión de Recursos Humanos, comenzando con el estudio de los diversos autores, para diseñar y proponer la implementación de los procesos de Recursos Humanos ideales para solventar las necesidades de la empresa Producomercio Josephs Food's. Para empezar, partiremos de diferentes conceptos de autores exitosos en la Gestión de Recursos Humanos, así como también revisaremos los requisitos que piden las normas ISO 9001, 9004, 10015, OSHAS, ISO 26000, SA 8000, puesto que, como antecedentes conocemos que la empresa quiere llegar a implementar a futuro un modelo de Gestión de Calidad; en función de lo expuesto y con el fin de implementar un modelo adecuado que contribuya, no solo para que la empresa alcance un buen modelo de gestión, sino también, plantear para que a futuro se realice la implementación con miras a la certificación.

2.1. Administración de Recursos Humanos

Para seguir ampliando datos bibliográficos, dentro de este capítulo, más enfocado a revisar un marco teórico, en el que podamos contemplar todas las buenas prácticas de recursos humanos y conceptos que nos ayuden a identificar los subsistemas de Recursos Humano ideales a implementar en la empresa Producomercio Joseph's Foods, de la biblioteca de Martha Alles podemos rescatar el concepto que se cita a continuación en el que refiere a la administración de recursos humanos como "la acción de administrar, gobernar, regir, aplicar, por lo tanto la administración de recursos humanos hace su manejo integral de los mismos, a su gobierno. Implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados.
- Mantener la relación legal contractual: llevar un legajo, pagarle el salario, etc
- Capacitar y entrenar.
- Desarrollar sus carreras/ Evaluar su desempeño.
- Vigilar que las compensaciones, pagos sean correctas.
- Controlar la higiene y seguridad del empleado.
- Despedir empleados.” (Alless, 2011)

2.1.1 Importancia de la Administración de los Recursos Humanos

Agrega la misma cita de la biblioteca de Martha Alless “Es importante conocer la herramienta de recursos humanos para no cometer los siguientes errores:

- Tomar la persona equivocada.
- Tener alta rotación del personal o tener personal insatisfecho.
- Que la gente no esté comprometida.
- Que los empleados piensen que su salario es injusto.
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de su incorporación pierda su nivel. (Alless, 2011)

2.2. La Gestión por competencias

Para adentrarnos al concepto de gestión por competencias, revisaremos lo que nos dicen varios autores al respecto:

En el sitio web (Foro Venezuela.net, 2013), encontramos que se citan los conceptos de varios autores como se detalla a continuación:

“La Gestión por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer". (Villegas, 2011)

“La gestión por competencias busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten en definitiva, a aumentar la contribución de cada empleado a la generación de valor de la empresa. La gestión es efectuar acciones para el logro de objetivos. La competencia es aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño. Gestión por competencias es la herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer”. (Santos, 2008).

“Partiendo de la base de que la gestión del desarrollo en una organización debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para producir resultados de negocio, identificamos tres objetivos básicos para la implementación del modelo de Gestión por Competencias:

1. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
2. Definir las “conductas de éxito” que se requieren para cada posición.
3. Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la empresa”. (Management & Medios, 2008).

2.2.1 Competencias

Conforme los autores que citamos anteriormente, ya tenemos claro el concepto de gestión por competencias, ahora entonces buscaremos comprender mejor que es una “Competencia”.

En su libro, Dirección estratégica de Recursos Humanos (Alles, 2013), cita a varios autores que han definido a una competencia; “Es el conjunto de capacidades demostradas en la vida profesional y social presente. Las competencias son individuales, son particulares de cada individuo y están íntimamente ligadas y dependen del contexto social general, donde cada individuo actúa o se desenvuelve y muy especialmente, en relación con su campo de actividad, su especialidad y el sector profesional en el cuál él vive cotidianamente.” (Colardyn, 1996).

“Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (Spencer, 1993).

“Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos”. (Levy-Leboyer, 1997)

2.2.2. Aplicación de la Gestión por Competencias en los procesos de Recursos Humanos

Se ha partido entonces, de varias conceptualizaciones de lo que es, en términos generales, la “gestión por competencias”, a continuación citaremos como aplicar dicha gestión en cada subsistema de recursos humanos, así como conceptualizaciones de diferentes autores, esto con el fin de tener más herramientas para la ejecución de la implementación que se planteará en la presente tesis.

2.2.2.1 Análisis y descripción de cargos:

Conforme lo vamos a citar a continuación, para entender lo que significa una descripción de cargos y para que nos servirá esta herramienta dentro de esta propuesta, partiremos revisando diferentes fuentes:

Nuevamente, revisaremos lo que (Alles, 2013) cita en su libro; “Para asignar competencias a un puesto de trabajo debe existir una descripción del puesto o cargo. Para definir un puesto de trabajo hay que tener en cuenta el propósito general del puesto y sus principales responsabilidades”. (Cole, 1997).

Martha Alles, nos menciona los beneficios de un buen programa de descripción de puestos:

- “Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal, es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital en los planes de sucesión.
- Otros usos: para analizar los flujos de información de la compañía.” (Alles, 2013).

Así también en la biblioteca virtual (Eumed.net, 2011) se ha revisado el siguiente recuento bibliográfico:

El análisis o descripción del puesto de trabajo según (Barranco, 1993), “consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando además, los niveles de formación y experiencia necesarios, para poder desempeñar, con idoneidad, la responsabilidad que se le va a exigir al ocupante y las características físicas o

ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza en el mismo.

Para (Dessler, Gary, 1994), el análisis de puesto es: "El procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se deben *contratar*."

(Chiavenato, Idalberto, 1988), dice que: "El análisis de cargos es el proceso de obtener, analizar e informaciones relacionadas con los cargos. Esas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargos."

2.2.2.2 Selección basada en competencias:

Una vez que ya han sido levantados los perfiles, ya tenemos claro lo que vamos a buscar, y de ser el caso contratar, puesto que un perfil levantado adecuadamente, nos da la información que necesitamos para reclutar a personal con la instrucción, competencias, habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para desempeñar determinado cargo en la organización, para evaluar lo anteriormente dicho, se debe evaluar comportamientos observables, con métodos o herramientas que la selección por competencias nos proporciona.

A continuación citaremos los conceptos de varios autores, referente a la selección de personal por competencias.

(Spencer, 1993), mencionan que "cuanto mejor es el ajuste entre los requerimientos del cargo y las competencias de la persona, más alto será el desempeño en el cargo y la satisfacción en el trabajo. Los sistemas de selección basado en competencias están orientados al logro de dicho objetivo".

Los citados (Spencer, 1993), nos dan alternativas de métodos de evaluación en la selección, como por ejemplo entrevistas, assesment centers, test, entre otros, dentro de las entrevistas, los autores proponen la técnica de entrevista de eventos comportamentales, que nos ayudan precisamente a valorar si los candidatos poseen

las competencias que requiere el puesto, entre otras herramientas planteadas, existen los test que se aplican según lo que se quiera medir, y los centros de evaluación o conocidos como assessment center, o simulaciones, entre otros. Este tipo de herramientas de evaluación nos permite predecir con la observación de comportamientos, como será el desempeño de esa persona cuando esté vinculado a la organización, estas herramientas pueden ser más precisas puesto que consisten en poner ejemplos reales.

De igual manera en el trabajo publicado en el internet la autora (Torres, 2005), cita lo que varios autores comparten sobre el proceso de selección por competencias laborales, en base al siguiente detalle:

“Proceso utilizado para elegir individuos calificados para cubrir los diversos puestos de una organización. La selección es un proceso más complejo que la simple elección de la mejor persona disponible. Elegir un conjunto apropiado de conocimiento, destrezas y habilidades, implica el intento de hacer coincidir lo que el solicitante puede y quiere hacer”. (Mathis, 2003)

(Chuden, Herbert J./ Sherman, Arthur W. , 2002), define a la selección como un “proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El personal responsable de la selección debe tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes”.

(Dessler, 2001), hace hincapié en que “la selección de los empleados adecuados debe su importancia a tres motivos básicos. En primer término, su propio desempeño siempre dependerá, en parte, del de sus subordinados. Los empleados que cuenten con las habilidades y los atributos adecuados trabajaran mejor para usted y para la compañía, los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a molestar u obstruir no tendrá un buen desempeño y, en consecuencia, el suyo y el de la compañía sufrirán las consecuencias”. En el caso de este concepto, se puede concluir que la empresa Producomercio, justamente está sufriendo las consecuencias de la no contratación adecuada de cierto personal.

Y finalmente mencionaremos lo que dice (Alles, 2013), “la definición del perfil, es la base del proceso de selección. La selección de candidatos debe hacerse, en todos los casos, con relación al perfil requerido por el puesto. Por lo tanto, deben definirse todos los requisitos que la función plantea: los excluyentes y los no excluyentes. Una correcta división de estos requisitos será la clave en las etapas posteriores del proceso de selección. Si la empresa trabaja bajo un esquema de gestión por competencias, deberá definir cuáles son las competencias requeridas por el puesto”. Con lo mencionado por Martha Alles, ratificamos la importancia de tener el manual de funciones como parte fundamental para continuar con la etapa de implantación.

Adicionalmente la citada autora menciona que “una correcta selección de personas es buena para la empresa y para los individuos. Una persona tiene una serie de expectativas respecto a su trabajo y de la empresa, y a su vez el empleador también espera ciertas conductas de su personal. Cuando existe una correspondencia entre ambas series de expectativas, cuando ese contrato psicológico entre empleado y empleador se explicita, es compartido y aceptado, la relación es fructífera para todos”. Como se evidencia, la autora da un concepto muy importante en este enunciado, puesto que habla no solo de la importancia de que la empresa contrate a un buen elemento, sino que nos habla de la reciprocidad que debe haber en ambos, para que las dos partes alcancen el éxito.

2.2.2.3 Evaluación del desempeño basado en competencias:

Dentro de un sistema de gestión por competencias, es de suma importancia, medir los logros alcanzados, cuando el modelo de competencias ya ha sido implementado, es importante evaluar al personal de la organización, para saber si cuentan con las competencias que el cargo requiere, para a partir de esa medición o evaluación, tomar planes de acción, que en la mayoría de los casos es cubrir esas brechas existentes, para ello, identificar si las brechas encontradas puedan ser cubiertas con desarrollo y formación, o definitivamente, obligan a la empresa a pensar en otro tipo de medidas o acciones a seguir. Vamos a revisar lo que nos han compartido varios autores en sus textos:

Volviendo a citar a los autores (Spencer, 1993), quienes definen la gestión del desempeño como “el ciclo en cual los supervisores trabajan en forma conjunta con el personal a su cargo para:

- Definir responsabilidades y expectativas, y establecer las metas y objetivos para un determinado período.
- Brindar retroalimentación y apoyo al desempeño durante el período a ser evaluado.
- Evaluar formalmente el desempeño al final del período.”

(Alles, 2013), cita a (Harper y Linch, 1992), quienes plantean que “es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”.

Y para concluir citaremos lo que menciona Martha Alles sobre la evaluación del desempeño “los tres pasos para evaluar el desempeño son: primero, definir el puesto

y asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Segundo, evaluar el desempeño en función del puesto (incluye algún tipo de calificación), y por último, la retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

“El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos”. (Alles, 2013)

Martha Alles, también recalca la importancia de la definición del descriptivo de las competencias en el manual de funciones, a fin de poder evaluar competencias.

2.2.2.4 Capacitación y Desarrollo basados en Competencias.

Sabemos que en toda organización es sumamente importante capacitar al personal, pero esta capacitación debe generarse en base a un plan, mismo que debe partir de la evaluación de competencias, puesto que solo así podremos saber que brechas debemos cubrir. Procederemos a leer un poco de bibliografía para tener más claro el concepto.

(Lucia, Antoinettey D. Lepsinger, Richard, 1999), nos indican cuatro beneficios de un sistema de capacitación basado en competencias:

- “Permite focalizarse en los comportamientos y destrezas relevantes.
- Asegura la alineación de la capacitación y el desarrollo hacia los objetivos organizacionales.
- Permite realizar un uso más efectivo de la capacitación y el desarrollo.
- Brinda un marco de referencia para los gerentes y directores (coaches)”

Los autores mencionan que “partiendo de las evaluaciones de competencias, se podrá realizar los planes de capacitación para el entrenamiento de competencias en sus distintos objetivos: adquirir conocimientos, desarrollar habilidades o bien modificar actitudes de personal”

A continuación se revisará un par de conceptos para tener claro en que consiste la capacitación de personal.

Según (Dessler, Gary, 1994), “la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados”.

(Chiavenato, 1999), considera que la capacitación “es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades.”

(Alles, 2013), plantea que especialistas tienen una cierta confusión acerca del concepto de capacitación y formación en el ámbito de las organizaciones; por tanto plantea las siguientes definiciones:

- “Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto.
- Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado se exigen.

La capacitación debe estar siempre en relación con el puesto o con el plan de carreras, y con los planes de la organización, su Visión, Misión y Valores. No puede estar desasociada de las políticas generales de la empresa.

Por lo tanto, si bien para el empleado puede ser interesante, por ejemplo, recibir formación en un idioma extranjero, esto sólo será considerado capacitación cuando el puesto de esa persona lo requiera. En caso contrario deberá ser considerado un beneficio para el individuo y compendio dentro del paquete de compensaciones y beneficios”.

También Alles, hace una diferenciación muy clara entre lo que es la capacitación y lo que es el entrenamiento, como señalamos a continuación:

“**La Capacitación**, se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades:

- Organizada;
- Planificada;
- Evaluable.

El Entrenamiento, es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la Visión y la Misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar. Implica:

- Transmisión de información;
- Desarrollo de habilidades;
- Desarrollo o modificación de actitudes;
- Desarrollo de conceptos”. (esta información ha sido tomada directamente del libro de la autora Martha Alles, sin embargo cabe manifestar que esta misma descripción se encuentra en el blog de internet cuyo autor (Zegarra, 2008), no hace referencia que es cita de la mencionada autora).

Es importante el aporte de la última fuente citada, puesto que su criterio constituye la clarificación y la diferenciación entre los conceptos, por ello con esta investigación bibliográfica ya tenemos claros los procesos que se implementarán en la PYME, pero

en virtud de que la empresa quiere a futuro certificarse, vamos a revisar bibliografía de las normas ISO 9001, a fin de comparar estos pasos que colocaron los autores citados, basándonos en la administración de recursos humanos; compararemos entonces, si estos pasos están contemplados y normados como el mínimo requerido por la norma ISO 9001/2008.

2.3 Recursos humanos (según las ISO 9001-2008)

En la web podemos evidenciar que la Twittera (Lady, 2012), transcribe la Norma ISO 9001, numeral 6.2.1 Generalidades, en el que nos dice que “el personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada”. Adicionalmente en su numeral 6.2.2 que habla sobre competencia, formación y toma de conciencia agrega; el concepto de competencia, toma de conciencia y formación del personal bajo los siguientes parámetros a cumplir:

- “a) Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,
- b) Proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
- c) Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d) Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e) Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia”. Esta misma información, también la pudimos encontrar en el trabajo de tesis de la autora, (Ferreira, Alejandra, 2009. Propuesta para la aplicación de las normas ISO en la gestión de recursos humano en interamericana de productos químicos del Ecuador S.A.) “

Como se puede destacar el mínimo requerido por las normas ISO está contemplado también en lo que menciona Marha Alles y demás autores, concluyendo que los procesos mínimos a implantarse y actividades a ejecutarse para mejorar la gestión de recursos humanos o tener una gestión de recursos humanos en la empresa Producomercio Joseph´s Foods son:

- Levantamiento de perfiles de cargo para definir los requisitos y competencias necesarias para desempeñar un cargo específico.
- Reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Capacitación de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de la nómina. (Mantener los registros adecuados de los colaboradores de la organización).
- Seguridad industrial y salud ocupacional.
- Desvinculación de personal.

De lo investigado, entre tanto tendríamos los planes de acción y los procesos que tentativamente se plantearán, para la implementación, dentro de la empresa de estudio, sin embargo se ha querido ampliar más la investigación para tener más herramientas para la ejecución del presente trabajo.

Por lo antes expuesto, se ha investigado que nos dicen las normas 9004 respecto a la gestión del personal, información que se ha encontrado en el sitio web ISO 9004-2000 y cuyo autor (Blanco Barizo, 2011) incluye el numeral 6.3 de la norma y que nos habla sobre el Personal de la Organización, por tanto citaremos textualmente su numeral 6.3.1 sobre la Gestión del personal “el personal es un recurso significativo de toda la organización, y su plena participación potencia su capacidad de crear valor para las partes interesadas. La alta dirección debería, a través de su liderazgo, crear y mantener una visión compartida, valores compartidos y un entorno interno en el que el personal se pueda involucrar de manera completa en el logro de los objetivos de la organización.

Dado que el personal es el recurso más valioso y a su vez más crítico, es necesario, asegurarse de que su ambiente de trabajo fomenta el crecimiento personal, el aprendizaje, la transmisión de conocimientos y el trabajo en equipo. La gestión del personal debería realizarse a través de un enfoque planificado, transparente, ético y socialmente responsable. La organización debería asegurarse de que el personal comprende la importancia de su contribución y sus funciones.

La organización debería establecer procesos que otorguen autoridad al personal para:

- Traducir los objetivos estratégicos y de proceso de la organización a objetivos de trabajo individuales, y establecer planes para su logro.
- Identificar las limitaciones de su desempeño.
- Asumir los problemas como propios y la responsabilidad de resolverlos.
- Evaluar el desempeño del personal frente a objetivos de trabajo individuales.
- Buscar de manera activa oportunidades para aumentar su competencia y experiencia.
- Promover el trabajo en equipo y fomentar la sinergia entre el personal, y
- Compartir la información, conocimiento y la experiencia dentro de la organización”.

También revisaremos el numeral 6.3.2 sobre la Competencia del personal “para asegurarse de que tiene la competencia necesaria, la organización debería establecer y mantener un plan de desarrollo del personal y procesos asociados, éstos deberían ayudar a la organización a identificar, desarrollar y mejorar la competencia de su personal a través de los siguientes pasos:

- Identificar las competencias profesionales y personales que la organización podría necesitar a corto y largo plazo, de acuerdo con su misión, visión, estrategia, políticas y objetivos.

- Identificar las competencias disponibles actualmente en la organización y la diferencia entre lo que está disponible y lo que se necesita actualmente y lo que se podría necesitar en el futuro.
- Implementar acciones para mejorar y/o adquirir para cubrir las diferencias.
- Revisar y evaluar la eficacia de las acciones tomadas para asegurarse de que se han adquirido las competencias necesarias, y
- Mantener las competencias que se han adquirido”. (Blanco Barizo, 2011).

Algo muy importante es lo que habla sobre la motivación del personal, veamos lo que nos dice el numeral 6.3.3 transcrito por (Blanco Barizo, 2011) “la organización debería motivar a su personal para que comprenda la relevancia y la importancia de sus responsabilidades y sus actividades en relación con la creación y provisión de valor para los clientes y otras partes interesadas.

Para aumentar la participación y motivación de su personal, la organización debería considerar actividades tales como:

- Desarrollar un proceso para compartir el conocimiento y utilizar la competencia de su personal, por ejemplo, un esquema para recopilar ideas para la mejora.
- Introducir un sistema de reconocimiento y recompensa adecuado, basado en evaluaciones individuales de los logros del personal.
- Establecer un sistema de calificación de habilidades y planes de carrera para promover el desarrollo del personal.
- Revisar de manera continua el nivel de satisfacción y las necesidades y expectativas del personal, y
- Proporcionar oportunidades para que haya tutores y preparadores”.

Dentro de la participación del personal (Blanco Barizo, 2011), adicionalmente destaca: “el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

a) Beneficios clave:

- Personal motivado, comprometido e implicado.
- Innovación y creatividad al promover los objetivos de la organización.
- Personal responsable de su propio desempeño.
- Personal deseoso de participar y contribuir en la mejora continua.

b) Aplicar el principio de la participación del personal conduce generalmente a:

- Personal que comprende la importancia de su contribución y función en la organización.
- Personal que identifica limitaciones de su desempeño.
- Personal que acepta el hecho de ser dueño de problemas y su responsabilidad para resolverlos.
- Personal que evalúa su desempeño frente a sus metas y sus objetivos personales.
- Personal que busca de manera activa oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencia.
- Personal que comparte libremente conocimientos y experiencia.
- Personal que habla abiertamente sobre problemas y cuestiones.

Como se ha observado la ISO 9004 habla del mejoramiento continuo y desarrolla lo mencionado en la ISO 9001, que es el aseguramiento de la calidad; por tanto, en el estudio de la ISO 9004 se amplía el espectro de los instrumentos a aplicar dentro del desarrollo de este proyecto, en el cual podemos destacar lo siguiente, (Blanco Barizo, 2011):

- Se enfatiza en la importancia del Liderazgo de la dirección.

- El clima laboral, es decir la importancia de que exista armonía dentro del área de la organización para laborar.
- Responsabilidad social empresarial.
- Parte de una adecuada planificación estratégica.
- Esta planificación debe ser replicada y dominada por todos los colaboradores de la organización, quienes deben conocer la misión, visión, y objetivos, a fin de conocer hacia donde se dirige y que es lo que quiere obtener la empresa, cada individuo debe conocer su rol dentro de la organización.
- Al conocer el rol que desempeña dentro de la empresa el individuo es capaz de asumir responsabilidades y por ende tendrá la capacidad de resolver problemas cotidianos.
- Nos habla de un sistema de gestión por competencias ya que parte en definir las competencias organizacionales, para ir bajando a todos los niveles de la organización.
- Cubrir brechas a través de conocer las competencias para cada puesto y potencializar aquellas que no estén desarrolladas o se encuentren desactualizadas a través de la capacitación.
- Enfatiza en la importancia de la motivación del personal.
- Nos habla sobre los planes de carrera.
- También la importancia de medir los índices de satisfacción.
- Sugiere que se prepara a formadores de la misma organización, que constituye la transferencia de la capacitación.

Con estos conceptos se amplían los procesos a implementarse y las acciones a tomar, sin embargo también se ha visto la necesidad de profundizar acerca de la formación, datos que se encuentran contemplados en la norma ISO 10015, aspectos que consideraremos para aplicar dentro del subsistema de desarrollo y formación del personal de la empresa Producomercio Joseph´s Foods.

Por lo antes expuesto, esta norma en resumen sugiere cuatro pasos para la formación del personal dentro de la organización, que parte desde la detección de necesidades de capacitación, la planificación de la capacitación, la selección de proveedores, y la evaluación de la misma, dentro del mismo se identificará a partir del perfil levantado, la capacitación que requiera el individuo para ingresar a la compañía es decir requerida en selección, así como también las brechas a cubrir por parte del personal que está laborando. Se manejará este planteamiento, en el subsistema de desarrollo y formación que se proponga, estos puntos de ha tomado del sitio web ISO-9004 mejora continua traducido por (Blanco Barizo, 2011).

Adicionalmente, se ha querido analizar sobre un aspecto sumamente importante, dentro de las organizaciones, que nos está exigiendo la legislación laboral ecuatoriana, pero previamente revisaremos la información que nos proporciona sobre este tema las OHSAS 18001.

2.4 OHSAS 18001

Para conocer lo que nos dicen las OHSAS 18001, revisaremos lo que encontramos en dos sitios web, enviados por las autoras (SACHA, 2013) y (Barbosa, 2012) que parten de la descripción de lo que significa OHSAS, “es la sigla en inglés de “Occupational Health and Safety Assessment Series” que traduce “Serie de normas de Evaluación en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional”. La norma OHSAS 18001, es un documento elaborado por los organismos normalizadores de diferentes países, liderados por el Instituto Británico de Normalización BSI. Esta norma especifica los requisitos para un Sistema de Gestión en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional SG de S&SO, destinados a permitir que una organización desarrolle e implemente su Política de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, así como sus objetivos relacionados, habiendo tenido en cuenta los requisitos legales aplicables en materia de seguridad industrial y salud ocupacional, así como los compromisos que de manera voluntaria haya suscrito la organización y la información relativa a los peligros y riesgos.

Este documento no establece por sí mismo criterios de desempeño en seguridad industrial y salud ocupacional específicos, es decir, no define los niveles de accidentalidad, ausentismo, morbilidad u otros indicadores relacionados con los programas de vigilancia epidemiológica; estos factores son definidos en la legislación de cada país y/o por los estándares que defina cada organización”.

Esta norma está definida para organizaciones que deseen:

- Establecer, implementar, mantener y mejorar su sistema de gestión en salud ocupacional con el objeto de eliminar o minimizar los riesgos para los empleados y otras partes interesadas.
 - Asegurar la conformidad con su Política de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
 - Demostrar la conformidad con los requisitos de esta Norma, a través de mecanismos como la certificación. (Enlace consultores, 2013)

Considerando lo que menciona esta información antes detallada, revisaremos justamente lo que nos dice la legislación de nuestro país.

2.5 Normativas de Seguridad y Salud en el trabajo

Partiendo de la resolución 584 emitida por el “instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, encontrado en el sitio web, (CESIECUADOR), que dice “el Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores, considerando que el artículo 1 del Acuerdo de Cartagena, establece como uno de sus objetivos fundamentales, procurar el mejoramiento en el nivel de vida de los habitantes de la subregión;

Que el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la Subregión, está íntimamente relacionado con la obtención de un trabajo decente;

Que uno de los elemento esenciales para alcanzar el objetivo de un trabajo decente es garantizar la protección de la seguridad y la salud en el trabajo;

Que en tal sentido, corresponde a los Países Miembros adoptar medidas necesarias para mejorar las condiciones de seguridad y salud en cada centro de trabajo de la Subregión y así elevar el nivel de protección de la integridad física y mental de los trabajadores;

Que es conveniente aprobar un instrumento en el que se establezcan las normas fundamentales en materia de seguridad y salud en el trabajo que sirva de base para la gradual y progresiva armonización de las leyes y los reglamentos que regulen situaciones particulares de las actividades laborales que se desarrollan en cada uno de los Países Miembros. Este instrumento deberá servir al mismo tiempo para impulsar en los Países Miembros la adopción de directrices sobre sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo así como el establecimiento de un sistema nacional de seguridad y salud en el trabajo”. Partiendo de esta premisa, se aprueba el “Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo” con la resolución 957”, cuyo texto en su totalidad se adjunta en el Anexo 1.

Cabe destacar, también la importancia de la Responsabilidad Empresarial, esa conciencia que cada organización toma frente a la comunidad, sus empleados y todos los grupos de interés, por ello se ha incluido a continuación, un estudio bibliográfico de la ISO 26000:

2.6 ISO 26000

Como se rescata de lo publicado por la (Enciclopedia Wikipedia, 2013) y cuyo texto consta también en el blog Normas ISO, cuyo aporte de (Noreplybloggeer, 2011), hace referencia a lo que se escribe en Wikipedia, en donde, menciona que la “ISO 26000 es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social, establecida por la ISO, publicada en noviembre del 2010 y cuyos objetivos son:

- Asistir o ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS.

- Apoyar a las organizaciones a demostrar su RS mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los accionistas y grupos de interés, incluyendo a los gestores, a quienes quizás recalcará su confianza y satisfacción; facilitar la comunicación confiable de los compromisos y actividades relacionadas a RS.
- Promover y potenciar una máxima transparencia. El estándar será una herramienta para el desarrollo de la sustentabilidad de las organizaciones, mientras se respetan variadas condiciones relacionadas a leyes de aguas, costumbre y cultura, ambiente psicológico y económico.
- Hacer también, un ligero análisis de la factibilidad de la actividad, refiriéndose a los asuntos, que pueden afectar la viabilidad de la actividad y que requieren de consideraciones adicionales por parte de ISO.

De esta manera se plantean como beneficios esperados de la implementación del estándar, los siguientes:

- Facilitar el establecimiento, implementación y mantenimiento y mejora de la estructura o marcos de RS en organizaciones que contribuyan al desarrollo sustentable.
- Contribuir a incrementar la confianza y satisfacción en las organizaciones entre los accionistas y grupos de interés (incluyendo a los gestores);
- Incrementar las garantías en materia de RS a través de la creación de un estándar único aceptado por un amplio rango de grupos de interés;
- Fortalecer las garantías de una observancia de conjuntos de principios universales, como se expresa en las convenciones de las Naciones Unidas, y en la declaración incluida en los principios del Pacto Global y particularmente en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las declaraciones y convenciones de OIT, la declaración de Río sobre el medioambiente y desarrollo, y la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción. Facilitar las liberaciones del mercado y remover las barreras del comercio

(implementación de un mercado abierto y libre), complementar y evitar conflictos con otros estándares y requerimientos de RS ya existentes”.

2.7 Responsabilidad Social Empresarial

Una vez analizado el enfoque de la ISO 26000 y los beneficios que su implementación, pueden traer consigo, nos adentraremos en el concepto como tal de responsabilidad social, estudiando lo que nos mencionan varios autores y que se citan a continuación:

En la página web de monografías.com el autor (Arzapalo, Cárdenas Gustavo), también encontrado en el sitio web (RSE, 2013), se menciona que “existen varias definiciones respecto a la Responsabilidad Social Empresarial y que todas coinciden en que se trata de una forma de gestionar la empresa teniendo en cuenta los objetivos económicos de la misma, compatibilizando los mismos con los impactos sociales y medioambientales”. Así mismo asevera que no hay una definición que haya sido universalmente aceptada para definir a la Responsabilidad Social Empresarial y que según DERES (cuya definición más popular), es "una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente". Arzapalo, agrega que; esto quiere decir que es un interés propio e inteligente de la empresa que produce beneficios a la comunidad y a la propia empresa.

Además agrega que; “la responsabilidad social no tiene que ver solamente como una forma de realizar trabajos sociales en la comunidad, sino se trata más bien de una estrategia de la empresa, que junto a su gestión de negocios y reflejando sus valores, debe ser tratada como un caso de negocios más.

Las empresas que practican responsabilidad social además obtienen otros beneficios como; ser más atractivas para los clientes, para sus empleados y para los inversionistas; razón por la cual son más competitivas y pueden obtener mayores ganancias.

La responsabilidad social empresarial, para ser exitosa, debe involucrar además distintos grupos de interés como los trabajadores, los clientes, el Estado, etc. que trabajando coordinadamente, para crear valor, puedan lograr mejores resultados para la comunidad y para la misma empresa.

La responsabilidad social es la respuesta comercial ante la necesidad de un desarrollo sostenible que proteja el medio ambiente y a las comunidades sin descuidar los temas económicos.

Actualmente la dimensión social es la que inclina la balanza al momento de emitir juicio sobre la calidad de una determinada actividad empresarial, es por ese motivo que el tema de la Responsabilidad Social Empresarial es un recurso estratégico para la sobrevivencia de las organizaciones públicas y privadas, convirtiéndose la práctica de la justicia, en una cuestión rentable, siendo la mejor política económica aquella que produce mejores beneficios sociales”.

El autor de este blog (RSE, 2013), vuelve a citar a DERES, que dice que; para conocer el grado de compromiso de una empresa con la RSE, se pueden evaluar los avances en temas de responsabilidad social en las siguientes áreas:

- Se refiere a cómo una empresa integra un conjunto de principios en la toma de decisiones en sus procesos y objetivos estratégicos. Estos principios básicos se refieren a los ideales y creencias que sirven como marco de referencia para la toma de decisiones organizacionales. Esto se conoce como "enfoque de los negocios basado en los valores" y se refleja en general en la Misión y Visión de la empresa, así como en sus Códigos de Ética y de Conducta.

2.7.1 Valores y Principios Éticos

“Se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, capacitación, el ambiente en donde trabajan, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, trabajo y familia, salud, seguridad laboral, etc.”. (RSE, 2013).

2.7.2 Condiciones de Ambiente de Trabajo y Empleo

2.7.2.1 Apoyo a la Comunidad

Es el amplio rango de acciones que la empresa realiza para maximizar el impacto de sus contribuciones, ya sean en dinero, tiempo, productos, servicios, conocimientos u otros recursos que están dirigidas hacia las comunidades en las cuales opera. Incluye el apoyo al espíritu emprendedor apuntando a un mayor crecimiento económico de toda la sociedad. (RSE, 2013).

2.7.2.2 Protección del Medio Ambiente

“Es el compromiso de la organización empresarial con el Medio Ambiente y el desarrollo sustentable.

Abarca temas tales como la optimización de los recursos naturales, su preocupación por el manejo de residuos, la capacitación y concientización de su personal. Esto, que hoy inclusive se encuentra normalizado, implica una inclinación permanente y consciente del empresario para evaluar el impacto medio ambiental que tienen sus acciones”. (RSE, 2013).

2.7.2.3 Marketing Responsable

En el sitio web, (Mundoaftermarket, 2010), hacer referencia que el marketing responsable, es “una política que involucra un conjunto de decisiones de la empresa relacionadas fundamentalmente con sus consumidores y se vincula con la integridad

del producto, las prácticas comerciales, los precios, la distribución, la divulgación de las características del producto, el marketing y la publicidad”.

La (WBCSD, World Business Council for Sustainable Development, 2006) nos señala por su parte que “La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”.

Según (Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas) “La RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”.

Por lo antes expuesto, tenemos un claro concepto de lo que es la RSE, que busca en resumen, que todos los involucrados directamente en el negocio se vean beneficiados, es un ganar ganar de las organizaciones y su entorno, un buscar el respetar el medio ambiente, el considerar que son parte de la empresa, los trabajadores que apoyan en la producción de las mismas, garantizando códigos de ética y un alto nivel de valores organizacionales, que sean instaurados en las empresas, pero que sobre todo sean aplicados en la práctica. En función de lo antes expuesto y a fin de realizar un diagnóstico del grado de compromiso de la empresa Producomercio Joseph’s Foods con la comunidad, hemos revisado los puntos a auditarse que plantea la S.A. 8000, como se detalla a continuación:

2.8 SA 8000 Auditoría ética y social

En la página monografías.com el autor (Cospin, 2001) nos comparte las siguientes normas, que servirán de guía para la evaluación interna de la empresa en cuanto a RSE y que se ha resumido a continuación:

2.8.1 Norma no. 1/ Trabajo forzado

Según el autor esta norma nos habla sobre la presión física o psicológica que puede sufrir el individuo, como perder el trabajo, intimidación a la que puede estar expuesto por sus jefes o demás, miedo etc.

2.8.2 Norma no.2/ Trabajo infantil

La compañía no deberá contratar a niños, no al trabajo infantil, y de ser el caso de haberlos contratado el autor habla de la protección de los mismos hasta que cumplan 15 años.

2.8.3 Norma no.3 / Salud y seguridad

Este punto refiere a SISO que se está implementando en las empresas por las nuevos requerimientos y exigencias del IESS, y básicamente requiere garantizar la salud, higiene y seguridad de los colaboradores de las empresas.

2.8.4 Norma no.4 / Libertad de asociación

Habla sobre el respeto a la libertad de formar sindicatos o asociaciones para poder negociar de forma colectiva.

2.8.5 Norma no. 5 / Discriminación

Respetar y no discriminar, ser equitativos.

2.8.6 Prácticas disciplinarias

Habla de los derechos de la empresa y de los empleados, por igual, por tanto no contempla como positivo las multas.

2.8.7 Norma no.7 Horas de trabajo

No sobrepasar las horas permitidas por la ley, en horario ordinario de igual manera cuando se traten de horas extras.

2.8.8 Norma no. 8 Compensación

El pagar a los empleados salarios dignos.

2.8.9 Norma no. 9 Sistema de Gestión

Esta norma nos habla sobre todo el sistema de gestión, política S.A 8000, control de proveedores, comunicación externa, acceso para verificación.

2.9 Misión de la SA 8000

La misión de la SA 8000, según el autor es “mejorar las condiciones de trabajo a nivel mundial (cargos, salarios, horas laborables)”, indica que “se deberá trabajar con ONG’s y organizaciones laborales”.

2.10 Procesos de Recursos Humanos a Implementarse

Luego de la revisión bibliográfica y lo analizado tanto en las normas ISO 9001, 9004, 10015, OSHAS, ISO 26000, SA 8000, así como las coincidencias en los planteamientos de varios autores en el marco teórico expuesto anteriormente, se sugiere que los procesos a implementarse en la PYME Producomercio Joseph's Foods sean los que se detallan a continuación:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación e Inducción de personal.
- Capacitación del personal.
- Evaluación de Personal.
- Administración de nómina.
- Desvinculación de personal
- Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

CAPITULO III

3. DISEÑO DE LOS PROCESOS IDEALES DE TALENTO HUMANO

3.1 Planteamiento de los procesos de Talento Humano a implementarse

El capital humano, es el capital más importante dentro de una organización, por tanto debemos cuidar a nuestro mayor valor, las empresas exitosas hoy en día, se caracterizan por tener laborando para ellas a personal altamente motivado y altamente capacitado para desempeñar sus funciones, gente que conoce la planificación estratégica de la organización, conoce cuáles son sus objetivos y hacia donde deben llegar para aportar con el cumplimiento de los objetivos corporativos, y lo más importante que la realización de su trabajo, represente un logro no solo profesional sino personal, ya que la conciliación en todos los aspectos del ser humano, es lo que hace gente más competitiva; y que a través de un desempeño óptimo también logre crecer dentro de la organización que presta sus servicios. Bajo estas premisas y conforme se ha analizado en el capítulo anterior, hay una serie de pasos o procesos a desarrollarse para tener estos resultados, puesto que, del uno se desprende el otro y tendrá interrelación con los demás, por tanto se proponen los siguientes procesos a implementarse dentro de la PYME Producomercio Joseph's Foods, mismos que han sido escogidos luego de revisadas las buenas prácticas sugeridas por varios entendidos en el tema de Recursos Humanos, de fuentes citadas en el Capítulo II y normativas locales; se implementarán según disponibilidad y predisposición de los directivos de la empresa Producomercio, los procesos planteados se detallan a continuación:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación e inducción de personal.
- Evaluación de personal.
- Desarrollo de personal.

- Administración de nómina.
- Desvinculación de personal.
- Gestión de riesgos del trabajo.

3.2 Metodología utilizada para la elaboración de los Manuales de Procedimientos

Estos manuales han sido elaborados, para entregar a la empresa Producomercio, una guía que especifique paso a paso, como tienen que realizar cada proceso planteado, así como el responsable de las actividades o tareas planteadas en el mismo, a fin de cumplir con los objetivos trazados.

La metodología utilizada para el levantamiento de la información se la tomó de La Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos elaborada por (Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO), 2011), en su página 8, nos da tres formas para realizarla que son: “a través de investigación documental, la realización de entrevistas con los empleados, jefes de área y/o supervisores, o la observación directa”, que se describen en este apartado textualmente de la siguiente manera:

- “Investigación documental: Se requiere localizar y obtener información de:
 - a) Datos generales de las áreas involucradas en la operación del proceso, sean estos: nombres de responsables, horarios, relaciones con otras áreas, sistemas informáticos involucrados, entre otros.
 - b) Estructura orgánica y ocupacional.
 - c) Normativa vigente, como leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares, entre otros.

- d) Determinar el flujo de la operación, desde el inicio hasta su término, para establecer los procedimientos a documentar.
- e) Formatos, anexos y mecanismos de control de uso durante el procedimiento.
- Entrevistas: En la realización de entrevistas o aplicación de cuestionarios, se consideran todas aquellas personas involucradas con y dentro de las unidades administrativas responsables de la operación, ya que dichas personas poseen la información sobre la organización, funciones y actividades que desempeñan; por lo tanto se recomienda que el enlace organice reuniones de trabajo, con el personal implicado en toda la operación, con el fin de identificar las actividades, evitar duplicidad de funciones y vacíos funcionales.
- Observación directa: La presencia en el lugar donde se lleva a cabo la operación es sumamente importante por la cercanía y certeza con que se adquiere la información respecto a las actividades que se realizan en la ejecución de los procedimientos, de tal manera, que permite verificar que se lleven a cabo por la persona indicada”.

En función de lo expuesto, la metodología que se ha empleado en su mayoría ha sido la técnica de entrevistas, se ha ejecutado en reuniones de trabajo con los dueños de la empresa y con los líderes de cada área, a fin de definir los procesos existentes, en el caso de existir, revisar si estos procesos están siendo ejecutados de manera adecuada; y si por el contrario, no existen, entonces proceder a levantar las necesidades para diseñar la propuesta.

3.3 Estructura del Manual de Procedimientos

Para la elaboración de los Manuales de procedimientos se utilizó un formato tipo que contiene la siguiente información necesaria para la elaboración de los mismos:

3.3.1 Portada Principal

La portada principal, contendrá; el logo de la empresa en su extremo izquierdo, tipo de documento, en este caso Manual de Procedimientos, estará ubicada en la parte superior derecha, en la siguiente línea, contendrá la codificación del documento, y en el extremo derecho el nombre del procedimiento.

3.3.2 Propósito

En el propósito se debe indicar, que se quiere hacer en el procedimiento y como se lo va a hacer, este propósito debe ser medido por un indicador y debe estar sumamente claro, para poder efectivamente medir el cumplimiento de este.

3.3.3 Alcance

En el alcance se debe indicar donde se aplicará el procedimiento, es decir los alcances del mismo.

3.3.4 Responsable del proceso

En este punto se definirá, quienes son las personas o departamentos que participarán en las actividades y acciones a ejecutarse.

3.3.5 Definiciones

Las definiciones, la constituyen la descripción de ciertos conceptos que se utilizan en el procedimiento, para facilitar el entendimiento y el manejo de las personas que consultan el manual.

3.3.6 Políticas

Las políticas son las normas que regirán el procedimiento.

3.3.7 Actividades

Aquí se detallarán las actividades que se encuentran resumidas en el diagrama de flujo.

3.3.8 Indicadores

Los indicadores medirán el cumplimiento del propósito.

3.3.9 Documentos

En este punto se especifican, los documentos de consulta a los que se acudirán para la realización del proceso.

3.3.10 Registros

A fin de tener herramientas y registros de las actividades a ejecutarse, se requieren documentos o formatos específicos, mismos que son evidencia de las acciones ejecutadas, estos estarán anexados al manual.

3.3.11 Diagrama de flujo

Los diagramas son gráficos de los pasos y secuencia de las actividades que se realizarán en el proceso y que son descritas en el procedimiento.

3.4 Diagnóstico de los procesos a implementarse

3.4.1 Reclutamiento y Selección de Personal por competencias

El subsistema de reclutamiento y selección, es un proceso que consta de varios pasos que nos permiten, a través de la fuente de reclutamiento elegida, atraer candidatos potenciales, que cumplan con el perfil requerido para el puesto o cargo a ocupar, con ello realizar una selección exitosa a través de varios métodos de evaluación a los cuales se les somete a los postulantes, a fin de encontrar o elegir al candidato potencialmente más apto, con las competencias, conocimientos y habilidades necesarias para ocupar determinado puesto de trabajo.

En la empresa Producomercio Joseph's Foods, se realiza el reclutamiento de personal a través de dos vías; la una referidos de colaboradores de la misma empresa y la otra a través de anuncios en el periódico, siendo esta segunda esporádicamente.

El proceso de selección se ejecuta a través de entrevistas que se realizan a los candidatos por parte de los dueños de la empresa, no hay un proceso técnico de evaluación, sino simplemente el único método de evaluación, lo constituyen dos entrevistas que realizan los administradores.

Cabe destacar por lo que mencionan los dueños de la compañía, no están contentos con el trabajo de todo el personal, para lo cual preguntamos que creen que falló y coinciden que la selección de personal, no fue la más adecuada, pues en el caso de dos colaboradores de la empresa, los contrataron porque eran referidos de algún colaborador de la misma, más tarde, y mucho más tarde se dieron cuenta que los resultados no son los esperados y los indicadores no están llegando al nivel que la

compañía requiere, considerando que la empresa se encuentra en un acelerado desarrollo.

Partiendo del diagnóstico que se ha hecho a la PYME anteriormente, y conscientes de la importancia que implica una buena selección de personal, se sugiere implementar este proceso, a fin de garantizar, que el personal que ingresa a la organización, sea el idóneo y obtener los resultados esperados.

A continuación revisaremos las debilidades encontradas en este proceso, cuyas oportunidades de mejora están siendo planteadas en el procedimiento de reclutamiento y selección elaborado y que se adjunta en el Anexo 2, así como algunas actividades detalladas en el plan de implementación:

- No se realiza un proceso de selección puesto que la contratación del personal se lo hace con una entrevista ejecutada por parte del dueño de la empresa, tampoco existe un reclutamiento a través de medios masivos puesto que el personal entrevistado es referido de alguno de los colaboradores de la empresa.
- No hay una persona que sea especializada en recursos humanos para manejar una entrevista por competencias u otro tipo de entrevista más técnica.
- En la empresa no poseen herramientas de evaluación, como pruebas psicométricas para poder medir coeficiente intelectual y factores de personalidad.
- La empresa no cuenta con una bolsa de empleo para realizar reclutamiento de personal y tener más posibilidades de seleccionar los mejores talentos.
- No existe un informe técnico, que contenga por lo menos una terna, comparando el puntaje de los candidatos y las potencialidades de cada uno de ellos que lo hagan elegible para ser el ganador del proceso.

Para acompañar la ejecución de este proceso se ha elaborado el siguiente instrumento que forma parte del Anexo 2:

- Requisición de personal.

3.4.2 Inducción y contratación de personal

“La inducción de personal es el proceso mediante el cual se da a conocer al nuevo colaborador datos de la empresa a la que se va a vincular, en primer lugar información general sobre la compañía” (Zayas); a que se dedica, los productos o servicios a ofertar, planificación estratégica etc., reglamentos y normas que rigen las diferentes actividades en la misma, se deberá explicar el organigrama de la empresa, y el personal que labora en ella, jefes, subordinados, compañeros, entre otros y finalmente el jefe inmediato le explicará las actividades que estarán a su cargo y como van ligadas estas actividades a los objetivos de la empresa.

Es de suma importancia que se realice la inducción al nuevo colaborador, de hecho este es un punto observable en la norma ISO 9001, con esto logramos, en primera instancia crear rapport con el nuevo funcionario, hacerle sentir en confianza, eso le dará seguridad, así como también tendrá claro desde un principio como aportará a través de su trabajo a cumplir con los objetivos de la unidad y los organizacionales. Adicionalmente cabe señalar que una adecuada inducción al puesto de trabajo, ayudará a obtener buenos resultados, ya que el nuevo empleado tendrá claro, lo que debe hacer y la forma de ejecutar su trabajo.

En la empresa Producomercio Joseph´s Foods, si se realiza inducción al personal en términos generales, aunque no es muy específica.

La contratación de igual manera representa la regularización del proceso de selección, en el que se realizan todas las actividades para formalizar el ingreso de un nuevo colaborador.

A continuación revisaremos las debilidades encontradas en este proceso, cuyas oportunidades de mejora están siendo planteadas en el procedimiento de contratación e inducción elaborado, que se adjunta en el Anexo 3, así como actividades detalladas en el plan de implementación:

- Se ha evidenciado que los files de los colaboradores no disponen de la información completa.
- No poseen convenios de confidencialidad firmados por los empleados a fin de evitar la fuga de conocimientos de la organización.
- Se ha evidenciado que no todos los contratos de trabajo y actas de finiquito se encuentran registrados en el Ministerio de Relaciones Laborales, esto ocurre con personal antiguo principalmente.
- No se ha evidenciado la ejecución de exámenes pre ocupacionales, solamente ocupacionales de los colaboradores, tampoco hay evidencia de la ejecución de exámenes post ocupacionales.
- La empresa si bien es cierto, da una inducción a sus nuevos colaboradores, no es una inducción que contenga todos los temas importantes que deben ser planteados.

Para acompañar la ejecución de este proceso se ha elaborado el siguiente instrumento que la empresa utilizará conforme al plan de implementación presentado y que forma parte del Anexo 3:

- Formato de inducción de personal.

3.4.3 Evaluación del personal

En su trabajo de tesis la autora (Ferreira, 2009), considera a la “evaluación del desempeño como un proceso mediante el cual se puede evaluar a todo el personal de la organización para medir su desempeño y dar retroalimentación del mismo, a fin de definir aspectos a mejorar y otros a potencializar, planteando planes de acción que pueden ser necesidades de capacitación o formación para cubrir ciertas brechas generadas; a través de la evaluación de desempeño también podremos valorar la efectividad del proceso de selección”; por tanto, este proceso va ligado con todos los subsistemas de recurso humanos planteados para ser implementados a futuro por la empresa Producomercio Joseph’s Foods.

Dentro de este proceso se incluirán tres tipos de evaluaciones del personal: evaluación de competencias, evaluación de desempeño y la medición de clima laboral.

Respecto al clima laboral, que no es otra cosa que la aplicación de una encuesta para medir estado de ánimo de las personas que conforman la empresa Producomercio Joseph’s Foods; la aplicación de esta evaluación es importante puesto que, mientras una persona se encuentra con mejor estado de ánimo puede ser más productiva, es decir una persona motivada puede ser altamente productiva, esta herramienta nos servirá como diagnóstico para plantear planes de acción para mejorar la productividad de los colaboradores de Producomercio a través de formación de personal.

En virtud de que la empresa no trabaja bajo competencias, tampoco se evidencian evaluaciones de las competencias del personal.

A continuación revisaremos las debilidades encontradas en este proceso, cuyas oportunidades de mejora están siendo planteadas en el procedimiento de evaluación de personal elaborado que se adjunta en el Anexo 4, así como las actividades detalladas en el plan de implementación:

- No hay evidencia de que se mida el desempeño del personal, ni de competencias.
- Los colaboradores reciben retro alimentación, pero ésta no tiene ningún documento evidenciable, y tampoco se evalúan los planes de acción.
- Existe la aplicación de una encuesta de clima laboral de hace 5 años atrás, pero no hay evidencia, de una encuesta actualizada que refleje los datos reales a los actuales momentos.

Para acompañar la ejecución de este proceso se han elaborado los siguientes instrumentos que forman parte del anexo 4:

- Formato de evaluación del desempeño.
- Encuesta de clima laboral
- Formato de plan de acción posterior al feedback

3.4.4 Desarrollo de personal

La capacitación es un proceso que nos ayuda a reforzar conocimientos o para que el colaborador adquiera nuevos conocimientos, así como también cubrir brechas de conocimientos, para que el colaborador este en la capacidad de desempeñar sus funciones dentro de la empresa de una manera eficiente y eficaz; este proceso también nos sirve para desarrollar personas, o dotar de conocimientos adicionales en función de nuevas implementaciones de tecnología, cambio en procesos, reestructuraciones o cualquier otra actualización que tenga la empresa.

A continuación revisaremos las debilidades encontradas en este proceso, cuyas oportunidades de mejora están siendo planteadas en el procedimiento de Desarrollo de personal que se ha elaborado y se adjunta en el Anexo 5, así como actividades detalladas en el plan de implementación:

- La empresa no realiza una detección de necesidades de capacitación en base a un proceso técnico.
- Los directivos se preocupan de que su personal esté actualizado y son capacitados anualmente, sin embargo no hay un plan previo que sea analizado, presupuestado y que pueda ser medido.
- No existe un plan anual de capacitación.
- La empresa no proyecta el presupuesto asignado a la capacitación y desarrollo de personal.
- No se mide la efectividad de la capacitación.
- No se mide la reacción de la capacitación.
- No se mide el retorno de la inversión.

Para acompañar la ejecución de este proceso se han elaborado los siguientes instrumentos que forman parte del Anexo 5:

- Formato de detección de necesidades de capacitación.
- Formato de plan anual de capacitación.
- Formato de evaluación de la capacitación.

3.4.5 Administración de nómina

Aun cuando conocemos que el proceso de nómina no constituye un subsistema de recursos humanos, se ha considerado que el tener un proceso para la ejecución del pago de nómina, es importante para la organización, para que este sea ejecutado de una manera ordenada y perfectamente auditable, puesto que este procesos tiene implicaciones en el ámbito monetario, de ahí la importancia de que los Gerentes de Producomercio, puedan acceder a la revisión de esta información de forma ágil y dinámica y que la administración de la nómina esté claramente procedimentada.

A continuación revisaremos las debilidades encontradas en este proceso, cuyas oportunidades de mejora están siendo planteadas en el procedimiento de

Administración de nómina que se ha elaborado y se adjunta en el Anexo 6, así como detalladas en el plan de implementación:

- El proceso de nómina se lleva en un formato en Excel.
- El personal a cargo de la nómina, se olvida de realizar algunos descuentos de anticipos y préstamos.
- No receptan la firma de los roles y ni se entrega una copia del mismo.

Para acompañar la ejecución de este proceso se ha elaborado el siguiente instrumento que forma parte del Anexo 6:

- Formato de aprobación de pre nómina.

3.4.6 Desvinculación de personal

El proceso de desvinculaciones, es considerado de igual manera dentro de esta propuesta, puesto que parte del ciclo de un trabajador o empleado es la salida de este de la organización, esta salida puede ser por diferentes causas, ya sea por voluntad propia, producto de nuevas y mejores propuestas laborales, o en su defecto por que la empresa decide prescindir de sus servicios y opta por alguna alternativa de liquidar al empleado; por lo antes expuesto, se plantea este procedimiento que automáticamente se liga con el proceso de selección, ya que se deberá analizar el que se remplace a la persona que sale de la organización, adicionalmente se debe tener mucha precaución, puesto que el individuo que se desvincula de la organización se lleva consigo algo muy valioso, el capital intelectual.

A continuación revisaremos las debilidades encontradas en este proceso, cuyas oportunidades de mejora están siendo planteadas en el procedimiento de Desvinculación de personal que se ha elaborado y se adjunta en el Anexo 7, así como detalladas en el plan de implementación:

- No existe ningún registro de las causas de salida del personal.
- No se aplica una encuesta de salida.
- No se evidencia que todas las actas de finiquitos sean registradas en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Para acompañar la ejecución del mismo se ha elaborado el siguiente instrumento que forma parte del Anexo 7:

- Encuesta de salida

3.4.7 Gestión de Riesgos Laborales

Este proceso busca eliminar o minimizar los accidentes laborales y ha sido planteado a fin de prevenir los riesgos laborales dentro de la empresa Producomercio Joseph's Foods; además de ser un requerimiento que está siendo exigido por el IESS en todas las organizaciones del Ecuador.

A continuación revisaremos las debilidades encontradas en este proceso, cuyas oportunidades de mejora están siendo planteadas en el procedimiento de Gestión de Riesgos Laborales que se ha elaborado y se adjunta en el Anexo 8, así como las actividades a desarrollarse detalladas en el plan de implementación:

- La empresa se encuentra preparándose ya para la implementación de este proceso por los requerimientos de la legislación ecuatoriana, sin embargo no cuenta con una orden lógica, puesto que no hay un procedimiento guía.

CAPITULO IV

4. MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA PRODUCOMERCIO JOSEPH'S FOODS

4.1 Justificación

El personal de la empresa Producomercio Joseph's Foods, no conoce claramente cuáles son sus funciones, por este motivo, en algunos casos hay duplicidad de las mismas, existe personal que evita responsabilizarse y cuando hay algún error u omisión, atribuye a que es competencia de otro de sus compañeros el ejecutar determinada tarea, esto ocasiona que la empresa incurra en gastos innecesarios. La falta de un manual de funciones disminuye la productividad, duplica funciones y genera que la gente no asuma responsabilidades, causando pérdidas monetarias a la organización.

Las autoridades de la PYME, están conscientes de esta situación y tienen una gran preocupación, es por ello de su interés de implementar la Gestión de Recursos Humanos dentro de la empresa; de hecho en el primer acercamiento que tuvimos, su requerimiento inicial fue, el que se elabore un manual de funciones, así como el levantamiento de procesos, para llevar una Gestión adecuada del talento humano, con esto lograr mejorar los índices de productividad del personal.

4.2 Introducción

El que un individuo conozca con claridad cuáles son sus funciones, es vital para un desenvolvimiento efectivo, el colaborador tiene más probabilidades de tener buenos resultados y alcanzar el éxito en su trabajo, además que contribuye a que se adapte mejor a su puesto y a la organización.

4.3 Misión

Identificar las funciones, responsabilidades y perfil requerido de los cargos existentes en la PYME Producomercio Joseph's Foods.

4.4 Visión

Proporcionar a la empresa de una herramienta de trabajo, que será el input para la implantación de los procesos planteados para que se ejecute una efectiva gestión del talento humano.

4.5 Objetivos del manual de funciones y descriptivo de cargos

- “Determinar cuáles son las funciones específicas a desarrollar, responsabilidades del cargo, nivel de reporte y el perfil que se requiere para desempeñar dichas funciones.
- Facilitar el proceso de inducción al puesto de trabajo.
- Facilitar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal
- Identificar las brechas existentes entre el perfil del cargo vs el perfil del colaborador.
- Identificar a través de las brechas encontradas las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

- Evitar duplicidad de funciones.
- Asignar responsabilidades del cargo.
- Apoyar para que exista uniformidad en el trabajo.
- Hacer que tiempo empleado en el trabajo sea más productivo.” (Ferreira, 2009).

4.6 Registro de los cargos levantados

Cuadro 4.1

Registro de cargos levantados

No.	CARGO	ÁREA O DEPARTAMENTO
1	Gerente General	Administración
2	Gerente Administrativo Financiero	Administración
3	Coordinador Administrativo Financiero y RRHH	Administración
4	Asistente Administrativo Financiero y RRHH	Administración
5	Contador General	Administración
6	Asistente Contable	Administración
7	Auxiliar de Servicios Generales y Consejería	Administración
8	Guardia de Seguridad	Administración
9	Gerencia Comercial	Comercial
10	Jefe de Sucursal Guayaquil	Comercial
11	Supervisor Comercial	Comercial
12	Vendedores	Comercial
13	Despachadores	Comercial
14	Mercaderista	Comercial

15	Responsable de Producción	Producción
16	Empacador de snacks	Producción
17	Empacador de panela	Producción

4.7 Pasos para el levantamiento del Manual de Funciones

Para el levantamiento del presente Manual, se realizaron las siguientes actividades:

- En primer lugar se realizó la preparación del material de trabajo.
- Se realizaron dos reuniones con la directiva para definir los cargos que quedarían dentro del manual de funciones, estas reuniones previas al taller de levantamiento de perfiles, se realizaron para esclarecer y atar los cargos con la estructura, entendiendo mejor que hace la organización y sus procesos en general para proponer los cargos a levantarse.
- Con la información obtenida de los directivos, se ha realizado un acercamiento con la persona encargada de recursos humanos, quien nos proporcionó los datos de los ocupantes de los puestos.
- En una tercera reunión se ha presentado la propuesta de las competencias organizacionales y competencias específicas planteadas, según grupo ocupacional, este análisis se ha realizado, tomando como fuente el Diccionario de Competencias de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, sacando lógicamente la información que requiere la empresa Producomercio, según sus necesidades organizacionales, tamaño de la empresa, entre otros factores, esta información se presenta en el Anexo 9.
- Luego de la preparación previa, se realizó el taller de levantamiento de perfiles, en donde se convocó a los líderes expertos de los procesos y al personal que las ejecuta, a fin de que nos apoyen con el levantamiento de la información. Para este ejercicio y en virtud de que actualmente laboro en la CNT EP., se ha utilizado el formato digital, que posee la Corporación Nacional

de Telecomunicaciones; se ha acondicionado dicho formato a las necesidades de la empresa Producomercio Joseph's Foods, y se ha procedido a realizar el taller para levantar los perfiles.

- Se ha realizado una presentación general del mismo; y el levantamiento de la información, se fue realizando paso a paso, sin embargo nos encontramos con que algunos expertos levantaban como 45 actividades por cargo, muchas de estas actividades eran genéricas, y otras se repetían en otros cargos, por lo cual se debió realizar una revisión minuciosa de cada perfil posterior al taller.
- Para pulir la información entregada acudimos a cada experto, a fin de clarificar los perfiles e ir eliminando actividades duplicadas, así como también actividades numeradas que no representan una actividad, en este caso utilizamos la técnica de entrevista, tanto al jefe o experto como con la o las personas que ocupaban la posición, en esta actividad se aclararon ciertas dudas de la información obtenida mediante el taller, sin embargo aún quedamos ciertos datos que no se pudieron pulir porque existía aún cierta duplicidad de funciones.
- En una siguiente etapa de esta clarificación de perfiles, se ha utilizado la observación, nos acercamos en un día ordinario de trabajo, lo cual permitió validar la información con datos veraces, puesto que se realizó una comparación entre los datos levantados y los datos requeridos.
- Con la información levantada se procedió a digitalizar y analizar la información obtenida.
- Se ha realizado un borrador para revisión con la dirección.
- Se elabora el documento definitivo. El manual de funciones elaborado se encuentra en el Anexo 10 del presente trabajo.

4.8 Estructura del cuestionario para el levantamiento de la información

Como se ha mencionado anteriormente para la elaboración del Manual de funciones, se utilizó el formato de Levantamiento de Perfiles que utiliza la CNT EP, mismo que consta de 9 partes tal como se detalla a continuación:

4.8.1 Datos de identificación: En este apartado, se colocan los datos generales como son; cargo, área, número de ocupantes del puesto, cargo supervisor, cargos que le reportan.

Cuadro 4.2

Datos de identificación del cargo

Cargo:	Supervisor Comercial		
Área:	VENTAS	No. de ocupantes	2
Cargo supervisor:	GERENTE GENERAL/GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Cargos que le reportan:	Operarios/Responsables comerciales

Fuente (CNT EP., 2010)

4.8.2 Misión del cargo: En la misión se debe colocar la razón de ser del cargo y el aporte principal que este dará a la organización, así como su principal responsabilidad y el resultado que debe alcanzar.

4.8.3 Matriz de competencias: Dentro de este punto, se definirán, tres tipos de competencias, las competencias corporativas, que son aquellas que todo el personal que labora o pretende laborar en la organización deben poseer, las competencias genéricas que son aquellas competencias, que en este caso se han asignado a cargos del mismo grupo ocupacional, competencias específicas, en este punto se han asignado las competencias, que requiere el cargo específicamente.

48.4 Educación formal requerida:

En este punto se colocará la instrucción a nivel de estudios que requiere el puesto.

Cuadro 4.3

Instrucción formal requerida

Nivel de Educación Formal	Marque (X)	Años de estudio	Título	Área Académica de Especialización
Básica				
Bachiller				
Técnico o Universidad Incompleta				
Tecnología o Egresado				
Profesional 4 años				
Profesional 5 años				
Profesional 6 años				
Diplomado				
Especialización				
Maestría o Phd.				

Fuente (CNT EP., 2010)

4.8.5 Capacitación adicional requerida: En capacitación colocaremos las horas y las capacitaciones que se requiera para el cargo, ya sean que posea el individuo para aplicar al cargo, o que se pueda adquirir con capacitación, una vez que ingrese a la compañía.

Cuadro 4.4

Capacitación adicional requerida

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, Pasantías)		
Materia / Tema	Requerimiento	Número de horas

1 = **ANTES** de desempeñar el puesto.
2 = **DURANTE** el desempeño del puesto.

Fuente (CNT EP., 2010)

4.8.6 Recursos o herramientas requeridas:

Estos conocimientos se adquieren a través de capacitaciones.

Cuadro 4.5

Recursos o herramientas requeridas

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	SIACI		X	A
	0			0
	0			0
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	POWER POINT	X		A
	WORD	X		A
	VISIO	X		A
Usar otros idiomas	Inglés	X		B
Operar equipos o herramientas especiales	0	X		B

Fuente (CNT EP., 2010)

4.8.7 Experiencia laboral requerida:

En este punto colocaremos los años requeridos de experiencia, tanto en instituciones similares, como en cargos similares dentro de la organización.

Cuadro 4.6

Experiencia laboral requerida

Experiencia	Marque (X)
Experiencia en instituciones similares	
Experiencia en puestos similares	
Experiencia interna en otras posiciones	
Tiempo de Experiencia	Marque (X)
0 - 1 año	
> 1 año - 2 años	
> 2 años - 3 años	
> 3 años - 4 años	
> 4 años - 5 años	
> 5 años	

Fuente (CNT EP., 2010)

4.8.8 Factores de riesgo:

Se describen las actividades del puesto de trabajo, los peligros a los que están expuestos, los factores de riesgo, así como el tipo de riesgo.

Cuadro 4.7

Factores de riesgos laborales

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caídas al mismo nivel	Mecánicos
2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caídas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse fuera de la provincia para la realización de las actividades propias del	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos

	puesto de trabajo (por tierra, por aire o por mar).			
4	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
5	Permanecer más del 50% de la jornada de trabajo sentado en una silla frente a un computador.	Silla	Posición del cuerpo al sentarse	Ergonómicos
6	Utilizar sistemas informáticos en el computador.	Pantallas de visualización de datos	Radiaciones UV	Físicos
			Posición del cuello y la cabeza	Ergonómicos
		Teclado	Posición de los dedos de las manos	Ergonómicos
		Mouse	Posición de la mano derecha o izquierda	Ergonómicos
7	Trabajar de manera acelerada por apremio del trabajo.	Requerimientos del puesto	Trabajo bajo presión	Psicosociales
8	Trabajar fuera del horario regular para cumplir con la cuota de trabajo.	Requerimientos del puesto	Extensión de la jornada de trabajo	Psicosociales

Fuente (CNT EP., 2010)

4.8.9 Actividades del cargo:

Se especificarán las actividades que realiza el cargo, para completar esta actividad, se deberán considerar dos aspectos, el uno es enlistar las actividades del cargo, se ha colocado un máximo de quince actividades, en segundo lugar identificar las actividades esenciales, se han considerado un máximo de tres esenciales.

Para la identificación de las actividades esenciales, realizaremos la aplicación del Diagrama de Pareto que nos menciona “el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de las causas secundarias genera apenas un 20% de resultados” por tanto lo que se busca es el 20% de las actividades críticas que serían las causas y estas generan valor.

En función de lo expuesto, la fórmula con la que se calcularán las actividades esenciales es la siguiente: Total= frecuencia con que se realiza la tarea (F) + (Consecuencias por la no aplicación de la actividad o ejecución errónea CO * Complejidad para realizar la tarea CM).

Cuadro 4.8

Valoración de las actividades para establecer las esenciales

No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1	Inspeccionar los locales y a los clientes para saber si están bien atendidos y si estos poseen todos los productos en las perchas y si no hay ninguna anomalía.	5	4	3	17
2	Realizar y controlar el correcto cumplimiento de las rutas preestablecidas.	5	4	3	17

Fuente (CNT EP., 2010)

Cuadro 4.9

Actividades del cargo

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Fuente (CNT EP., 2010)

CAPÍTULO V

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA PRODUCOMERCIO JOSEPH'S FOODS

En el presente capítulo, se presenta el plan de implementación de los procesos ideales para llevar a cabo la Gestión de Recursos Humanos, que han sido planteados y analizados a lo largo del presente trabajo; con la ejecución de estos procesos, sin lugar a duda la empresa Producomercio Joseph's Foods, podrá gestionar a su Talento Humano de una manera satisfactoria, logrando el incremento de la productividad y buscando un sistema de mejora continua, como es el anhelo de los directivos de la empresa. Los administradores por su parte, también deberán prestar mucha atención a la Responsabilidad Empresarial, manteniendo un clima adecuado con sus colaboradores e incorporando la RSE en todos los procesos de talento humano diseñados.

Cabe señalar que los directivos de la empresa están entusiasmados y muy interesados en la implementación de dichos procesos y se comprometen a cumplir con el cronograma planteado.

En función de lo expuesto a continuación se detallan las actividades a ejecutar para la implementación de cada proceso, en donde se incluyen las oportunidades de mejora de dichos procesos, así como también en el Anexo 11, se adjunta el plan de implementación correspondiente:

5.1 Proceso de Reclutamiento y Selección de personal

Dentro del diagnóstico realizado en el presente trabajo, conocemos que la empresa no realiza un proceso de selección adecuado lo cual ha provocado que en algunos

casos no se contrate al personal idóneo, y con las competencias que la organización requiere, provocando que tengan personal improductivo, que lo mantiene laborando por humanidad, mas no porque den resultados a la empresa y sean productivos, la organización no contaba con un proceso adecuado de selección, peor aún un proceso organizacional en general por competencias, por tanto en el presente trabajo, en el capítulo cuatro se ha elaborado el manual de clasificación de puestos, en el que se plantearon las competencias organizacionales y las competencias por cada cargo, información que se levantó, en los talleres de levantamiento que se realizaron, con los directivos y con los empleados de la organización.

Dentro de este proceso, a fin de proceder con la implementación, se sugiere a la alta dirección y al personal de recursos humanos que se consideren los siguientes aspectos y oportunidades de mejora:

- Capacitar al personal que ejecutará las actividades de recursos humanos en la organización, así como también a los directivos de la empresa.
- Buscar fuentes de reclutamiento más efectivas que un anuncio en la prensa, se propone la suscripción con una de las bolsas del empleo del país o buscar otras alternativas de bolsas de empleo a través de convenios, y acceder a bolsas gratuitas de ser el caso.
- Realizar un análisis de potencial del personal que labora en la empresa, que pueda ser elegible para otras posiciones, a fin de considerar hacer un proceso de selección interno de ser el caso, o promocionar a la persona que se haya identificado con potencial.
- Realizar el primer proceso de selección por competencias aplicando todas las herramientas por competencias que sea posible, a fin de garantizar una buena contratación.
- Capacitar al área de recursos humanos en la preparación de registros y auditorias de control de documentos.
- Garantizar la equidad de género en los procesos de selección.
- No discriminar.

5.2. Proceso de Contratación e Inducción de personal

5.2.1 Contratación

Este proceso dentro de la organización, se lo lleva a cabo solo con la firma del contrato, mas no existe una adecuada regularización de documentos, en algunos casos estos contratos no han sido registrados en el Ministerio de Relaciones laborales, así como tampoco se evidencia la firma de un convenio de confidencialidad, que es vital para salvaguardar los conocimientos de los procesos de la empresa que adquiere un colaborador y que se los lleva cuando éste sale de la organización.

Dentro de este proceso, a fin de proceder con la implementación, se sugiere a la alta dirección y al personal de recursos humanos que se consideren los siguientes aspectos y oportunidades de mejora:

- Realizar la suscripción de un convenio de confidencialidad a nivel organizacional.
- En adelante todo colaborador que ingrese a la organización, deberá suscribir además de su contrato de trabajo este convenio de confidencialidad, y entregar todos los demás documentos requeridos.
- Regularizar los files de todos los colaboradores a nivel organizacional y completar la documentación faltante.
- El informe de selección, así como evidencias de evaluación, deberán ser archivadas en el file del colaborador seleccionado.
- Realizar el registro de todos los contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales, del personal que labora en la empresa para su regularización.

5.2.2 Inducción

Una de las debilidades de la PYME, es que no se da una inducción general de la organización a los nuevos colaboradores, por tanto se deberá ejecutar:

- Planificar la temática a dictar dentro de las inducciones generales a la organización, incluir la RSE para que el colaborador sepa que papel ocupa dentro de la misma desde y para la sociedad.
- Realizar una re inducción organizacional, contemplando los aspectos de prevención de riesgos por grupo ocupacional dentro de la misma.
- Planificar fechas para dictar las mismas a los nuevos colaboradores.
- Preparar material para la distribución y difusión a todo el personal.

5.3 Proceso de Evaluación del desempeño

Dentro de este proceso, se implementarán tres tipos de evaluaciones; desempeño, competencia y clima; dentro de una misma herramienta se evaluarán las competencias y el desempeño del personal, y en una segunda evaluación se aplicará la evaluación de clima laboral de los colaboradores. En cuanto a la evaluación de clima laboral, se ha considerado sumamente importante incluirla, con el fin de que los colaboradores de Producomercio, se desenvuelvan en un ambiente adecuado, quienes laborando en un clima agradable serán más productivos. Cabe destacar que los directivos de la empresa se preocupan de mantener un clima adecuado y hacer un ambiente familiar en la organización, el personal se considera parte de la familia de este grupo empresarial.

Dentro de este proceso, a fin de proceder con la implementación se sugiere a la alta dirección y al personal de recursos humanos, que se consideren los siguientes aspectos y oportunidades de mejora:

- Plantear en primer lugar los objetivos para el puesto, mismos que se deberán contemplar en el Plan Operativo Anual.
- Dar seguimiento a los objetivos planteados, a fin de que la evaluación de desempeño que se ejecute, sea objetiva; estos objetivos planteados deben ser medibles y monitoreados para definir si existen avances.
- Realizar una adecuada sensibilización a nivel organizacional, explicando el objetivo de las evaluaciones de desempeño, puesto que muchas personas tienen el temor de que este tipo de evaluaciones solo tienen fines de sanciones o despidos; se debe enfatizar, que por el contrario, tienen el objetivo de cerrar brechas de capacitación y potencializar al talento.
- Capacitar a los líderes de las áreas para que ejecuten la retroalimentación que corresponda; para que puedan fijar planes de acción, mismos que deberán dar seguimiento en un periodo determinado.
- Definir los programas de capacitación o entrenamiento que se ejecutaran para cerrar brechas.
- Cerciorarse de que el colaborador conozca la planificación estratégica de la organización, así como también el descriptivo de su cargo y que además tenga pleno conocimiento de la normativa vigente (manuales, políticas, procedimientos, etc.).
- Plantear planes de incentivos a los mejores puntuados.
- Realizar la sensibilización a nivel organizacional, para la aplicación de clima.
- Incluir en la evaluación de clima los factores de autoevaluación de RSE.
- Posterior a ello, ya estaremos listos para aplicar la encuesta a nivel de empresa.
- Tabular los resultados de la encuesta y presentar los resultados a la alta dirección.
- La alta dirección deberá plantear las políticas a ejecutar, en base a los resultados que se obtengan de la misma, si se desea fortalecer competencias como trabajo en equipo u otras que se evidencie individual y grupalmente, se debe considerar también dentro del plan anual de capacitación.

5.4 Proceso de Desarrollo del personal

Los directivos de la empresa Producomercio se preocupan por el bienestar de sus colaboradores y por elevar sus conocimientos y potencial; por tanto siempre están capacitando al mismo, especialmente a los obreros y personal de ventas, sin embargo no existe un adecuado plan de detección de necesidades de capacitación, tampoco se presupuesta o se proyectan estas capacitaciones y peor aún las mismas son evaluadas para ver si se está obteniendo el resultado esperado.

Dentro de este proceso, a fin de proceder con la implementación se sugiere a la alta dirección y al personal de recursos humanos que se consideren los siguientes aspectos y oportunidades de mejora:

- Plantear los objetivos por áreas y como organización, para poder medir el cumplimiento de estos objetivos, posterior a las capacitaciones.
- Consolidar, revisar y someter a validación la detección de necesidades de capacitación planteada por cada líder de área.
- Elaborar el plan anual de capacitación y aprobarlo con el fondeo del presupuesto.
- Incluir en el plan anual todas las sensibilizaciones y capacitaciones, presentadas en el presente capítulo, estas son herramientas indispensables para la implementación de los procesos planteados.
- Incluir dentro del plan anual de capacitación, las capacitaciones contempladas para los obreros y agricultores en el nor occidente de pichincha.
- Incluir en las capacitaciones RSE, y dar charlas a las familias del personal para mejorar su calidad de vida, esas charlas a las familias puede iniciar desde cómo manejar la higiene en el hogar, así como incorporar seguridad industria en sus hogares.

- Realizar el ajuste puesto persona a nivel organizacional, a fin de definir las brechas de capacitación exigentes que requiere el puesto y que se lo puede evidenciar en el manual de funciones elaborado.
- Realizar las capacitaciones planteadas en el plan.
- Evaluar las capacitaciones.
- Medir la efectividad de la capacitación.

5.6. Proceso de Administración de nómina

La nómina es un proceso con el que la empresa cuenta actualmente, sin embargo se sugieren las siguientes oportunidades de mejora:

- Se realice una encuesta salarial actualizada con las empresas del medio.
- Mantener equidad salarial.
- Se realicen pagos puntuales.
- No exceder en el requerimiento de horas extras.
- Se administre de mejor manera los files de los colaboradores.
- Se adquiera un sistema para llevar el control de la nómina para evitar re procesos en excel, o fallas humanas.
- Se entregue copias del rol a fin de registrar la recepción de las firmas en los roles de pago de los colaboradores.

5.7 Proceso de Desvinculación de Personal

Como conocemos, en algún momento terminaremos la relación laboral en la empresa en la que estamos laborando, sea esto porque encontramos una mejor oportunidad laboral o simplemente porque la empresa desea poner fin a nuestra contratación y nos despide.

Como fin de este ciclo, y conforme la autora (Alles, 2013), nos plantea, lo que se va a mencionar, se ha propuesto también implementar en este proceso a fin de que se

lleve de manera adecuada la desvinculación de los colaboradores dentro de la organización, ya que cabe señalar, que el colaborador en el momento de su salida, se lleva consigo el capital intelectual, todos los conocimientos que adquirió de la empresa durante su permanencia en la misma, por ello es primordial que la empresa adopte medidas para mantener de alguna manera, seguro su capital intelectual, por ello se ha sugerido las siguientes oportunidades de mejora:

- Se incluya dentro de los documentos que se exige para el ingreso a la organización también la suscripción de un convenio de confidencialidad, en los que se contemple el sigilo de la información adquirida.
- Dentro de los programas de desarrollo y formación se contemple un documento de devengación de la capacitación, en la que se le dé al colaborador un tiempo determinado en el que prestará sus servicios a la empresa, aplicando dichos conocimientos.
- Se sugiere al personal de recursos humanos de la empresa Producomercio Joseph's Foods, que analicen muy bien los motivos de salida de los colaboradores, costo-beneficio, puesto que luego de ese análisis se debería evaluar si sería más beneficioso para la compañía retener ese talento.

5.8 Proceso de Gestión de riesgos laborales

El proceso de gestión de riesgos laborales es un proceso que lo exige la legislación ecuatoriana, y que no es opcional para las organizaciones implementarlo, puesto que este constituye una obligación legal y auditada por el IESS, sin embargo no es un proceso sencillo de implementarlo, ya que se debe contemplar una serie de pasos apegados a la normativa del IESS. No obstante, independientemente, a que es una obligación, su implementación es vital para proteger y salvaguardar la integridad del capital humano.

Dentro de este proceso, a fin de proceder con la implementación, se sugiere a la alta dirección y al personal de recursos humanos, que se consideren los siguientes aspectos y oportunidades de mejora:

- En primer lugar y conforme lo pide la normativa, la alta dirección en conjunto con los colaboradores, deben conformar el comité de seguridad, mismo que se encargará de velar y asegurarse de que se esté ejecutando adecuadamente la gestión de riesgos, así como también sugerir a la alta dirección las acciones de mejora que correspondan.
- Se ha evidenciado que la empresa no cuenta con una persona conocedora de seguridad industrial, por tanto se sugieren dos acciones concretas; la primera es la contratación de un técnico SISO para la implementación de este proceso, y capacitar al área de recursos humanos en SISO para dar seguimiento y mantener lo que se haya implementado, la contratación del técnico servirá también para que a futuro, el mismo pueda auditar los procesos.
- Una vez elegido el comité, se deberá definir la política de prevención de riesgos, que lo ejecutará el comité con la alta dirección.
- Se deberá elaborar y hacer aprobar en el IESS, la política de prevención de riesgos de la empresa Producomercio Joseph's Foods.
- Una vez aprobada la política, esta deberá ser difundida a nivel organizacional.
- Realizar la identificación, medición y evaluación de riesgos laborales.
- Realizar los flujos y diagramas de procesos.
- Realizar las matrices de identificación de peligros.
- Realizar las evaluaciones médicas a todo el personal, exámenes ocupacionales al personal que ya labora en la organización, pre ocupacionales a un nuevo individuo, que este por incorporarse a la empresa y post ocupacionales a los colaboradores que salgan de la organización.
- Realizar evaluaciones psicológicas al personal que lo amerite.
- Estructurar un programa de vigilancia de salud de los trabajadores.

- Realizar reportes de accidentabilidad, incidentabilidad y morbilidad, así como emitir planes de acción a ejecutarse.
- Realizar una capacitación de los trabajadores según su riesgo ocupacional.
- Realizar una capacitación a los trabajadores de los riesgos generales de la organización.
- “Mostrar evidencia de los resultados de los análisis de control de riesgos”. (Blanco Barizo, 2011).
- Realizar simulacros en caso de emergencia y evaluar la reacción de los colaboradores en esos simulacros.
- Realizar la revisión y control de registros levantados para el sistema de gestión de seguridad.
- Mantener informes al día de registros de accidentes si los hubiera.
- Emitir informes de acciones correctivas en caso de siniestros.
- Realizar auditorías de todo el proceso.
- “Realizar evaluaciones a todos los miembros de la organización respecto a la aplicación de normas”. (Blanco Barizo, 2011).
- “Evaluar el sistema de gestión”. (Blanco Barizo, 2011).
- “Plantear acciones correctivas”. (Blanco Barizo, 2011).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Del análisis ejecutado a lo largo del presente trabajo, en el cual se inició realizando un diagnóstico de la situación actual de la PYME Producomercio Joseph's Foods; hasta llegar al planteamiento de los procesos ideales de talento humano a ser implementados, con la finalidad de que la empresa pueda llevar una efectiva gestión del talento humano, se puede concluir lo siguiente:

La PYME es una empresa que está en constante crecimiento y desarrollo, pasando de ser una empresa artesanal, a una empresa que por su crecimiento acelerado, nos atrevemos a decir, que pronto formará parte de las grandes empresas del país; que aun siendo una PYME, tiene una planificación estratégica bien clara, los objetivos organizacionales son difundidos a nivel organizacional, el personal en la parte administrativa conoce la misión, visión y objetivos, mientras que en los obreros se debe reforzar este conocimiento.

Producomercio es una empresa familiar, los miembros de esta familia tienen sus funciones específicas, sin embargo siempre se dan apoyo y soporte entre ellos y se inmiscuyen en las funciones que sean necesarias; cuando es de realizar alguna toma de decisiones importantes lo hacen en conjunto, no obstante, aun cuando tienen ideas de la gestión del talento humano, no tienen procedimientos y políticas claras que apoyen a dicha gestión, puesto que todas las gestiones que ejecutan lo hacen empíricamente y de una manera informal.

El personal de la organización no tiene claras sus funciones y muchas actividades se repiten, causando tiempos improductivos, por tanto costos innecesarios en el pago de la nómina. Cabe indicar que en el levantamiento del manual de funciones nos encontramos con varias novedades, entre ellas que el personal levantaba 45 funciones o más, que según ellos realizaban; sin embargo al momento de revisar, muchas de ellas se repetían y no constituían funciones generales, sino más bien eran el desglose de funciones específicas.

Cabe señalar que la empresa Producomercio Joseph's Foods, no cuenta con procesos de gestión de recursos humanos claros, ni tampoco ejecuta una gestión basada en competencias; por tal motivo en el levantamiento del manual de funciones que se ha ejecutado, se identificaron competencias organizacionales y también competencias específicas al cargo y según las necesidades organizacionales; esto con el fin de entregar a la empresa, las herramientas que a futuro servirán en la ejecución de todos los procesos planteados en la presente tesis.

Se ha podido evidenciar también, que la mayoría de colaboradores tienen un sentido de pertenencia a la organización, puesto que los dueños de la empresa hacen que exista un ambiente familiar en la misma.

Se ha evidenciado, que los dueños de la empresa, tienen claro lo que es la responsabilidad social empresarial y lo aplican de manera empírica, por lo cual, se ha incluido la RSE dentro de las políticas de cada proceso de talento humano que sea posible, ya que la responsabilidad empresarial constituye un todo y está inmerso en toda la organización y grupos de interés, no como un proceso aislado, podemos resumir por ejemplo que la empresa Producomercio Joseph's Foods, cuida que

exista igualdad de género, de hecho la presidenta de la compañía es una mujer, la empresa cuenta con una nómina, en la cual el 50% la constituyen hombres y el otro 50% son mujeres, no se evidencia ninguna forma de trabajo infantil, de hecho se ha exigido que los cañicultores no lleven a sus hijos al trapiche, ya que los obreros anteriormente tenían esa costumbre, que ponía en riesgo, la seguridad de los niños, adicionalmente también la empresa ya inició el proceso de seguridad industrial, debido a las normativas del IESS que es una exigencia, más allá de eso, las instalaciones tanto de producción como de administración, baños y demás, son seguras y salubres, llevando todas las normas de higiene que exige las BPM's, los colaboradores cumplen con horarios y en caso de ser requerido se les cancela horas extras por trabajo suplementarios o extraordinario, mismo que no supera las 12 horas a la semana y tampoco es frecuente, el clima laboral de la empresa es bastante agradable, la gente se siente parte de la familia, trabajando en un ambiente sano, los dueños de la empresa dan estabilidad laboral a todos sus empleados, los salarios pagados no son inferiores al mínimo sectorial, la empresa paga a sus empleados a través de transferencias bancarias, dos pagos quincenales, así como también se encarga de darles alimentación y uniformes para el área administrativa y ropa de trabajo para los obreros, además de otros beneficios no monetarios.

Cabe recalcar y como se lo ha indicado en el desarrollo del presente trabajo la empresa Producomercio, es una empresa ecuatoriana, que se ha preocupado por vivir en armonía con la sociedad, ha implementado, un proceso de apoyo a la comunidad panelera del Nor Occidente de Pichincha, cuya población, son los principales proveedores de la materia prima de los productos agroindustriales de la empresa de estudio; en el ámbito de los recursos humanos, parte de esa población son empleados de la misma empresa, mismos que son capacitados continuamente y reciben apoyo de los dueños de Producomercio en diferentes aspectos.

A continuación se muestra como la empresa Producomercio desarrolla actualmente los procesos que involucran al talento humano:

- Inicialmente podemos indicar la inexistencia de un manual de funciones que clarifique las actividades a realizar y el perfil que requiere el cargo, a fin de realizar dichas funciones de manera eficiente y eficaz, hay personal que tiene sobre carga de trabajo y otras personas que no tienen mucha carga operativa, por otro lado, en el área administrativa, se pudo evidenciar personal que no asume sus errores y peor aún responsabilidades, que culpa al otro de la no ejecución de alguna actividad, impidiendo los resultados que busca la alta dirección.
- Al no existir un manual de funciones, la selección de personal, es ejecutada a través de una entrevista en la que no se determinan, ni evalúan las competencias que se requiere, tienen claro que instrucción pedirán, y la persona puede o no contar con la experiencia necesaria; errores en la selección por este método tan informal aplicado, ha causado desaciertos en la contratación de personal.
- Si bien es cierto realizan una inducción al puesto de trabajo, no existe evidencia de que se realice una inducción a la organización, ni tampoco a seguridad industrial, aun cuando se evidencia que están trabajando en implantar SISO en la empresa, por las obligaciones que exige el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Algo que se evidencia muy claramente, es que los directivos se preocupan por tener personal capacitado ya que lo están formando continuamente, se puede evidenciar que se preocupan por tener personal en continuo desarrollo, sin embargo no hay un control adecuado de los costos incurridos en las capacitaciones, ni tampoco se da un seguimiento a la eficacia de dichas capacitaciones, no se ejecuta un plan previo para las mismas, sino que más bien los directivos gestionan la ejecución de éstas en el transcurso del año.

- No se realizan evaluaciones de desempeño, por tanto no hay una herramienta que dé a la empresa datos fehacientes del rendimiento del personal y las brechas que habría que cubrir para plantearlas en el plan anual de capacitación.
- Se tiene una percepción del clima organizacional, por entrevistas verbales realizadas a algunos colaboradores de la empresa, sin embargo no se ha aplicado una encuesta durante estos cuatro últimos años.
- El proceso de nómina y desvinculación, se lo lleva de manera tradicional, la empresa se caracteriza por dar estabilidad laboral a sus empleados, sin embargo cuando han tenido que despedir a algún colaborador que no da resultados, lo han hecho liquidándolo conforme a la ley.
- El sistema de Gestión de Riesgos Laborales, es el primer proceso que la empresa está interesado en implementar por las regulaciones del IESS, por tanto los directivos y coordinador de Recursos Humanos está al tanto de lo que se requiere hacer.
- Se evidencia que la empresa cuenta con una visión de responsabilidad empresarial, de hecho ejecuta apoyo social, a un sector agroindustrial de escasos recursos en el nor-occidente de Pichincha.
- La empresa tiene claro su responsabilidad frente a la sociedad, por tanto ha conformado cooperativas y federaciones para gestionar acciones positivas para los agricultores entre ellos constan los obreros de la misma compañía.
- Producomercio ayuda a este sector a través de intermediar o gestionar beneficios para los agricultores, como capacitaciones en buenas prácticas agrícolas, o en la dotación de préstamos para la compra de nuevos trapiches.
- En el año 2013 entregaron un proyecto para obtener un crédito no reembolsable a través de varias entidades del estado (MAGAP, Consejo Provincial, MIPRO, Cancillería), esto con el fin de obtener fondos para el mejoramiento de las fábricas paneleras, y así apoyar a todo el sector panelero del Nor occidente de Pichincha.

- Una debilidad encontrada es que lamentablemente las ONG´s y los gobiernos tardan mucho en el análisis de los proyectos y la entrega del dinero, aun cuando es política de gobierno el apoyar a los sectores agroindustriales.

Adicionalmente podemos concluir, que las personas que dirigen la empresa son profesionales que conocen de los dos sectores que manejan, tanto la línea de snacks como la línea agroindustrial; se evidencia que son buenos administradores de empresas y gente emprendedora, que tienen una visión amplia de crecimiento, metas claras y medibles anualmente, la dirección busca ese mejoramiento continuo, por tanto uno de sus objetivos es certificarse con normas ISO 9001 en dos años calendario, para la consecución de esta anhelada certificación buscan mejorar sus procesos en todos los ámbitos. En el desarrollo del presente trabajo se pudo evidenciar que siguen las normas y regulaciones que el gobierno solicita como las buenas prácticas de manufactura, entre otros. En cuanto a recursos humanos se refiere, la empresa está predispuesta para realizar esta implementación, de hecho ha apoyado para el levantamiento de la información; y están de acuerdo con cumplir el cronograma de implantación propuesto en el capítulo quinto del presente trabajo.

Finalmente se concluye que se han obtenido los resultados esperados frente a los objetivos planteados en el presente trabajo, puesto que se ha realizado el diseño de las herramientas que servirán a la empresa para la implementación del área de talento humano en su totalidad; ya que se han entregado herramientas que aportarán para llevar los procesos de manera adecuada y efectiva; y si cumplen con el cronograma de implementación planteada, en poco tiempo podrán contar con un verdadero sistema de gestión del talento humano, cabe señalar que se partió con el análisis de su situación actual, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, entorno, etc., para luego adentrarnos en revisar lo que autores especialistas en recursos humanos nos sugieren como procesos ideales a implementarse, incluyendo normas ISO y otras normas auditables, esta bibliografía que se revisó en el capítulo

dos, nos dio una guía para plantear lo que mejor convenía a la empresa para mejorar su desarrollo en lo que es talento humano. El levantar los procesos ideales, a la empresa, le dará la guía de los pasos a seguir en la ejecución de sus subsistemas; el manual de funciones, por su lado, también es un instrumento de trabajo muy importante que contiene la información necesaria para ejecutar una apropiada selección de personal con las competencias y perfil adecuado, así como la guía de las competencias que se evaluarán a futuro para determinar planes de desarrollo, o cierre de brechas, también la empresa podrá medir continuamente como está el clima laboral de la organización, para poder replantear de ser el caso, con esto garantizar el tener personal altamente calificado, que sin lugar a duda aumentará la productividad de la empresa para apoyar su continuo desarrollo.

RECOMENDACIONES

Algo fundamental dentro de las organizaciones, es llevar una efectiva comunicación, por tanto se recomienda a los directivos de la PYME Producomercio Joseph's Foods, se ejecute una adecuada comunicación organizacional, cuya primera actividad sea difundir la planificación estratégica, con el fin de que todos los colaboradores de la empresa conozcan la misión, visión y objetivos organizacionales; así como también es muy importante, se difunda el manual de funciones elaborado y se entregue a cada uno de los empleados su perfil levantado, con el descriptivo del cargo, con el fin de que conozcan las funciones y responsabilidades de su cargo. A futuro se recomienda ampliar el proyecto realizando dimensionamientos del área administrativa a fin de tomar los tiempos ejecutados en cada tarea, puesto que de las áreas de producción si se cuenta con ese dato.

Es importante que la organización invierta en capacitaciones al personal de recursos humanos, inclusive a la alta dirección en temas de Gestión de Talento Humano por Competencias, para que tengan claro las aplicaciones que se realizarán y aporten técnicamente en la implementación.

Se recomienda realizar una sensibilización general de la implementación de dichos procesos propuestos en el plan así como también, realizar oportunamente las sensibilizaciones específicas por proceso a implementar. Estas capacitaciones deberán sujetarse al plan anual de capacitación.

Realizar una adecuada inducción a la organización, realizando videos que promocionen y enseñen en términos generales que es la organización, los productos que comercializa, la planificación estratégica entre otros, este video debe ser sumamente didáctico puesto que el 70% del personal son obreros, por tanto debe tener un lenguaje sencillo y fácil de entender, adicionalmente realizar la entrega de material impreso para conocimiento de los colaboradores que actualmente trabajan en la empresa, así como también a cada nueva incorporación.

Implementar un proceso de control y seguimiento, cuyo principal objetivo sea el medir de manera periódica los indicadores planteados en el manual de procedimientos del presente trabajo, a fin de identificar debilidades y oportunidades de mejora, para poder replantear en caso de ser necesario, y saber el porcentaje de cumplimiento de cada indicador en el periodo que se ha planteado.

En el proceso de Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional planteado, se recomienda se contrate un técnico experto que les ayude con la implementación, puesto que se evidencia que en la organización ningún colaborador cumple con el

perfil adecuado, este proceso es de suma importancia para la empresa, no solo porque es un requisito legal, sino que también busca preservar la integridad de los trabajadores y reducir o eliminar cualquier riesgo que ponga en juego su vida.

El presente trabajo presenta un presupuesto de implementación, mismo que debe ser considerado como una inversión no como un gasto puesto que se está velando por el recurso más valioso que tiene la organización el capital humano.

Finalmente se sugiere aplicar el plan de implementación sugerido, en el tiempo establecido; adicionalmente recomendar a la alta dirección hacer auditorias para verificar los avances del plan de implementación.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2013). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo: Granica.
- Allès, M. (10 de agosto de 2011). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado el 3 de junio de 2013, de <http://www.marthaalless.com/biblioteca-libro.php>
- Arzapalo, Cárdenas Gustavo. (s.f.). *Monografias.com*. Recuperado el 12 de febrero de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos47/responsabilidad-social-empresarial/responsabilidad-social-empresarial.shtml>
- Barbosa, A. (31 de Agosto de 2012). *Anny Barbosa*. Obtenido de <http://aniebarbosa.blogspot.com/>
- Barranco, F. J. (1993). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Blanco Barizo, V. (10 de Enero de 2011). *ISO 9004-2000 mejora-continua* . Obtenido de <http://www.slideshare.net/dante1665/iso-90042000-mejoracontinua>
- CESIECUADOR. (s.f.). cesiecuador.com/instrumento.php. Obtenido de <http://cesiecuador.com/instrumento.php#>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos* . Bogotá: MacGraw-hill.
- Chiavenato, Idalberto. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chuden, Herbert J./ Sherman, Arthur W. . (2002) . *Administración de personal. 25a. ed.* . México.
- CNT EP. (2010). Instrucción formal requerida. Quito.
- Colardyn, D. (1996). *La gestion des compétences. Perspectives internationales*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Cole, G. (1997). *Personnel Management*. Letts Educational Aldine Place.
- Cospin, O. (09 de agosto de 2001). *Normas S.A.8000*. Recuperado el 20 de febrero de 2014, de <http://www.monografias.com/usuario/perfiles/mcospin/monografias>
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson educación.
- Dessler, Gary. (1994). *Administración de personal*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Dessler, Gary. (1994). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Enciclopedia Wikipedia. (09 de Diciembre de 2013). *ISO 26000*. Recuperado el 09 de Febrero de 2014, de http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_26000

Enlace consultores. (18 de febrero de 2013). *Que es OHSAS 18001*. Recuperado el 15 de noviembre de 2013, de http://www.enlaceconsultores.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=121&Itemid=48

Eumed.net. (2011). *Enciclopedia virtual*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1104/recuerdo_bibliografico.html

Ferreira, A. (Enero de 2009). *Repositorio UTE*. Recuperado el 2 de mayo de 2013, de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6694/1/35781_1.pdf

Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas. (s.f.). RSE.

Foro Venezuela.net. (18 de Mayo de 2013). *Socialización e intercambio de saberes*. Recuperado el 15 de julio de 2013, de <http://socia-27.forovenueza.net/t26p15-intercambio-de-saberes#top>

Harper y Linch. (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Madrid: Gaceta de Negocios.

ISO 9004-2009. (s.f.).

JEZL, Contadores Auditores. (s.f.). Obtenido de http://www.jezl-auditores.com/index.php?option=com_content&view=article&catid=55&id=104&Itemid=71

Lady, P. (28 de Septiembre de 2012). *Prezi.inc*. Obtenido de <http://prezi.com/cnntnezkh74r/iso-9001-numeral-6/>

Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

Lucia, Antoinettey D. Lepsinger, Richard. (1999). *The art and science of Competency models*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Management & Medios. (2008).

Mathis, R. L. (2003). *Fundamentos de administración de recursos humanos, perspectivas esenciales*. 2ª. Ed. Argentina: : International Thomson editores.

Mundoaftermarket. (8 de Marzo de 2010). *After market*. Obtenido de http://mundoaftermarket.com/?Dar_es_dar&page=ampliada&id=424&_s=&_page=No

Noreplybloggeer. (30 de Septiembre de 2011). *Normas ISO*. Obtenido de <http://iso-actual.blogspot.com/feeds/posts/default>

Normas ISO 9001, 2008. (s.f.).

- Pixel. (12 de julio de 2010). Recuperado el 10 de mayo de 2013, de <http://pixel-creativo.blogspot.com/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>
- Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO). (14 de septiembre de 2011). *Guía Técnica para elaborar o actualizar Manuales de Procedimientos*. Obtenido de <http://www.profeco.gob.mx/juridico/Documentos/CGA/Manuales/GT-EAMP-610/GT-EAMP-610.pdf>
- Producomercio, J. F. (2013).
- Resolución 957, Instrumento Andino. (s.f.). Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- RSE. (13 de Mayo de 2013). *Responsabilidad Social Empresarial* . Recuperado el 7 de Agosto de 2013, de <http://responsabilidadsocialjorgehiguera.blogspot.com/>
- SACHA, L. (Diciembre de 2013). *Resumen de Ley 1016*. Obtenido de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Resumen-Ley-1016/45554215.html>
- Sevilla, D. (14 de mayo de 2012). *¿Que es el modelo de las 5 fuerzas de Porter?* Recuperado el 12 de abril de 2013, de <http://queaprendemos hoy.com>
- Spencer, S. &. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, lic.
- Torres, C. (julio de 2005). *La selección de personal por competencias laborales*. Recuperado el 20 de julio de 2013, de http://www2.uacj.mx/ICSA/Programas/Ciencias_admitivas/CA/laselec.PDF
- Villegas, C. R. (1 de octubre de 2011). *El desempeño del capital humano por Gestión por Competencias*. Recuperado el 8 de junio de 2013, de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents>
- WBCSD, World Business Council for Sustainable Development. (2006). *Responsabilidad social. RSE*.
- Zayas, P. (s.f.). *Eumed.net, Enciclopedia Virtual*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1104/principales_metodos.html
- Zegarra, J. (23 de Noviembre de 2008). *Talento Humano*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de <http://humans-talent.blogspot.com/feeds/posts/default?orderby=updated>

ANEXO 1 GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Artículo 1.- Según lo dispuesto por el artículo 9 de la Decisión 584, los Países Miembros desarrollarán los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, para lo cual se podrán tener en cuenta los siguientes aspectos:

a) Gestión administrativa:

1. Política
2. Organización
3. Administración
4. Implementación
5. Verificación
6. Mejoramiento continuo
7. Realización de actividades de promoción en seguridad y salud en el trabajo
8. Información estadística.

b) Gestión técnica:

1. Identificación de factores de riesgo
2. Evaluación de factores de riesgo
3. Control de factores de riesgo
4. Seguimiento de medidas de control.

c) Gestión del talento humano:

1. Selección
2. Información
3. Comunicación
4. Formación
5. Capacitación
6. Adiestramiento
7. Incentivo, estímulo y motivación de los trabajadores.

d) Procesos operativos básicos:

1. Investigación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
2. Vigilancia de la salud de los trabajadores (vigilancia epidemiológica)
3. Inspecciones y auditorías
4. Planes de emergencia
5. Planes de prevención y control de accidentes mayores
6. Control de incendios y explosiones
7. Programas de mantenimiento
8. Usos de equipos de protección individual
9. Seguridad en la compra de insumos
10. Otros específicos, en función de la complejidad y el nivel de riesgo de la empresa.

Artículo 2.- Siempre que dos o más empresas o cooperativas desarrollen simultáneamente actividades en un mismo lugar de trabajo, los empleadores serán solidariamente responsables por la aplicación de las medidas de prevención y protección frente a los riesgos del trabajo. Dichas medidas serán equitativa y complementariamente asignadas y coordinadas entre las empresas, de acuerdo a los factores de riesgo a que se encuentren expuestos los trabajadores y las trabajadoras. Igual procedimiento se seguirá con contratistas, subcontratistas, enganchadores y demás modalidades de intermediación laboral existentes en los Países Miembros.

2.5.2 DEL SERVICIO DE SALUD EN EL TRABAJO

Artículo 3.- Con base al artículo 5 de la Decisión 584, los Países Miembros se comprometen a adoptar las medidas que sean necesarias para el establecimiento de los Servicios de Salud en el Trabajo, los cuales podrán ser organizados por las empresas o grupos de empresas interesadas, por el sector público, por las instituciones de seguridad social o cualquier otro tipo de organismo competente o por la combinación de los enunciados. La adopción de esas medidas, por parte de los Países Miembros y/o de las empresas, podría ser:

- a) Por vía legislativa o administrativa, de conformidad con la práctica de cada País Miembro;
- b) Por convenios colectivos u otros acuerdos entre los empleadores y los trabajadores interesados; o,
- c) De cualquier otra manera que acuerde la Autoridad competente, previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores interesados.

Artículo 4.- El Servicio de Salud en el Trabajo tendrá un carácter esencialmente preventivo y podrá conformarse de manera multidisciplinaria. Brindará asesoría al empleador, a los trabajadores y a sus representantes en la empresa en los siguientes rubros:

- a) Establecimiento y conservación de un medio ambiente de trabajo digno, seguro y sano que favorezca la capacidad física, mental y social de los trabajadores temporales y permanentes;
- b) Adaptación del trabajo a las capacidades de los trabajadores, habida cuenta de su estado de salud físico y mental.

Artículo 5.- El Servicio de Salud en el Trabajo deberá cumplir con las siguientes funciones:

- a) Elaborar, con la participación efectiva de los trabajadores y empleadores, la propuesta de los programas de seguridad y salud en el trabajo enmarcados en la política empresarial de seguridad y salud en el trabajo;
- b) Proponer el método para la identificación, evaluación y control de los factores de riesgos que puedan afectar a la salud en el lugar de trabajo;
- c) Observar los factores del medio ambiente de trabajo y de las prácticas de trabajo que puedan afectar a la salud de los trabajadores, incluidos los comedores, alojamientos y las instalaciones sanitarias, cuando estas facilidades sean proporcionadas por el empleador;
- d) Asesorar sobre la planificación y la organización del trabajo, incluido el diseño de los lugares de trabajo, sobre la selección, el mantenimiento y el estado de la maquinaria y de los equipos, y sobre las sustancias utilizadas en el trabajo;

- e) Verificar las condiciones de las nuevas instalaciones, maquinarias y equipos antes de dar inicio a su funcionamiento;
- f) Participar en el desarrollo de programas para el mejoramiento de las prácticas de trabajo, así como en las pruebas y la evaluación de nuevos equipos, en relación con la salud;
- g) Asesorar en materia de salud y seguridad en el trabajo y de ergonomía, así como en materia de equipos de protección individual y colectiva;
- h) Vigilar la salud de los trabajadores en relación con el trabajo que desempeñan;
- i) Fomentar la adaptación al puesto de trabajo y equipos y herramientas, a los trabajadores, según los principios ergonómicos y de bioseguridad, de ser necesario;
- j) Cooperar en pro de la adopción de medidas de rehabilitación profesional y de reinserción laboral;
- k) Colaborar en difundir la información, formación y educación de trabajadores y empleadores en materia de salud y seguridad en el trabajo, y de ergonomía, de acuerdo a los procesos de trabajo;
- l) Organizar las áreas de primeros auxilios y atención de emergencias;
- m) Participar en el análisis de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, así como de las enfermedades producidas por el desempeño del trabajo;
- n) Mantener los registros y estadísticas relativos a enfermedades profesionales y accidentes de trabajo;
- o) Elaborar la Memoria Anual del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Las funciones previstas en el presente artículo serán desarrolladas en coordinación con los demás servicios de la empresa, en consonancia con la legislación y prácticas de cada País Miembro.

Artículo 6.- El personal que preste servicios de seguridad y salud en el trabajo, deberá gozar de independencia profesional, respecto del empleador así como de los trabajadores y de sus representantes.

Artículo 7.- La autoridad competente en cada País Miembro determinará periódicamente las certificaciones y calificaciones exigibles al personal que haya de prestar Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo, según la naturaleza de las funciones a desempeñar y de conformidad con la legislación y la práctica nacionales.

Artículo 8.- Los Países Miembros procurarán que la vigilancia de la salud de los trabajadores no implique ningún costo para los trabajadores y, en la medida de lo posible, se realice durante las horas de trabajo.

Artículo 9.- El Comité Andino de Autoridades en Seguridad y Salud en el Trabajo, tomando en consideración las legislaciones laborales nacionales y en coordinación con el Consejo Asesor de Ministros de Trabajo, propondrá a la Secretaría General de la Comunidad Andina los criterios para el gradual perfeccionamiento de los Servicios de Salud en el Trabajo.

2.5.3 DEL COMITE DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Artículo 10.- Según lo dispuesto en el literal p) del artículo 1 de la Decisión 584, el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo es un órgano bipartito y paritario constituido por representantes del empleador y de los trabajadores, con las facultades y obligaciones previstas por la legislación y la práctica nacionales. Dicho Comité actuará como instancia de consulta regular y periódica de las actuaciones de la empresa en materia de prevención de riesgos y apoyo al desarrollo de los programas de seguridad y salud en el trabajo.

Artículo 11.- El Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo tendrá, entre otras, las siguientes funciones:

- a) Participar en la elaboración, aprobación, puesta en práctica y evaluación de las políticas, planes y programas de promoción de la seguridad y salud en el trabajo, de la prevención de accidentes y enfermedades profesionales;
- b) Considerar las circunstancias y colaborar con la investigación de las causas de todos los accidentes, enfermedades profesionales e incidentes que ocurran en el lugar de trabajo;
- c) Hacer recomendaciones pertinentes para evitar la repetición de los accidentes y la ocurrencia de enfermedades profesionales;
- d) Hacer inspecciones periódicas del lugar de trabajo y de sus instalaciones, maquinarias y equipos, a fin de reforzar la gestión preventiva;
- e) Hacer recomendaciones apropiadas para el mejoramiento de las condiciones y el medio ambiente de trabajo, velar porque se lleven a cabo las medidas adoptadas y examinar su eficiencia;
- f) Vigilar el cumplimiento de la legislación, normas internas y las especificaciones técnicas del trabajo relacionadas con la seguridad y salud en el lugar de trabajo;

- g) Procurar el compromiso, colaboración y participación activa de todos los trabajadores en el fomento de la prevención de riesgos en el lugar de trabajo;
- h) Promover que todos los nuevos trabajadores reciban una formación sobre prevención de riesgos, instrucción y orientación adecuada;
- i) Garantizar que todos los trabajadores estén informados y conozcan los reglamentos, instrucciones, especificaciones técnicas de trabajo, avisos y demás materiales escritos o gráficos relativos a la prevención de los riesgos en el lugar de trabajo;
- j) Supervisar los servicios de salud en el trabajo y la asistencia y asesoramiento al empleador y al trabajador;
- k) Conocer los documentos e informes relativos a las condiciones de trabajo que sean necesarios para el cumplimiento de sus funciones, así como los procedentes de la actividad del servicio de prevención, en su caso;
- l) Conocer y aprobar la Memoria y Programación Anual del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Estas funciones deberán desarrollarse de conformidad con la Decisión 584 y la legislación y prácticas de cada País Miembro.

Artículo 12.- Los Países Miembros adoptarán disposiciones legislativas o administrativas, que determinen el marco para la participación de representantes, tanto del empleador como de los trabajadores, que formarán parte del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, en función del tamaño de las empresas. El Comité será creado sólo en aquellas empresas que alcancen el número mínimo de trabajadores establecido para este fin en las legislaciones nacionales.

2.5.4 DEL DELEGADO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Artículo 13.- En aquellas empresas que no cuenten con un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, por no alcanzar el número mínimo de trabajadores establecido para este fin en la legislación nacional correspondiente, se designará un Delegado de Seguridad y Salud en el Trabajo. Dicho Delegado será elegido democráticamente por los trabajadores, de entre ellos mismos.

Artículo 14.- El Delegado de Seguridad y Salud en el Trabajo, como representante de los trabajadores, colaborará al interior de la empresa en materia de Prevención de Riesgos Laborales.

2.5.5 MEDIDAS DE PROTECCIÓN A LOS TRABAJADORES

Artículo 15.- En observancia de las legislaciones nacionales, los trabajadores no deberán sufrir perjuicio alguno cuando:

- a) Hayan formulado una queja por lo que considera ser una infracción a las disposiciones reglamentarias o una deficiencia grave en las medidas tomadas por el empleador en el campo de la seguridad y la salud de los trabajadores y el medio ambiente de trabajo;
- b) Emprendan medidas justificadas por el o los trabajadores de acuerdo a la legislación nacional establecida en cada País Miembro;
- c) Juzguen necesario interrumpir una situación de trabajo por creer, por motivos razonables, que existe un peligro inminente que pone en riesgo su seguridad y

salud o la de otros trabajadores. En este caso deberá informar de inmediato a su superior jerárquico directo y a los delegados de seguridad y salud en el trabajo. Mientras el empleador no haya tomado medidas correctivas, si fuera necesario, no podrá exigir a los trabajadores que reanuden sus actividades cuando subsista dicho peligro;

- d) Notifiquen un accidente de trabajo, una enfermedad profesional, un incidente, un suceso peligroso, un accidente de trayecto o un caso de enfermedad cuyo origen profesional sea sospechoso.

Artículo 16.- Con el fin de proteger a los trabajadores, se conservará de manera confidencial la información de la salud de los mismos. Esta será consignada en una historia médica ocupacional en los Servicios de Salud en el Trabajo o en las instituciones médicas que consideren la legislación o las disposiciones de la empresa. Los trabajadores y empleadores que formen parte de los Servicios de Salud en el Trabajo sólo tendrán acceso a dicha información si tiene relación con el cumplimiento de sus funciones. En caso de información personal de carácter médico confidencial, el acceso debe limitarse al personal médico.

Artículo 17.- Los resultados de las evaluaciones médicas ocupacionales serán comunicados por escrito al trabajador y constarán en su historia médica. El empleador conocerá de los resultados de estas evaluaciones con el fin exclusivo de establecer acciones de prevención, ubicación, reubicación o adecuación de su puesto de trabajo, según las condiciones de salud de la persona, el perfil del cargo y la exposición a los factores de riesgo. La legislación nacional de los Países Miembros podrá establecer los mecanismos para el acceso a la información pertinente por parte de los organismos competentes y de otras instituciones.

2.5.6 RESPONSABILIDADES Y SANCIONES

Artículo 18.- Los empleadores, las empresas, los contratistas, subcontratistas, enganchadores y demás modalidades de intermediación laboral existentes en los Países Miembros, serán solidariamente responsables, frente a los trabajadores, de acuerdo a los parámetros que establezca la legislación nacional de cada País Miembro respecto a las obligaciones y responsabilidades que se señalan en el presente Reglamento.

Artículo 19.- El incumplimiento de las obligaciones por parte del empleador en materia de seguridad y salud en el trabajo, dará lugar a las responsabilidades que establezca la legislación nacional de los Países Miembros, según los niveles de incumplimiento y los niveles de sanción.

Artículo 20.- Cuando la autoridad nacional competente en seguridad y salud en el trabajo compruebe el incumplimiento de la normativa nacional sobre prevención de riesgos laborales, impondrá las medidas correctivas y sanciones, conforme a lo establecido en la legislación correspondiente de cada País Miembro.

Artículo 21.- El Comité Andino de Autoridades en Seguridad y Salud en el Trabajo en coordinación con el Consejo Asesor de Ministros de Trabajo, propondrá a la Secretaría General de la Comunidad Andina los criterios que deberían tomarse en cuenta para la determinación de los niveles de riesgo de las empresas. Dichos criterios serán adoptados por Resolución de la Secretaría General de la Comunidad Andina. (Resolución 957, Instrumento Andino)

ANEXO 2 PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GAF-CRH-D- 001	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL		
Edición No. 01			Pág. 1 de 9

1. PROPOSITO

Identificar a los mejores talentos con responsabilidad social, que estén dentro de las condiciones económicas de la empresa, a través de la aplicación de las técnicas de selección por competencias, a fin de dotar a la empresa del recurso calificado en el menor tiempo posible fomentando la equidad de género.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los cargos de la organización.


3. RESPONSABLE DEL PROCESO

- El Coordinador de Recursos Humanos.

4. DEFINICIONES

4.1 COMPETENCIA

Es el conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y características de una persona que está relacionada con su desempeño dentro de la organización. (Desarrollo Talento, 2010).

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 001	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 1 de 9

4.2 EDUCACIÓN

Nivel o grado de preparación necesario para desempeñar con propiedad un puesto de trabajo, en lo que se refiere a instrucción académica (escuelas, colegios, universidades, institutos) así como capacitaciones que sean requeridas dentro del procesos de selección para el desempeño del puesto de trabajo. (Registro Oficial, 2010).

4.3 EXPERIENCIA

Conocimiento de algo que se adquiere a través de la práctica o la repetida ejecución de actividades.

4.4 FORMACIÓN

Conocimientos adquiridos a través de la formación formal relacionadas con las actividades laborales.

4.5 HABILIDADES

Es el talento, la pericia o la aptitud que tiene una persona para realizar tareas o actividades, mismas que pueden ser innatas o adquiridas a través del entrenamiento o experiencia.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 001	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 1 de 9

4.6 PROMOCIÓN

La promoción es el traspaso de un empleado de un puesto de trabajo a otro al que corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad, o nivel más elevado en la organización o varios de esos aspectos.

4.7 PRUEBAS PSICOTÉCNICAS

Son el conjunto de baterías de carácter técnico y psicológico que se aplican según las características y especificaciones del puesto solicitado.

4.8 RECLUTAMIENTO

Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para un puesto específico dentro de Producomercio.

4.9 SELECCIÓN

Es el conjunto de normas, mecanismos, políticas, métodos y procedimientos tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado dentro de la empresa. (OAS.ORG).

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 001	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 1 de 9

4.10 VACANTE

Es la posición que no se encuentra ocupada por nadie dentro de la estructura de la empresa.

5 POLITICAS


- Para la contratación de personal a nivel directivo, se procederá a contratar a una consultora para que realice dicho proceso en el que se propondrá la participación de las mujeres.
- La metodología que se utilizará es selección por competencias.
- En el caso de haber personal interno potencial, (más de uno), se realizará únicamente procesos de selección internos.
- En el caso de haber personal interno potencial, (uno), se realizará la promoción, previa a una evaluación por competencias.
- Se contratará el mismo porcentaje de mujeres como de hombres.
- Se contratará personal discapacitado

6 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES


- En el caso de la generación de una vacante ya sea por remplazo o por creación de una posición el área requirente remite la requisición de personal correspondiente.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 001	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 1 de 9

- El Coordinador de Recursos Humanos analiza si existe o no la vacante y el motivo como se generó la misma.
- El Coordinador de Recurso Humanos analizará si el proceso de selección será interno o externo, puesto que verificará si existen candidatos potenciales que cumplan con los requisitos del puesto dentro de la misma organización.
- Una vez definido el tipo de proceso a realizarse; y en el caso de ser un proceso de selección externo se procederá a seleccionar la fuente de reclutamiento que podría ser; anuncio de prensa, aviso de radio, publicación en páginas web, anuncios en colegios o asociaciones etc.
- El Coordinador de Recursos Humanos receptan las hojas de vida de los candidatos y procede a analizar y seleccionar aquellas que cumplan con el perfil requerido para el cargo en educación, experiencia, capacitación, competencias, según la información levantada en el manual de funciones y perfiles.
- Se verificará que existan postulantes hombres como mujeres, para garantizar la equidad de género, se invitará a personal discapacitado.
- El Coordinador de Recursos Humanos contacta a los candidatos que cumplan con el perfil, y coordina una entrevista preliminar.
- El Coordinador de Recursos Humanos procede a realizar la entrevista preliminar en la que confirmará y ampliará información de la veracidad de los datos proporcionados y de los rasgos de personalidad de los candidatos.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 001	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 1 de 9

- De existir suficientes candidatos por lo menos tres, el Coordinador de Recursos Humanos continua con el proceso solicitando una prueba técnica al área requirente a ser aplicada a los postulantes, en esta solicitud deberá acompañar las hojas de vida de los candidatos que pasan a la siguiente etapa del proceso de selección, de no haber por lo menos la terna, termina el proceso y se inicia un nuevo reclutamiento.
- Una vez que la prueba técnica haya sido remitida al Coordinador de Recursos Humanos, este procede a convocar a los candidatos para la aplicación de esta, si se requiere la aplicación de una prueba práctica se coordinará con el área requirente el día y la hora en la que se ejecutará la misma.
- Posterior a la evaluación correspondiente se calificará las pruebas técnicas a fin de determinar los candidatos para continuar en el proceso.
- En el caso de existir candidatos idóneos, el coordinador de Recursos Humanos emite el informe del proceso hasta la etapa de prueba técnica, donde coordina con el Gerente la entrevista final de los candidatos.
- El Gerente General, realiza la entrevista final y selecciona al candidato idóneo para ocupar el cargo.
- Una vez que el Gerente General da a conocer el candidato seleccionado, el Coordinador de Recursos Humanos procede a informar al ganador y coordina fecha efectiva de incorporación, así como la ejecución de los exámenes pre ocupacionales y lo canaliza al asistente de recursos humanos para que se realice el proceso de contratación e inducción correspondiente.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 001	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 1 de 9

- El Coordinador de Recursos Humanos realiza el cierre del proceso remitiendo el expediente de todo el procesos al Asistente de Recursos Humanos, para que elabore el file del nuevo colaborador.

7 INDICADORES

Nombre	Tiempo de respuesta o ciclo del proceso de selección.				
Descripción	Muestra el tiempo que se ha empleado en la selección del nuevo recurso desde el momento que ha sido solicitado el recurso.				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Meta	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
TR= FFP-FR	mensual	Negativo	100%	Coordinador de Recurso Humanos	Gerente Administrativo Financiero

TR= Tiempo de repuesta

FFP= Fecha fin del proceso

FRR= Fecha de recepción del requerimiento

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 001	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 1 de 9

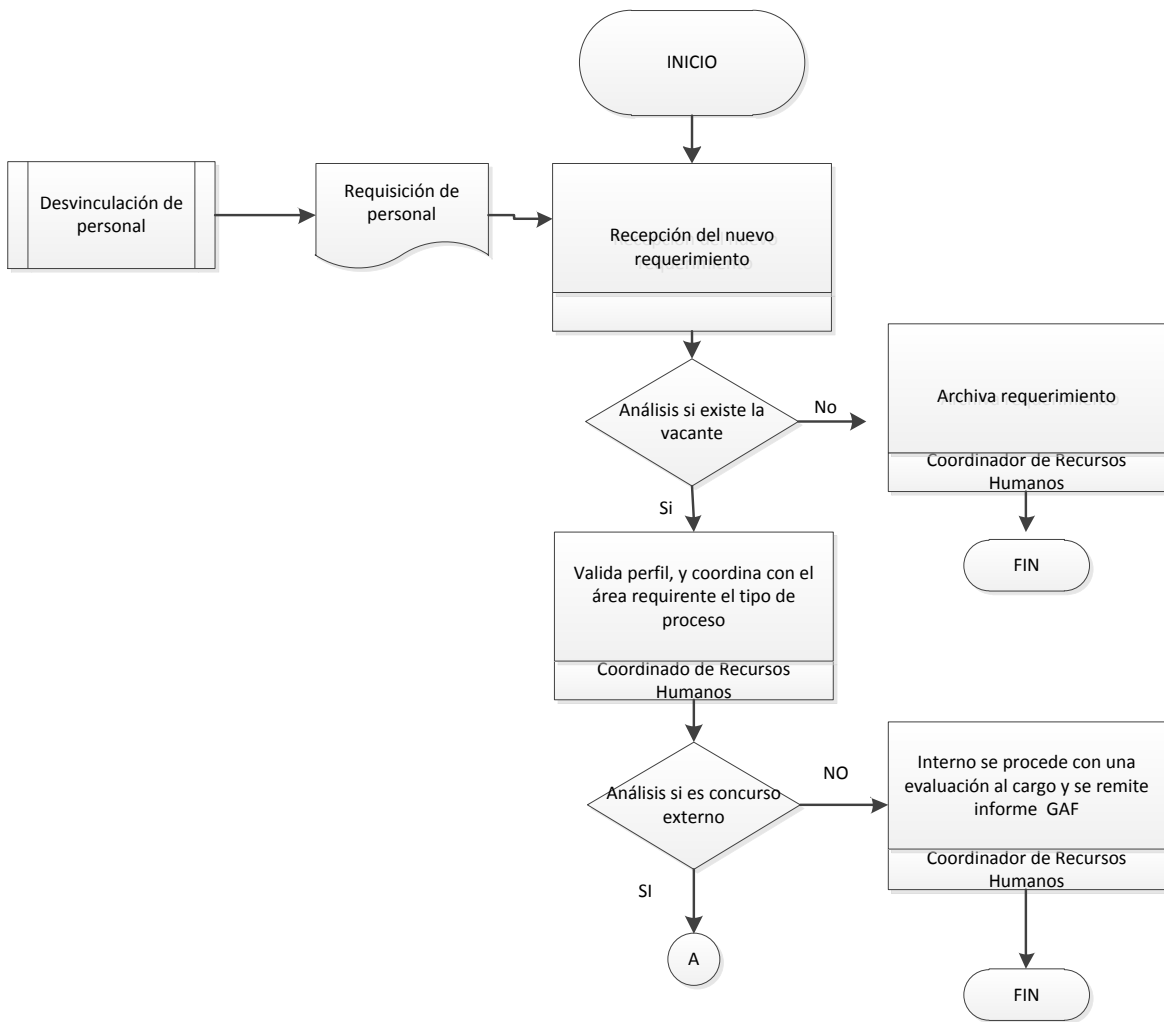
8 DOCUMENTOS

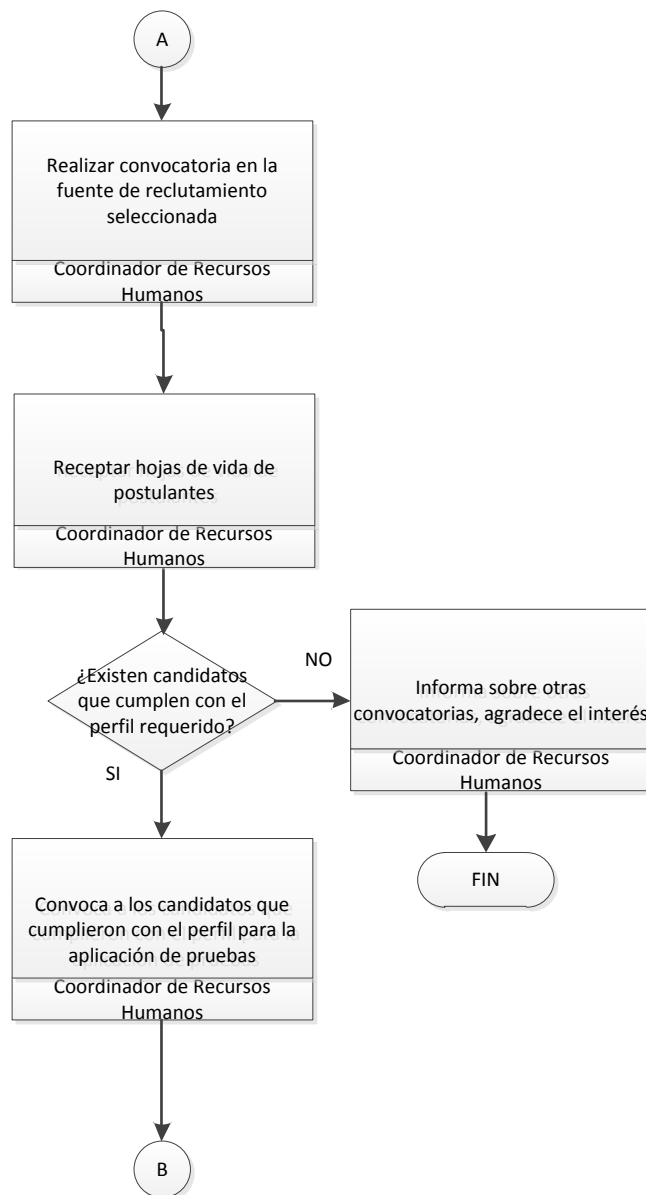
Código	Nombre
GAF-CRH- D- 001	Procedimiento de Reclutamiento y Selección
GAF-CRH-D-009	Manual de funciones y perfil de cargos

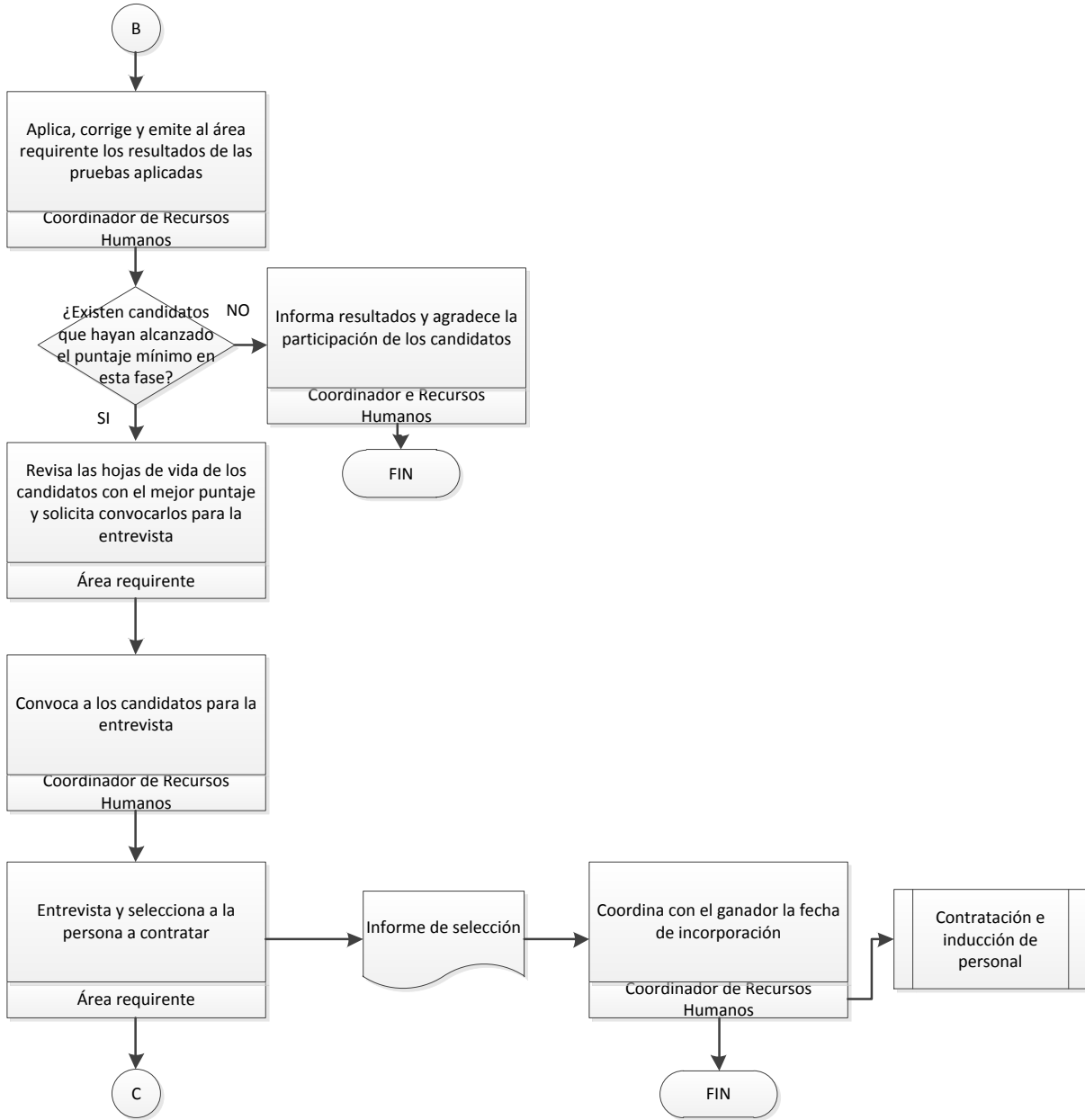
9 REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GAF-CRH-R-001	Requisición de personal	impreso	1 año	Archivo inactivo
GAF-CRH-R-002	Informe de selección de personal	Impreso	1 año	Archivo inactivo


10 DIAGRAMA DE FLUJO







ANEXO 2.1 REQUISICION DE PERSONAL

GAF-CRH-R-001		PRODUCOMERCIO JOSEPH'S FOODS	No.
REQUISICIÓN DE PERSONAL			
DATOS GENERALES			
Area:		Ciudad:	
Nombre del cargo:		Jefe inmediato:	
MOTIVO DE LA VACANTE			
Reemplaza a:		Quien salió de la empresa por:	
Creación de puesto:		Motivo de la creación:	
TIPO DE CONTRATACION			
Permanente	Temporal	Si es temporal indique el tiempo de contratación:	
TIPO DE PROCESO DE SELECCION			
INTERNO	EXTERNO	MIXTO	
REQUERIMIENTOS DEL CARGO A CUBRIR			
Misión del cargo:			
Funciones esenciales:			
INSTRUCCION FORMAL REQUERIDA			
Nivel de educación formal	Título	Detalle	
Bachillerato			
Profesional Tercer Nivel			
Cuarto Nivel			
Otros			
EXPERIENCIAL LABORAL			
Tiempo de experiencia			
Especificidad de experiencia			
CAPACITACION REQUERIDA			
Curso de capacitación		Número de horas requeridas	
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD			
Firma del solicitante	Cargo	Fecha	
APROBADO POR:			
Firma Gerente General	Firma Gerente Administrativo Financiero	Fecha	
OBSERVACIONES			

ANEXO 3 PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GAF-CRH-D- 002	CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN		
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

1 PROPOSITO

Regularizar el ingreso de los nuevos colaboradores de la empresa Producomercio Joseph's Foods, a través de la suscripción y legalización del respectivo contrato de trabajo, así como también coordinar la inducción correspondiente a la organización para garantizar su buen desempeño.

2 ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los colaboradores de la empresa.

3 RESPONSABLE DEL PROCESO

- El Coordinador de Recursos Humanos.

4 DEFINICIONES

4.1 CONTRATACIÓN

La contratación de personal es el procedimiento que se lleva a cabo en una empresa para formalizar la relación laboral con el candidato ganador y que ha sido seleccionado para laborar en la misma; y se refiere a la recepción de un expediente documentado de todos los datos que proporcionó a la empresa durante su proceso

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 002	CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

de selección, así como también es el acto de formalización de su incorporación a través de la firma de un contrato donde se aceptan las obligaciones y responsabilidades entre la empresa y el nuevo colaborador.

4.2 CONTRATO DE TRABAJO

Un contrato de trabajo es un acuerdo, mediante el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio a otra persona jurídica, la misma que será a nivel de dependencia y por estos servicios recibirá a cambio un salario.

4.3 INDUCCIÓN

La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.

4.4. PERIODO DE PRUEBA

Es el tiempo que se estipula en el contrato de trabajo para poder evaluar el desempeño del nuevo colaborador y mantenerlo en su puesto de trabajo o desvincularlo de la organización, en el código de trabajo ecuatoriano ese periodo es 180 días.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GAF-CRH-D- 002	CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN		
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

5 POLITICAS

- Se realizará re inducción a la organización una vez al año, en la que contemplará entre otros temas la responsabilidad social y el involucramiento del empleado dentro de este proceso, así como también los temas sobre la gestión de seguridad industrial y la responsabilidad del empleado frente a este.
- Se solicitará e los jefes directos el correspondiente formato de inducción al puesto de trabajo que contemple un adecuado entrenamiento en su cargo.
- El nuevo colaborador no podrá ingresar a laborar mientras no entregue todos los documentos requeridos para su ingreso.

6 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

6.1 Contratación

- Una vez concluido el proceso de selección el Asistente de Recursos Humanos procederá a verificar que el nuevo colaborador haya entregado todos los documentos requeridos por la empresa, de no estar la documentación completa no permitirá el ingreso del nuevo recurso.
- Receptar la firma en el convenio de confidencialidad.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 002	CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

- Recapta el informe médico del examen pre ocupacional, si existiera alguna novedad la reporta de inmediato a la Gerencia, quien definirá el que se continúe con el proceso.
- Una vez que recibe la documentación completa el Asistente de Recursos Humanos elabora el contrato de trabajo en tres originales.
- El Asistente de Recursos Humanos convoca al nuevo empleado para la firma del contrato y la recepción de firma de documentos como aviso de entrada al IESS, entre otras formas propias de la organización.
- Una vez recopilada la firma el Asistente de Recursos Humanos registra el contrato en la página del Ministerio de Relaciones Laborales para imprimir el correspondiente extracto y regularizar el contrato.
- El Coordinador de Recursos Humanos realizará los registros que correspondan en el sistema de nómina que la empresa maneja una vez que se haya confirmado que el colaborador asistió a laborar en la unidad que corresponda y en la fecha coordinada.

6.2 Inducción

- El Coordinador de Recursos Humanos coordinará con el jefe de área en la que laborará el nuevo colaborador a fin de que ejecute la respectiva inducción de personal ejecutando el check list en el formato correspondiente, mismo que deberá ser entregado en el área de Recursos Humanos, hasta la tercera semana desde la incorporación del nuevo empleado.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 002	CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

- Todo el personal que se vincule a la organización deberá recibir la correspondiente inducción que deberá incluir los siguientes aspectos:

➤ **Información de la organización;**

El responsable será el Coordinador de Recursos Humanos, en la cual se contemplará una explicación de la planificación estratégica de la organización, que incluye, la misión, visión, objetivos corporativos, estructura organizacional, el cargo que desempeñará y donde está ubicado su cargo dentro de la estructura, el área de trabajo, quien será su jefe inmediato y las funciones a cumplir.

➤ **Normativa;**

- El Coordinador de Recursos humanos de igual manera, explicará al nuevo colaborador el Reglamento Interno de Trabajo, el perfil del cargo que desempeñará que estará incluido en el Manual de Funciones, coordinará la entrega del documento de identificación.
- El Responsable de Gestión de Riesgos Laborales, entregará la Identificación de Peligros y Riesgos en el trabajo, en función del cargo que desempeñará.
- El jefe inmediato realizará la entrega de la normativa inherente al área donde laborará el colaborador como procedimientos, instructivos, etc.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 002	CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

- Se instruirá sobre el papel que desempeñará el individuo dentro de la responsabilidad social empresarial.
- El Coordinador de Recursos Humanos en coordinación con el jefe inmediato deberá realizar la presentación del nuevo colaborador con los directivos, equipo de trabajo y demás compañeros de las diferentes áreas de la organización.
- El jefe inmediato deberá realizar la entrega de las herramientas de trabajo como materiales, equipos de oficina, ropa de trabajo, según corresponda.
- El jefe inmediato deberá darle la respectiva explicación de las actividades que deberá realizar, indicándole la manera de realizarlo y su nivel de reporte.
- El Responsable de Gestión de Riesgos laborales y Gerente deberán realizar la respectiva inducción de seguridad industrial, en el que se dará una explicación de todo el programa de Riesgos Laborales y como evitar accidentes y prevenir enfermedades ocupacionales, se deberá llevar un registro de inducción, mismo que se adjunta.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GAF-CRH-D- 002	CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN		
Edición No. 01			Pág. 1 de 7

7 INDICADORES

Nombre	Colaboradores que tienen legalizado su contrato					
Descripción	Muestra el número de colaboradores cuyo contrato ha sido registrado en MRL.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Número de personal que cuenta con un contrato legalizado – personal de la empresa	mensual	Positivo	1%	100%	Coordinador de Recursos Humanos	Gerente Administrativo Financiero

8 DOCUMENTOS

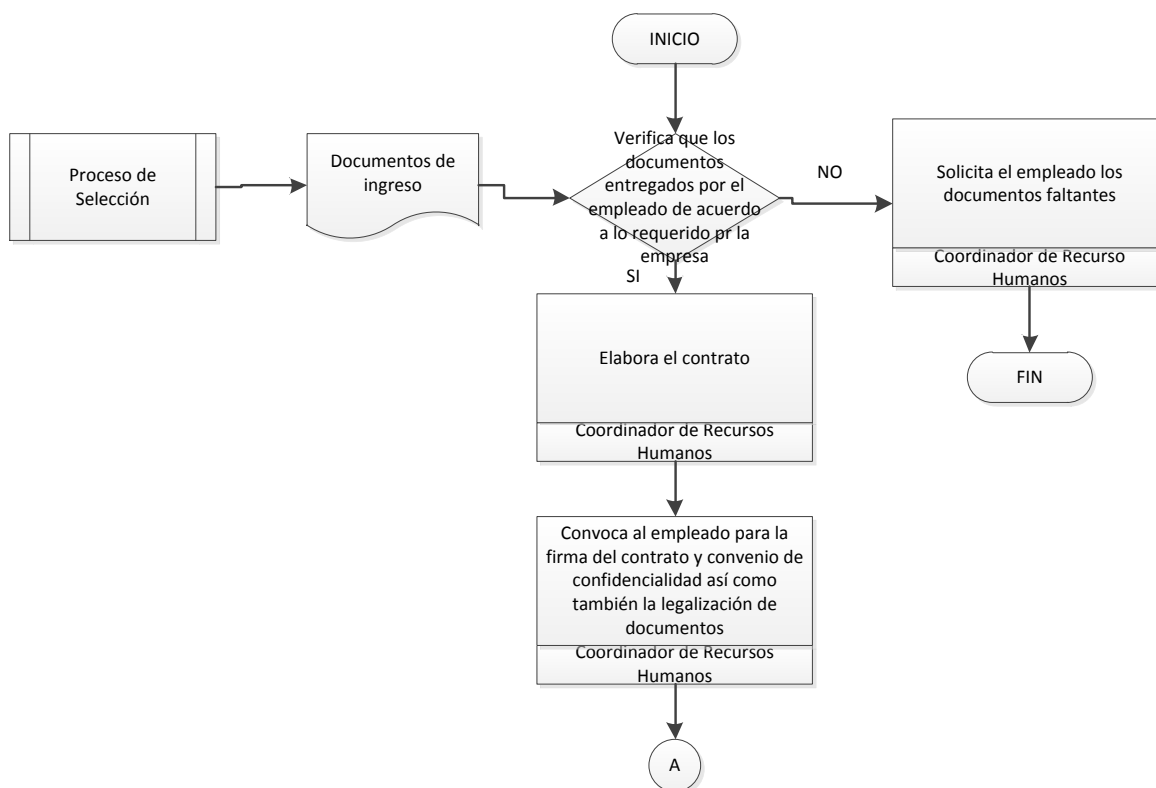
Código	Nombre
GAF-CRH-D-002	Procedimiento de Contratación e Inducción
N/A	Código de Trabajo.
GAF-CRH-D-009	Manual de funciones y perfil de cargos

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 002	CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7

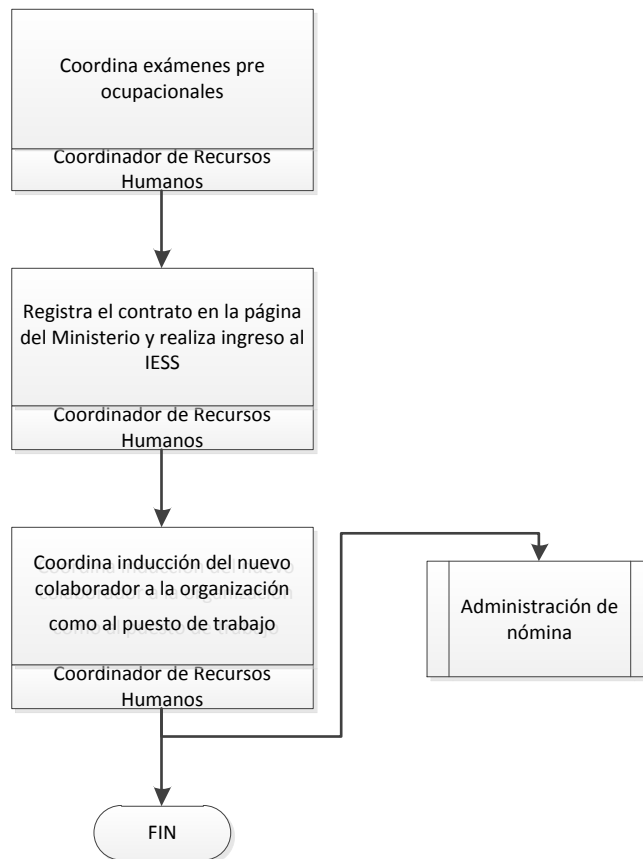
9 REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
S/N	Contrato de trabajo	impreso	indefinido	n/a
GAF- CRH-R- 003	Formato de inducción de personal	impreso	indefinido	n/a
GAF- CRH-R- 004	Formato de Identificación de peligros	impreso	indefinido	n/a


10 DIAGRAMA DE FLUJO



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 002	CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN	
Edición No. 01		Pág. 1 de 7



ANEXO 3.1 FORMATO DE INDUCCION DE PERSONAL


CODIGO	FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	
GAF-CRH-R-002	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANACIERA	

NO.	TEMAS	SI	NO	RESPONSABLE DE LA INDUCCIÓN	FECHA

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____ CARGO: _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____ CARGO: _____

ANEXO 4 PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GAF-CRH-D- 003	EVALUACION DEL PERSONAL		
Edición No. 01		Pág. 6 de 6	

1 PROPOSITO

Contribuir al desarrollo para el mejoramiento del desempeño del personal de la empresa Producomercio Joseph's Foods, a través de la retroalimentación constante y acompañamiento en los planes de acción.

2 ALCANCE

Este procedimiento aplica a todo el personal que labora en la empresa.


3 RESPONSABLE DEL PROCESO

- El Coordinador de Recursos Humanos.

4 DEFINICIONES

4.1 AMBIENTE LABORAL

Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Este entorno los constituyen las personas que lo rodean, normalmente serán jefes y compañeros en sus diferentes niveles. Como en los casos anteriores, tendrán efectos positivos y negativos sobre el desempeño del colaborador.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 003	EVALUACION DEL PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6

4.2 CLIMA LABORAL

Es el conjunto de características, relativamente estables, en el tiempo, que son percibidas por los colaboradores como propias de la empresa, a través de los factores internos y externos que influyen en el desempeño de los colaboradores.

4.3 COMPROMISO


Responsabilidad aceptada, acción, promesa, declaración o decisión muy visible, hecha por una persona y estrechamente relacionada con esa persona.

4.4 COMUNICACIÓN

Proceso que suministra la información técnica, relacionada con la coordinación y la motivación de todas las partes de la organización, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad el hombre.

4.5 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Es un proceso que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente y el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, e implica retroalimentar a la persona en sus puntos fuertes y débiles, y guiarle como mejorar en su desempeño. (I-O, PSICOLOGÍA, 2012)

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 003	EVALUACION DEL PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6

4.6 FACTORES DE CLIMA LABORAL


Conjunto de características que influyen y determinan el clima laboral de un área o de la empresa en general.

4.7 RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación, es la información que se le da al individuo que es evaluado a fin de comunicarle, sobre su desempeño ya sea este positivo o con oportunidades de mejora, en el segundo caso, permite recibir del individuo planes de acción que son importantes para la mejora de su desempeño y cumplir con los objetivos de la organización.

5 POLITICAS

- Se aplicará evaluación de desempeño, evaluación de competencias y clima laboral, en esta última se incluirá la evaluación interna para medir el grado de aplicación de la RSE.
- Estas encuestas serán aplicadas y evaluadas una vez al año.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 003	EVALUACION DEL PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6

6 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- En el presente proyecto se está planteando que se aplique la evaluación del desempeño, de competencias y clima laboral, a toda la organización para definir necesidades de capacitación, y aplicar una evaluación al año.
- Se sugiere también se realice el seguimiento de los planes de acción posterior al feedback mensualmente.
- Las evaluaciones de clima organizacional arrojarán resultados del sentido de pertenencia de los colaboradores, y nos darán en gran medida el resultado si la empresa está siendo responsable con la sociedad, en este caso directamente con sus empleados, puesto que podremos evaluar si ellos se sienten cómodos, conformes, motivados y bien remunerados dentro de la empresa.
- Las evaluaciones de desempeño, competencias y clima serán anexadas al file de cada colaborador.
- En base a los resultados de la evaluación de clima se incluirá en el plan anual de capacitación, charlas motivacionales y de trabajo en equipo de ser necesario, o las capacitaciones que se requiera en base a los resultados obtenidos.


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D-003	EVALUACION DEL PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6

7 INDICADORES

Nombre	Feedback al personal de Producomercio Joseph's Foods					
Descripción						
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(total de colaboradores que han recibido feedback posterior a su evaluación de desempeño/ total de colaboradores evaluados) x 100	trimestral	Positivo	5%	95%	Coordinador de Recursos Humanos	Gerente Administrativo Financiero

8 DOCUMENTOS


Código	Nombre
s/n	Evaluación de desempeño y competencias
GAF-CRH-R-005	Formulario de evaluación del desempeño
s/n	Formulario de evaluación de Clima Laboral
s/n	Formulario de plan de acción

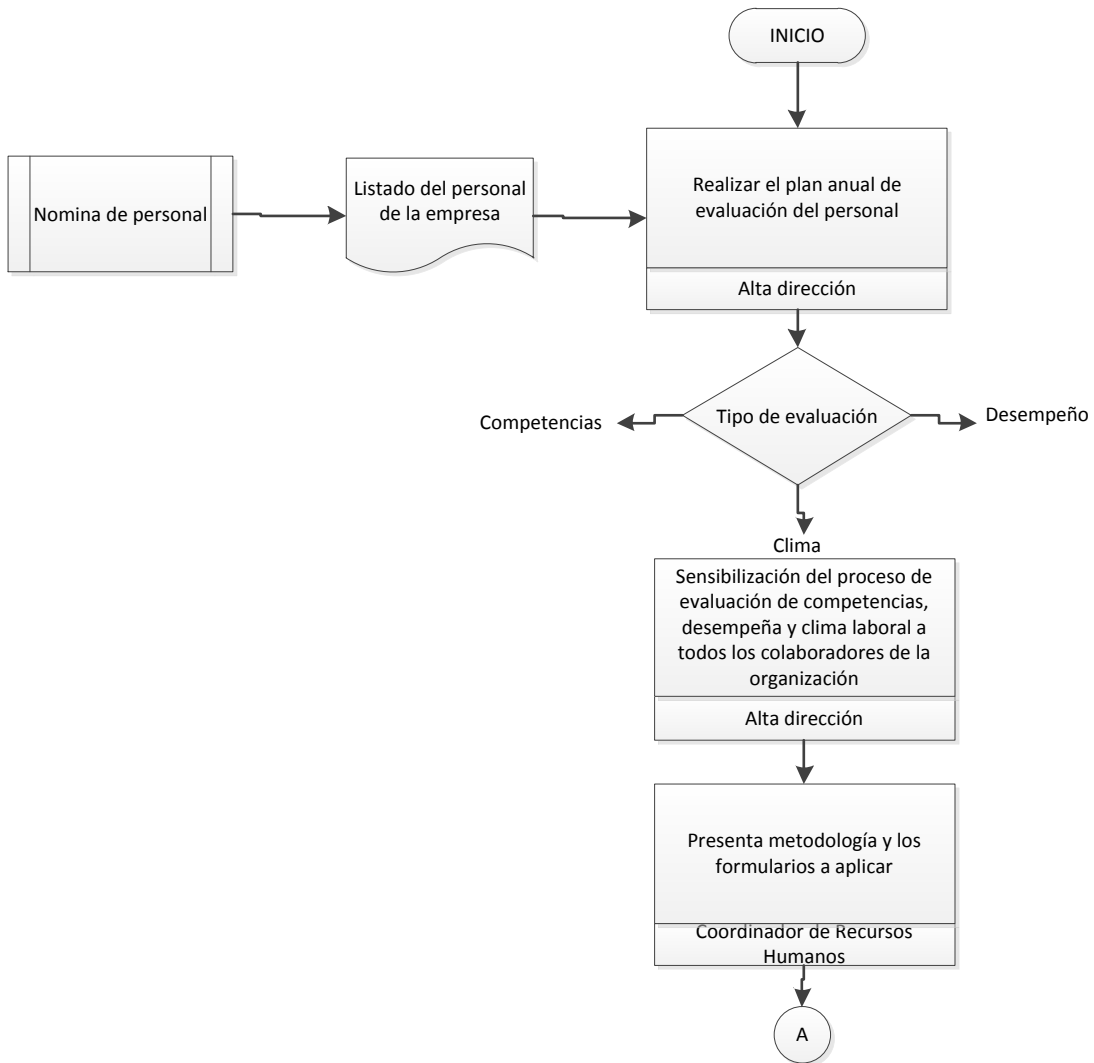
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 003	EVALUACION DEL PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6


9 REGISTROS

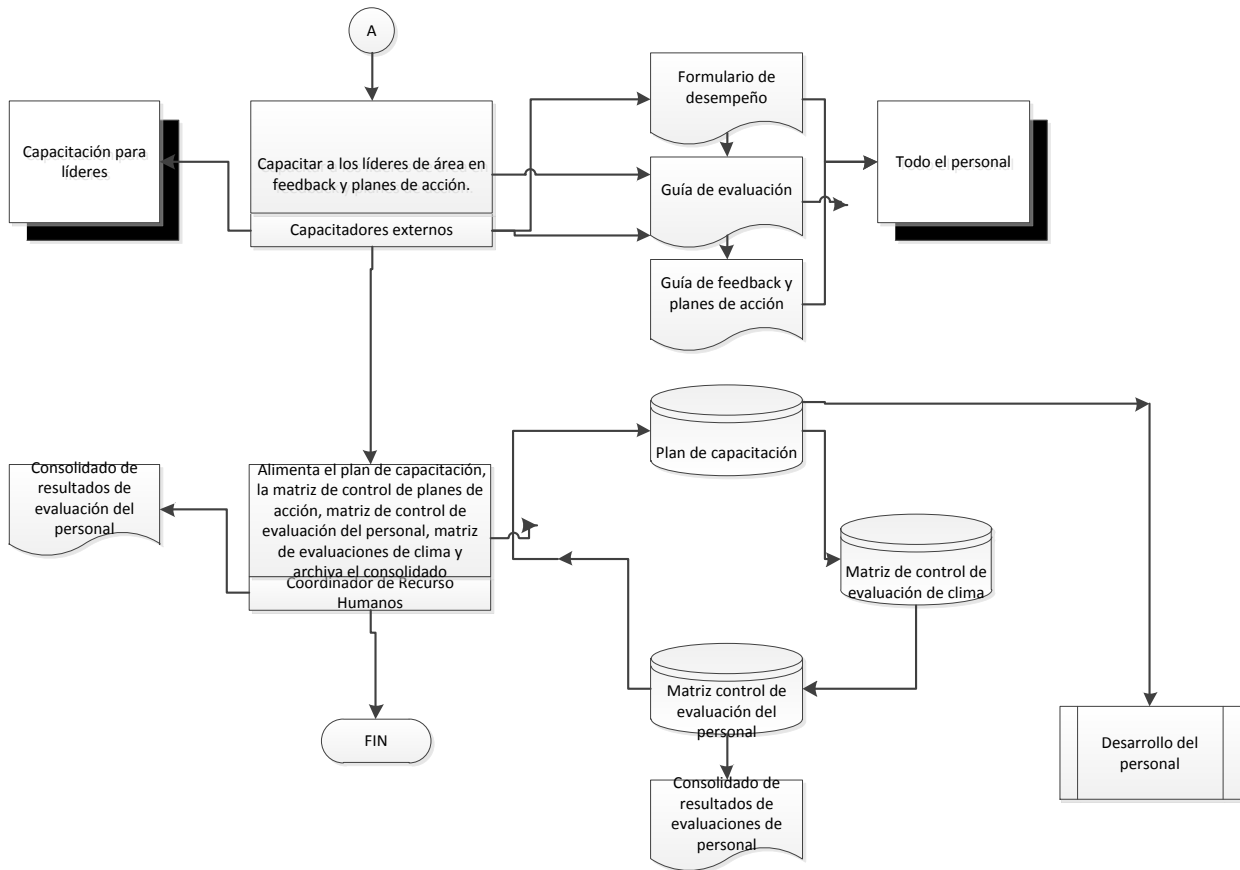
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
s/n	Matriz de control de evaluación del desempeño	digital	10 años	Actualizar
s/n	Matriz de control de evaluación de clima laboral	digital	10 años	Actualizar
s/n	Matriz de control de planes de acción	digital	5 años	Actualizar

10 DIAGRAMA DE FLUJO


		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D-003	EVALUACION DEL PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D-003	EVALUACION DEL PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6



ANEXO 4.1 FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

	EVALUACIÓN DEL PERSONAL	• GAF-CRH-R-003					
IDENTIFICACION DEL EVALUADOR							
Apellidos:	Nombres:	Relación:					
IDENTIFICACION DEL COLABORADOR EVALUADO							
Apellidos:	Nombres:	Período:					
Cargo:	Fecha de ingreso:	Área:					
FACTORES							
NIVEL DE EVALUACION	OBSERVACIONES DEL EVALUADOR						
Marque con una X la casilla que corresponda con la ejecución del evaluado (1 opción)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 16.6%;">A</td> <td style="width: 16.6%;">B</td> <td style="width: 16.6%;">C</td> <td style="width: 16.6%;">D</td> <td style="width: 16.6%;">E</td> </tr> </table>	A	B	C	D	E	
A	B	C	D	E			

CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES Y DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN		
INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Facilidad para aportar nuevas ideas, destinadas a mejorar el trabajo.		
RESPONSABILIDAD POR LABORES: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.		
CAPACIDAD PARA SOPORTAR PRESIÓN AL ENTREGAR RESULTADOS: Califique la habilidad del colaborador para apresurarse en un trabajo. Cumplir sin tomarse ansioso, agresivo y voluble en su temperamento.		
COMUNICACIÓN: Habilidad para transmitir mensajes internos relacionados a la organización emitidos por la autoridad correspondiente.		
RELACIONES INTERPERSONALES: Comportamiento social adecuado en el trato con sus superiores y compañeros de trabajo, así como con el público en general		

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES		
ORIENTACIÓN AL RESULTADO: Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.		
TRABAJO EN EQUIPO: Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.		
INTEGRIDAD: Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.		
ORIENTACIÓN DE SERVICIO: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.		

EQUIVALENCIAS DE EVALUACION: A: Alto; B: Desarrollado C: En desarrollo; D: Poco desarrollado; E: Bajo

C.I. N° del Evaluador

C.I. N° del Colaborador

CALIFICACION:	
PONDERACION:	

Fecha de la evaluación:

ANEXO 4.2 FORMATO DE ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Encuesta de Clima laboral

A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su empresa.

Por favor, utilice la siguiente escala para responder:

1= No

2= No, pero con algún matiz

3= Sí, no /depende

4= Sí, pero con algún matiz

5= Sí

N/A= No aplicable

La empresa en general:

	1	2	3	4	5	N/A
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
¿Le gusta la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
¿Se siente integrado en su empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
¿Es usted consciente de lo que aporta a la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
¿La considera un poco como suya, como algo propio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A

Ergonomía y condiciones ambientales:

	1	2	3	4	5	N/A
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
¿El nivel de ruido es soportable? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
¿Los aseos están limpios? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	N/A
¿El lugar en el que se sienta le resulta cómodo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	

¿Considera usted que..

	1	2	3	4	5	N/A
... tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
... tiene la suficiente autonomía en su trabajo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
...sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
...su trabajo es lo suficientemente variado? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A

¿Su puesto en la empresa ...

	1	2	3	4	5	N/A
... está en relación con la experiencia que usted posee? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
... está en relación con su titulación académica? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
... está lo suficientemente valorado? . -	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
¿Existen posibilidades de movilidad en su empresa? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	

Compañeros de trabajo:

	1	2	3	4	5	N/A
¿Se lleva bien con sus compañeros? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando entró en la empresa? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A

¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	N/A	
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	N/A	
¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	N/A	
Jefe o superiores:	1	2	3	4	5	N/A	
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	N/A	
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	N/A	
¿Considera que su jefe es comunicativo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	N/A	
¿Considera usted que su jefe es justo? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	N/A	
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	N/A	
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	N/A	
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5		
Reconocimiento:	1	2	3	4	5	N/A	
¿Considera que realiza un trabajo útil para la empresa? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	N/A	
¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	N/A	
¿Es posible una promoción laboral basada en resultados? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	N/A	
¿Cree usted que en su empresa existe una igualdad de oportunidades entre los empleados? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	N/A	
Remuneración:	1	2	3	4	5	N/A	
¿Considera que su trabajo está bien remunerado? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	1	2	3	4	5	N/A	
¿Su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

su empresa? - .	1	2	3	4	5	N/A
¿Cree que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la empresa? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	N/A
¿Cree que su sueldo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa? - .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5	

Nota.- Esta encuesta ha sido tomada del sitio web: <http://www.e-encuesta.com/end.do>, se puede acceder a la misma de forma gratuita por eso se ha recomendado que los directivos de la empresa Producomercio la apliquen a sus empleados en línea ya que en ese momento podrán obtener el resultado de la misma.

ANEXO 5 PROCEDIMIENTO DE DESARROLLO DE PERSONAL

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GAF-CRH-D- 004	DESARROLLO DE PERSONAL		
Edición No. 01			Pág. 7 de 7

1 PROPOSITO

Garantizar la idoneidad de conocimientos, habilidades, destrezas y competencias de los colaboradores de la empresa Producomercio Joseph's Foods, a través del desarrollo y formación continua, brechas detectadas en la evaluación del personal.

2 ALCANCE

Este procedimiento aplica al personal que requiera cubrir brechas de desarrollo y formación, o adquirir nuevos conocimientos de actualización.

3 RESPONSABLE DEL PROCESO

- Gerente Administrativo Financiero y de Recursos Humanos.

4 DEFINICIONES

4.1 DESARROLLO Y FORMACIÓN

“Es el proceso sistemático orientado al desarrollo integral del talento humano a través de la adquisición o actualización de conocimientos, el desarrollo de competencias técnicas e individuales y el cambio de actitudes y comportamientos, tendientes a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia”, (Desarrollo Organizacional). de los colaboradores de la empresa Producomercio Joseph's Foods.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 004	DESARROLLO DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7

4.2 EVENTOS DE DESARROLLO

Es el proceso de estudio sistemático orientado a preparar, complementar y perfeccionar el perfil profesional de los colaboradores de la empresa Producomercio, en áreas de interés institucional, a fin de que puedan desempeñar de manera eficiente, una o varias fases particulares de un proceso o actividad, para lo cual se requiere de conocimientos completos, profundos y de técnicas específicas de su ocupación, como por ejemplo: títulos del sistema de educación superior, programas organizados, certificaciones, programas en el exterior.

4.3 EVENTOS DE FORMACIÓN

Es todo proceso formativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual los colaboradores de la organización actualizan y adquieren conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes, que responden a las necesidades actuales de la empresa Producomercio y aportan al cierre de brechas de competencias, como por ejemplo: talleres, cursos, conferencias, foros congresos.

4.4 GESTION DEL CONOCIMIENTO

Es el proceso que permite transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar donde se va emplear, a través de programas de educación continua denominados Escuelas Corporativas, con estructura de conocimientos específicos para determinado puesto de trabajo.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 004	DESARROLLO DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7

5. POLITICAS

- Los líderes de cada área deberán entregar al área de recursos humanos la detección de necesidades de capacitación hasta el mes de noviembre.
- El área de recursos humanos deberá entregar a la Gerencia Administrativa Financiera, el plan anual de capacitación hasta los primeros días del mes de diciembre.
- Se ejecutará el plan anual de capacitación para el siguiente año.
- Se ejecutarán capacitaciones para los obreros cañicultores en el nor occidente de Pichincha en buenas prácticas de panela en convenios con el MAGAP, Consejo provincial y otros organismos del estado.

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- El Coordinador de Recursos Humanos, realizará el correspondiente análisis en base a las herramientas proporcionadas en el presente proyecto, realizando el respectivo ajuste puesto persona, tomando como base el manual de funciones propuesto vs. el perfil actual del colaborador.
- Una vez realizado este análisis se procederá a definir las brechas de todo el personal para plantear las correspondientes capacitaciones.
- En el caso del personal nuevo en el que se está evaluando el periodo de prueba, se procede a definir las necesidades de capacitación una vez que esté en la corporación es el caso del sistema SIACI, propio de la compañía y que ciertos cargos requieren el dominio de este sistema informático.

- Adicionalmente en el caso de requerir nuevas actualizaciones de conocimientos por nuevos procesos, etc., se deben plantear las necesidades de capacitación que correspondan, mismas que serán lideradas por cada supervisor o coordinador de área, este plan de detección de necesidades de capacitación se entregará para análisis y aprobación de la Gerencia General.
- Una vez analizadas las necesidades de capacitación de cada área y previa la aprobación del Gerente General, el coordinador de Recursos Humanos realizará el respectivo Plan anual de capacitación, a fin de que sea aprobado por parte del Gerente Administrativo Financiero, mismo que analizará el respectivo presupuesto para el cumplimiento de dicho plan, considerando en este posibles necesidades que se puedan presentar en el transcurso del año.
- El Plan anual de capacitación deberá constar con un seguimiento trimestral mínimo a fin de poder evaluar las mejoras post capacitación.
- Una vez aprobado el plan anual con su correspondiente presupuesto, se procede a realizar el llamamiento a proveedores, a fin de buscar los mejores servicios con los mejores costos para la organización.
- Se procede a seleccionar a los proveedores.
- Posterior a ello se coordinará la logística requerida.
- Comunicar el evento al personal que asistirá.
- Realización del evento de capacitación.
- Evaluación del evento de capacitación.
- Se recomienda en tres meses de realizado el evento realizar la evaluación de la eficacia de la capacitación a través de pruebas técnicas o prácticas, midiendo la mejora del desempeño, o el desarrollo de mejores prácticas de desempeño.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 004	DESARROLLO DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 7 de 7

7. INDICADORES

Nombre	Mejora en el desempeño					
Descripción	Muestra la evolución del colaborador un tiempo después de haber recibido la capacitación.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
M=NA-LB	TRIMESTRAL	Positivo	2%	5%	Coordinador de Recursos Humanos	Gerente Administrativo Financiero

M= Mejora o impacto en el indicador.

NA= Nivel actual del indicador (medido 30 o 60 días después de haber finalizado la capacitación).

LB= Línea base del indicador.

8. DOCUMENTOS

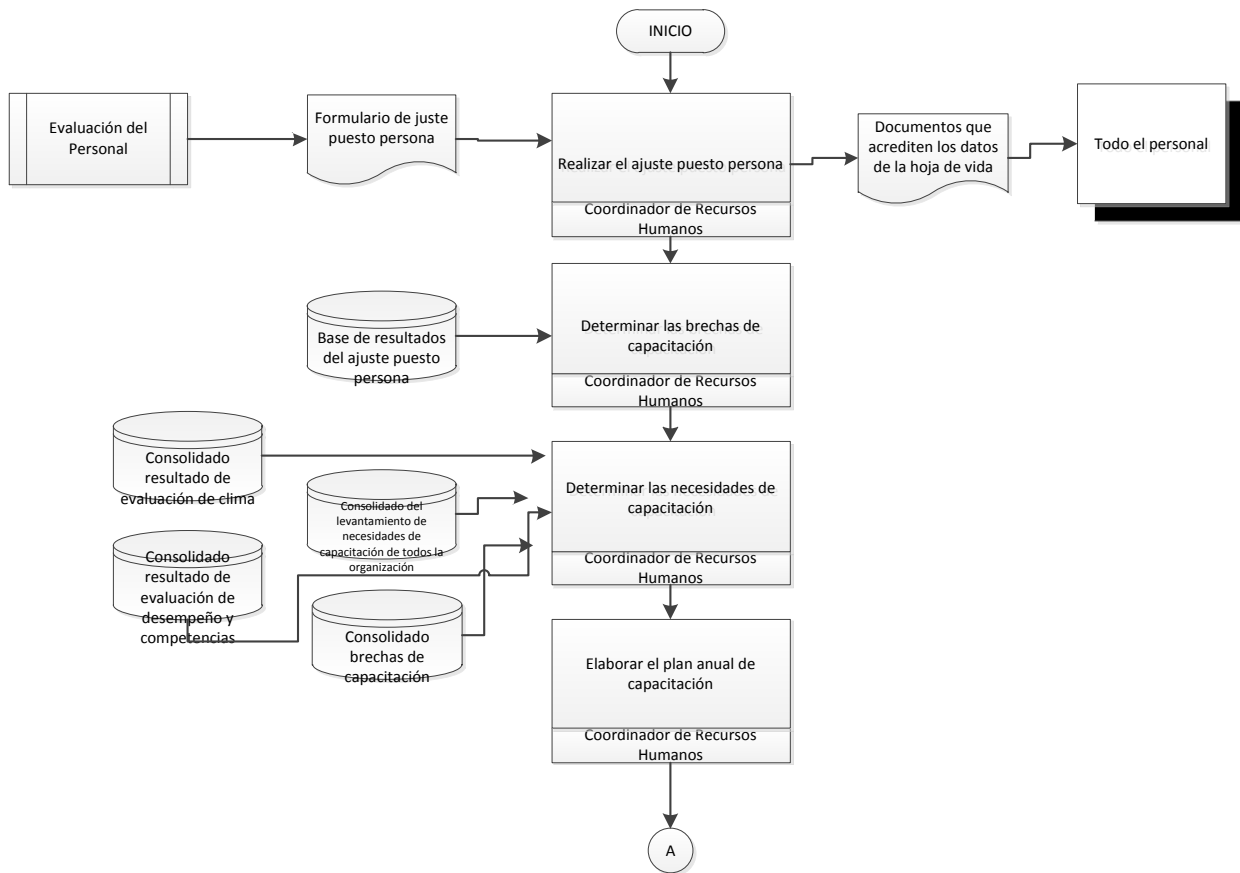
Código	Nombre
GAF-CRH-D-009	Manual de funciones y perfiles
GAF-CRH-D-004	Procedimiento de capacitación
GAF-CRH-R-006	Detección de necesidades de capacitación

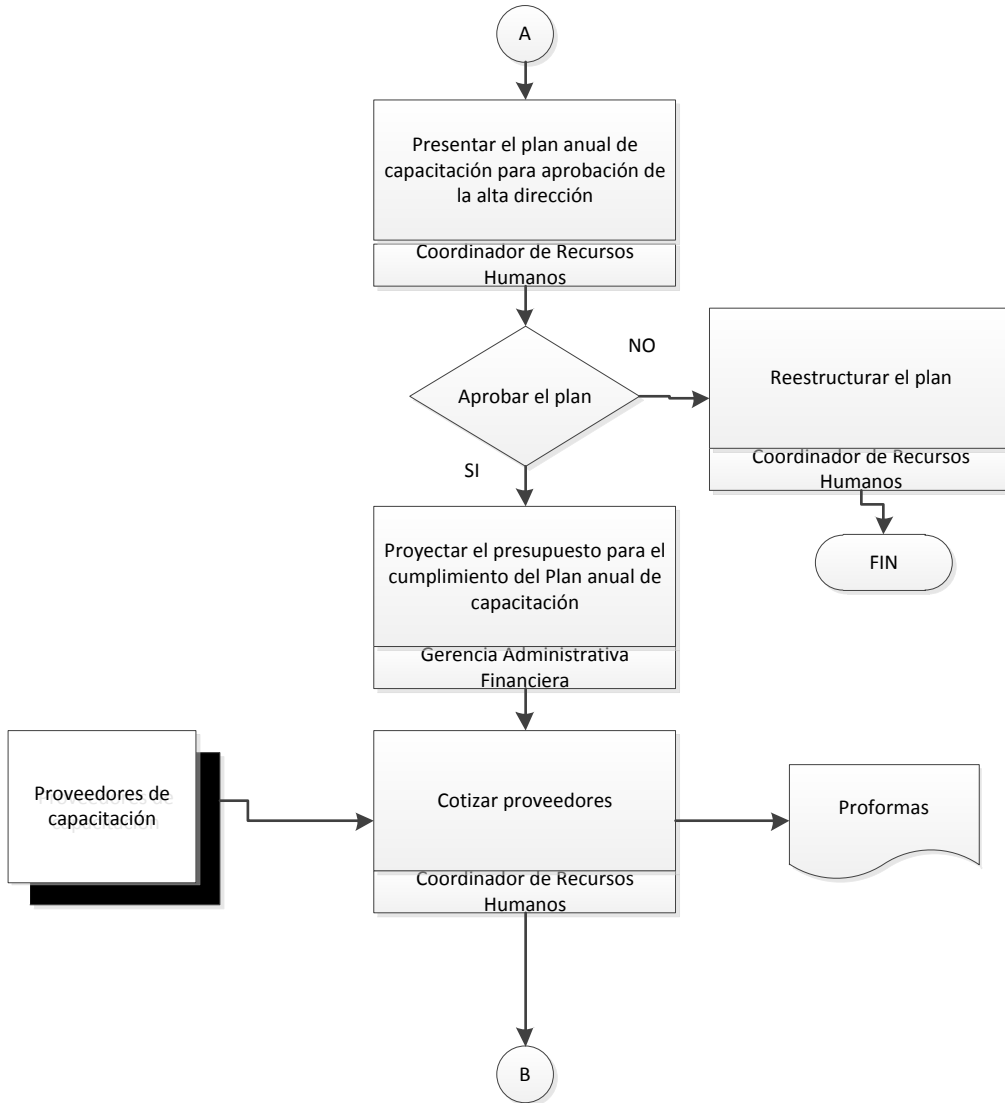
		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GAF-CRH-D- 004	DESARROLLO DE PERSONAL		
Edición No. 01			Pág. 7 de 7

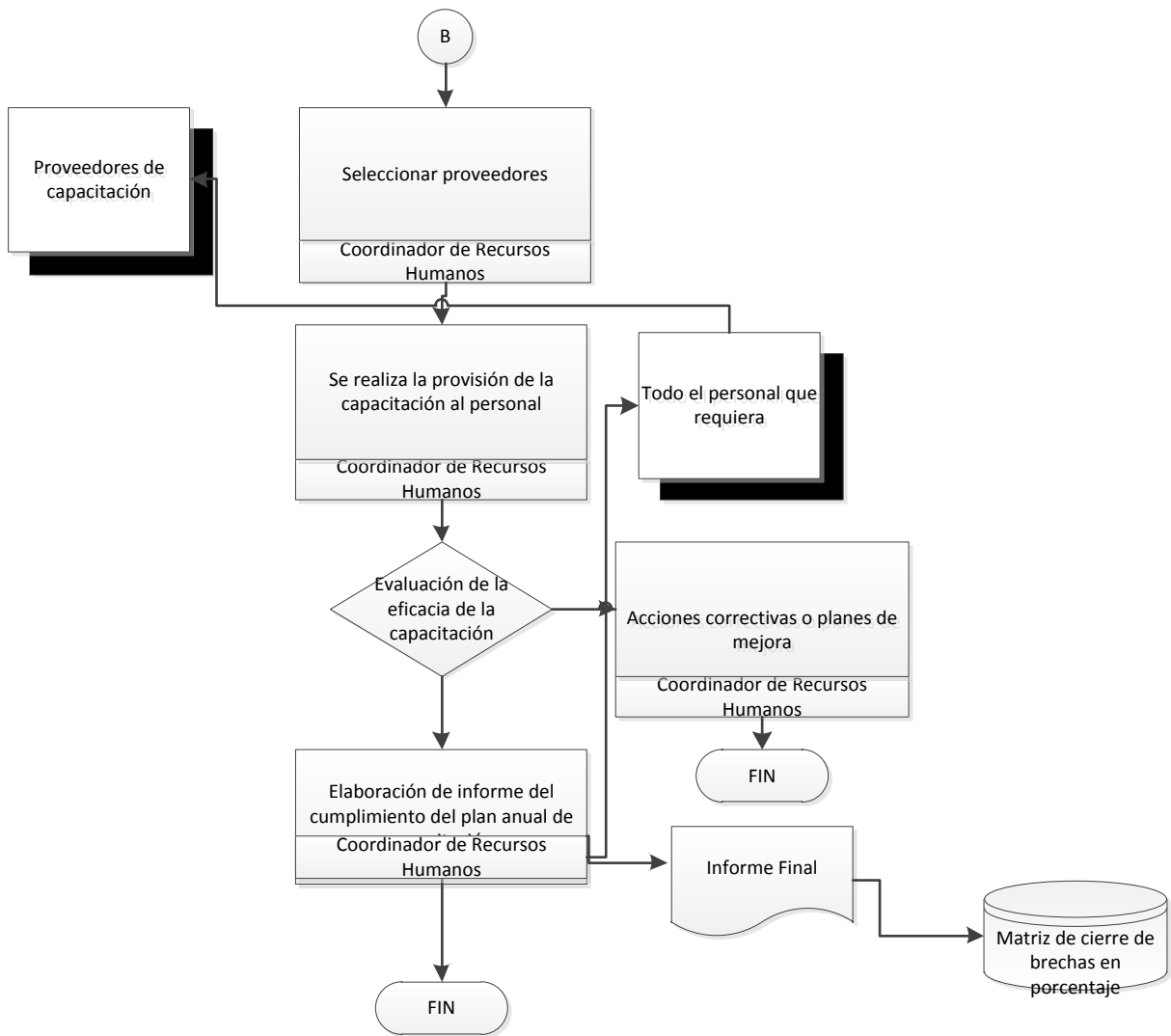
9. REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
GAF-CRH-R-007	Plan Anual de Capacitación	Digital	1 año	Actualizar
GAF-CRH-R-010	Asistencia a la Capacitación	impreso	1 año	Archivar
GAF-CRH-R-008	Evaluación de las capacitaciones	impreso	1 año	Archivar
s/n	Consolidado de las evaluaciones de desempeño	impreso	5 años	Actualizar


10. DIAGRAMA DE FLUJO







ANEXO 5.1 FORMATO DE DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

GAF-CRH-R-006		PRODUCOMERCIO JOSEPH'S FOODS	No.
DETECCION DE NECESIDADES DE CPACITACIÓN			
DATOS GENERALES			
Área:		Ciudad:	
Cargo que desempeña:		Nombre del jefe inmediato:	
ENLISTE LAS CAPACITACIONES QUE USTED CONSIDERA QUE SU AREA NECESITA Y PORQUE			
CAPACITACION REQUERIDA	MOTIVO		
	CUBRIR BRECHAS	ACTUALIZACIONES	OTROS
	OBSERVACIONES		
ENLISTE LOS COLABORADORES QUE RECIBIRIAN LA CAPACITACIÓN			
NOMBRES COMPLETOS	CEDULA	CARGO	OBSERVACIONES:
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD			
Firma del solicitante	Cargo	Fecha	
APROBADO POR:			
Firma Gerente General	Firma Gerente Administrativo Financiero	Observaciones	
PARA USO INTERNO /ACUSO RECIBIDO			
Nombres completos	Cargo	Firma	
OBSERVACIONES			

ANEXO 5.3 FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

CODIGO <small>DAF-CRH-R-000</small>	EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
---	---	---


Capacitación: _____ Fecha: _____
 Nombre: _____ Cargo: _____ Area: _____

Las preguntas adjuntas le permiten expresar su opinión con relación a la aplicación de los conocimientos adquiridos en esta capacitación.
 Lea cada punto cuidadosamente y responda con toda sinceridad ya que esto permite obtener la información adecuada para mejorar futuras capacitaciones o cursos de formación.
 Marque con una X la opción que crea conveniente.

CUESTIONARIO

1. Antes de esta capacitación, mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.	Malo	Regular	Bueno	Excelente
2. Después de esta capacitación mi nivel de conocimientos o competencias para el objetivo de este curso era.	Malo	Regular	Bueno	Excelente
3. Estime que porcentaje de lo aprendido en esta capacitación que podrá aplicar en su trabajo.	25%	50%	75%	100%
Si su respuesta es menor del 50% explique si las razones para ello están relacionadas con factores de la capacitación o con el ambiente de trabajo.				
4. Seleccione el nivel de importancia del contenido de la capacitación en relación con su trabajo actual.	Bajo	Medio	Medio alto	Alto
5. Que tan satisfecho se encuentra con las herramientas brindadas por la capacitación para el desarrollo de su trabajo.	Insatisfecho	Poco Satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
6. Para mejorar futuras capacitaciones indique los temas a los cuales se les podría	Adicionar	Dar Más énfasis	Dar Menos énfasis	Suprimir

ANEXO 6 PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GAF-CRH-D- 005	ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA		
Edición No. 01			Pág. 5 de 5

1 PROPOSITO

Retribuir el trabajo de los colaboradores de la empresa, garantizando un pago oportuno y veraz, a través de los registros de ingresos y descuentos en los roles de pago correspondientes.

2 ALCANCE

Este procedimiento aplica a todo el personal que labora en la empresa Producomercio Joseph's Foods.

3 RESPONSABLE DEL PROCESO

- El Coordinador de Recursos Humanos.

4 DEFINICIONES

4.1 NÓMINA

El concepto de la nómina según el diccionario Wikipedia, nos dice que “en una empresa la nómina es la suma de todos los registros financieros de los sueldos de un empleado, los salarios, las bonificaciones y deducciones, en la contabilidad, la nómina se refiere a la cantidad pagada a los empleados por los servicios que prestó durante un cierto periodo de tiempo”.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 005	ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5

5 POLITICAS

- El salario mínimo pagado a los empleados no será inferior al mínimo sectorial ni al mínimo vital general.
- La empresa propenderá la equidad salarial, a igual trabajo igual remuneración.
- La acreditación de la nómina se realizará en dos quincenas, la primera hasta el 15 del mes y el segundo pago hasta el último día laborable del mes.
- En la segunda quincena se descontarán todos los valores legales y de descuentos propios por consumos de comisariato, tarjetas, anticipos, préstamos etc, nunca este descuento deberá superar el 50%de su salario
- El pago de horas extras no deberá exceder de 12 por semana y no será recurrente.

6 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- El Coordinador de Recursos Humanos revisará las novedades del personal, de asistencias, horas extras, anticipo, sanciones, etc. para realizar los respectivos roles de pagos.
- El Coordinador de Recursos Humanos procederá a realizar los roles de pagos que correspondan.
- Posterior a ello procederá a revisar la pre nómina para posibles correcciones.
- Imprimir la pre nómina para revisión y aprobación del Gerente Financiero Administrativo.
- El Coordinador de Recursos Humanos procederá a elaborar el cuadro de transferencias para el fondeo de recursos de las respectivas cuentas.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GAF-CRH-D- 005	ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA		
Edición No. 01			Pág. 5 de 5

- El Gerente Administrativo Financiero, procederá aprobar la pre nómina y los recursos financieros para el pago de la misma.
- El Coordinador de Recurso Humanos por su parte ejecutará la respectiva transferencia a través de las cuentas que correspondan.
- El Gerente Administrativo Financiero procederá con el aprobado en los bancos que correspondan a través del Cash Management.

7 INDICADORES

Nombre	Número de ajustes realizado a la nómina de personal					
Descripción	Muestra el número de ajustes realizado a la nómina (porcentaje en número)					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
(Número de ajustes realizado a la nómina/ Número de colaboradores pagados sin novedad) * 100	mensual	Negativo	1%	5%	Coordinador de Recursos Humanos	Gerente Administrativo Financiero

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 005	ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA	
Edición No. 01		Pág. 5 de 5

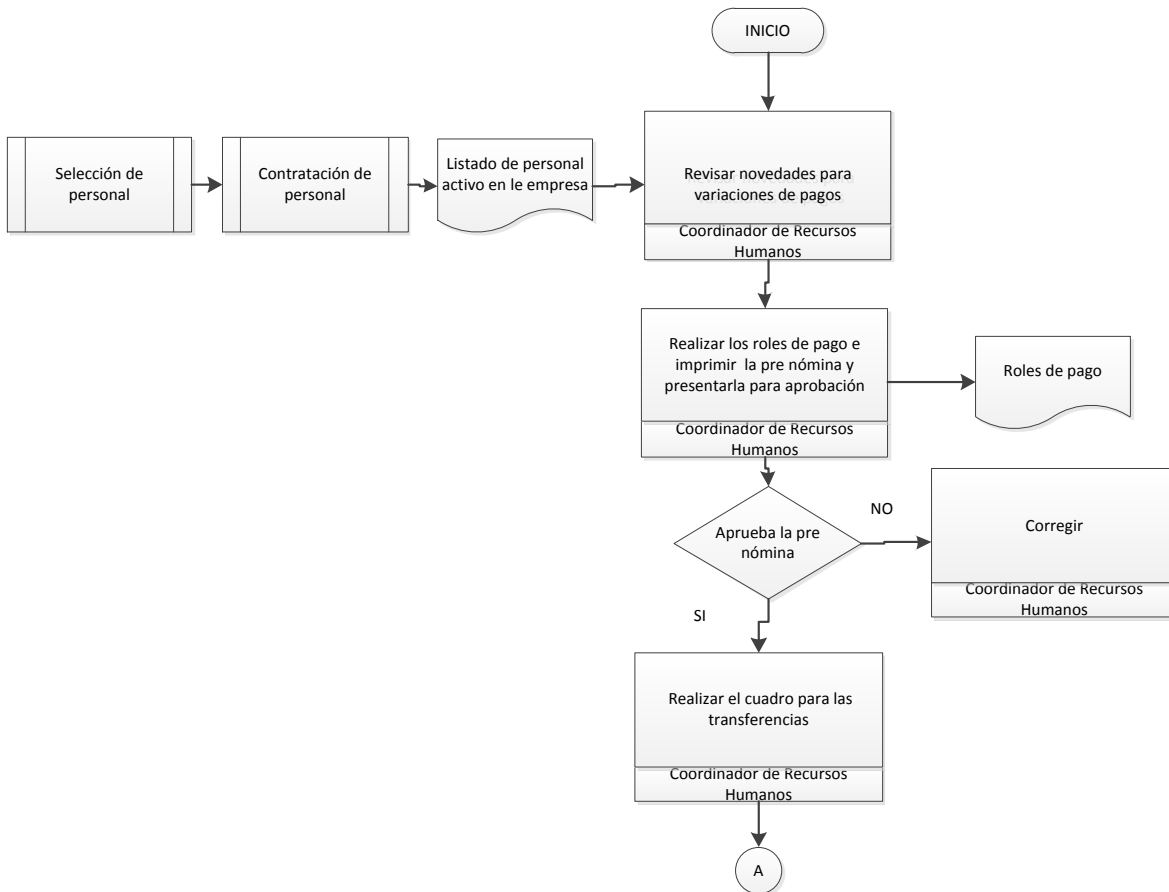
8 DOCUMENTOS

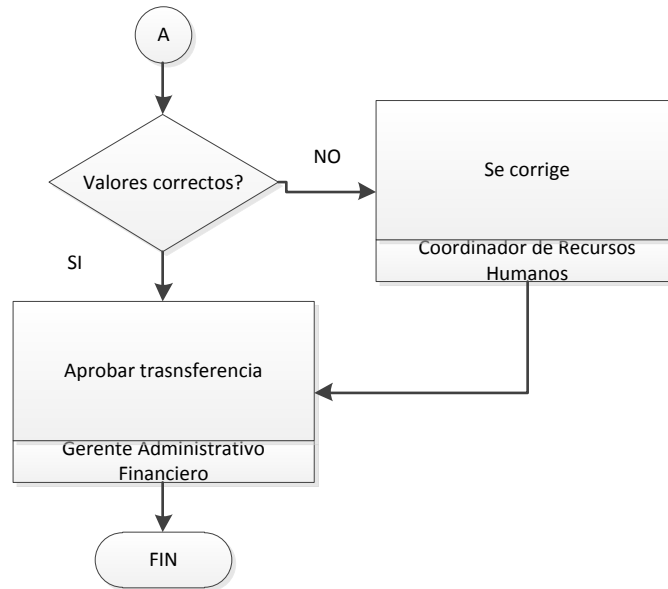
Código	Nombre
s/n	Código de trabajo
GAF-CRH-D-006	Procedimiento de capacitación
s/n	Actualización de leyes laborales ecuatorianas

9 REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
s/n	Pre nómina	Impreso y digital	1 año	Archivo
s/n	Roles de pago	Impreso y digital	5 años	Archivo en digital
s/n	Comprobante de transferencia de pagos	digital	5 años	Archivo digital

10 DIAGRAMA DE FLUJO





ANEXO 7 PROCEDIMIENTO DE DESVINCULACIÓN DE PERSONAL

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GAF-CRH-D- 006	DESVINCULACIÓN DE PERSONAL		
Edición No. 01			Pág. 6 de 6

1 PROPOSITO

Controlar y administrar la terminación de la relación laboral de acuerdo a la legislación vigente, clarificando la información de salida a los ex funcionarios.

2 ALCANCE

Este procedimiento aplica a todo el personal que sale de la organización.

3 RESPONSABLE DEL PROCESO

- El Coordinador de Recursos Humanos.

4 DEFINICIONES

4.1 DESVINCULACIÓN LABORAL

“La desvinculación laboral es un proceso mediante el cual se despide o se finaliza el contrato de una personal que se encontraba laborando para determinada organización”. (Kztro, 2012).

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 006	DESVINCULACIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6

4.2 OUTPLACEMENT

El outplacement, es un conjunto de técnicas que se convierte en una alternativa para para reubicar a trabajadores cuando por fusiones, reestructuraciones u otras eventualidades, las organizaciones tienen que prescindir de un grupo de ellos, su objetivo es la reinserción laboral y que su reputación laboral no se vea afectada.

5 POLITICAS

- Si se trata de una desvinculación voluntaria, se debe presentar la renuncia por escrito y realizar la liquidación como corresponde, según la legislación vigente.
- En caso de despido, se debe notificar al colaborador y realizar la liquidación como corresponde, según la legislación vigente.
- Para iniciar el proceso de desvinculación el ex colaborador deberá entregar todos los bienes asignados, así como también información bajo su custodia.
- A fin de recibir la liquidación se deberán presentar el ex funcionario y el representante legal al Ministerio de Relaciones Laborales.

6 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- Una vez que el coordinador de Recursos Humanos o el jefe de área ha recibido la notificación de que un empleado será separado de la empresa, ya sea porque ha presentado su renuncia o porque se encuentra en proceso de visto bueno o despido, se procede a definir el tipo de liquidación que recibirá.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 006	DESVINCULACIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6

- Posterior a ello se procede de inmediato a sacar al colaborador del sistema de nómina y del IESS y dependiendo de la fecha de salida, también la deshabilitación de claves de acceso a sistemas de información y de ingreso a la compañía.
- Si es por renuncia se negociará el tiempo con el colaborador que se requiere que el mismo se mantenga laborando hasta poder contratar su remplazo.
- Si es por despido, la separación de la empresa será inmediata.
- Por cualquier causal de desvinculación se solicitará al empleado saliente la entrega de todo el inventario a su cargo, ya sea este equipo informático, útiles de oficina, así como también la entrega de todos los procesos y documentación a su cargo.
- Se procederá a la aplicación de una encuesta de salida, misma que será tabulada para definir los motivos y el porcentaje de rotación del personal, esta encuesta permitirá a la empresa tener herramientas para mejorar condiciones de trabajo de ser el caso.
- Finalmente se procederá a realizar la liquidación correspondiente para registro en el Ministerio de Relaciones laborales, a fin de concertar la cita para la firma de la misma y formalizar legalmente la desvinculación del ex colaborador.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 006	DESVINCULACIÓN DE PERSONAL	
Edición No. 01		Pág. 6 de 6

7 INDICADORES

Nombre	Juicios laborales				
Descripción	Muestra el número de juicios laborales presentados en contra de la empresa (en unidades)				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Meta	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Número de juicios laborales	anual	Negativo	0%	Coordinador de Recursos Humanos	Gerente Administrativo Financiero

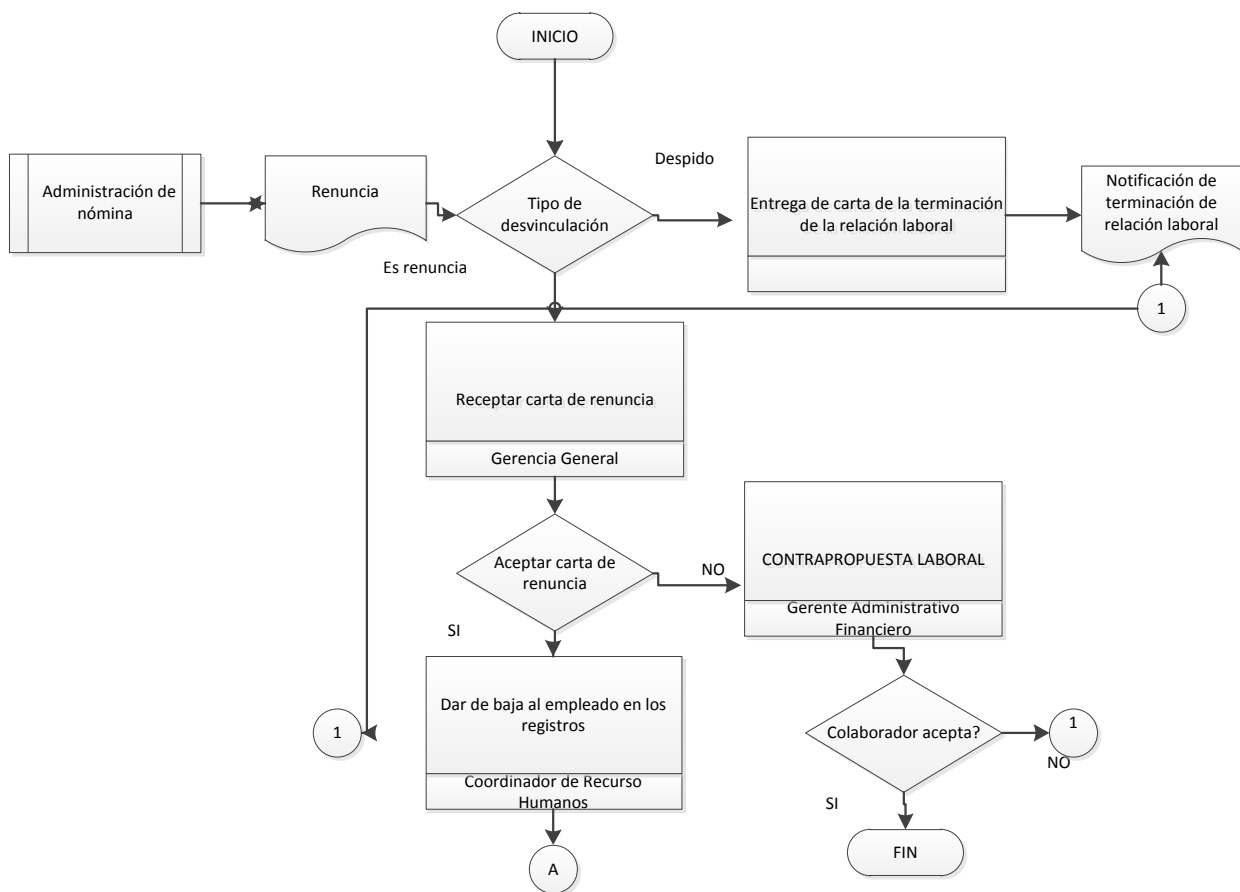
8 DOCUMENTOS

Código	Nombre
s/n	Código de trabajo
GAF-CRH-D-007	Procedimiento de desvinculación
s/n	Actualización de leyes laborales ecuatorianas

9 REGISTROS

Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
s/n	Consolidado de resultados encuesta de salida	Impreso y digital	1 año	Archivo
s/n	Acta de finiquito	Impreso y digital	5 años	Archivo
s/n	Liquidaciones	impreso	5 años	Archivo

10 DIAGRAMA DE FLUJO

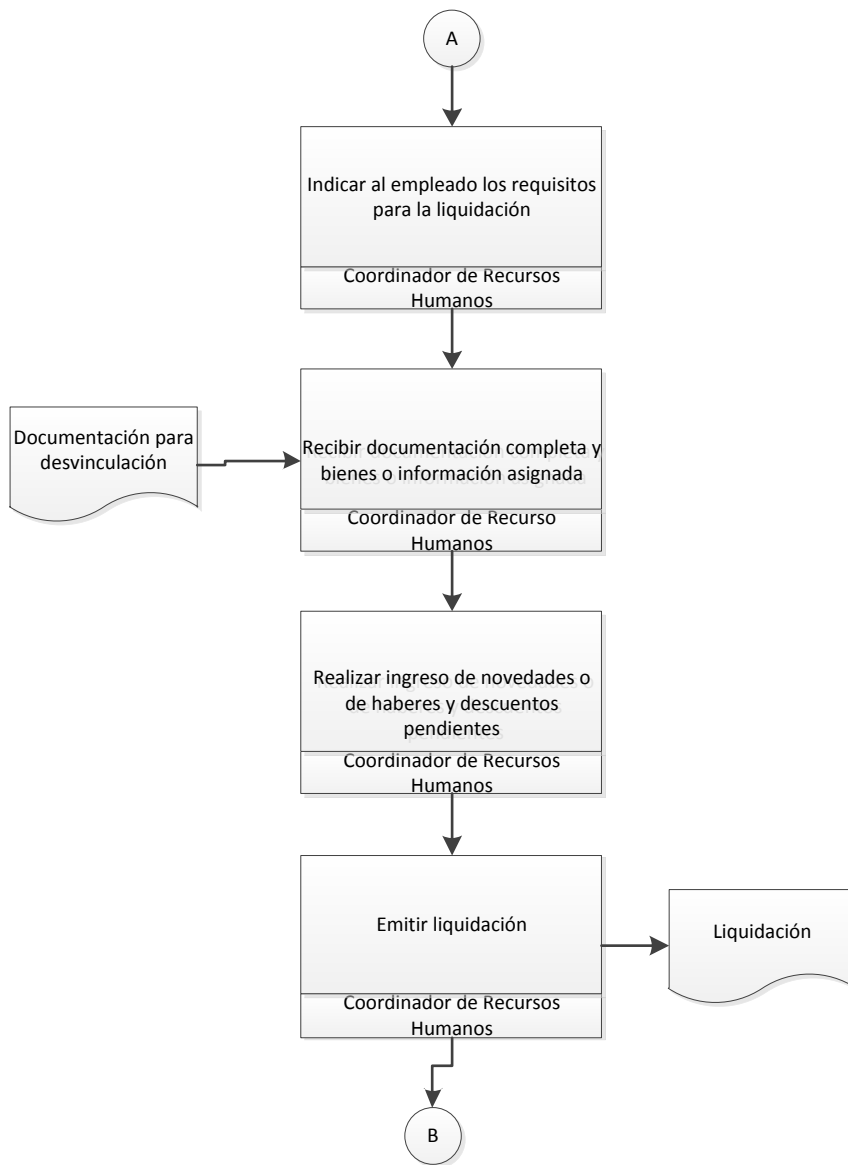


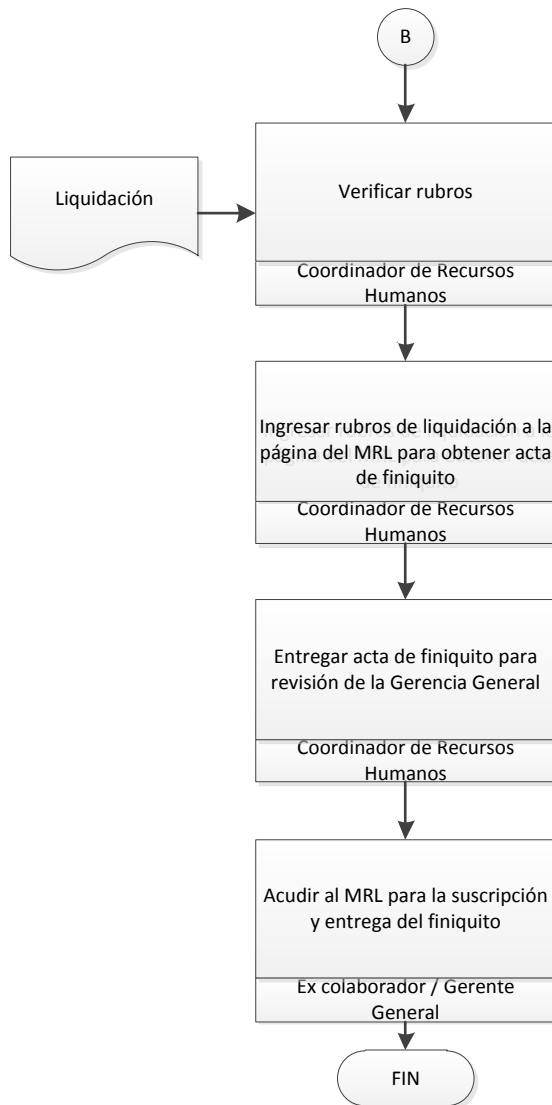
CODIGO:
GAF-CRH-D-
006

DESVINCULACIÓN DE PERSONAL


Edición No. 01

Pág. 6 de 6





ANEXO 7.1 ENCUESTA DE SALIDA

CODIGO	ENCUESTA DE SALIDA	PRODUCOMERCIO
GAF-CRH-R-007	GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	
Por favor tome unos minutos para contestar la siguiente encuesta:		
1.- ¿Cual es el motivo de su salida de la empresa Producomercio Joseph's Foods?		

3.- ¿Contaba usted con las instalaciones adecuadas para realizar su trabajo?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input style="margin-left: 20px;" type="checkbox"/>
4.- ¿ Disponía usted de las herramientas necesarias para realizar su trabajo?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input style="margin-left: 20px;" type="checkbox"/>
5.- ¿Contó usted con el apoyo de los directivos para realizar sus funciones?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input style="margin-left: 20px;" type="checkbox"/>
6.- ¿ Contó usted con el apoyo de sus compañeros de trabajo para realizar sus funciones?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input style="margin-left: 20px;" type="checkbox"/>
7.-¿ Contó usted con el apoyo de su jefe inmediato?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input style="margin-left: 20px;" type="checkbox"/>
8.- ¿En caso de tener la oportunidad usted volvería a trabajar en Producomercio?		

9.- Por favor su ayuda con sugerencias y comentarios:		

Muchas gracias		
Firma del encuestado _____		
Fecha de la realización de la encuesta _____		

ANEXO 8 PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL TRABAJO

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GAF-CRH-D- 007	GESTIÓN DE RIESGO LABORAL		
Edición No. 01			Pág. 8 de 8

1 PROPOSITO

Minimizar o mitigar los riesgos de trabajo a través de la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales, para preservar la integridad física y mental de los colaboradores de la empresa.

2 ALCANCE

Este procedimiento aplica a todo el personal de la empresa Producomercio Joseph's Foods.

3 RESPONSABLE DEL PROCESO

- Responsable de la seguridad industrial y salud ocupacional.

4 DEFINICIONES

4.1 ACCIDENTE DE TRABAJO

Es considerado accidente de trabajo a aquel accidente que le sucede al colaborador dentro de su jornada laboral o en su trayecto al mismo, esta lesión puede causarle incapacidad o muerte.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 007	GESTIÓN DE RIESGO LABORAL	
Edición No. 01		Pág. 8 de 8

4.2 ENFERMEDAD PROFESIONAL

Identificación de una condición física o mental adversa actual y/o empeorada por una actividad de trabajo o una situación relacionada. (Escenarios , 2011).

4.3 COMITÉ PARITARIO

Está conformado a fin de apoyar la política en seguridad y salud, su objetivo es dar la oportunidad de que participen los trabajadores, este vigilará los avances de los programas preventivos y ayudará a establecer una comunicación constante entre empleados y trabajadores.

4.4 FACTOR DE RIESGO

Es una condición que al estar presente aumenta o disminuye la probabilidad de que se materialice el riesgo.

4.5 IDENTIFICACION DE PELIGROS

Procedo de reconocimiento de una situación de peligro existente y definición de sus características.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 007	GESTIÓN DE RIESGO LABORAL	
Edición No. 01		Pág. 8 de 8

4.6 MAPA DE RIESGO

Un mapa de riesgo es un instrumento informativo que nos ayuda a mantener acciones preventivas, puesto que en este se grafican lugares potencialmente peligrosos donde se pueden evidenciar factores de riesgo dentro de las instalaciones de una empresa.

4.7 MORBILIDAD

Este es un término médico que permite indicar la cantidad de personas que han adquirido alguna enfermedad en un espacio determinado de tiempo, las razones de la enfermedad, la evolución de la misma y la posible cura o solución para enfrentar esta enfermedad.

4.8 PELIGRO

Es una situación con potencial de daño en términos de lesiones o enfermedades, daño a la propiedad, daño al ambiente de trabajo o la combinación de los dos.

4.9 RIESGO

Combinación de la probabilidad de ocurrencia de un evento o exposición peligrosa y la severidad de las lesiones o daños o enfermedad que puede provocar el evento o la exposición. (Escenarios , 2011).

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 007	GESTIÓN DE RIESGO LABORAL	
Edición No. 01		Pág. 8 de 8

4.10 RIESGOS OCUPACIONALES

Riesgos inherentes a las actividades del trabajo y/o situaciones relacionadas.

4.11 RIESGOS PROFESIONALES

Es una situación potencial de peligro ligada a la actividad laboral, que puede desencadenar en un daño profesional.

4.12 RIESGO PSICOSOCIAL

“Se conocen como riesgos psicosociales a todas las situaciones que puedan perjudicar la salud de un colaborador dentro de una organización, causando un alto nivel de estrés que puede desencadenarse en enfermedades cardiovasculares, respiratorias, inmunitarias, gastrointestinales, dermatológicas, endocrinológicas, musculo esqueléticas y mentales”. (Gaona, 2013).

4.13 SALUD OCUPACIONAL

Es una actividad que promueve y busca proteger la salud en los aspectos, físicos, mentales, sociales de los trabajadores de una organización.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 007	GESTIÓN DE RIESGO LABORAL	
Edición No. 01		Pág. 8 de 8

4.14 SEGURIDAD INDUSTRIAL

Este término como su mismo nombre lo indica se encarga de la seguridad en las industrias, ayuda a minimizar los riesgos en las empresas, ya que las industrias tienen peligros que se deben mitigar y eliminar al máximo.

4.15 VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA

Son un conjunto de acciones que permiten realizar observaciones sistemáticas de problemas de salud a fin de determinar actividades que se requieren para su control, así como la ejecución de programas de prevención y tratamiento de enfermedades.

5 POLITICAS

- Realizar capacitaciones tres veces al año de prevención de riesgos.
- Realizar simulacros de siniestros tres veces al año.

6 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- La alta dirección en coordinación con el área de recursos humanos realizará una charla a nivel organizacional para realizar el levantamiento correspondiente de la información de riesgos en base a grupos ocupacionales.
- Se deberá conformar el comité paritario.
- Conformar el comité de seguridad.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 007	GESTIÓN DE RIESGO LABORAL	
Edición No. 01		Pág. 8 de 8

- Posterior a ello deberá realizarse la definición de los factores de riesgo por puesto de trabajo.
- El coordinador SISO también deberá realizar la elaboración de profesiogramas en áreas críticas.
- Identificación de peligros en los puestos de trabajo.
- Realizar el levantamiento de la información de riesgos generales e la organización y como deberían enfrentarse.
- Estructurar planes de emergencia.
- Obtener soporte de organismos públicos para la asesoría técnica en materia de control de incendios, almacenamiento adecuado, protección de maquinaria, herramienta, instalaciones eléctricas, ventilación y protección personal.
- Posterior a ello realizar el seguimiento y control del riesgo.
- Plantear los programas de formación y adiestramiento a ejecutarse especialmente los dirigidos a los trabajadores que estén expuestos a riesgos altos o actividades críticas, así como también capacitaciones sobre prevención de riesgos, capacitaciones sobre salud e higiene general, prevenir accidentes y enfermedades laborales, así como el uso de equipo de protección industrial, estas capacitaciones deberán ser consideradas dentro del plan anual de capacitación de la empresa del año 2014.
- Realizar la vigilancia de la salud de los trabajadores a través de la ejecución de exámenes ocupacionales según el grupo de riesgo.
- Realizar el proceso de selección e inducción de acuerdo al nivel de riesgo de cada puesto de trabajo, coordinar dentro del proceso la realización de los exámenes pre ocupacionales.

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: GAF-CRH-D- 007	GESTIÓN DE RIESGO LABORAL		
Edición No. 01			Pág. 8 de 8

- Realizar un análisis a fin de elaborar y mantener actualizados registros de accidentabilidad y estadísticas de los mismos, determinando sus causas y tomando las medidas correctivas.
- Elaborar y mantener actualizados archivos, registros y estadísticas de seguridad e higiene que contemplen: planos generales para la ubicación de toda la planta, señalización, diagramas de flujo, mapas de riesgo.
- Se realizará el control y supervisión del buen estado y manejo de servicios generales como; sanitarios, de alimentación, dotación del servicio de agua potable.

7 INDICADORES

Nombre	Accidentes en la empresa				
Descripción	Muestra el porcentaje de accidentes laborales				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Meta	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Porcentaje de accidentes o incidentes laborales	mensual	Negativo	0%	Coordinador de Recursos Humanos	Gerente Administrativo Financiero

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 007	GESTIÓN DE RIESGO LABORAL	
Edición No. 01		Pág. 8 de 8

Nombre	Incidentes en la empresa				
Descripción	Muestra el porcentaje de incidentes o accidentes laborales				
Fórmula	Frecuencia	Sentido	Meta	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Porcentaje de incidentes laborales	mensual	Negativo	0%	Coordinador de Recursos Humanos	Gerente Administrativo Financiero

8 DOCUMENTOS

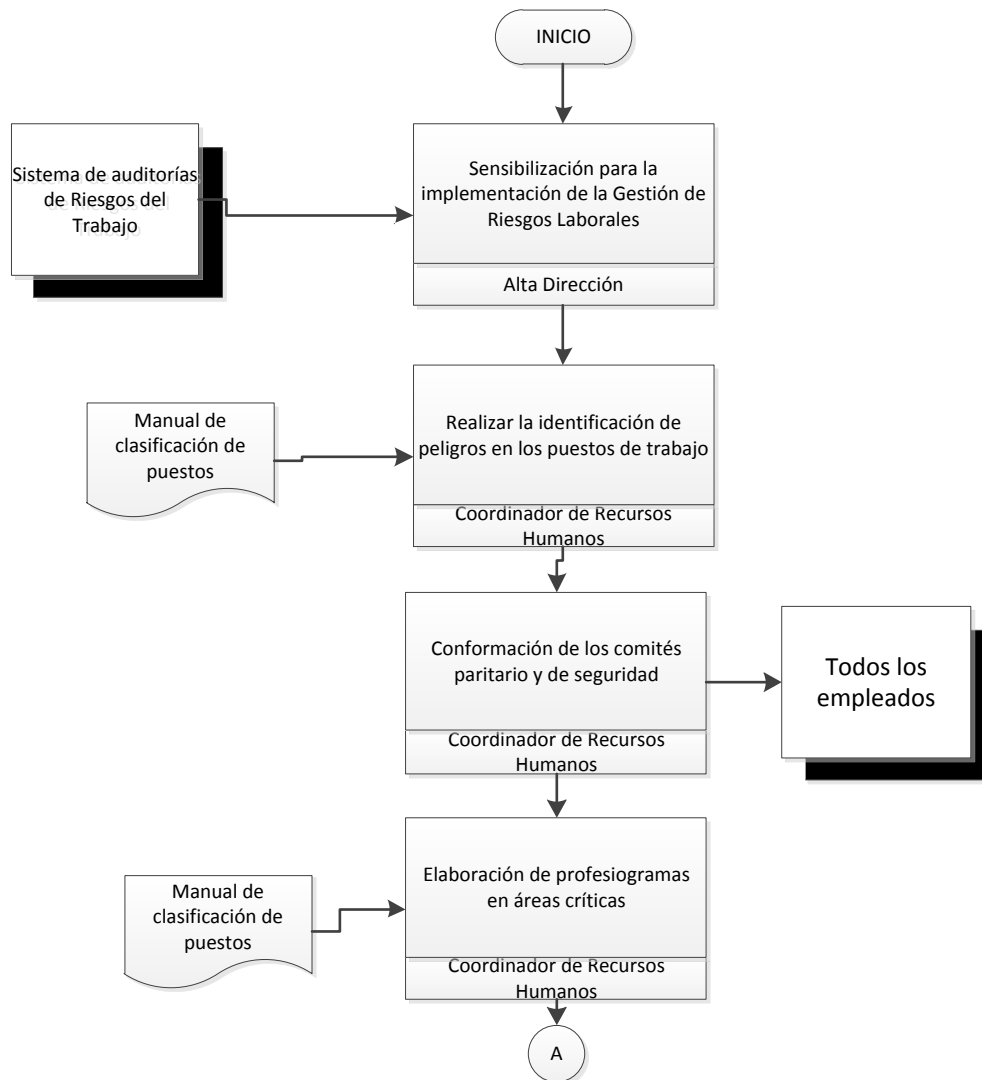
Código	Nombre
s/n	Normas IESS
GAF-CRH-D-008	Procedimiento de Gestión de Riesgos Laborales
s/n	Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el trabajo

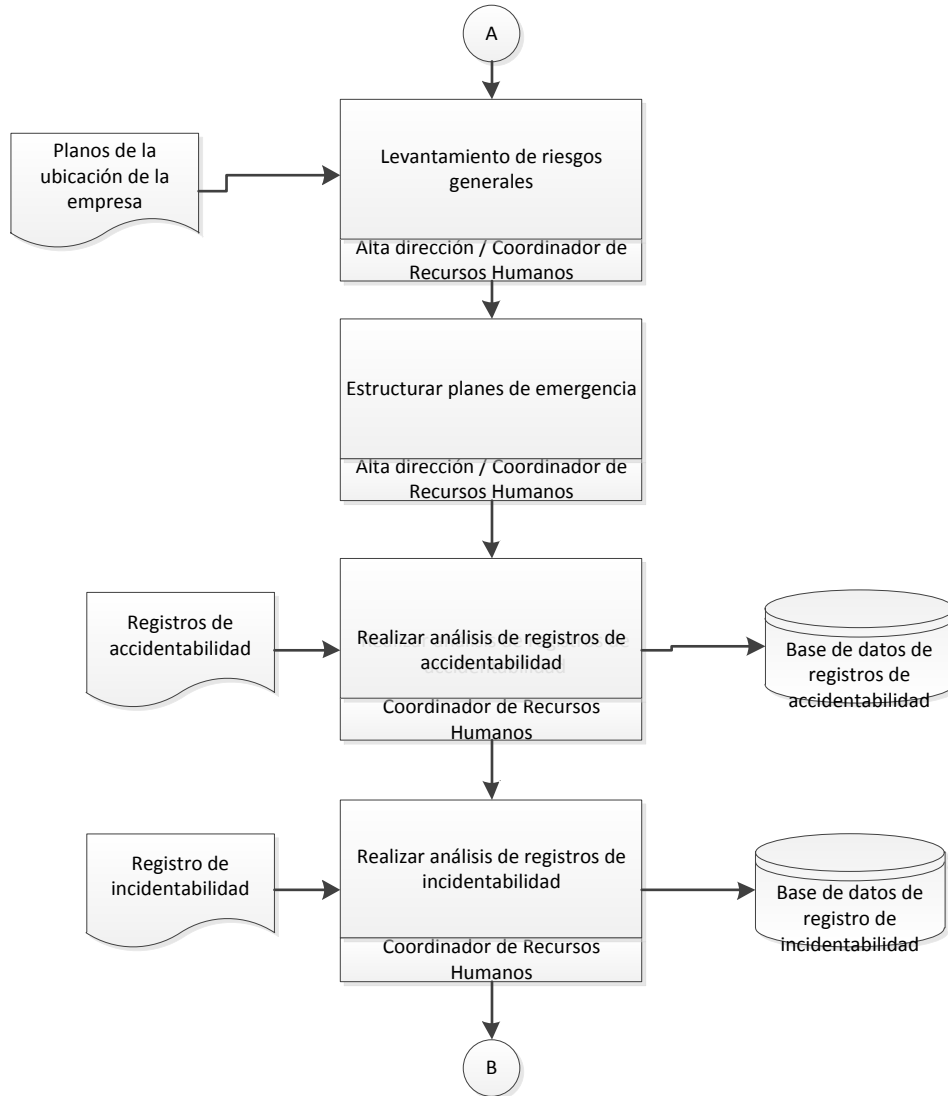
9 REGISTROS

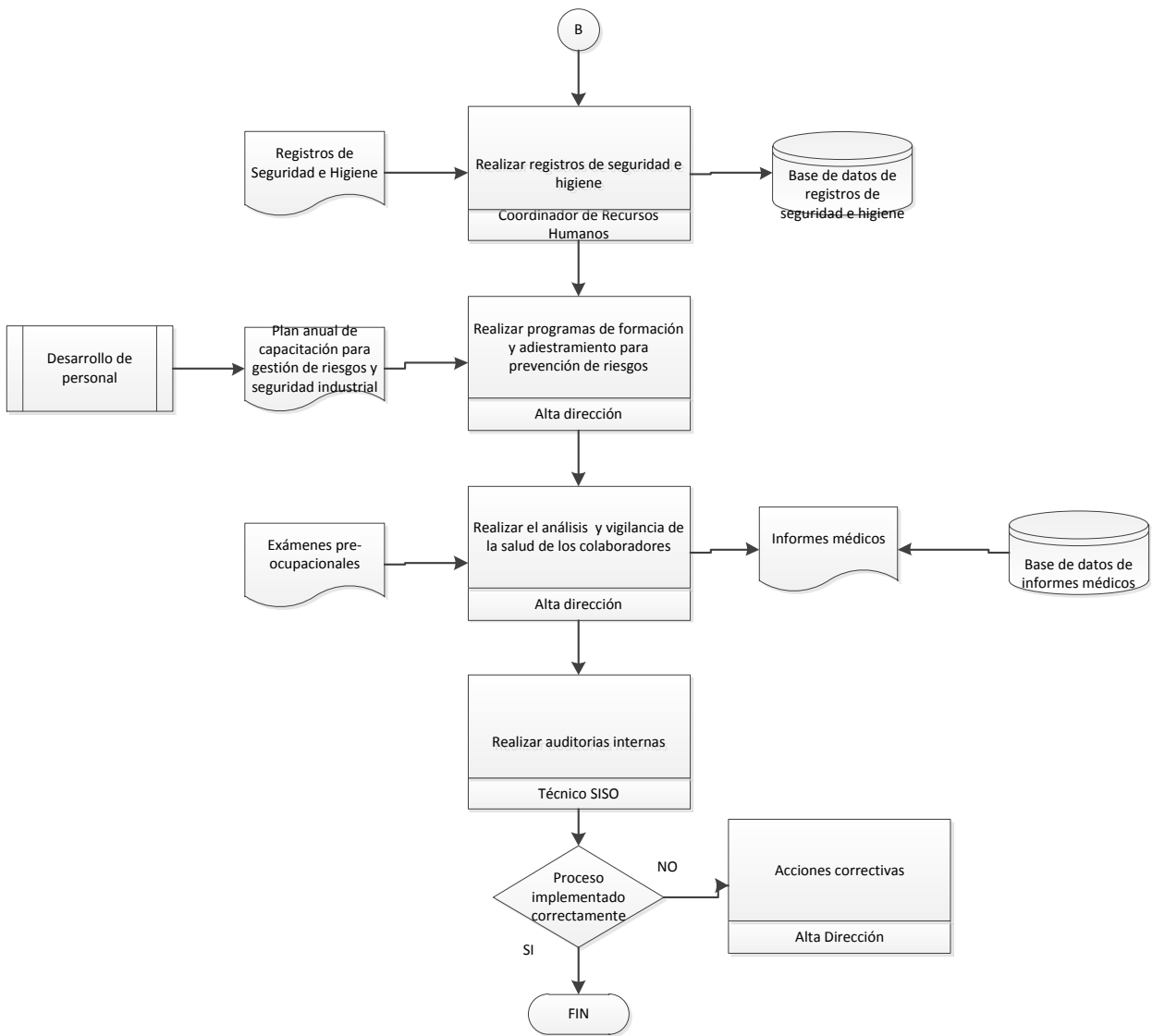
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
s/n	Registro de accidentabilidad	digital	1 año	Actualizar
s/n	Registro de morbilidad	digital	1 año	Actualizar
s/n	Registro de ausentismo	digital	1 año	Actualizar
s/n	Registro de capacitaciones en seguridad industrial	digital	1 año	Actualizar
s/n	Material informativo para prevención de riesgos	digital	1 año	Actualizar

		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: GAF-CRH-D- 007	GESTIÓN DE RIESGO LABORAL	
Edición No. 01		Pág. 8 de 8

10 DIAGRAMA DE FLUJO







ANEXO 9 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA CNT EP.	
COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.
Capacidad de planificación y	Desarrollar estrategias para llevar a cabo un objetivo.
Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes.
Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
Orientación a la tarea	Rapidez y eficiencia al efectuar una tarea encomendada. Predisposición para ejecutar tareas.
COMPETENCIA	DEFINICIÓN
Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes.
Disposición a Aprender	Inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, hechos y personas; participar activamente en actividades de aprendizaje
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.
Empoderamiento	Establecer objetivos claros de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporcionar dirección, aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior al negocio.
Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.
Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener conocimiento en los temas del área en la que trabaja. Posee la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas operables
Profundidad en el conocimiento de Productos y Servicios	Es la capacidad de conocer a fondo los productos y servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
Razonamiento Deductivo	La capacidad de combinar piezas separadas de información o dar respuestas específicas a los problemas para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.
Capacidad de Planificación y Organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información
Orientación Estratégica	Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo para diseñar acciones tendientes al diseño de planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo.
Monitoreo y control	Habilidad para implementar sistemas de monitoreo y control de los procesos, coordinando y planificando el conjunto de medios disponibles, estableciendo indicadores de resultados e incorporando medidas de corrección que permitan obtener información oportuna para la toma de decisiones, en el marco de la estrategia de la organización

Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información. Se desarrolla bases de datos y aplicaciones dedicadas a optimizar la gestión de la información
Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por la necesidades o exigencias de un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro.
Capacidad de Gestión	Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.
Adaptabilidad al Cambio	Es la capacidad de adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en las situaciones
Orientación a la tarea	Rapidez y eficiencia al efectuar una tarea encomendada. Capacidad para apoyar en tareas que se presentan con prontitud. Predisposición para ejecutar tareas. El responsable debe proveer al colaborador la información, los recursos y el entrenamiento.
Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés e implica la resistencia a condiciones constantes de estrés
Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo. Etapa en la cual se obtienen elementos de juicio que sirvan para planificar acciones correctivas
Diligencia	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información de forma oportuna, rápida y práctica.
Gestión de Recursos	Optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos de que dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender los cambios del entorno, amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de su propia organización para identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio.
Emprendimiento	Es trasladar los recursos económicos desde zonas bajas de productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento
Innovación	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, el cliente o la industria del cliente
Conocimiento de la Industria y Mercado	Es la capacidad de comprender las necesidades del cliente o la de los usuarios fieles. Es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización

Modalidad de Contacto	Es la capacidad de mostrar una sólida habilidad de comunicación, esta competencia asegura una comunicación clara, incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información específica que se posea
Negociación y manejo de conflictos	Es la capacidad que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas y opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y parcialidad de los intereses personales
Evaluación de Soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
Instrucción	Enseñar a otros como realizar alguna tarea. Se llama instrucción a un conjunto de enseñanzas o datos impartidos a una persona o entidad. Consiste en la impartición de conocimientos o datos a una entidad dada, ya sea una persona o un dispositivo tecnológico. La instrucción puede brindarse en un marco de aprendizaje y de educación, o bien, con un propósito meramente funcional u operativo
Capacidad de Concentración	Es la habilidad para prestar atención y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados. Es la habilidad de una persona para responder a los aspectos esenciales de una tarea o situación
Credibilidad técnica	Es el conocimiento técnico respecto a su especialidad para generar credibilidad y resolver problemas que generan inseguridad en los clientes
Dinamismo y Energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro, para resistir largas jornadas de trabajo, en fines de semana, o días feriados, en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad
Orientación y Asesoramiento	Ofrecer guías, recomendaciones y sugerencias a los demás, para la toma de decisiones. Realizar asesoramiento individual o grupal, con el fin de alcanzar la inserción integral de los individuos dentro del entorno organizacional y considerando las funciones propias de cada proceso de la empresa

ANEXO 10 MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA PRODUCOMERCIO JOSEPH'S FOODS



DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL DE COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	GERENTE GENERAL		
Área:	GERENCIA GENERAL		
Cargo supervisor:	Presidente	Cargos que le reportan:	Gerencias, Jefaturas, Coordinadores y líderes

2. Misión del cargo:

Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía así como; planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar las actividades relacionadas con el giro del negocio de la empresa.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	B
Enfoque en los resultados	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
GERENTES	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
GERENTES	Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		A
	Asertividad y firmeza	Discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo.	X		A

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Profesional 5 años	5	INGENIERO	Administración de empresas, Comercial, Procesos, Negocios, Industrial
Maestría o Phd.	2	MBA/ MASTER	Calidad, Productividad, Negocios y afines

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Conocimiento ISO 9001-2008	40
Gestión empresarial	40

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	SIACI		X	A
	0			0
	0			0
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	POWER POINT	X		A
	WORD	X		A
Usar otros idiomas	Ingles	X		A

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	> 3 años - 4 años
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caídas al mismo nivel	Mecánicos
2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caídas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse fuera de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto de trabajo (por tierra, por aire o por mar).	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
4	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
5	Permanecer más del 50% de la jornada de trabajo sentado en una silla frente a un computador.	Silla	Posición del cuerpo al sentarse	Ergonómicos
6	Utilizar sistemas informáticos en el computador.	Pantallas de visualización de datos	Radiaciones UV	Físicos
			Posición del cuello y la cabeza	Ergonómicos
		Teclado	Posición de los dedos de las manos	Ergonómicos
Mouse	Posición de la mano derecha o izquierda	Ergonómicos		

7	Trabajar de manera acelerada por apremio del trabajo.	Requerimientos del puesto	Trabajo bajo presión	Psicosociales
8	Trabajar fuera del horario regular para cumplir con la cuota de trabajo.	Requerimientos del puesto	Extensión de la jornada de trabajo	Psicosociales

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
1	Representar judicial, legal y extrajudicial a la Compañía	NO
2	Administrar los negocios de la empresa	NO
3	Planificar, organizar, dirigir, evaluar y controlar las actividades de la Compañía en la administración, producción, finanzas, ventas, de las oficinas, y más dependencias de la Compañía	SI
4	Tener a su cargo los bienes y fondos de la Compañía	NO
5	Cumplir y hacer cumplir las normativas de la Compañía, entendiéndose como estas: Estatutos, reglamento interno de trabajo, manuales, directivas, procedimientos, instructivos, certificaciones, etc.	NO
6	Proponer, ejecutar, y controlar el cumplimiento de políticas, objetivos, métodos y estrategias en el campo administrativo, de producción, finanzas, ventas y otros	NO
7	Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos	SI
8	Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación a los socios de la Compañía	NO
9	Ejecutar todo tipo de transacciones y operaciones comerciales, mercantiles, adquisiciones, compras, ventas y afines al objetivo social de la compañía.	NO
10	Crear e implantar los comités de gestión, que consideren necesarios para el buen funcionamiento de la compañía	NO
11	Definir las estrategias comerciales, económicas y financieras de la Compañía	NO
12	Convocar y dirigir las reuniones a nivel Gerencial, en las cuales se estudiarán las estrategias, las desviaciones y las acciones correctivas, de los objetivos de calidad fijados	SI
13	Ejecutar, todas las demás señaladas en la Ley de Compañías y los estatutos de la Compañía	NO
14	Promover acuerdos o convenios con instituciones públicas o privadas, sobre el rol del negocio	NO

FIRMA DEL ESPECIALISTA
Francisco Guerrón

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO
Francisca Cevallos



DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL DE COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO		
Área:	GERENCIA FINANCIERA ADMINISTRATIVA	No. de ocupantes	1
Cargo supervisor:	Gerente General	Cargos que le reportan:	Gerencias, Jefaturas, supervisores y líderes

2. Misión del cargo:

Planear, organizar, dirigir, evaluar, y controlar las actividades relacionadas con la Administración y Finanzas de la Compañía, así como también la Administración del Talento Humano

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Orientación al resultado	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
Gerentes	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
Gerente	Habilidad analítica	Realizar análisis lógicos, identificar problemas e información significativa, datos relevantes	X		A
	Juicio y toma de decisiones	Valorar los costos beneficios de una posible acción potencial	X		A
	Negociación y manejo de conflictos	Plantear soluciones y diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la diferente autoridad y	X		A

		justicia		
--	--	----------	--	--

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Profesional 5 años	5	INGENIERO	Administración de empresas, Comercial, Procesos, Negocios, Industrial
Maestría o Phd.	2	MBA/ MASTER	Calidad, Productividad, Negocios y afines

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
NIFS	40
Excel avanzado	40

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	SIACI		X	A
Manejar programas informáticos externos	EXCEL	X		A
	POWER POINT	X		A
	WORD	X		A
	VISIO	X		A
Usar otros idiomas	Ingles	X		B
Operar equipos o herramientas especiales				

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	> 3 años - 4 años
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caídas al mismo nivel	Mecánicos
2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caídas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse fuera de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto de trabajo (por tierra, por aire o por mar).	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
4	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
5	Permanecer más del 50% de la jornada de trabajo sentado en una silla frente a un computador.	Silla	Posición del cuerpo al sentarse	Ergonómicos

6	Utilizar sistemas informáticos en el computador.	Pantallas de visualización de datos	Radiaciones UV	Físicos
			Posición del cuello y la cabeza	Ergonómicos
		Teclado	Posición de los dedos de las manos	Ergonómicos
		Mouse	Posición de la mano derecha o izquierda	Ergonómicos
7	Trabajar de manera acelerada por apremio del trabajo.	Requerimientos del puesto	Trabajo bajo presión	Psicosociales
8	Trabajar fuera del horario regular para cumplir con la cuota de trabajo.	Requerimientos del puesto	Extensión de la jornada de trabajo	Psicosociales

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
1	Elaborar y supervisar el cumplimiento de las políticas, resoluciones y otros instrumentos normativos en materia económica, administrativa, financiera y de Recursos Humanos de la empresa	SI
2	Evaluar la gestión económica, administrativa y financiera de la empresa, a fin de cumplir con planes, programas y proyectos anuales aprobados	SI
3	Participar en la elaboración del diagnóstico situacional de la empresa posterior a la presentación de los estados financieros e informes departamentales de cada ejercicio económico a fin de tomar decisiones que permitan re direccionar al negocio	NO
4	Coordinar con cada área la adquisición de bienes y/o servicios de acuerdo a las políticas y procedimientos de la Compañía	NO
5	Identificar oportunidades de negocio; comunicar y apoyar a la Gerencia General las actividades a realizar para alcanzarlas	NO
6	Apoyar a la Gerencia General en el cumplimiento de convenios institucionales, alianzas estratégicas, contratos y obligaciones legales	NO
7	Apoyar a la Gerencia General en el eficiente manejo del efectivo y liquidez de la empresa (préstamos, cuentas corrientes, de ahorro, inversiones, etc.)	SI
8	Analizar las cuentas gastos vs. cuenta bancos	NO
9	Estructurar, definir y aplicar las políticas de selección, evaluación, capacitación del personal	NO
10	Elaborar el presupuesto anual de la organización en coordinación con todas las áreas de la empresa	NO
11	Controlar el cumplimiento de obligaciones a terceros	NO
12	Revisar las solicitudes de pago y controlar el pago a proveedores	NO
13	Colaborar con la Gerencia Comercial en el diseño de nuevos productos y servicios de le empresa	NO
14	Gestionar el trámite de permisos de funcionamiento de la organización.	NO

FIRMA DEL ESPECIALISTA
Francisco Guerrón

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO
Francisca Cevallos



DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	COORDINADOR ADMINISTRATIVO FINANCIERO Y RRHH		
Área:	GERENCIA FINANCIERA ADMINISTRATIVA	No. de ocupantes	1
Cargo supervisor:	Gerente Administrativo Financiero	Cargos que le reportan:	Responsables de Producción, Asistente Administrativo Financiero

2. Misión del cargo:

Coordinar todos los requerimientos de la Gerencia Administrativa Financiera, de forma eficiente y eficaz; aplicando las normas, políticas, y procedimientos de la Compañía.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Orientación al resultado	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
SUPERVISOR	Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes.	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
SUPERVISOR	Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		A
	Asertividad y firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas.	X		A

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Tecnología o Egresado	3	0	Administración de empresas, Comercial, Procesos, Negocios, Industrial, Psicólogo Industrial

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Normas ISO BPN y/o afines	40
Subsistemas de Recursos Humanos	40

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	SIACI		X	A
	0			0
	0			0
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	POWER POINT	X		A
	WORD	X		A
	VISIO	X		A
Usar otros idiomas	Inglés	X		B

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	> 1 año - 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caídas al mismo nivel	Mecánicos
2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caídas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse fuera de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto de trabajo (por tierra, por aire o por mar).	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
4	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos

5	Permanecer más del 50% de la jornada de trabajo sentado en una silla frente a un computador.	Silla	Posición del cuerpo al sentarse	Ergonómicos
6	Utilizar sistemas informáticos en el computador.	Pantallas de visualización de datos	Radiaciones UV	Físicos
			Posición del cuello y la cabeza	Ergonómicos
		Teclado	Posición de los dedos de las manos	Ergonómicos
		Mouse	Posición de la mano derecha o izquierda	Ergonómicos
7	Trabajar de manera acelerada por apremio del trabajo.	Requerimientos del puesto	Trabajo bajo presión	Psicosociales
8	Trabajar fuera del horario regular para cumplir con la cuota de trabajo.	Requerimientos del puesto	Extensión de la jornada de trabajo	Psicosociales

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
1	Realizar el proceso de compra, atendiendo los requerimientos y solicitudes de clientes internos para la adquisición de materia prima, materiales, útiles de oficina, tanto para el área administrativa como el área de producción.	SI
2	Realizar el proceso de pago a proveedores y acreedores en los bancos correspondientes para aprobación del Gerente Administrativo Financiero	SI
3	Actualizar oportunamente la documentación legal de la compañía como estatutos, permisos de funcionamiento, etc.	SI
4	Tabular la información relativa a horas extras, para su respectiva aprobación por parte del Gerente Administrativo	NO
5	Coordinar y llevar un adecuado control de vacaciones, tarjetas de ingreso y salida, memorándums y demás similares, a fin de que los apruebe la Gerencia Administrativa	NO
6	Solicitar cotizaciones, realizar orden de compra, gestión de compra y verificación de productos comprados	NO
7	Realizar la gestión con seguros de vida y vehículos: inclusiones, exclusiones, reporte de siniestros	NO
8	Administrar los files del personal así como las demás actividades concernientes a las Gestión de Recursos Humanos	NO
9	Actualizar la página del IESS y Ministerio de Trabajo, legalización de contratos, finiquitos, liquidaciones.	NO
10	Elaborar los roles de pago con registro de novedades del personal de la compañía	NO
11	Controlar la asistencia del personal de toda la organización así como tabular la información de horas extras	NO
12	Llevar el registro, evaluación y gestión de incidentabilidad y accidentabilidad	NO
13	Realizar la coordinación de las importaciones de materias primas y materiales	NO
14	Supervisar y revisar las asistencias del personal administrativo y de producción de la empresa.	NO

FIRMA DEL ESPECIALISTA
Eduardo Guerrero

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO
Francisco Guerrón

1. Datos de identificación:

Cargo:	Asistente Administrativo Financiero		
Área:	GERENCIA FINANCIERA ADMINISTRATIVA	No. de ocupantes	1
Cargo supervisor:	Gerente Administrativo Financiero	Cargos que le reportan:	N/A

2. Misión del cargo:

Desarrollar actividades tendientes a apoyar la gestión administrativa financiera y de recursos humanos, atendiendo los requerimiento de clientes internos y externos; garantizando el abastecimiento de materia prima, materiales, de toda la cia.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Orientación al resultado	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
ASISTENTE	Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
ASISTENTE	Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		A
	Asertividad y firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas.	X		A

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Tecnología o Egresado	3	0	Administración de empresas, Comercial, Procesos, Negocios, Industrial, Psicólogo Industrial

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
NIFS	40
Subsistemas de Recursos Humanos	40

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	SIACI		X	A
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	POWER POINT	X		A
	WORD	X		A
	VISIO	X		C
Usar otros idiomas	Ingles	X		C

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	> 1 año - 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caídas al mismo nivel	Mecánicos
2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caídas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse fuera de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto de trabajo (por tierra, por aire o por mar).	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
4	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
5	Permanecer más del 50% de la jornada de trabajo sentado en una silla frente a un computador.	Silla	Posición del cuerpo al sentarse	Ergonómicos
6	Utilizar sistemas informáticos en el computador.	Pantallas de visualización de datos	Radiaciones UV	Físicos

			Posición del cuello y la cabeza	Ergonómicos
		Teclado	Posición de los dedos de las manos	Ergonómicos
		Mouse	Posición de la mano derecha o izquierda	Ergonómicos
7	Trabajar de manera acelerada por apremio del trabajo.	Requerimientos del puesto	Trabajo bajo presión	Psicosociales
8	Trabajar fuera del horario regular para cumplir con la cuota de trabajo.	Requerimientos del puesto	Extensión de la jornada de trabajo	Psicosociales

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
1	Elaborar el REOC. Y RDEP de las empresas	SI
2	Registrar en el sistema los inventarios de bodega y suministros de materiales, así como también la recepción de producto terminado.	NO
3	Administrar los fondos rotativos y de caja chica del área.	SI
4	Elaborar y entregar la cuenta inventarios a contabilidad para su ingreso	NO
5	Conciliar la cuenta cuentas por pagar proveedores	SI
6	Elaborar las hojas de control de trabajo, así como también las hojas de control de higiene	NO
7	Elaborar informes técnicos y administrativos del área	NO
8	Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas referente a su funciones	NO

FIRMA DEL ESPECIALISTA
 Verónica Boda

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO
 Francisco Guerrón



DESCRIPCION DE PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	CONTADOR GENERAL		
Área:	GERENCIA FINANCIERA ADMINISTRATIVA	No. de ocupantes	1
Cargo supervisor:	Gerente Administrativo Financiero	Cargos que le reportan:	Asistente Contable, Asistente Administrativo Financiero

2. Misión del cargo:

Planear, dirigir, ejecutar y coordinar las actividades relacionadas con el manejo de los recursos económicos de la Compañía; garantizando un funcionamiento eficaz, eficiente y rentable de las operaciones financieras.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Orientación al resultado	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
SUPERVISOR	Capacidad de planificación y organización	Desarrollar estrategias para llevar a cabo un objetivo.	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
SUPERVISION SOPORTE	Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		A
	Capacidad de gestión	Gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable, haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere	X		A

		el hacer que las cosas resulten			
--	--	---------------------------------	--	--	--

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Profesional 5 años	5	Ingeniero / Doctor	Administración de empresas, Comercial, Finanzas, Auditoría y Contabilidad, Economía o afines

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
NIFS	40
Análisis Financiero	40

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	SIACI		X	A
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	POWER POINT	X		A
	WORD	X		A
	VISIO	X		A
Usar otros idiomas	Ingles	X		C
Operar equipos o herramientas especiales	0	X		B

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	> 2 años - 3 años
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caídas al mismo nivel	Mecánicos
2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caídas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse fuera de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto de trabajo (por tierra, por aire o por mar).	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
4	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
5	Permanecer más del 50% de la jornada de trabajo sentado en una silla frente a un computador.	Silla	Posición del cuerpo al sentarse	Ergonómicos
6	Utilizar sistemas informáticos en el computador.	Pantallas de visualización de datos	Radiaciones UV	Físicos
			Posición del cuello y la cabeza	Ergonómicos
		Teclado	Posición de los dedos de las manos	Ergonómicos
		Mouse	Posición de la mano derecha o izquierda	Ergonómicos
7	Trabajar de manera acelerada por apremio del trabajo.	Requerimientos del puesto	Trabajo bajo presión	Psicosociales
8	Trabajar fuera del horario regular para cumplir con la cuota de trabajo.	Requerimientos del puesto	Extensión de la jornada de trabajo	Psicosociales

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
1	Elaborar y presentar a la Gerencia General los estados Financieros y todos los informes requeridos en el ámbito contable financiero.	SI
2	Realizar la acreditación del pago de nómina del personal, anticipos, préstamos a empleados, acreditación a proveedores y liquidaciones de empleados.	NO
3	Proporcionar información a auditores externos	NO
4	Realizar el cálculo y pago de decimos tercero, cuarto sueldos, utilidades, pago de planillas de aportes al IESS, prestamos IESS, fondos de reserva, así como el registro correspondiente en el MRL	NO
5	Realizar el registro contable de los roles de pago así como los cuadros contables	NO
6	Registrar en el sistema de cuentas especiales.(liquidaciones, ajustes, depreciaciones, etc.)	NO
7	Elaborar el presupuesto anual	NO
8	Ejecutar el cálculo y la declaración de los impuestos de acuerdo con la ley.	SI

9	Ejecutar cierres contables de los periodos fiscales	SI
10	Realizar el análisis financiero de la Compañía	NO
11	Elaborar Flujos de caja	NO
12	Realizar el análisis, depuración de cuentas y conciliaciones bancarias e ingresar al sistema de la empresa.	NO
13	Revisar comprobantes de ingresos y egresos y reportes de caja chica	NO
14	Custodiar chequeras, documentos y más títulos de valores	NO
15	Realizar trámites de la empresa en el SRI, IESS y demás instituciones que competan	NO

FIRMA DEL ESPECIALISTA
Ana Lucía Caicedo

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO
Francisco Guerrón



DESCRIPCION DE PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	ASISTENTE CONTABLE		
Área:	GERENCIA FINANCIERA ADMINISTRATIVA	No. de ocupantes	2
Cargo supervisor:	Gerente Administrativo Financiero/ Contador General	Cargos que le reportan:	N/A

2. Misión del cargo:

Efectuar asientos contables de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que realiza la empresa

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Orientación al resultado	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
ASISTENTE	Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes.	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
Asistente	Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		A
	Asertividad y firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas.	X		A

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Tecnólogo o cursando estudios de tercer nivel	2		Administración de empresas, y/o afines

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
NIFS	40
Normativas y requerimiento SRI (REOC, ETC.)	40

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	SIACI		X	A
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	POWER POINT	X		A
	WORD	X		A
	VISIO	X		A
Usar otros idiomas	Ingles	X		C
Operar equipos o herramientas especiales	0	X		B

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	> 1 año - 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caídas al mismo nivel	Mecánicos
2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caídas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse fuera de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto de trabajo (por tierra, por aire o por mar).	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos

4	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
5	Permanecer más del 50% de la jornada de trabajo sentado en una silla frente a un computador.	Silla	Posición del cuerpo al sentarse	Ergonómicos
6	Utilizar sistemas informáticos en el computador.	Pantallas de visualización de datos	Radiaciones UV	Físicos
			Posición del cuello y la cabeza	Ergonómicos
		Teclado	Posición de los dedos de las manos	Ergonómicos
		Mouse	Posición de la mano derecha o izquierda	Ergonómicos
7	Trabajar de manera acelerada por apremio del trabajo.	Requerimientos del puesto	Trabajo bajo presión	Psicosociales
8	Trabajar fuera del horario regular para cumplir con la cuota de trabajo.	Requerimientos del puesto	Extensión de la jornada de trabajo	Psicosociales

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
1	Apoyar en las tareas de contabilidad, tesorería, auditora interna y análisis financiero	NO
2	Registrar las facturas de clientes y proveedores de Quito y Guayaquil, así como las liquidaciones de compra	NO
3	Elaborar la base de datos en Excel para RDEP y anexos transaccionales	SI
4	Custodiar, manejar y controlar la caja chica para su respectivo registro contable	NO
5	Cargar en la página del SRI (internet), el DIMM (RDEP) correspondiente a cada año	SI
6	Realizar el cuadro de proveedores y facturas en los bancos y registro de cajas chicas	NO
7	Realizar la recepción de pagos y elaboración de ingresos de caja	NO
8	Contabilizar la nómina de los empleados	NO
9	Apoyar en la optimización de los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados	NO
10	Llamar a clientes para confirmar el pago de cheques a proveedores	NO
11	Revisar las retenciones en la fuente	NO
12	Elaborar al detalle la cuenta Bancos según formatos establecidos	NO
13	Realizar el proceso de inventarios de activos fijos y registrar el inventario de materia prima, materiales y producto terminado.	NO
14	Registrar transacciones contables	SI
15	Elaborar informes técnicos y administrativos vinculados con la gestión del área	NO

FIRMA DEL ESPECIALISTA
Maribel Tene

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO
Francisco Guerrón



DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	Auxiliar de Servicios Generales y Consejería		
Área:	GERENCIA FINANCIERA ADMINISTRATIVA		
Cargo supervisor:	Asistente Financiero Administrativo	Cargos que le reportan:	N/A

2. Misión del cargo:

Desarrollar actividades relacionadas con apoyo administrativo, conserjería y mensajería, observando las normas, políticas y procedimientos de la Compañía.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Orientación al resultado	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
AUXILIAR	Orientación a la tarea	Rapidez y eficiencia al efectuar una tarea encomendada. Predisposición para ejecutar tareas.	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
AUXILIAR	Meticulosidad	Resolver totalmente una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.	X		A
	Disponibilidad	Trabajar en distintas y variadas situaciones.	X		A

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Básica	3	EDUCACION PRIMARIA	0

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Seguridad Industria y BPM	40
Conocimiento de orden y limpieza	40

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Operar equipos o herramientas especiales	Artículos industriales de limpieza	X		B

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	> 1 año - 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caidas al mismo nivel	Mecánicos
2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caidas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
4	Trabajar de manera acelerada por apremio del trabajo.	Requerimientos del puesto	Trabajo bajo presión	Psicosociales
5	Trabajar fuera del horario regular para cumplir con la cuota de trabajo.	Requerimientos del puesto	Extensión de la jornada de trabajo	Psicosociales

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
1	Efectuar la limpieza y el aseo de las áreas de su responsabilidad, efectos de su óptima presentación y conservación	SI
2	Realizar tareas relacionadas con su función, que sean asignadas por las autoridades y funcionarios de la Compañía	NO
3	Colaborar con los funcionarios en las distintas necesidades de los departamentos	NO
4	Realizar servicios de mensajería y trámites externos	NO
5	Realizar servicios de conserjería, abrir y cerrar las oficinas y planta industrial	SI
6	Precautelar la seguridad de los bienes de la Compañía	NO
7	Precautelar la seguridad industrial de la empresa	NO
8	Comunicar a la Gerencia Administrativa cualquier anomalía en la planta industrial	SI
9	Realizar la limpieza y atención en cafetería cuando lleguen visitas para los ejecutivos	NO
10	Verificar y activar los sistemas de alarma, auxilio armado, control de accesos y cercas eléctricas	NO
11	Elaborar las tareas que le encomienden en el departamento administrativo en coordinación con la asistente administrativa, procurando realizar todas sus tareas a la hora y día estipulado	NO

12	Colaborar con la limpieza y aseo del área, utensilios cocina y equipos de la cafetería en general	NO
13	Realizar la limpieza de las baterías sanitarias y de las oficinas administrativas y operativas	NO
14	Coordinar la adquisición de materiales de limpieza y mantenimiento para la oficina	NO
15	Realizar las demás tareas que se le asignen	NO

FIRMA DEL ESPECIALISTA

Eduardo Guerrero

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Francisco Guerrón



DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL DE COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	GUARDIA DE SEGURIDAD		
Área:	GERENCIA FINANCIERA ADMINISTRATIVA	No. de ocupantes	1
Cargo supervisor:	Gerente Administrativo Financiero	Cargos que le reportan:	N/A

2. Misión del cargo:

Velar por la integridad de los recursos humanos y materiales de la empresa.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Orientación al resultado	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
Auxiliar	Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
Auxiliar	Disponibilidad	Trabajar en distintas y variadas situaciones	X		A

	Asertividad y firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas.	X		A
--	-----------------------	---	---	--	---

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Bachiller	6	0	En cualquier especialización

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Equipos de seguridad	40
Manejo de armas	40

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Operar equipos o herramientas especiales	Manejo de armas de fuego	X		B

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	> 1 año - 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Permanecer toda la jornada laboral de pie en turnos desde 8 hasta 12 horas.	Permanecer de pie	Posiciones de trabajo	Ergonómicos
2	Utilizar chaleco antibalas toda la jornada laboral.	Peso del equipo de protección	Sobreesfuerzo físico	Ergonómicos
3	Cumplir turnos rotativos.	Horario de trabajo	Turnos rotativos	Psicosociales
4	Cumplir horarios nocturnos.	Horario de trabajo	Trabajo nocturno	Psicosociales
5	Vigilar la seguridad de las instalaciones de la empresa.	Asaltos, atracos	Delincuencia	Mecánico

6	Portar armas de fuego.	Armas de fuego	Disparos	Mecánico
---	------------------------	----------------	----------	----------

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
1	Mantener y restablecer el orden y la seguridad en caso de requerirse	NO
2	Mantener un alto grado de lealtad para con la empresa	NO
3	Permanecer alerta y prevenido ante cualquier emergencia o eventualidad	NO
4	Brindar el servicio de vigilancia y seguridad del puesto asignado, aplicando los procedimientos e instructivos entregados por la empresa	SI
5	Velar por que se cumplan las normas de seguridad al ingreso y salida de los empleados	NO
6	Controlar que las instalaciones de la empresa permanezcan con las debidas seguridades	NO
7	Asegurar la custodia y conservación de los bienes de la compañía	NO
8	Vigilar que el transporte del producto esté de acuerdo a los despachos facturados	SI
9	Inspeccionar a los operarios u empleados a la hora de salida del mismo para evitar robos de productos, materia prima u otros bienes de la empresa	SI
10	Prestar auxilio en caso de grave riesgo	NO
11	Custodiar el armamento, equipo, bienes materiales, consignas y novedades, las mismas que deberán ser anotadas en la bitácora luego de haber comprobado físicamente lo que se hace cargo	NO
12	Apoyar a los choferes encargados de la transportación de valores de su puesto	NO
13	Verificar físicamente las puertas, ventanas y otros accesos, los mismos que estarán perfectamente cerrados y asegurados.	NO
14	Reportar todas las novedades relacionadas a la seguridad de las instalaciones. (Alarmas, barreras, iluminación, otras, etc.), empleando el formato respectivo.	NO
15	Registrar la hora de entrada y salida de los vehículos así como registrar el estado de estos según hoja de control entregada exclusivamente para ello	NO

FIRMA DEL ESPECIALISTA

Eduardo Guerrero

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Francisco Guerrón



DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL DE COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	GERENTE COMERCIAL		
Área:	GERENCIA COMERCIAL	No. de ocupantes	1
Cargo supervisor:	Gerente General	Cargos que le reportan:	Gerencias, Jefaturas, supervisores y líderes

2. Misión del cargo:

Colocar los productos que la empresa fabrica en el mercado, así como seleccionar y vincular a clientes potenciales para lograr la venta efectiva de los productos de la empresa

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Orientación al resultado	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
Gerentes	Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada.	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
Gerente	Gestión de Recursos	Optimizar los recursos humanos, técnicos y económicos que dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimiento y métodos de trabajo, a fin de contribuir la eficacia y agilidad, los sistemas de información	X		A
	Juicio y toma de decisiones	Valorar los costos beneficios de una posible acción potencial	X		A

	Negociación y manejo de conflictos	Plantear soluciones y diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la diferente autoridad y justicia	X		A
--	------------------------------------	---	---	--	---

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Profesional 5 años	5	INGENIERO	Administración de empresas, Comercial, Procesos, Negocios; marketing
Maestría o Phd.	2	MBA/ MASTER	Calidad, Productividad, Negocios y afines

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Técnicas de negociación	40
Planificación estratégica	40

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	SIACI		X	A
Manejar programas informáticos externos	EXCEL	X		A
	POWER POINT	X		A
	WORD	X		A
	VISIO	X		A
Usar otros idiomas	Inglés	X		B
Operar equipos o herramientas especiales				

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	> 3 años - 4 años
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caídas al mismo nivel	Mecánicos

2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caídas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse fuera de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto de trabajo (por tierra, por aire o por mar).	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
4	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
5	Permanecer más del 50% de la jornada de trabajo sentado en una silla frente a un computador.	Silla	Posición del cuerpo al sentarse	Ergonómicos
6	Utilizar sistemas informáticos en el computador.	Pantallas de visualización de datos	Radiaciones UV	Físicos
			Posición del cuello y la cabeza	Ergonómicos
		Teclado	Posición de los dedos de las manos	Ergonómicos
		Mouse	Posición de la mano derecha o izquierda	Ergonómicos
7	Trabajar de manera acelerada por apremio del trabajo.	Requerimientos del puesto	Trabajo bajo presión	Psicosociales
8	Trabajar fuera del horario regular para cumplir con la cuota de trabajo.	Requerimientos del puesto	Extensión de la jornada de trabajo	Psicosociales

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
1	Realizar el análisis y retrosección de clientes potenciales y preparación de planes de visita.	NO
2	Realizar el seguimiento del plan de ventas, visitas a clientes y demás actividades de su gestión.	SI
3	Preparar informes de ventas, competencia, mercado, clientes y otros informes inherentes a su gestión.	NO
4	Elaborar propuestas comerciales en función de los requerimientos y necesidades del cliente.	SI
5	Planificar con canales de ventas la elaboración y ejecución de programas de comercialización de acuerdo a zonas y segmentos	NO
6	Planificar cronogramas de ventas en función de metas establecidas para los diferentes canales comerciales	NO
7	Supervisar la coordinación de rutas, zonas y segmentos distribuidos a los vendedores y despachadores para hacer sugerencias	NO
8	Revisar el ingreso de cobros, notas de venta en efectivo, cheques, pagos de factura y reportes de ventas previo al ingreso al área de contabilidad.	SI
9	Realizar cobros persuasivos de la cartera cuando sea indispensable	NO
10	Autorizar el reporte de comisiones para vendedores, previo a la solicitud de pago.	NO
11	Supervisar la coordinación logística de visitas fuera de la ciudad	NO
12	Organizar, coordinar, ejecutar y evaluar programas de formación para el personal de ventas.	NO
13	Planificar y organizar eventos sociales y de relaciones públicas de la empresa	NO

FIRMA DEL ESPECIALISTA
Fabián Guerrón

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO
Francisca Cevallos



DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL DE COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	JEFE DE SUCURSAL GQUIL		
Área:	GERENCIA COMERCIAL	No. de ocupantes	1
Cargo supervisor:	Gerente Comercial	Cargos que le reportan:	Personal de ventas de la sucursal

2. Misión del cargo:

Planificar, controlar, ejecutar y evaluar las estrategias, objetivos y metas establecidas para la oficina de Guayaquil, vinculando a clientes potenciales además de la atención efectiva a clientes actuales.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Orientación al resultado	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
Jefes	Empoderamiento	Establecer objetivos claros de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporcionar dirección, aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor adicional	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
Gerente	Capacidad de gestión	Es la habilidad que tiene la personal para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable, haciendo uso de la recursividad y el dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten	X		A
	Juicio y toma de decisiones	Valorar los costos beneficios de una posible	X		A

	acción potencial			
Negociación y manejo de conflictos	Plantear soluciones y diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la diferente autoridad y justicia	X		A

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Profesional 5 años	5	INGENIERO	Administración de empresas, Comercial, Procesos, Negocios; marketing

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Técnicas de negociación	40
Servicio al Cliente	40

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	SIACI		X	A
Manejar programas informáticos externos	EXCEL	X		A
	POWER POINT	X		A
	WORD	X		A
	VISIO	X		A
Usar otros idiomas	Inglés	X		B
Operar equipos o herramientas especiales				

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	> 3 años - 4 años
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caídas al mismo nivel	Mecánicos
2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caídas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse fuera de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto de trabajo (por tierra, por aire o por mar).	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
4	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
5	Permanecer más del 50% de la jornada de trabajo sentado en una silla frente a un computador.	Silla	Posición del cuerpo al sentarse	Ergonómicos
6	Utilizar sistemas informáticos en el computador.	Pantallas de visualización de datos	Radiaciones UV	Físicos
			Posición del cuello y la cabeza	Ergonómicos
		Teclado	Posición de los dedos de las manos	Ergonómicos
		Mouse	Posición de la mano derecha o izquierda	Ergonómicos
7	Trabajar de manera acelerada por apremio del trabajo.	Requerimientos del puesto	Trabajo bajo presión	Psicosociales
8	Trabajar fuera del horario regular para cumplir con la cuota de trabajo.	Requerimientos del puesto	Extensión de la jornada de trabajo	Psicosociales

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
1	Coordinar con vendedores y despachadores las rutas, zonas y segmentos para la comercialización del producto	SI
2	Elaborar facturas para los clientes, guías de remisión, retenciones, liquidaciones de compra, órdenes de despacho, cancelaciones y cheques.	SI
3	Receptar y elaborar pedidos de clientes con notas de preventa para enviar a las oficinas en Quito.	NO
4	Atender a cliente y abrir nuevos nichos de mercado	NO
5	Ingresar diariamente las ventas en el registro correspondiente para el reporte en la ciudad de Quito.	NO
6	Registrar los cobros y entregar a contabilidad los reportes de caja-bancos, notas de preventa y facturas	NO
7	Recuperar la cartera vencida y reportar a la matriz en Quito.	SI
8	Elaborar el reporte de comisiones para vendedores	NO
9	Coordinar la logística y planificación de las visitas fuera de la ciudad	NO
10	Realizar depósitos de pagos de facturas y notas de venta en efectivo y cheques	NO
11	Preparar propuestas y cartas ofertantes de productos	NO
12	Elaborar informes técnicos y administrativos inherentes a su gestión	NO
13	Ejecutar otras funciones por encargo de su superior	NO
14	Custodiar el archivo de la oficina	NO



DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	Supervisor Comercial		
Área:	VENTAS	No. de ocupantes	2
Cargo supervisor:	GERENTE GENERAL/GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Cargos que le reportan:	Operarios/Responsables comerciales

2. Misión del cargo:

Controlar y apoyar las actividades de Post Venta de la empresa, Organizar la vitrina y áreas establecidas para los productos en los puntos de venta. Supervisar las ventas y exhibidores de mercados y clientes, resolviendo sus necesidades

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Orientación al resultado	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
SUPERVISORES	Pensamiento analítico	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes.	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
SUPERVISORES	Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		A
	Asertividad y firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas.	X		A

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Profesional 4 años	4	ING. O EGRESADO	Marketing, Ventas, Comercial

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Negociación	40
Técnica de Ventas	40

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	SIACI		X	A
	0			0
	0			0
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	POWER POINT	X		A
	WORD	X		A
	VISIO	X		A
Usar otros idiomas	Ingles	X		B
Operar equipos o herramientas especiales	0	X		B

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	> 1 año - 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caídas al mismo nivel	Mecánicos
2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caídas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse fuera de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto de trabajo (por tierra, por aire o por mar).	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
4	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
5	Permanecer más del 50% de la jornada de trabajo sentado en una silla frente a un computador.	Silla	Posición del cuerpo al sentarse	Ergonómicos
6	Utilizar sistemas informáticos en el computador.	Pantallas de visualización de datos	Radiaciones UV	Físicos
			Posición del cuello y la cabeza	Ergonómicos
		Teclado	Posición de los dedos de las manos	Ergonómicos
		Mouse	Posición de la mano derecha o izquierda	Ergonómicos

7	Trabajar de manera acelerada por apremio del trabajo.	Requerimientos del puesto	Trabajo bajo presión	Psicosociales
8	Trabajar fuera del horario regular para cumplir con la cuota de trabajo.	Requerimientos del puesto	Extensión de la jornada de trabajo	Psicosociales

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
1	Inspeccionar los locales, para saber si están bien abastecidos, verificar si poseen todos los productos en las perchas y si no hay ninguna anomalía.	SI
2	Realizar y controlar el correcto cumplimiento de las rutas preestablecidas.	SI
3	Sugerir a los percheros, jefes, o administradores de los locales los pedidos de mercadería según las políticas de cada lugar.	NO
4	Notificar las anomalías y sugerir soluciones que se encuentre en los mercados, a los encargados, percheros o administradores.	NO
5	Determinar y buscar las formas de mejorar los recorridos en las rutas establecidas	NO
6	Controlar el trabajo que está realizando el personal de ventas, con visitas esporádicas al cliente, así como asistir en las aperturas y cierres de puntos de venta que estén bajo su cargo, cumpliendo con los procedimientos de apertura dispuestos para el efecto	SI
7	Elaborar los informes de novedades de los eventos según el formato que establezca el área.	NO
8	Controlar las perchas mediante un check list y tomar los correctivos necesarios en caso de encontrar fallas	NO
9	Cumplir con la agenda establecida para las visitas	NO
10	Resolver problemas que se presenten en los puntos	NO
11	Asumir responsabilidades en otras plazas en las que se requiera de sus servicios.	NO

FIRMA DEL ESPECIALISTA

David Núñez

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Francisco Arguello



DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL DE COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	VENDEDOR		
Área:	GERENCIA COMERCIAL	No. de ocupantes	9
Cargo supervisor:	Gerente comercial, Jefe comercial, Jefe de sucursal Gquil.	Cargos que le reportan:	N/A

2. Misión del cargo:

Cumplir las actividades inherentes a la venta del producto, de acuerdo a las metas requeridas por la compañía.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Orientación al resultado	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
APOYO COMERCIAL	Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
APOYO COMERCIAL	Flexibilidad	Adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupo diversos	X		A
	Modalidad de contacto	Es la capacidad de mostrar una sólida habilidad de comunicación, esta competencia asegura la comunicación clara, incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información específica que posea	X		A

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Tecnología o Egresado	3	CURSANDO	Administración de empresas, Comercial, Negocios, Marketing

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Técnicas de ventas y persuasión	40
Estrategias de comercialización	40

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	POWER POINT	X		A
	WORD	X		A
	0			0
Usar otros idiomas	Ingles	X		C

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	> 1 año - 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caídas al mismo nivel	Mecánicos
2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caídas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse fuera de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto de trabajo (por tierra, por aire o por mar).	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
4	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
5	Permanecer más del 50% de la jornada de trabajo sentado en una silla frente a un computador.	Silla	Posición del cuerpo al sentarse	Ergonómicos
6	Utilizar sistemas informáticos en el computador.	Pantallas de visualización de datos	Radiaciones UV	Físicos
			Posición del cuello y la cabeza	Ergonómicos
		Teclado	Posición de los dedos de las manos	Ergonómicos
		Mouse	Posición de la mano derecha o izquierda	Ergonómicos
7	Trabajar de manera acelerada por apremio del trabajo.	Requerimientos del puesto	Trabajo bajo presión	Psicosociales
8	Trabajar fuera del horario regular para cumplir con la cuota de trabajo.	Requerimientos del puesto	Extensión de la jornada de trabajo	Psicosociales

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
1	Prospectar clientes para ejecutar ventas	NO
2	Ofertar a los clientes los productos que ofrece la compañía	SI
3	Coordinar con el área financiera las garantías en procesos de licitaciones	NO
4	Planificar las visitas de prospectación y elaborar el cronograma respectivo	NO
5	Visitar a los clientes y darles seguimiento según cronograma respectivo para mercadear el producto	SI
6	Custodiar las facturas y documentación inherente a la venta del producto	NO
7	Realizar el proceso de venta completo: Preventa, venta, entrega y cobro	SI
8	Elaborar cotizaciones de los productos	NO
9	Colaborar en la investigación de mercado	NO
10	Realizar un seguimiento de sus clientes y de la cobranza de cartera	NO
11	Ingresar en los diferentes formatos de la empresa las ventas y cobros efectuados	NO

FIRMA DEL ESPECIALISTA
Francisco Arguello

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO
Fabián Guerrón



DESCRIPCION DE PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	Chofer – Despachador		
Área:	GERENCIA COMERCIAL	No. de ocupantes	6
Cargo supervisor:	Gerente Comercial, Jefe Comercial, Gerente Administrativo Financiero	Cargos que le reportan:	N/A

2. Misión del cargo:

Realizar la entrega de la mercadería en los distintos locales según horarios y políticas establecidas, con la mayor eficiencia y eficacia, siempre dejando en alto el buen nombre de la institución

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Comunicación	Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos. Capacidad de escuchar a otro y comprenderlo.	B
Enfoque en los resultados	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
AUXILIAR	Orientación a la tarea	Rapidez y eficiencia al efectuar una tarea encomendada. Predisposición para ejecutar tareas.	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
AUXILIAR	Meticulosidad	Resolver totalmente una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.	X		A
	Disponibilidad	Trabajar en distintas y variadas situaciones.	X		A

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Bachiller	6	BACHILLER	Todas las especializaciones

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Conducción a la defensiva	40
0	0

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Operar equipos o herramientas especiales	Conducción de vehículo (licencia profesional)	X		B

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	> 1 año - 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caídas al mismo nivel	Mecánicos
2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caídas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
4	Realizar las actividades en el exterior del centro de trabajo.	Trabajo en la calle	Asaltos	Mecánicos

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
1	Receptar el producto para la entrega en los lugares y a los clientes establecidos en su hoja de ruta, verificando la cantidad y la calidad del mismo.	SI
2	Gestionar el cambio de producto	NO
3	Entregar las devoluciones o cambios al responsable de cada bodega ese mismo día y contado.	NO
4	Mantener el vehículo siempre limpio tanto afuera como adentro donde se carga la mercadería	NO
5	Manejar siempre con precaución y sin apuros	NO
6	Colaborar en la toma de inventarios de ser requerido	NO
7	Precautelar la vida de las personas y ser responsable al momento de conducir.	NO
8	Entregar el producto contado a los percheros y hacer firmar la hoja de recibido.	SI
9	Perchar el producto si fuese posible dejándolo bien exhibido y completo.	NO

10	Observar anomalías y comunicárselo al responsable de ventas.	NO
11	Observar que las perchas en los locales estén bien exhibidas, abastecer de todos los productos y resolver cualquier novedad	NO
12	Entregar todas las facturas debidamente firmadas y completas, así como dinero si lo amerita a la responsable de ventas.	SI
13	Realizar actividades de carácter complementario asociadas al puesto para el logro de los objetivos del área	NO

FIRMA DEL ESPECIALISTA
Francisco Arguello

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO
Francisco Arguello



DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL DE COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	Mercaderista		
Área:	GERENCIA COMERCIAL	No. de ocupantes	2
Cargo supervisor:	Responsable de Ventas, Gerencia Comercial, Gerencia Administrativa Financiera	Cargos que le reportan:	N/A

2. Misión del cargo:

Controlar y apoyar en las actividades de Post Venta de la empresa, organizar la vitrina y áreas establecidas para los productos en los puntos de venta.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Orientación al resultado	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
ASISTENTES	Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
ASISTENTES	Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X		A
	Modalidad de contacto	Es la capacidad de mostrar una sólida comunicación, esta competencia asegura una comunicación clara, incluye saber escuchar y hacer posible que los demás.	X		A

		tengan fácil acceso a la información específica que posea			
--	--	---	--	--	--

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Bachiller	6	BACHILLER O TCLOGO.	Mercadotecnia, Ventas

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Servicio al Cliente	40
Habilidad de negociación	40

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	POWER POINT	X		A
	WORD	X		A
Usar otros idiomas	Ingles	X		C
Operar equipos o herramientas especiales	0	X		B

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	> 1 año - 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caídas al mismo nivel	Mecánicos
2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caídas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse fuera de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto de trabajo (por tierra, por aire o por mar).	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos

4	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
5	Permanecer más del 50% de la jornada de trabajo sentado en una silla frente a un computador.	Silla	Posición del cuerpo al sentarse	Ergonómicos
6	Utilizar sistemas informáticos en el computador.	Pantallas de visualización de datos	Radiaciones UV	Físicos
			Posición del cuello y la cabeza	Ergonómicos
		Teclado	Posición de los dedos de las manos	Ergonómicos
		Mouse	Posición de la mano derecha o izquierda	Ergonómicos
7	Trabajar de manera acelerada por apremio del trabajo.	Requerimientos del puesto	Trabajo bajo presión	Psicosociales
8	Trabajar fuera del horario regular para cumplir con la cuota de trabajo.	Requerimientos del puesto	Extensión de la jornada de trabajo	Psicosociales
9	Atender personalmente a pacientes con diferentes síntomas de enfermedad.	Virus	Pacientes comparecientes	Biológico

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
1	Preparar calendarios de eventos	NO
2	Realizar contactos para la contratación de la logística de los eventos de la empresa	NO
3	Elaborar un plan para fortalecer la imagen de la empresa	NO
4	Colaborar en la realización de la encuesta del mercado	NO
5	Coordinar la producción de jingles y spots publicitarios, artes para la impresión de folletería, gigantografías, vallas, publicaciones en prensa escrita y revistas, así como la respectiva distribución y ubicación donde corresponda.	NO
6	Resolver los problemas si es posible in situ de lo contrario manifestar a la responsable en ventas para su solución.	NO
7	Retirar y despachar pedidos de los mercados si lo amerita	NO
8	Visitar los mercados y clientes de acuerdo a una lista preestablecida y horarios y políticas de cada local o institución para garantizar que el producto este siendo bien exhibido a nivel nacional	SI
9	Registrar las anomalías y observaciones en la hoja de control diaria destinada para mercaderistas.	SI
10	Respetar a los productos de la competencia así como hacer respetar los derechos de espacios que tenemos en cada local.	NO
11	Sugerir pedidos y productos a los percheros, administradores o jefes de almacén.	SI
12	Evaluar los estándares de calidad en el servicio en todas las oficinas a través de cuestionarios aplicados a los clientes	NO
13	Implementar puntos de venta y supervisar el equipamiento e imagen de los mismos	NO
14	Canalizar a potenciales clientes hacia los vendedores y cuando sea conveniente apoyarlos brindando información de los productos que ofrece la empresa.	NO

FIRMA DEL ESPECIALISTA

David Nuñez

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

Francisco Arguello



DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL DE COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	RESPONSABLE DE PRODUCCION		
Área:	PRODUCCION	No. de ocupantes	2
Cargo supervisor:	GERENTE GENERAL/GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Cargos que le reportan:	Empacadores

2. Misión del cargo:

Controlar que la producción programada se cumpla de acuerdo a las especificaciones, en tiempo, cantidad, calidad y costo.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Orientación al resultado	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
SUPERVISOR	Capacidad de planificación y organización	Desarrollar estrategias para llevar a cabo un objetivo.	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
SUPERVISOR	Meticulosidad	Resolver totalmente una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva independientemente de su insignificancia	X		A
	Disponibilidad	Trabajar en distintas y variadas situaciones	X		A

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Técnico o Universidad Incompleta	2	CURSANDO	Administración de empresas, Ing. Comercial, Industrial

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido

Buenas prácticas de manufactura	40
Control de inventarios	40

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Manejar programas informáticos Internos	SIACI		X	A
Manejar programas informáticos Externos	EXCEL	X		A
	WORD	X		A
Operar equipos o herramientas especiales	Maquinaria de producción, empacadora, selladora	X		B

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	> 1 año - 2 años
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caídas al mismo nivel	Mecánicos
2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caídas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse fuera de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto de trabajo (por tierra, por aire o por mar).	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
4	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
5	Utilizar sistemas informáticos en el computador.	Pantallas de visualización de datos	Radiaciones UV	Físicos
			Posición del cuello y la cabeza	Ergonómicos
		Teclado	Posición de los dedos de las manos	Ergonómicos
	Mouse	Posición de la mano derecha o izquierda	Ergonómicos	
6	Levantar objetos como parte de las actividades.	Pesos	Levantamiento de pesos	Ergonómicos
7	Trabajar de manera acelerada por apremio del trabajo.	Requerimientos del puesto	Trabajo bajo presión	Psicosociales
8	Trabajar fuera del horario de trabajo para cumplir con la cuota de trabajo.	Requerimientos del puesto	Extensión de la jornada de trabajo	Psicosociales

9	Tener personal a cargo.	Manejo de personal	Responsabilidad	Psicosociales
---	-------------------------	--------------------	-----------------	---------------

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
1	Supervisar que los trabajadores cumplan con las metas de producción	SI
2	Recibir las unidades de producción para ubicarlas en sus respectivas bodegas	NO
3	Despachar y/o entregar pedidos a los vendedores, despachadores y clientes	SI
4	Entregar el material de trabajo al área de producción	NO
5	Codificar y registrar las fundas para el proceso de trazabilidad	NO
6	Registrar en los Kardex el producto terminado y de materiales	NO
7	Registrar unidades extras de producción para el pago en nómina, así como descuentos y sanciones del área de producción	NO
8	Realizar la recepción de materiales y materia prima	NO
9	Supervisar el cumplimiento estricto de las disposiciones de producción, seguridad e higiene en el trabajo impartidas en los cursos de inducción, BPM y seguridad industrial	SI
10	Receptar, controlar y registrar de los órdenes de despacho	NO
11	Elaborar la hoja de control	NO
12	Elaborar la hoja de producción diaria y novedades	NO
13	Elaborar las hojas de control de trabajo	NO
14	Elaborar las hojas de control de limpieza, higiene y novedades	NO
15	Mantener en orden y óptimas condiciones la bodega	NO

FIRMA DEL ESPECIALISTA
 María Amagua

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO
 Francisco Guerrón



DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL DE COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	Empacador de snacks		
Área:	PRODUCCION	No. de ocupantes	20
Cargo supervisor:	GERENTE GENERAL/GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO/ RESP. DE PRODUCCIÓN	Cargos que le reportan:	Empacadores

2. Misión del cargo:

Elaborar y empacar el producto de acuerdo a las especificaciones de calidad.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Orientación al resultado	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
AUXILIAR	Orientación a la tarea	Rapidez y eficiencia al efectuar una tarea encomendada. Predisposición para ejecutar tareas.	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
Auxiliar	Diligencia	Trabajar con agilidad y cuidado al realizar un trámite o proceso	X		A
	Atención selectiva	Concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea en un determinado periodo de tiempo, en un ambiente con estímulos variados	X		A

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Bachiller	6	CURSANDO O TERMINADO	Todas las especializaciones

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Buenas prácticas de manufactura	40

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Operar equipos o herramientas especiales	Maquinaria de producción, empacadora, selladora, artefactos y utensilios de cocina	X		B

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	0 - 1 año
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caídas al mismo nivel	Mecánicos
2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caídas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse fuera de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto de trabajo (por tierra, por aire o por mar).	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
4	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
5	Levantar objetos como parte de las actividades.	Pesos	Levantamiento de pesos	Ergonómicos
6	Trabajar de manera acelerada por apremio del trabajo.	Requerimientos del puesto	Trabajo bajo presión	Psicosociales
7	Trabajar fuera del horario de trabajo para cumplir con la cuota de trabajo.	Requerimientos del puesto	Extensión de la jornada de trabajo	Psicosociales

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
-----	-----------------------	----------

1	Freir los pellets de cerdo y/o la diferente materia prima para el producto a elaborarse	SI
2	Enfundar el producto luego de su fritura en los distintos tamaños de fundas	SI
3	Revisar que las fundas queden bien selladas	NO
4	Empacar en cajas para su despacho	SI
5	Realizar la limpieza del lugar de trabajo	NO

FIRMA DEL ESPECIALISTA
María Amagua

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO
María Amagua



DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL DE COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	Empacador de panela		
Área:	PRODUCCION	No. de ocupantes	20
Cargo supervisor:	GERENTE GENERAL/GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO/ RESP. DE PRODUCCIÓN	Cargos que le reportan:	Empacadores

2. Misión del cargo:

Elaborar y empacar el producto de acuerdo a las especificaciones de calidad.

3. Matriz de competencias:

3.1. Competencias Corporativas:

Competencias	Descripción	Nivel requerido
Orientación al resultado	Es la capacidad de cumplir con los objetivos planificados siguiendo los procesos establecidos.	B
Trabajo en equipo	Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Establecer cooperación y preocupación a fin de desempeñar las funciones del cargo relacionando las metas propias con las metas del equipo.	B
Integridad	Obrar con rectitud y honestidad en conformidad con lo que se dice y se considera importante, comunicando las intenciones e ideas de manera abierta y directa.	A
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	B

3.2. Competencias Genéricas:

Grupo Ocupacional	Competencia	Descripción	Nivel Requerido
AUXILIAR	Orientación a la tarea	Rapidez y eficiencia al efectuar una tarea encomendada. Predisposición para ejecutar tareas.	A

3.3. Competencias Específicas:

Grupo	Competencia	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel requerido
-------	-------------	-------------	----------------------------	-------------------------------	-----------------

Auxiliar	Diligencia	Trabajar con agilidad y cuidado al realizar un trámite o proceso	X		A
	Atención selectiva	Concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea en un determinado periodo de tiempo, en un ambiente con estímulos variados	X		A

4. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio	Especifique el título requerido	Indique el área de conocimientos formales
Bachiller	6	CURSANDO O TERMINADO	Todas las especializaciones

5. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Buenas prácticas de manufactura	40

6. Recursos o Herramientas requeridas:

Recursos o Herramientas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación	Nivel
Operar equipos o herramientas especiales	Maquinaria de producción, empacadora, selladora, artefactos y utensilios de cocina	X		B

7. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	0 - 1 año
2. Especificidad de la experiencia:	En instituciones similares
	En puestos similares

8. Factores de Riesgo:

No.	Descripción de actividades del puesto de trabajo	Peligro	Factor de riesgo	Tipo de riesgo
1	Caminar dentro del área de trabajo para realizar gestiones.	Piso	Caídas al mismo nivel	Mecánicos
2	Subir y bajar gradas para realizar gestiones.	Gradas	Caídas a distinto nivel	Mecánicos
3	Desplazarse fuera de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto de trabajo (por tierra, por aire o por mar).	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
4	Desplazarse en vehículos de la empresa dentro de la provincia para la realización de las actividades propias del puesto.	Vehículos	Desplazamientos en vehículos	Mecánicos
5	Levantar objetos como parte de las actividades.	Pesos	Levantamiento de pesos	Ergonómicos
6	Trabajar de manera acelerada por apremio del trabajo.	Requerimientos del puesto	Trabajo bajo presión	Psicosociales
7	Trabajar fuera del horario de trabajo para cumplir con la cuota de trabajo.	Requerimientos del puesto	Extensión de la jornada de trabajo	Psicosociales

9. Actividades del cargo:

No.	Actividades del cargo	Esencial
1	Cernir la panela en polvo que viene de la planta productora	SI
2	Empaquetar el producto luego de cernido en los distintos tamaños de fundas	SI
3	Revisar que las fundas queden bien selladas	NO
4	Empacar en cajas para su despacho	SI
5	Realizar la limpieza del lugar de trabajo	NO

FIRMA DEL ESPECIALISTA
 María Amagua

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO
 María Amagua

ANEXO 11 PROYECTO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Actividades	Recursos	Presupuesto	Responsable	AÑO 1												AÑO 2											
				M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
1. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN																											
1.1	Realizar reuniones de introducción al proceso	refrigerio	\$ 50,00	Alta dirección/recursos humanos																							
1.2	Realizar un curso de Selección por competencias al área de Recurso Humanos (debe incluirse en el Plan anual de capacitación del 2014)	capacitador	\$ 3.000,00	Gerente Administrativo Financiero/recursos humanos																							
1.3	Realizar la búsqueda y negociación con una bolsa de empleo para reclutamiento de personal	bolsa de empleo	\$ 3.000,00	Recursos humanos																							
1.4	Ejecutar el análisis del personal para posibles promociones internas	n/a	n/a	GAF/recursos humanos																							
1.5	Elaboración del primer proceso de selección por competencias	n/a	n/a	Recursos humanos																							
1.6	Realizar un curso de control de documentos y registros al personal de recursos humanos	n/a	n/a	Alta dirección																							
2. PROCESO DE CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN																											
2.1. CONTRATACIÓN																											
2.1.1	Regularizar a todo el personal sus contratos y formatos que se utilizarán a partir de la implantación	n/a	n/a	Recursos humanos																							
2.1.2	Suscribir contrato y convenio de confidencialidad	n/a	n/a	Recursos humanos																							
2.1.3	Recopilar la documentación completa para actualizar el file de los colaboradores	n/a	n/a	Recursos humanos																							
2.1.4	Realizar el registro de todos los contratos en el Ministerio de Relaciones Laborales del personal que labora en la empresa para su regularización	multas	\$ 100,00	GAF/RRHH																							
2.2. INDUCCIÓN																											
2.2.1	Planificar la temática de la inducción	n/a	n/a	GAF/recursos humanos																							
2.2.2	Realizar una reinducción a nivel organizacional	n/a	n/a	GAF/recursos humanos																							
2.2.3	Preparar folletos para la entrega a los nuevos colaboradores	material impreso	\$ 500,00	GAF/recursos humanos																							
3. Evaluación del desempeño																											
3.1	Realizar la sensibilización a nivel organizacional sobre la aplicación de las evaluaciones de desempeño	logística	\$ 400,00	Gerente Administrativo																							
3.2	Realizar el entrenamiento a los evaluadores sobre el cuestionario a aplicar así como la forma como deben dar feedback y seguimiento de planes de acción (líderes de áreas)	logística/capacitador	\$ 1000,00	GAF/recursos humanos																							
3.3	Realizar una reunión para planificar los objetivos del puesto	refrigerio	\$ 50,00	Lider de cada área																							
3.4	Aplicar en instrumento de evaluación de desempeño	n/a	n/a	GAF/recursos humanos																							
3.5	Realizar la reunión de retroalimentación	n/a	n/a	Líderes de cada área																							
3.6	Tomar decisiones sobre las acciones a tomar con las evaluaciones de desempeño no favorables	n/a	n/a	Alta dirección																							
3.7	Definir las necesidades de entrenamiento	n/a	n/a	Recursos humanos																							
3.8	Incluir las nuevas necesidades dentro del Plan anual de capacitación	n/a	n/a	Recursos humanos																							
3.9	Definir planes de incentivos al personal con mayor puntaje	n/a	n/a	Alta dirección																							
4. CAPACITACIÓN DE PERSONAL																											
4.1	Realizar la reunión para determinar objetivos y necesidades	refrigerio	\$ 100,00	Alta dirección																							
4.2	Consolidar la detección de necesidades de capacitación	n/a	n/a	Recursos humanos																							
4.3	Realizar el plan anual de capacitación	n/a	n/a	Recursos humanos																							
4.4	Aprobar el plan anual de capacitación que incluya todas las necesidades que se están evidenciando en la implantación de los procesos de Recursos Humanos	n/a	n/a	GAF																							
4.5	Seleccionar los proveedores para cumplir con el plan	n/a	n/a	Recursos humanos																							
4.6	Definir los centros de entrenamiento	n/a	n/a	GAF																							
4.7	Analizar el perfil requerido para el cargo vs. El perfil del colaborador para definir brechas	refrigerio para los	300	Recursos humanos																							
4.8	Realizar las capacitaciones planteadas en el plan anual	n/a	n/a	Recursos humanos																							
4.9	Evaluar la capacitación	n/a	n/a	Recursos humanos																							
4.10	Medir la efectividad de la capacitación	n/a	n/a	Recursos humanos																							
4.11	Realizar la sensibilización a nivel organizacional	refrigerios	\$ 300,00	dirección/RR																							
4.12	Aplicar la encuesta de clima laboral	n/a	n/a	Coordinador de recursos																							
4.13	Tabular los resultados de la encuesta	n/a	n/a	Coordinador de recursos																							
4.14	Plantear acciones a seguir conforme los resultados arrojados por la encuesta	n/a	n/a	Alta dirección																							
5. ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA																											
5.1	Completar información en los files de cada colaborador	n/a	n/a	Recursos humanos																							
5.2	Comprobar un sistema para llevar la nómina automáticamente o habilitar el módulo en el que se opera actualmente	n/a	\$ 5.000,00	Alta dirección																							
5.3	Entregar roles de pago en cada pago de la nómina, y receptor la nómina correspondiente	n/a	n/a	Recursos humanos																							
6. DESVINCULACIÓN DE PERSONAL																											
6.1	Realizar la suscripción de un convenio de confidencialidad con todos los miembros de la compañía	n/a	n/a	Recursos humanos																							
6.2	Ejecutar convenios de devengación de capacitación para personal que se capacita en la organización	n/a	n/a	Recursos humanos																							
6.3	Aplicar la encuesta y entrevista de salida	n/a	n/a	GAF/Recursos humanos																							
6.4	Tabular la encuesta	n/a	n/a	Recursos humanos																							
6.5	Definir acciones para retención de talento dentro de la organización	n/a	n/a	Alta dirección																							
6.6	Coordinar la ejecución de exámenes post ocupacionales	pago al laboratorio	\$ 80,00	Recursos humanos																							
7. GESTIÓN DE RIESGOS LABORALES																											
7.1	Organizar la estructura del comité de seguridad industrial y salud ocupacional	refrigerios en reuniones	\$ 50,00	Alta dirección																							
7.2	Contratar el técnico a cargo de la unidad de seguridad industrial y salud ocupacional	contratación de un técnico SISO	\$ 5.000,00	Alta dirección																							
7.3	Elegir el comité de seguridad	refrigerios en reuniones	\$ 200,00	Todo el personal																							
7.4	Definir la política de prevención de riesgos	refrigerios en reuniones	\$ 50,00	Alta dirección/comité de seguridad/Líderes de área/ unidad de seguridad																							
7.5	Elaborar la política de prevención de riesgos	refrigerios en reuniones	\$ 50,00	Alta dirección/comité de seguridad/Líderes de área/ unidad de seguridad																							
7.6	Gestionar la aprobación de dicha política	refrigerios en reuniones	\$ 50,00	Alta dirección/comité de seguridad/Líderes de área/ unidad de seguridad																							

