



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **PABLO ANDRÉS TORRES MORENO**, con C.I. 110345663-6, autor del trabajo de graduación intitulado: “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL MANEJO INTEGRAL DE LOS CRITERIOS DE LAS CERTIFICACIONES FLO Y FLOR ECUADOR EN EL ÁREA**”. Proyecto diseñado en la Empresa **PONTE TRESA S.A.** previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**, 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 Universidad.

Quito, septiembre 2014

PABLO ANDRÉS TORRES MORENO

C.I. 110345663-6



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL MANEJO INTEGRAL
DE LOS CRITERIOS DE LAS CERTIFICACIONES FLO Y FLOR ECUADOR EN
EL ÁREA”**

PROYECTO DISEÑADO EN LA EMPRESA PONTE TRESA S.A.

PABLO ANDRÉS TORRES MORENO

DIRECTOR: MASTER JUAN CARLOS CEVALLOS

QUITO, SEPTIEMBRE DE 2014

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo al Dios de mi existencia y a todos cuantos quedaron atrás.

A los que hicieron de mis días: noches; de mis madrugadas: sueños y pesadillas.

A quienes fueron héroes y moldearon mi forma de ver el mundo, a aquellos seres que en su inmensa caridad y falta de vanidad me enseñaron que, pensar como estaba escrito era condenarse a la esclavitud.

A los que con su ejemplo me demostraron que la felicidad es cuestión de percepciones y que nunca se puede estar totalmente complacido si no se está decididamente libre.

A los que cayeron en el cumplimiento de su deber con la vida y fueron devorados por monstruos mágicos revestidos de 4 dimensiones, ansiedad y colores psicodélicos, fieles compañeros de viaje, gracias y adiós.

Por supuesto, quiero dedicar este esfuerzo a aquellos que la vida puso en mi camino como mis maestros académicos:

- Señorita Nelly, Carmelita y profesor Vivanco: las líneas, círculos, cuadrados y triángulos que un día formaron números, vocales, consonantes, palabras e historias; hoy dan fruto en el presente proyecto.
- A mis maestros de la secundaria, guerreros en mi pubertad, gracias.
- A los distinguidos catedráticos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, canalizadores de mi potencial, “*gracias totales*”.

A mi madre, Marienith; mi abuelita, Elsitita; mi madrina, Yolanda; mi hermano Daniel Fabricio; mi esposa, Jessica y demás familiares; a los “*muchachos compañeros de mi vida, barra querida de aquellos tiempos*”: La algarabía del deber cumplido no fuera la misma sin su existencia.

Este proyecto va dedicado a ustedes.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a la empresa PONTE TRESA S.A. por abrir las puertas de su empresa para la realización del presente proyecto. Al Doctor Alberto Maldonado, Jefe de Recursos Humanos, su apoyo oportuno ha sido fundamental.

A mi Director de Disertación, Master Juan Carlos Cevallos; su paciencia y comentarios acertados direccionaron la culminación del presente proyecto.

A todo el Equipo de colaboradores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en especial a quienes conforman la Facultad de Psicología; por su trato siempre amable y paciente con mi persona, les expreso mis más respetuosos agradecimientos.

Finalmente te agradezco a ti lector, porque sin tu tiempo las palabras fueran silencios encerrados en esta sinfonía.

Muchas gracias

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
TABLA DE CONTENIDOS	V
INDICE DE ILUSTRACIONES	VI
INDICE DE TABLAS	VII
INDICE DE ANEXOS	VII
CAPITULO 1 MARCO INTRODUCTORIO	1
1.1 RESUMEN/ABSTRACT	2
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN	5
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.5 OBJETIVOS	6
1.6 RESULTADOS OBTENIDOS	7
1.7 FUENTES DE CONSULTA	7
1.8 SUMARIO DE CONTENIDOS	8
CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO	10
2.1 TEORIA DE PROCESOS	11
2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	23
CAPITULO 3 MARCO METODOLÓGICO	33
3.1 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS	34
3.2 CRITERIOS DE LAS CERTIFICACIONES	35
3.3. ESCENARIO PROPUESTO	39
3.4. ANÁLISIS SITUACIONAL	40
3.5. PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO	54

CAPITULO 4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	57
4.1 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	58
4.2 PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO	75
4.3 CONCLUSIONES	76
4.4 RECOMENDACIONES	78
BIBLIOGRAFÍA Y TRABAJOS CITADOS	79
ANEXO I	84
SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PONTE TRESA S.A.	85
ANEXO II	153
HOJA DE PROCESOS	154
ANEXO III	155
PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO	156

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Símbolos para Diagramas de Flujo	19
Ilustración 2 Mejoramiento Continuo	21
Ilustración 3 FLO y FLOR ECUADOR	36
Ilustración 4 $FLO \cap FLOR$ ECUADOR	36
Ilustración 5 Organigrama PONTE TRESA S.A 201	47
Ilustración 6 Orgánico Funcional Propuesto	61
Ilustración 7 Diagramación de Macroprocesos- Sistema de Gestión PONTE TRESA S.A. 2014	63
Ilustración 8 Codificación de Macroprocesos - SISTEMA DE GESTIÓN PONTE TRESA S.A. 2014	65
Ilustración 9 Cadena de Valor, SISTEMA DE GESTIÓN PONTE TRESA S.A. 2014	65
Ilustración 10 Cadena de Valor propuesta – SISTEMA DE GESTIÓN PONTE TRESA S.A. 2014	66
Ilustración 11 Diagramación de Procesos de Recursos Humanos - SISTEMA DE GESTIÓN PONTE TRESA S.A. 2014	66

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Herramientas para el análisis y mejora de procesos _____	18
Tabla 2 Comportamiento Problema: Resistencia al Cambio _____	30
Tabla 3 Comportamiento Deseado: Ejecutar nuevas prácticas _____	30
Tabla 4 Relación de Criterios de las Certificaciones _____	40
Tabla 5 Fortalezas. PONTE TRESA S.A. _____	49
Tabla 6 Oportunidades. PONTE TRESA S.A. _____	49
Tabla 7 Debilidades. PONTE TRESA S.A. _____	50
Tabla 8 Amenazas. PONTE TRESA S.A _____	50
Tabla 9 Matriz FODA PONTE TRESA S.A _____	51
Tabla 10 Matriz de Estrategias. PONTE TRESA S.A. _____	52
Tabla 11 Matriz de impacto del Sistema de Gestión. PONTE TRESA S.A _____	53
Tabla 12 Comportamiento Deseado para la Implementación del Sistema de Gestión en PONTE TRESA S.A.: poner en práctica los nuevos procedimientos de Recursos Humanos _____	55
Tabla 13 Comportamiento Deseado para el los clientes internos de PONTE TRESA S.A.: poner en práctica los nuevos procedimientos de Recursos Humanos. _____	55
Tabla 14 Códigos Macroprocesos _____	63

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Sistema de Gestión de Responsabilidad Integral para el Área de recursos Humanos en la empresa PONTE TRESA S.A. _____	84
ANEXO 2 Hoja de Procesos _____	153
ANEXO 3 Plan de Gestión del Cambio _____	155

CAPITULO 1

MARCO INTRODUCTORIO

El presente es un trabajo académico teórico aplicado, en donde se emplea conocimientos de la teoría de Procesos con el levantamiento y diseño de un Sistema de Gestión y además se considera la teoría del Comportamiento Organizacional específicamente al momento de generar un Plan de Gestión del Cambio para su implementación en la empresa PONTE TRESA S.A., ubicada en el Cantón Cayambe, misma que se dedica a la producción y venta de rosas de alta calidad.

1.1 RESUMEN/ABSTRACT

El presente proyecto se desarrolló en la empresa PONTE TRESA S.A. y en él se encuentran desarrollados temas de la Teoría de Procesos y Comportamiento Organizacional.

Se realizó una investigación diagnóstica en donde se evidenció que la empresa PONTE TRESA S.A. aplicaba una gran cantidad de certificaciones de las que algunas, como FLO y FLOR ECUADOR, eran similares. La gestión independiente de éstas, hacían que los responsables realicen funciones repetitivas. Es por esto que se propuso integrar el manejo de las certificaciones comunes en un Sistema de Gestión.

La investigación documental, en donde se visualizó la realidad institucional, llegó entre otras a las siguientes conclusiones:

- La empresa contaba con un organigrama desactualizado.
- La empresa no contaba con un mapeo de procesos a pesar de que algunos criterios de las certificaciones solicitaban a la organización trabajar bajo esta filosofía.
- La empresa estaba manejando independientemente el cumplimiento de los criterios de las certificaciones a pesar de que dos de alguna de ellas eran similares.

Es en este momento dónde el proyecto se materializa ya que la propuesta se vuelve clara: brindar a la empresa PONTE TRESA S.A. de un Sistema de Gestión por Procesos, para el Departamento de Recursos Humanos, con el fin de conjugar el manejo de los criterios de la Certificaciones FLO y FLOR ECUADOR en lo que se relaciona a los subsistemas de Talento Humano.

El reto comienza con el levantamiento, actualización de información obsoleta y elaboración de propuestas para que las personas encargadas puedan analizarlas y aprobarlas, por ejemplo, se planteó un nuevo esquema de Organigrama Funcional el mismo que al ser contrastado con la práctica se evidenció ser el real, quedando así definida una estructura, facilitando la comprensión de la organización. Esta propuesta fue validada y aprobada.

Posteriormente, el autor necesitó realizar una amplia investigación respecto a la filosofía de la gestión por procesos y entre varios autores definir que conceptos y prácticas eran los adecuados para su aplicación en el proyecto definiendo así un fuerte sustento teórico que soporta el resultado obtenido. Se destaca la Teoría de Procesos, el manejo del cambio, los conceptos y criterios de las certificaciones FLO Y FLOR ECUADOR, un Estudio Situacional en el que se visualizó los factores internos y externos que influyen sobre la Empresa, un análisis FODA general de PONTE TRESA S.A. y la ejecución de la propuesta en donde a más de establecer el manual de proceso se incluyó un Plan de Gestión del Cambio para reducir la resistencia.

En los resultados obtenidos, que se pueden verificar en los ANEXOS, se encuentra un producto de calidad, realizado por un proyectista cuya motivación se basa en su vocación de servicio organizacional, interés por la gestión de procesos y la obtención de su título de Psicólogo Organizacional.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Actualmente las empresas de los diferentes países se ven obligadas a evolucionar en busca de alcanzar la excelencia organizacional y empresarial, esto gracias a la corriente mundial de regionalización y globalización. La vía para poder conseguirlo es únicamente a través de una buena organización y administración del talento humano, misma que conlleva a la necesidad de poder contar con sólidas estructuras organizacionales en las que se debe definir claramente las funciones de cada integrante de la empresa.

En el campo de las organizaciones, mantenerse estancados en paradigmas obsoletos significa condenarse al fracaso. Actualmente, con el desarrollo de nuevas estrategias de negocio y exigencias gubernamentales, las empresas que desean permanecer en el mercado

marcando tendencias exitosas, deben acomodarse a las demandas de la sociedad. Es aquí donde la mutabilidad ante pedidos comunes como la equidad en el manejo de recursos entre los empleadores, los trabajadores de una organización, la sociedad que los rodea y el medio ambiente; atrae mano de obra calificada, la cual se ve interesada en la propuesta de las empresas que garantizan el desarrollo de la sociedad, la estabilidad laboral, económica y médica de los trabajadores y, a su vez abren nuevos mercados en donde comercializar su producto.

Inversiones PONTE TRESA S.A., siendo fiel a su política de calidad, ha decidido optar por realizar su trabajo bajo estándares de varias certificaciones nacionales y extranjeras, que tienen como objetivo garantizar, entre otras cosas: el cuidado del medio ambiente, la seguridad de sus trabajadores, la licitud de sus exportaciones y la calidad del producto final. Poseer estas certificaciones le ha facilitado el ingreso de sus rosas al mercado Europeo, en especial a Suiza.

Un sistema de gestión en PONTE TRESA S.A., es considerado como una necesidad para el área de Recursos Humanos, debido a que en este departamento se concentra una gran cantidad de responsabilidades establecidas por los diferentes criterios a cumplir en las certificaciones.

La gestión por procesos, bajo la premisa *“sólo lo que se puede medir se puede mejorar”*, proveerá de indicadores de gestión al área, los cuales permitirán identificar puntos débiles de la gestión para luego mejorarlos.

A más de las razones institucionales por las cuales la Empresa ha dado apertura a la realización del presente proyecto, se agregan razones teóricas, personales y sociales, que motivan mi estudio con proyección a una futura aplicabilidad.

La razón personal que ha motivado al autor el desarrollo del presente proyecto es el aprendizaje mediante la experiencia que se generará al desarrollar un sistema de gestión, conocimientos que con seguridad pondrán en práctica en el desempeño de su vocación profesional.

Con el manejo óptimo de los criterios de las certificaciones, que abordan temas como: justicia y responsabilidad social, el aporte de este proyecto se extenderá, no sólo a los colaboradores de la empresa sino también a los familiares de los empleados, personas que en su mayoría se dedican a la actividad agrícola, es decir, impactará positivamente en la

comunidad de Cayambe y sus alrededores.

1.3 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa PONTE TRESA S.A. tiene a su haber una extensión de terreno de 32 hectáreas aproximadamente en la ciudad de Cayambe perteneciente al cantón Quito (CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA, 1991). Está formada por un total de 120 trabajadores y maneja 4 certificaciones de las cuales FLO y FLOR ECUADOR tienen en común, el manejo responsable y equitativo de los recursos a favor de los empleados, la sociedad y el medio ambiente.

MISIÓN:

Producir y comercializar rosas de la más alta calidad a los mercados más exigentes, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes respetando a la naturaleza y al hombre. (Junta Directiva PONTE TRESA S.A., 2012)

VISIÓN:

Ser líderes en la producción y comercialización de rosas, garantizando a nuestros clientes los más altos estándares de calidad, comprometidos con un alto grado de responsabilidad social que asegure la calidad de vida de nuestros trabajadores, sus familias y la comunidad, respetando y cuidando el ambiente. (Junta Directiva PONTE TRESA S.A., 2012)

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde el año 2003, PONTE TRESA S.A. se ha interesado en el bienestar de sus colaboradores y consumidores; respondiendo a esto, arrancó con un proceso de producción bajo estándares de certificaciones, que le permitirían a la empresa ser más competitiva en

los diferentes mercados nacionales y extranjeros en donde se comercializan sus rosas. Actualmente la organización cuenta con 4 certificaciones, tres internacionales y una nacional; cuyo manejo se hace de manera independiente.

El principal problema que se evidenció en la empresa fue la cantidad de certificaciones que maneja la organización. Existe un proceso distinto para cada una, a pesar de que certificaciones relacionadas como FLO y FLOR ECUADOR tienen criterios de certificación muy parecidos; esto se reduce a el gasto innecesario de energía generando cansancio y desmotivación en los compañeros responsables del cumplimiento de los criterios de certificación, al no tener claro un procedimiento que norme la aplicación de los mismos, además, se realiza duplicación de procesos, es decir, se repiten actividades lo que provoca un gasto innecesario de recursos tales como: tiempo, dinero, material de oficina, entre otros.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Proveer al departamento de Recursos Humanos de un sistema de gestión que conjugue los criterios de las certificaciones FLO y FLOR ECUADOR aplicado al área de Recursos Humanos de la empresa.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar todos los criterios de certificación de FLO y FLOR ECUADOR cuyo cumplimiento este bajo la responsabilidad del Área de Recursos Humanos para poder ubicarlos dentro de los procesos del área.
- Elaborar un manual de procedimientos para normar el cumplimiento de los criterios de certificación.
- Proponer un plan de Gestión del Cambio para que PONTE TRESA S.A.

pueda implementar con las menores resistencias las certificaciones.

- Capacitar al personal responsable del manejo del sistema de gestión diseñado para el Área de Recursos Humanos para su socialización e implementación en la gestión del Área.

1.6 RESULTADOS OBTENIDOS

Una vez finalizado el trabajo en la empresa PONTE TRESA S.A., se cuenta con una herramienta que satisface la necesidad de regular mediante un solo conjunto de procesos definidos, las actividades, responsables, documentos a usarse, indicadores, etc. Con la que se garantiza el cumplimiento de los Criterios de Certificación de FLO y FLOR ECUADOR y con la propuesta del Plan de Gestión del Cambio se espera que al momento de la implementación la resistencia y tensión sean canalizadas de manera positiva.

1.7 FUENTES DE CONSULTA

Para el desarrollo de este proyecto se acudió a varios tipos de fuentes de consulta, destacándose los siguientes:

- ❖ El Internet fue la fuente más recurrente, de donde se obtuvo acceso a diversa bibliografía y documentos, colgados en la red, lo que fue de gran ayuda al momento de establecer el soporte teórico del proyecto.
- ❖ La biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se constituyó en un recurso valioso, dando acceso a tesis antes ejecutadas por diversos estudiantes, quienes ahora son profesionales, que permitió el acercamiento a temas relacionados con la gestión por procesos y Comportamiento Organizacional direccionando así el desarrollo del presente proyecto.
- ❖ Los archivos de la empresa, físicos y digitales, facilitaron recabar la información necesaria respecto a la filosofía empresarial, aspecto legal, estructura

organizacional, criterios de las certificaciones, entre otros, que permitió la elaboración de un análisis FODA y la culminación de esta propuesta.

1.8 SUMARIO DE CONTENIDOS

El desarrollo del presente proyecto, se encuentra sintetizado así:

1.8.1 ASPECTOS PRELIMINARES

Aquí consta el sentir del autor y los índices de contenidos, ilustraciones, tablas y anexos.

1.8.2 CAPÍTULO I

En el Capítulo I se podrá visualizar lo correspondiente al Marco Introdutorio expresados mediante el Resumen, la exposición de razones que motivaron el estudio, el planteamiento del problema, objetivos, resultados obtenidos, un enfoque general de las Fuentes de Consulta y el sumario de contenidos.

1.8.3 CAPÍTULO II

En este Capítulo se podrá visualizar el desarrollo de la disertación con su fundamento teórico, relacionado con los conocimientos de la Teoría de Procesos y del Comportamiento Organizacional.

1.8.4 CAPÍTULO III

En este Capítulo se encontrará todo lo concerniente al proceso metodológico utilizado para el desarrollo de este proyecto, con el fin de llegar a la ejecución de la propuesta.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

Para este proyecto el autor ha considerado incluir algunas nociones, que a su criterio es importante que se puntalicen, por la relevancia y protagonismo en este estudio; mismos que servirán como base para el posterior desarrollo y entendimiento de esta propuesta.

2.1 TEORIA DE PROCESOS

“Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas] soluciones organizativas, en sucesivos Intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento” (ZARATIEGUI, 1999, pág. 81)

2.1.1. SISTEMA

“El término "sistema" pretende reflejar un conjunto de actuaciones periódicas y habituales en el tiempo, que se realizan en un entorno controlado y para la búsqueda de unos resultados concretos. Contiene una obligatoriedad basada, en la mayor parte de las ocasiones, en la finalidad de crear un clima de actuación conocido y familiar para las personas que lo desarrollan”. (ÁLVAREZ, 2006, pág. 23)

Como se puede observar en la cita anterior el autor del libro, sostiene que el **sistema** es una repetición periódica de actividades ejecutadas en conjunto: colaboradores y la empresa, mismas que van a permitir conseguir los objetivos planificados. Para esto es necesario que el personal disponga permanentemente de un ambiente laboral óptimo, capacitación y supervisión; y de esta manera poder obtener una sinergia resultado de la unión y compromiso de todos los implicados, para así asegurar la consecución de los resultados esperados con la creación de dicho sistema.

En este caso el autor del presente proyecto, propone la creación de un sistema de gestión con el fin de mejorar los procesos internos del área de Talento Humano de la empresa PONTE TRESA S.A. y también colaborar en el mejoramiento continuo.

2.1.2. GESTIÓN POR PROCESOS

“La Gestión por Procesos no es un modelo ni una forma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona,...” (PÉREZ, 2010, pág. 45)

El autor citado, nos permite visualizar que la Gestión de Procesos, tiene como protagonistas principales a las personas, ya que son ellas quienes pueden poner en práctica los conocimientos adquiridos para utilizar una determinada herramienta con el principal objetivo de conseguir la satisfacción de los clientes por medio de la mejora de sus procesos internos.

La empresa PONTE TRESA S.A. decidió calificar tiempo atrás, a diferentes certificaciones internacionales con el objetivo de mejorar su producto y de ser más atractivo hacia los mercados internacionales gracias a la garantía de calidad ofrecida por las certificaciones en los productos ofertados; lo cual no sería posible si no existiese un compromiso de todos los involucrados para poder realizar un trabajo de calidad, apegado por un lado, a los procesos requeridos por las certificaciones y por otro, a los procesos creados y mejorados por la empresa en base a sus experiencias.

2.1.3 ELEMENTOS DE UN PROCESO

Todo proceso está conformado por los siguientes elementos:

- Finalidad
- Requerimientos del Cliente
- Entradas
- Salidas
- Recursos
- Propietarios o Responsables
- Indicadores
- Clientes

2.1.3.1 FINALIDAD

Cada proceso posee unos límites claros y conocidos (el primer y último paso del mismo), comenzando con una necesidad concreta de un cliente (que de nuevo, puede ser interno o externo), y finalizando una vez que la necesidad ha sido satisfecha. (ISO 9001 CALIDAD, 2013)

Todo proceso tiene como característica fundamental el objetivo para el cual es desarrollado. En el caso de la empresa PONTE TRESA S.A., se puede indicar que la finalidad es la de ofrecer a sus clientes, rosas de la mejor calidad cumpliendo sus expectativas y satisfaciendo sus necesidades gracias a la garantía de las certificaciones adquiridas por parte de la empresa.

2.1.3.2 REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE

Este elemento como lo menciona (ISO 9001 CALIDAD, 2013) es “*Lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad*”, es la expectativa que tiene el cliente de recibir un producto de calidad, misma que condiciona a que todos los procesos deben ser elaborados de manera totalmente objetiva y ser cumplidos en su totalidad por todos los involucrados.

2.1.3.3 ENTRADAS

“...son elementos que entran al proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos anteriores (proveedores internos y externos) que dan lugar a la entrada de los procesos.” (ISO 9001 CALIDAD, 2013)

Este término hace referencia a los habilitantes del proceso, pueden ser productos generados por un cliente interno o externo.

2.1.3.4 SALIDAS

“...las salidas ...En general, son la entrada del proceso siguiente. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) a los que se dirigen las salidas del proceso.” (ISO 9001 CALIDAD, 2013)

Estas salidas pueden darse de diferente manera y forma, como por ejemplo: productos, materiales, servicios, recursos humanos, etc.

2.1.3.5 RECURSOS

Son los medios o herramientas que aportan para cumplir con los procesos requeridos y ofrecer un producto óptimo a sus clientes, tanto internos como externos; por ejemplo:

“Por ejemplo, una persona con las calificaciones y nivel de experiencia necesarias para realizar un proceso de ...un impreso e información sobre qué proceso y cómo (calidad) y cuando (tiempo) entregar el elemento de salida al siguiente eslabón del proceso administrativo, etc.” (ISO 9001 CALIDAD, 2013)

2.1.3.6 PROPIETARIOS O RESPONSABLES

Son las personas que asumen la responsabilidad de llevar el proceso tal y como está definido y que controlan la estabilidad del mismo. El propietario del proceso supervisa los indicadores que demuestran que el proceso está bajo control y permiten establecer objetivos de mejora. (ISO 9001 CALIDAD, 2013)

Al ser las personas miembros transitorios de la empresa, es necesario no nombrar a los responsables de los procesos por sus nombres propios sino más bien por el cargo que desempeñan

2.1.3.7 INDICADORES

“Crean un sistema de control medible del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario (interno la mayoría de las veces).”
(ISO 9001 CALIDAD, 2013)

Son la base de los procesos, constan de una serie de fórmulas propuestas para monitorear las actividades basadas en una medición inicial.

2.1.3.8 CLIENTES

“Son los que utilizan la salida del proceso. Pueden ser internos (otro u otros departamentos de la misma empresa) o externos (cliente final).” (ISO 9001 CALIDAD, 2013)

2.1.4 TIPOS DE PROCESOS

Los procesos según sus características se clasifican: Estratégicos, Claves y de Apoyo.

- **Procesos gobernantes o estratégicos:** *“Los procesos estratégicos son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización.”* (MACÍAS, 2007)
- **Procesos operativos o claves:** Son la razón de ser del negocio, aquí encontramos aquellos procesos que como resultado generan un producto o servicio el cual llega al cliente mediante el procesamiento físico de recursos.

“Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor)” (MACÍAS, 2007)

- **Procesos de apoyo, soporte o habilitantes o de la empresa:** Su finalidad consiste en contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos.

Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios. (MACÍAS, 2007)

2.1.5 FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La filosofía de la gestión de procesos consta de las siguientes etapas:

2.1.5.1 MAPEO DE PROCESOS

“...constituye una herramienta fundamental en el mejoramiento de los procesos existentes debido a que, a través de él se podrán rediseñar y reformular los procesos estratégicos” (DONOSO, 2009)

Es la representación gráfica de las operaciones de la organización que busca la forma más segura y precisa en base a técnicas, instrumentos, procedimientos o etapas de los procesos, es la parte más importante del proyecto.

El mapeo de los procesos de una organización tiene la capacidad de descomponer la Cadena de Valor en macro procesos, procesos, subprocesos, procedimientos, actividades y tareas.

2.1.5.2 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La metodología para el levantamiento de los procesos se basa en la ubicación de los detalles, para lograr que éste cumpla con los objetivos propuestos. Se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ¿Qué hacemos?

“¿Qué hacemos?: Identificar el propósito para el que fue creada la institución, de forma que se determine claramente la misión institucional (en qué consiste, para qué existe y para quién se realizan sus actividades), su razón de ser. Luego deben de concretarse las entradas y salidas (insumos y productos/servicios) e identificar los usuarios y proveedores de las mismas.” (MIDEPLAN, 2009)

- ¿A quién va dirigido?

“Identificar a los usuarios de los bienes y/o servicios que brinda la institución. ... No hay que imaginar las necesidades y expectativas de los usuarios, sino conocerlas por medio del contacto directo con ellos, utilizando las herramientas de recolección de información más oportunas.” (MIDEPLAN, 2009)

- ¿Cómo lo hacemos?

“Debe determinarse los procesos con los cuales se desarrollarán las actividades atinentes a la institución, de conformidad con las necesidades y expectativas determinadas por los usuarios, considerando siempre las funciones que la legislación vigente asigna a la institución. En esta etapa se identifica cuáles bienes y/o servicios se brindarán a los usuarios.” (MIDEPLAN, 2009)

2.1.5.3 REDISEÑO DE PROCESOS

“...esfuerzo continuo para saber acerca del sistema de causas en un proceso y para usar este conocimiento para cambiar el proceso para reducir la variación y complejidad y para mejorar la satisfacción del cliente.” (FERNÁNDEZ, 2008)

Para el diseño de procesos es necesario conformar el equipo de trabajo con personas que permitan aportar durante el diseño o rediseño del proceso, además es preciso delimitar el proceso con la finalidad de identificar las entradas y salidas como también reconocer los subprocesos relacionados y documentar las actividades incluidas en el mismo.

Se menciona a continuación, algunas herramientas que pueden ser utilizadas al momento de diseñar o mejorar un proceso.

Tabla 1 Herramientas para el análisis y mejora de procesos

Las siete herramientas de Ishikawa (7H)	Diagrama de Pareto Diagrama causa - efecto Histograma Hoja de datos Gráfico de control Diagrama de dispersión Estratificación
Otras herramientas clásicas	Diagrama de flujo Tormenta (o lluvia) de ideas Los cinco porqués Diagrama de Gantt


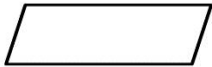
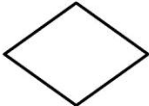
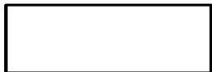
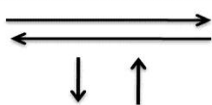
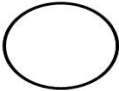
(PROGRAMA ESPECIAL DE MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, 2008)

2.1.5.4 DIAGRAMA DE FLUJO

La visualización de un proceso facilita la identificación de sus componentes y permite localizar con mayor rapidez pasos innecesarios, puntos de control, exceso de registros, etc.

El diagrama de flujo es útil cuando iniciamos el análisis de un proceso complejo, pues nos permite representar todos los pasos y elementos que intervienen en el mismo, de una forma simple y secuencial, se indica a continuación los símbolos utilizados con mayor frecuencia.

Ilustración 1 Símbolos para Diagramas de Flujo

SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o mas valores, tiene dos salidas de información falso o verdadero
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutaran con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

(INFORMÁTICA, 2013)

2.1.5.5 IMPLEMENTACIÓN

Consiste en implantar el nuevo proceso para ello es necesario considerar la resistencia al cambio por parte del recurso humano de la organización, por lo cual es importante dar toda la información y la capacitación necesaria con la finalidad de evitar conflictos. Además en esta etapa se debe establecer indicadores que permitan mejorar los procesos y controlarlos a tiempo.

2.1.5.6 EVALUACIÓN

La evaluación de los procesos es una herramienta de mejora continua ya que aumenta la concienciación de los diversos actores del sistema para alcanzar la calidad en los productos

o servicios que se ofrece en la organización. ““El propósito más importante de la evaluación no es probar sino mejorar”” (EVALUACIÓN Y MEJORA CONTÍNUA, 2007)

2.1.5.7 INDICADORES DE GESTIÓN

“Miden directamente el grado de eficacia o el impacto directo sobre cliente / usuario. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de la propia Unidad o Servicio.” (MACÍAS, 2007)

Un indicador es muy bien aplicado siempre y cuando los parámetros que se quieran medir fueren alimentadores de abundante información y dicha información genere valor agregado al momento de tomar decisiones que influyan en el proceso.

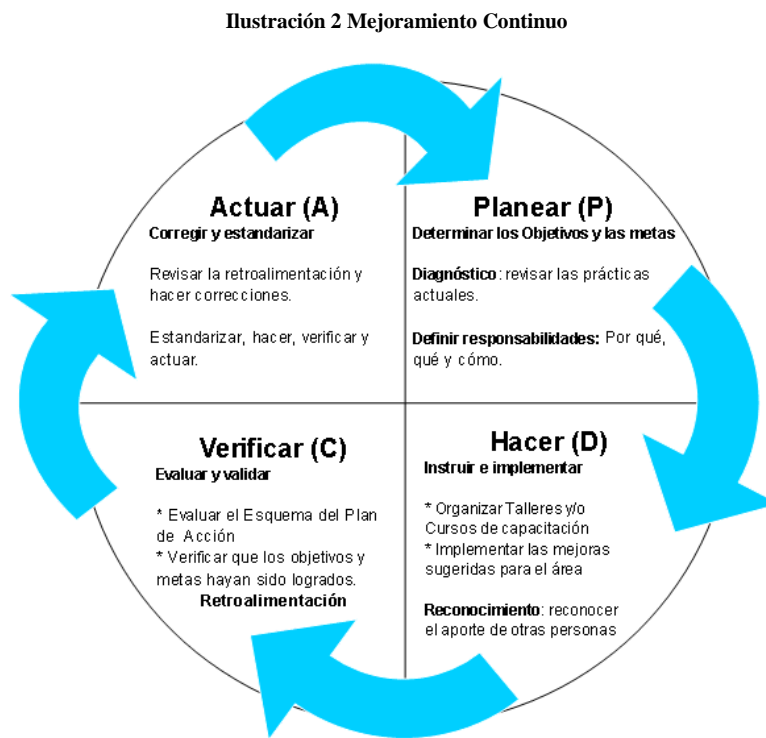
“Valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia y eficiencia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.” (MACÍAS, 2007)

Para definir un indicador los responsables del diseño del proceso deben dar respuestas a las siguientes preguntas:

- **¿Qué** debemos medir?
- **¿Dónde** es conveniente medir?
- **¿Con que frecuencia** se debe medir?
- **¿Quién** debe medir?
- **¿Cómo** se van a difundir los resultados?
- **¿Quién y con qué frecuencia va a revisar** y/o auditar el sistema de obtención de datos?

2.1.6 MEJORAMIENTO CONTINUO

“El mejoramiento continuo es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de lograr crecientes e importantes mejoras en los procesos que proveen productos y servicios a los clientes” (Chang, 1996, pág. 7)



(IMÁGENES GOOGLE, 2014)

2.1.7 CERTIFICACIÓN

La Certificación es un logro importante para toda empresa, independientemente del giro de su negocio, ya que ésta le permite ofrecer a sus clientes un producto y/o servicio garantizado y como consecuencia de esto, incrementar sus ventas y posición en el mercado.

La empresa PONTE TRESA S.A. mantiene actualmente algunas certificaciones, que le permiten ofrecer la garantía en sus productos, requerida para su comercialización. Entre las que se destacan:

2.1.7.1 CERTIFICACIÓN FAIRTRADE LABELLING ORGANIZATIONS (FLO) INTERNACIONAL

“El Comercio Justo es una alternativa al comercio convencional que, además de los criterios económicos, tiene en cuenta valores éticos que abarcan aspectos sociales y ambientales”. (JUSTO, 2006, pág. 2)

Esta Certificación ha sido otorgada ya en 22 diferentes países; este sello internacional permite a los países y empresas, tener una mejor aceptación con sus productos a nivel mundial. El Ecuador al momento ya tiene certificados productos como: Rosas, azúcar, café cacao y té. Entre las empresas que han logrado conseguir esta distinción se encuentra por el momento la empresa PONTE TRESA S.A. en la cual se aplica de la siguiente manera:

- En la distribución de la producción se planifica un bloque de cultivo cuyo producto será el que se exportará con el sello verde FLO.
- Al momento de la exportación, al cliente se envía rosas en dos tipos de cargamento, rosas certificadas y sin certificar, para que exponga el producto a la venta; teniendo presente que las rosas certificadas cuestan 10% más.
- El dinero producto de la venta debe ser depositado en dos cuentas de la empresa, en una se acreditará todo el dinero correspondiente únicamente al 10% extra de las flores certificadas; y en la otra se consigna el valor neto de las rosas.
- La empresa, en este caso PONTE TRESA S.A. está en la obligación de usar el dinero correspondiente al “premio” FLO en beneficio de los obreros y sus familias.



2.1.7.2 CERTIFICACIÓN FLOR – ECUADOR

“Flor Ecuador es una forma de incentivar las buenas prácticas agrícolas en las plantaciones. Se controla que los trabajadores tengan seguridad y buena salud, estabilidad laboral, pago salarial oportuno, manejo de desechos y reciclaje, buen uso de agroquímicos,

que no se contamine. El sello es una forma de mejorar la imagen del sector que ha sido tildado de contaminar y permitir el trabajo de niños. Cuando empezó el plan se arrancó con 16 fincas; solo cinco obtuvieron la certificación. La certificación no garantiza un mejor precio o más ventas de flores. Pero se la quiere promocionar para consolidar los mercados que compran a Ecuador. Es un programa que creó la Asociación de Productores y Exportadores de Flores (Expoflores), para mejorar las condiciones laborales y ambientales de los obreros en la producción de flores”. (COMERCIO, 2009)

Las empresas productoras de rosas en el Ecuador, ya tienen una certificación que les permitirá asegurar el desarrollo de las buenas prácticas agrícolas en las plantaciones del país. PONTE TRESA S.A. se encuentra dentro del grupo de empresas privilegiadas al contar con esta certificación, garantizando la seguridad laboral de sus empleados misma que será objeto de este estudio, a fin de poder unificarla con la certificación FLO.



2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.” (ROBBINS, 2009)

Tomando como referencia la cita que antecede podemos deducir que el CO estudia la relación entre el comportamiento de las personas, grupos y la estructura; con el desempeño de la empresa

2.2.1 INDIVIDUOS

“...las personas entran a las organizaciones con ciertas características intactas que influirán en su comportamiento en el

trabajo. La más obvia es la que se refiere a los rasgos biográficos tales como la edad, género y estado civil; los rasgos de la personalidad; una estructura emocional inherente; valores, actitudes; y niveles de aptitudes básicas. En esencia estas características ya están definidas cuando un individuo se integra a la fuerza de trabajo” (ROBBINS, 2009)

El individuo, miembro no simplificable de las organizaciones, posee características propias que lo hacen diferente a cada uno de sus semejantes.

““Los gerentes”, a diferencia de los padres, deben trabajar con seres humanos usados, no nuevos –seres humanos de quienes otros hicieron los primeros” (ROBBINS, 2009)

2.2.2 GRUPOS

“El comportamiento de la gente en grupos es más que la suma de los individuos si actuaran por su cuenta. La complejidad de nuestro modelo aumenta cuando se toma en cuenta que el comportamiento de las personas cuando forman parte de grupos es diferente del que muestran cuando están solas.” (ROBBINS, 2009)

En un enfoque holístico sobre la concepción del ser humano se considera al individuo como un todo superior, o diferente, a la suma de sus componentes; la cita que antecede nos pone nuevamente frente a una evidencia Gestáltica en cuanto a su comportamiento dentro de un grupo, los integrantes NO pierden sus propiedades individuales, pero al formar un grupo éste actúa de forma distinta de los individuos que lo integran.

“El patrón de la Gestalt es indivisible; la relación entre las partes no se puede cambiar sin destruir esa Gestalt (buena forma) particular. Aunque pueden cambiar las mismas partes, si las relaciones son las mismas, la Gestalt permanece intacta...El todo determina las partes, no es simplemente la suma total.” (LATNER, 1994)

En este elemento del CO, se visualizan factores como la formación de equipos de trabajo, la estructura del grupo, la toma de decisiones, liderazgo, líneas de comunicación, conflictos, etc.

2.2.3 ESTRUCTURA

“Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.” (ROBBINS, 2009)

Este factor del comportamiento organizacional, alcanza un nivel de sofisticación mayor cuando se integra formalmente al individuo y los grupos que la conforman.

2.2.4 MANEJO DEL CAMBIO

“...el CO incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y el poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral” (ROBBINS, 2009)

Si bien el estudio del CO tiene un amplio espectro en cuanto a su aplicación; para el desarrollo del presente Proyecto de Disertación se dará principal énfasis a los **procesos del cambio** ya que, la futura implementación del presente Sistema de Gestión, implica la modificación o implementación de actividades que alteraran viejas prácticas.

2.2.5 CAMBIO PLANEADO

“Si una organización ha de sobrevivir debe responder a los cambios en su ambiente. Cuando los competidores introducen nuevos productos o servicios, las instituciones del gobierno emiten nuevas leyes, salen del negocio fuentes importantes de suministros o tienen lugar otros cambios similares en el ambiente, la organización necesita adaptarse.” (ROBBINS, 2009)

Es causa cierta que vivimos en una sociedad dinámica, donde los cambios son evidentes; y al igual que el enunciado atribuido a Darwin “Las especies que sobreviven no son las más

fuertes ni las más inteligentes sino las que mejor se adaptan al cambio.” las empresas deben ser lo suficientemente dinámicas para afrontar los nuevos retos impuestos por la influencia de las fuerzas del cambio: factores internos y externos.

Para afrontar los retos mediante los diversos cambios que se deben emprender en una organización, es necesario que se establezca un modelo de gestión del cambio con el objetivo de que sea algo planificado (prevenir incendios) y no accidental como suele ocurrir con más frecuencia, de aquí la trillada frase al momento de tomar decisiones de última hora: “apagar incendios”.

Cuando la organización planifica los cambios que debe realizar, promueve una cultura de cambio e innovación, mejora su capacidad para adaptarse a su entorno e incentiva el cambio en el comportamiento de sus trabajadores; ya que impone retos para estimular el desarrollo de los individuos.

Cuando se planifica un cambio, las empresas están en la capacidad para designar un responsable en el proceso de transición, a este gestor se le denomina Agente del Cambio. *“Los Agentes del Cambio son gerentes u otras personas, empleados comunes de la organización, nuevos empleados contratados o consultores externos.”* (ROBBINS, 2009)

2.2.6 RESISTENCIA AL CAMBIO

“...la gente no se resiste al cambio per se, sino a ciertos elementos que acompañan al cambio y que generan la típica conducta de confrontación como son la resistencia y la oposición” (MORENO, 2009)

“Para entender la cuestión de la resistencia debemos primero entender un concepto que en análisis aplicado del comportamiento se denomina: “consecuencias de conducta” (MORENO, 2009)

Al alterar la zona de confort de un empleado mediante la implementación, o imposición en el peor de los casos, de nuevas prácticas en la organización, podemos enfrentarnos ante un posible rechazo o resistencia; pero los empleados no rechazan las nuevas ideas sino las consecuencias de dicha conducta propuesta. Generalmente al momento de generar estrategias para el desarrollo de la organización, nos concentramos más en los cambios que

se deben realizar y no en las consecuencias de los mismos sobre los empleados, es por esto que no es raro que proyectos brillantes sean boicoteados por los mismos integrantes de la empresa.

2.2.6.1 TÉCNICAS

Existen 7 técnicas para vencer la resistencia al cambio:

“Educación y comunicación, Participación, Obtener el apoyo y el compromiso, Implementar los cambios con justicia, Manipulación y cooptación, Seleccionar a las personas que aceptan el cambio y coerción”(ROBBINS, 2009).

EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

“La resistencia se reduce por medio de la comunicación con los empleados a fin de ayudarlos a que vean la lógica de un cambio. La comunicación reduce la resistencia en dos niveles. El primero es que combate los efectos de la mala información y la comunicación deficiente: si los empleados conocen todos los hechos y se les aclaran todos los malos entendidos, la resistencia debiera disminuir. El segundo es que la comunicación es de ayuda para “vender” la necesidad de un cambio.” (ROBBINS, 2009)

Al momento de implementar un cambio, uno de los principales enemigos a vencer es el denominado “radio pasillo”, en donde las especulaciones pueden generar una oposición firme que, rechace la idea de un cambio por malentendidos como: va a haber reducción de personal, etc.

PARTICIPACIÓN

El incluir directamente en el proceso de cambio a personas que muestran resistencia, provoca que se genere mayor compromiso en el proceso de transición, *“sin embargo contra estas ventajas están algunos puntos negativos: el potencial para una solución deficiente y el gran consumo de tiempo.”* (ROBBINS, 2009)

OBTENER EL APOYO Y COMPROMISO

“Los agentes del cambio pueden ofrecer un conjunto de esfuerzos de apoyo a fin de reducir la resistencia. Cuando el temor y ansiedad de los empleados son grandes, los consejos y terapia para ellos, la capacitación en las nuevas aptitudes o unas vacaciones breves pagadas pueden facilitar el ajuste.” (ROBBINS, 2009)

Uno de los pasos para la implementación de un cambio es romper el *statu quo* para comenzar a actuar bajo nuevas prácticas; generar compromiso en los empleados mediante capacitaciones o beneficios específicos, pueden facilitar el proceso; sin embargo, ROBBINS menciona que otra de las posibilidades es despedir empleados ya que esto *“ayuda a comprometerse emocionalmente con el cambio en vez de que se aferren al statu quo”*.

IMPLEMENTAR LOS CAMBIOS CON JUSTICIA

“A la mayoría de las personas simplemente no les gusta el cambio. Pero una forma en que las organizaciones minimizan el impacto negativo del cambio, aun cuando los empleados lo perciban como negativo, es asegurarles que el cambio se implementará con justicia.” (ROBBINS, 2009)

Si bien los procesos de cambio en sí, generan varios tipos de expectativas, el sentimiento de desventaja que sienten los empleados al momento de iniciar un proceso de implementación de nuevas prácticas debe ser minimizado, asegurando la justicia y transparencia de la transición.

MANIPULACIÓN Y COOPTACIÓN

“Tanto la manipulación como la cooptación son formas baratas y fáciles de ganar el apoyo de los adversarios, pero la táctica se revierte si las personas objetivas se dan cuenta de que se les está engañando o usando. Una vez descubierto, el agente del cambio verá su credibilidad reducida a cero.” (ROBBINS, 2009)

La manipulación requiere que los intentos de influenciar sobre el grupo se mantengan ocultos, se puede manipular el medio y maquillar acontecimientos con el fin de que las

personas acepten el cambio; crear rumores falsos sobre un opositor para disminuir su nivel de influencia es otro ejemplo de manipulación.

La cooptación por su parte es una forma de influenciar sobre un grupo, “*comprando*” el apoyo del líder se le entrega determinado poder en el proceso del cambio, no con el objetivo de hacerle participar en una decisión sino simplemente buscando su apoyo.

SELECCIONAR A LAS PERSONAS QUE ACEPTAN EL CAMBIO

“Las investigaciones sugieren que la aptitud de aceptar con facilidad el cambio y adaptarse a éste se relaciona con la personalidad: algunas personas simplemente tienen actitudes más positivas hacia el cambio que otras.” (ROBBINS, 2009)

El dotar de personal que tenga capacidad de llevar a cabo procesos de innovación dentro de la organización, es una técnica que es efectiva al momento de atravesar un proceso de transición; perfiles de selección de personal relacionados a personas que aceptan nuevos retos y que toman decisiones en base al compromiso organizacional, son agentes de cambio que facilitan el proceso en lugar de personas que toman decisiones en base a sus emociones o rígidas en sus prácticas.

COERCIÓN

La coerción, como su nombre lo indica, es el uso del amedrentamiento mediante amenazas, fuerza o violencia para imponer un cambio, por ejemplo: “*las amenazas de transferencia, la pérdida de asensos, las evaluaciones de desempeño negativas, y una mala carta de recomendación.*”(ROBBINS, 2009)

2.2.6.2 CONSECUENCIAS DE CONDUCTA

Esta técnica es expuesta por el Dr. Jaime Moreno, en base al estudio del análisis aplicado del comportamiento. En uno de sus artículos nos explica:

“Existen razones de carácter evolutivo que explica la racionalidad de un comportamiento aparentemente irracional: las consecuencias de conducta. Las consecuencias de conducta son todas las cosas que vienen después de ejecutar una acción.” (MORENO, 2009)

Basados en esta propuesta, las consecuencias de determinadas conductas son clasificadas según su impacto, la posibilidad de que ocurran y la temporalidad; de manera que pueden ser: positivas (P) o negativas (N), ciertas (C) o dudosas (D) e inmediatas (I) o futuras (F).

“Cuando una consecuencia es PIC, tiene tanto impacto en la conducta, que simplemente la determina. Por su lado las consecuencias NID y NFD no pueden competir ni de lejos con el poder de los PIC’s.” (MORENO, 2009)

Por lo general el *statu quo* tiene consecuencias de conducta PIC’s en comparación con los cambios que se pretende implementar, veamos:

Tabla 2 Comportamiento Problema: Resistencia al Cambio

Consecuencias de Conducta	Positivo o Negativo para el trabajador (P o N)	Inmediata o Futura (I o F)	Cierta o Dudososa (C o D)
Realizar actividades conocidas	P	I	C
Ritmo de trabajo acostumbrado	P	I	C
Desarrollo de procesos por automatización mental	P	I	C
Menos esfuerzo	P	I	C
Menor stress	P	I	C
La rutina puede generar frustración cuando no hay nuevos retos	N	F	C

(TORRES, 2014)

Tabla 3 Comportamiento Deseado: Ejecutar nuevas prácticas

Consecuencias de Conducta	Positivo o Negativo para el trabajador (P o N)	Inmediata o Futura (I o F)	Cierta o Dudososa (C o D)
Realizar actividades nuevas impuestas	N	I	C
Toma más tiempo realizar su trabajo	N	I	C
Mayor esfuerzo	N	I	C

Puede generar mayores beneficios	P	F	D
Genera nuevos retos y oportunidades de desarrollo	P	F	D

(TORRES, 2014)

Observe que la conducta problema presenta en su mayoría consecuencias PIC's que son altamente determinantes en el desarrollo de los empleados, sin embargo a pesar de que la conducta deseada posee consecuencias positivas, no son del todo ciertas y si se producen lo hacen a futuro en comparación con las consecuencias negativas que son ciertas e inmediatas.

“...si usted está implementando un proceso de cambio en su organización, preocúpese de que la gente reciba más pronto los beneficios que este cambio supuestamente generará. Si definitivamente los cambios no pueden lograrse en el corto plazo, deberá diseñar un programa de reconocimientos e incentivos que entregue a la gente, las consecuencias positivas, inmediatas y ciertas para hacer del cambio una experiencia enriquecedora.” (MORENO, 2009)

2.2.7 MODELO PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

2.2.7.1 MODELO DE LEWIN

Kurt Lewin propone un modelo basado en tres etapas que son: Descongelar, Cambiar y Congelar.

“El statu quo puede considerarse un estado de equilibrio. Para mover dicho equilibrio –superar las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad grupal – es necesario que haya un descongelamiento.” (ROBBINS, 2009)

Dentro de este modelo se identifican fuerzas que actúan sobre la situación actual, y son las fuerzas restrictivas e impulsoras del cambio. Para que el cambio se genere es necesario que las fuerzas de resistencia disminuyan y las impulsadoras aumenten para llegar a la situación deseada. Es necesario como habíamos mencionado en las Consecuencias de Conducta que de no contar con beneficios inmediatos del cambio, la administración

CAPITULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS

3.1.1 MÉTODOS

El proceso metodológico aplicado fue el siguiente:

- Se identificó mediante previa indagación en documentación histórica de la empresa, los criterios de las certificaciones FLO y FLOR ECUADOR que aplican al área de Recursos Humanos de la organización y se validó con el Jefe de Recursos Humanos para verificar su cumplimiento y registro.
- Se realizó un análisis deductivo mediante el levantamiento de la información desde los macro-procesos de la empresa hasta los procesos específicos del área de Recursos Humanos.
- Se identificó puntos débiles en la gestión y se realizó análisis y propuestas como un FODA y la actualización del Organigrama de la Empresa.
- Mediante observación directa se validaron los criterios que intervienen en el mismo proceso con el objetivo de unificar a aquellos que se relacionaban total o parcialmente hasta formar un procedimiento que permita el cumplimiento de los criterios de las certificaciones, mismo que fue revisado y aprobado por el Jefe de Recursos Humanos.
- Se elaboró un manual de procesos, previa a una revisión y unificación de criterios de las certificaciones FLO y FLOR ECUADOR aplicables al área de Recursos Humanos de la empresa, mismo que fue revisado y aprobado para su futura implementación.
- Se diseñó un Plan de Gestión del Cambio como propuesta para minimizar la resistencia de los trabajadores al momento de implementar el Sistema de Gestión.
- Una vez aprobada la disertación, se entregará el proyecto elaborado tanto físico como digital al área encargada, así como también la planificación de la capacitación del personal involucrado en el sistema de gestión por procesos diseñado para PONTETRESA S.A. a la espera de su futura implementación.

3.1.2 TÉCNICAS

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó las siguientes técnicas:

- ❖ **Entrevista:** Esta técnica se la realizó mediante reuniones que tuvieron como objetivo validar la información que sirvió de base para el desarrollo del proyecto.
- ❖ **Observación directa de actividades:** Se recurrió a esta técnica para llevar un registro mediante una lista de chequeo sobre los criterios de certificación que son responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.
- ❖ **Investigación de documentos:** Se profundizó en la información, tanto física como digital, archivadas en el área de Recursos Humanos sobre los criterios de certificación.
- ❖ **Taller:** Esta técnica será usada para capacitar a los responsables del manejo del sistema de gestión y los colaboradores de la empresa sobre los objetivos, socialización y aplicación.

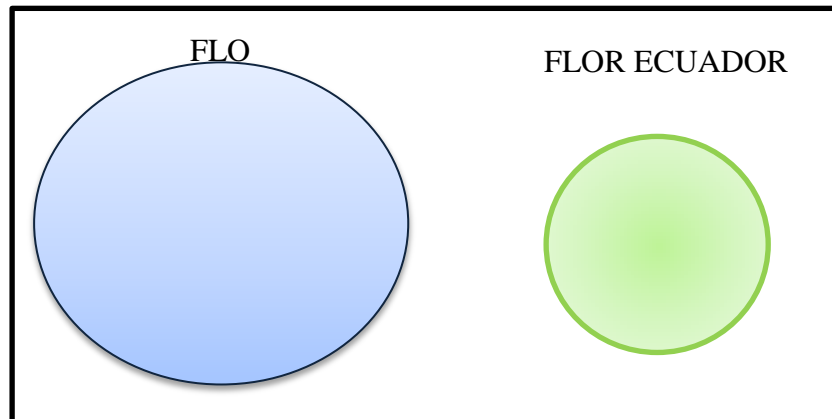
3.2 CRITERIOS DE LAS CERTIFICACIONES

El objetivo general de este proyecto es “intersecar” los criterios de las certificaciones FLO y FLOR ECUADOR mediante el diseño de un Sistema de Gestión que servirá como herramienta para mantener el cumplimiento de éstas, procurando siempre la optimización de recursos.

Para comenzar este proyecto se realizó la investigación documental sobre los **criterios** correspondientes a cada una de las certificaciones y posteriormente el **escenario propuesto** por este proyecto:

➤ **Certificaciones**

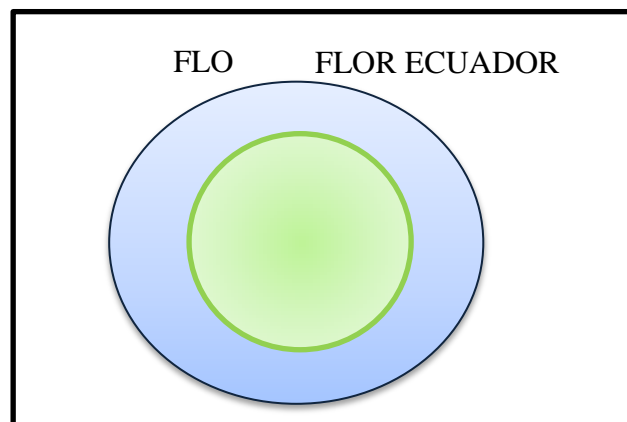
PONTE TRESA S.A. **Ilustración 3 FLO y FLOR ECUADOR**



Diseñado por: Pablo Andrés Torres

➤ **Escenario Propuesto**

PONTE TRESA S.A. **Ilustración 4 $FLO \cap FLOR ECUADOR$**



Diseñado por: Pablo Andrés Torres

Los criterios expuestos a continuación, es conveniente aclarar, que han sido recabados mediante la investigación documental realizada en la empresa PONTE TRESA S.A.

3.2.1. CRITERIOS DE LA CERTIFICACION FLO (FAIRTRADE) (FLO CERT, 2014)

Los criterios de FLO a cumplir son 429 y se encuentran divididos en 4 grandes ejes que son los siguientes:

- 1) Desarrollo Social
- 2) Desarrollo Económico
- 3) Desarrollo Ambiental
- 4) Requisitos comerciales

3.2.1.1. CATEGORIZACIÓN DE LOS CRITERIOS

Los criterios de la certificación FLO están categorizados en Mandatorios y Regulatorios:

- **Mandatorios:** Son los que deben ser realizados tal cual como son descritos. Se relacionan a los procesos gobernantes, en este caso con políticas de la certificación, que de no haber existido en la empresa deberán ser implementadas a cabalidad caso contrario no se certificará. De los 429 criterios de FLO, existen 32 Mandatorios.
- **Regulatorios o de progreso:** Son criterios que ordenan o norman las actividades de la empresa con el fin de que el objetivo de la certificación FLO se cumpla, se debe mostrar una mejora continua. Cada año se elabora un informe sobre la consecución de los requisitos de progreso. Se alinean a los procesos Mandatorios. De los 429 criterios de FLO, existen 397 Regulatorios.

3.2.2. CRITERIOS DE LA CERTIFICACIÓN FLOR ECUADOR

Los criterios de la certificación nacional FLOR ECUADOR según la investigación documental realizada en la empresa, se encuentran agrupados en 7 ejes que son los siguientes: (FLOR-ECUADOR, 2013)

- 1) Conservación del recurso agua y sistemas de riego
- 2) Conservación del recurso suelo y fertilización
- 3) Agroquímicos
- 4) Gestión Humana**
- 5) Manejo de desechos
- 6) Normativa Nacional
- 7) Sistema de gestión

GESTION HUMANA: El autor del proyecto ha considerado destacar este Eje, en vista de que, de los 199 criterios de certificación, 85 corresponden a la Gestión Humana y según el agrupador se exige que, la empresa cumpla con los siguientes requerimientos:

a) Administración del personal y beneficios

- i) Contratación: Manejo de la documentación, legalización en el Ministerio de Relaciones Laborales y afiliación al IESS.
- ii) Compensaciones y Beneficios: nómina de empleados, vacaciones, vacaciones por maternidad, paternidad, fallecimiento de familiares.
- iii) Código del trabajo actualizado: Reglamento Interno, Manejo de quejas y conflictos internos, cero tolerancia a la discriminación, políticas para la aplicación de multas.

b) Servicios médicos

- i) Estructura: Edificación del dispensario médico, condiciones físicas del dispensario, Inventario del Dispensario.
- ii) Obligaciones del médico: Gestión documental médica, exámenes pre-ocupacionales, preventivos, exámenes clínicos específicos para persona en contacto con factores de riesgo; Procedimientos de comunicación y políticas de confidencialidad de los resultados de los exámenes médicos; elaborar reportes mensuales de morbilidad; horarios de atención; responsabilidades en el Comité de Seguridad.
- iii) Alimentación: Supervisión nutricional de los alimentos servidos en la empresa.

c) Seguridad y salud en el trabajo

- i) Comité de Seguridad e Higiene: Registros de reuniones del Comité, estructura, elaboración y sociabilización de mapa de riesgos; registro de accidentes laborales, reportes al IES; simulacros de evacuación.
- ii) Reglamento de Seguridad e Higiene: Legalización en Ministerio de Relaciones laborales, Comunicación.
- iii) Seguridad e Higiene: Capacitación; Registro e inventario de EPP's (Equipo de Protección Personal); Monitoreo y Mantenimiento de la maquinaria, herramientas y materiales.

d) Servicios Permanentes / Instalaciones

- i) Estructura: Condiciones sanitarias, hidratación y seguridad.

e) Prevención y erradicación del trabajo infantil

- i) Políticas de contratación
- ii) Compensaciones y Beneficios: Vacaciones, educación.

f) Trabajo con discapacitados

- i) Políticas: cumple con las directrices del CONADIS.
- ii) Estructura: Accesibilidad.

3.3. ESCENARIO PROPUESTO

Luego de analizar los criterios de las dos certificaciones podemos deducir, primero, que FLO es la más extensa y luego, que la mayoría de los requerimientos de FLOR ECUADOR se interrelacionan con la certificación antes mencionada, es por esto que la propuesta es viable ya que es posible conjugar el manejo de las dos certificaciones en un solo Sistema de Gestión.

Los criterios de FLOR ECUADOR se relacionan con los cuatro (4) ejes agrupadores de FLO de la siguiente manera:

Tabla 4 Relación de Criterios de las Certificaciones

<u>FLO (FAIRTRADE)</u>	<u>FLOR ECUADOR</u>
Desarrollo Social	Gestión Humana
Desarrollo Económico	Normativa Nacional
Desarrollo Ambiental	Conservación del recurso del agua y sistemas de riego
	Conservación de recursos suelo y fertilización
	Agroquímicos
	Manejo de desechos
Requisitos Comerciales	Sistema de Gestión

Sintetizada por el Autor de la Disertación, basada en: (FLO CERT, 2014)

3.4. ANÁLISIS SITUACIONAL

Para poder desarrollar este punto, el autor ha realizado en primera instancia la investigación y levantamiento de la situación actual de la empresa PONTE TRESA S.A., recabando la información necesaria para luego analizar los factores externos e internos que influyen en la aplicación del sistema de gestión propuesto en este proyecto.

3.4.1. AMBIENTE EXTERNO

Se realizará un análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) para elaborar un escenario actual sobre los factores externos de la empresa que tienen relación con el cumplimiento de las certificaciones en cuestión.

- Factor Político
- Factor Económico
- Factor Social
- Factor Tecnológico

3.4.1.1. FACTOR POLÍTICO

Este escenario por el cual atraviesa el Ecuador, está marcado por la tendencia planteada por la agrupación política de turno quienes han potenciado Premisas de Responsabilidad Social y Ambiental tomando fuerza con el establecimiento del “SUMAK KAWSAY” o Política del Buen Vivir. Las certificaciones de la empresa PONTE TRESA S.A. se identifican con la normativa legal del Estado Ecuatoriano y entre los objetivos más relacionados se destacan los siguientes:

OBJETIVO N° 3

“Mejorar la calidad de vida de la población: Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad. Fortalecemos la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos.” (SENPLADES, 2013)

Como se puede observar en el detalle del Objetivo No. 3, lo que se espera y desea es el mejoramiento de la calidad de vida de la población, para el caso específico de la empresa PONTE TRESA S.A. la certificación FLO promueve un desarrollo personal, familiar y colectivo del trabajador para mejorar sus condiciones de vida.

OBJETIVO N°4

“Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable: Promovemos el respeto a los derechos de la naturaleza. La Pacha Mama nos da el sustento., da agua y aire puro. Debemos convivir con ella, respetando sus plantas, animales, ríos, mares y montañas para garantizar un buen vivir para las siguientes generaciones” (SENPLADES, 2013)

FLO y FLOR ECUADOR tienen criterios muy claros respecto a la responsabilidad de la empresa con su entorno ambiental, éstos se alinean al cumplimiento del Objetivo 4 de la

Política del Buen Vivir, siendo muy estrictos en cuanto a la responsabilidad ambiental, más aun, siendo una empresa agrícola que trabaja directamente con estos recursos.

OBJETIVO N°6

“Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas:
Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad.” (SENPLADES, 2013)

FLO tiene como artículos mandatorios aquellos que promueven el respeto a la condición humana, la intolerancia ante el racismo, la explotación laboral, la discriminación, el acoso, etc. Mismos que también son requisitos para la certificación FLOR ECUADOR: alineándose con el objetivo número 6 de la política del Buen Vivir del Estado.

OBJETIVO N° 11

“Establecer un sistema económico, social, solidario y sostenible:
Construimos un sistema económico cuyo fin sea el ser humano y su Buen Vivir. Buscamos equilibrios de vida en condiciones de justicia y soberanía. Reconocemos la diversidad económica, la recuperación de lo público y la transformación efectiva del Estado” (SENPLADES, 2013)

La empresa PONTE TRESA S.A. está en la obligación de invertir el premio recibido por el Sello Verde de FLO en programas de desarrollo social y económico de sus trabajadores y entorno, el objetivo es convertir a sus colaboradores en entes autónomos que puedan sostener su economía fuera de la relación de dependencia de la empresa en caso de así desearlo; es así que promueve el “Buen Vivir” de los trabajadores.

3.4.1.2. FACTOR ECONÓMICO

Algunos elementos económicos que influyen en el país, inciden en el desenvolvimiento de la empresa PONTE TRESA S.A. y sobre todo en el área de estudio de este proyecto, que es la de Talento Humano, al momento de cumplir con los requerimientos de las certificaciones.

Hay un antecedente económico que fue un punto crítico en la vida de las florícolas, este evento fue la Dolarización en el Ecuador. Después de la profunda crisis de la década de los 90, el Presidente electo Jamil Mahuad, anunció su decisión de dolarizar la economía ecuatoriana, estableciendo como valor de cambio: **25000** sucres por 1 dólar americano.

Sin intención de generar un debate en este proyecto, sobre qué tan acertada fue esa decisión para el país, hechos como el feriado bancario y el congelamiento de los depósitos afectaron a la mayoría de ecuatorianos especialmente a aquellos que dependían de negocios que se mantenían estables y rentables antes de esta decisión, uno de ellos era las florícolas.

El cultivo y exportación de rosas fue un boom comercial ya que la producción se la realizaba en sucres y la venta en dólares. Este proceso generaba mejores ganancias por lo que los trabajadores se veían también beneficiados ya que recibían el sueldo acordado en Sucres y adicional bonificaciones en Dólares.

A raíz de la Dolarización en el país, el costo de la producción aumentó en gran proporción, no así el valor del producto a nivel internacional que se mantenía. Los bonos que se entregaban a los trabajadores se fueron reduciendo hasta desaparecer y el descontento se volvía general en todas las productoras de rosas. El índice de rotación aumentó y se volvió escasa la mano de obra ya que en todo el país, compatriotas empezaron a emigrar hacia otros países y continentes en busca de mejores días.

Sumado a esto, ingresaron al mercado empresas ubicadas en países Africanos en donde la mano de obra es muchísimo más barata al punto de la explotación laboral, sin embargo, la calidad de las rosas ecuatorianas hacen que su demanda se mantenga.

Con la intención de volver a ser una empresa atractiva a la mano de obra y de mantener la producción, PONTE TRESA S.A. aplica a la certificación FLO en donde el consumidor premia a la iniciativa de Responsabilidad Social, pagando el 10% adicional del valor

comercial, dinero que no puede ser utilizado para ninguna otra cosa que no sea el desarrollo de los trabajadores, es decir, para la empresa la certificación, en lugar de generar mayores ganancias incurre en gastos varios, pero el personal se ve beneficiado por los programas impulsados.

3.4.1.3. FACTOR SOCIAL

En el ámbito social, es preciso referirse a los índices generales a nivel país y que son de especial interés para la empresa PONTE TRESA S.A. como: El porcentaje de analfabetismo de hombres y mujeres a nivel nacional, los porcentajes de desempleo y la inseguridad; son datos que informan a la empresa para tomar decisiones en cuanto a Capacitación y Desarrollo Social de los empleados.

El índice de Educación a nivel nacional sirve a PONTE TRESA S.A. para planificar sus programas de desarrollo social en beneficio de los hijos de los trabajadores, motivando su educación.

El desempleo en el sector es bajo, ya que la mayoría de personas se dedican al negocio agrícola, es así que inclusive existe migración interprovincial con gran afluencia de habitantes de la costa, mismos que se radican en Cayambe para laborar en las fincas. En época de cosecha algunas empresas realizan reclutamiento masivo para poder cumplir con su cuota de exportación, ofreciendo cada una de ellas, diferentes tipos de beneficios. PONTE TRESA S.A. al tener un escaso índice de rotación, se convierte en una empresa que brinda estabilidad laboral a su personal, aportando a la disminución del desempleo en el sector.

La principal preocupación de los residentes de Cayambe y sus zonas aledañas es el incremento en gran proporción de “seres extraños”, como lo describiría el autor de la canción lojana “A orillas del Zamora”; a tal punto que, el índice de asaltos y muertes se les atribuye generalmente a las personas extrañas que han decidido radicarse en el sector.

Así, una trabajadora de la empresa PONTE TRESA S.A. en palabras textuales manifestaba “la paz que se tenía antes, se vio interrumpida con la llegada de personas de la Costa y de inmigrantes colombianos, que llegaron con sus mañas...”

PONTE TRESA S.A. mantiene un plan de seguridad reforzado mediante la implementación de la certificación de seguridad BASC (Business Alliance for Secure Commerce) que mediante procedimientos de seguridad elimina los riesgos de transporte ilícito de droga en sus exportaciones.

3.4.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO

El factor tecnológico merece ser nombrado debido a la importancia de éste para la empresa, ya que en sus actividades la tecnología debe ser de punta, para mantener y mejorar los índices de productividad y así captar más clientes a nivel nacional e internacional.

PONTE TRESA S.A. consciente de las limitaciones de la población rural, estimula el acceso tecnológico a su personal de producción, brindándoles constantes cursos de capacitación sobre el uso y manejo de tecnologías informáticas. Adicional a esto, dentro del plan de Desarrollo Humano, en donde se invierte el premio FLO, la empresa se preocupa de equipar salones informáticos en instituciones educativas, para beneficiar a los hijos de los colaboradores y la sociedad.

3.4.2. AMBIENTE INTERNO

El análisis a realizarse en el ambiente interno, tomará en cuenta factores como la Estructura Organizacional, Recursos Humanos y Tecnología propia de la empresa

3.4.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

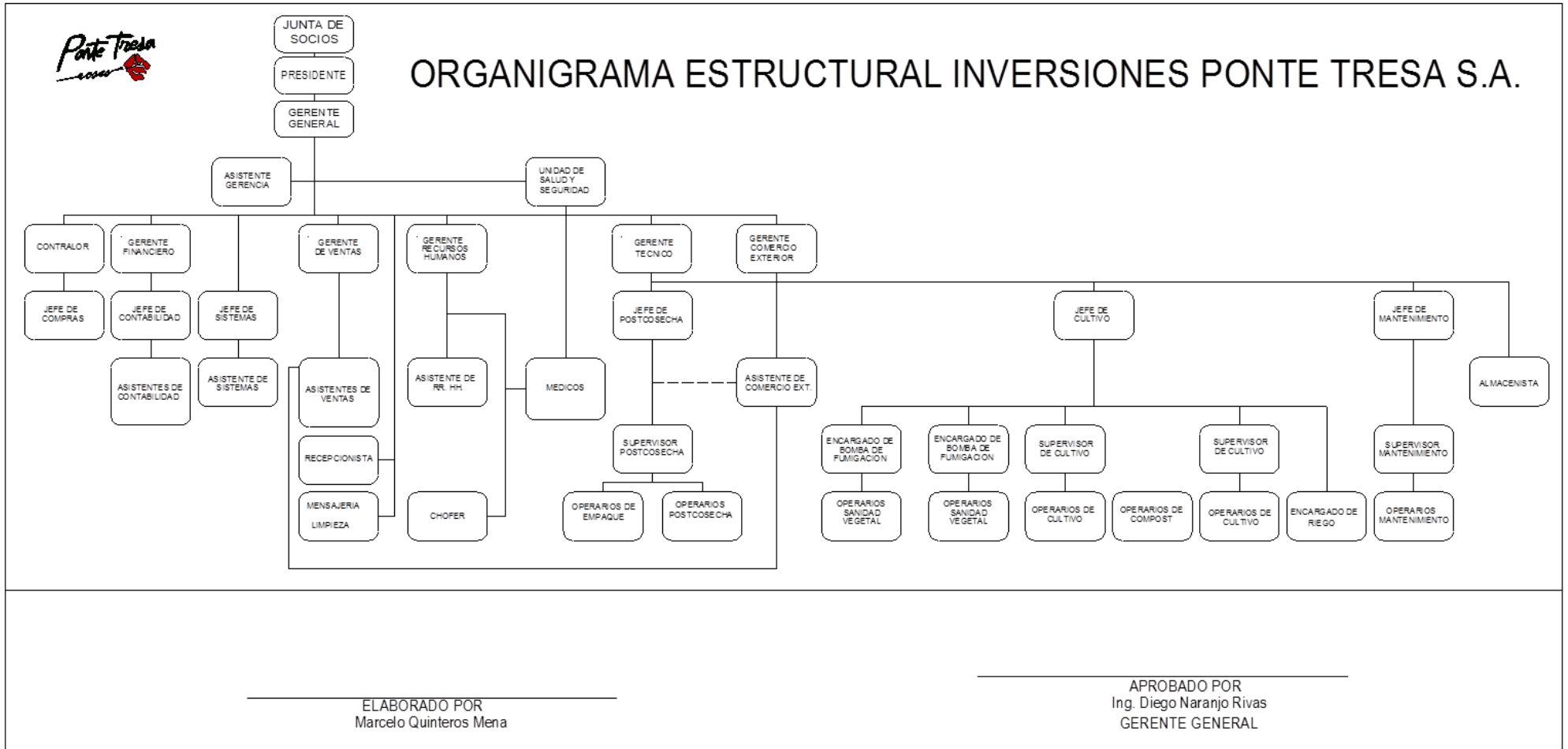
Para toda empresa es imperativo el poder disponer y conocer de una organización estructural, misma que va a permitir una mejor asignación de las diferentes responsabilidades. PONTE TRESA S.A., ha socializado esta herramienta básica de

organización, entre otras decisiones, manteniendo un crecimiento ordenado desde el inicio de sus actividades.

La calificación de las diferentes certificaciones nacionales e internacionales ha ayudado en la búsqueda de una mejora continua tanto para todos sus colaboradores, como para la empresa. Es por esto que, dado que el área de Talento Humano de la empresa, se encarga del seguimiento, cumplimiento y control de las normas requeridas en algunas certificaciones nacionales e internacionales, se ha decidido realizar este estudio para poder optimizar los recursos del área de Talento Humano y de esta manera no duplicar esfuerzos y actividades

A continuación se puede observar la estructura organizacional actual de la empresa PONTE TRESA S.A.

Ilustración 5 Organigrama PONTE TRESA S.A 201



ELABORADO POR
Marcelo Quinteros Mena

APROBADO POR
Ing. Diego Naranjo Rivas
GERENTE GENERAL

(INVERSIONES PONTE TRESA, 2012)

3.4.2.2. RECURSO HUMANO

Es importante recordar que el mejor recurso de toda empresa es el *Recurso Humano*, ya que sin éste no podrían desarrollar sus actividades; y en el caso específico de la empresa PONTE TRESA S.A., es necesario indicar que el área de Talento Humano es la encargada de la selección, retención del potencial y control del *Recurso Humano* de la empresa.

La empresa, por estar ubicada en la zona de Cayambe, ha dado y siempre va a dar preferencia respecto a las oportunidades de trabajo, a las personas de la zona; para así colaborar con la mejora del aspecto socio-económico del sector y por otra parte para disminuir los índices de inasistencia y atrasos del personal, asegurando que las actividades programadas para las diferentes áreas se cumplan a cabalidad. Para esto, la empresa se rige a la normativa laboral del Estado por medio del Código Laboral actual.

3.4.2.3. TECNOLOGÍA

Con el fin de mantener y mejorar día a día la calidad y cantidad de producción de flores, la dirección de la empresa PONTE TRESA S.A. dispone de tecnología de punta en sus diferentes áreas de trabajo; esta herramienta indispensable en la gestión por procesos ofrece también un bienestar a los empleados de la empresa ya que apoya positivamente el desarrollo de sus funciones.

Tecnología como: la implementación de métodos de comunicación de larga distancia, modernización de alarmas y sistemas de seguridad, riego automatizado, sensores de temperatura, la implementación de un software para la administración del capital humano; son un ejemplo de la mejora tecnológica de la empresa. Sin embargo cómo lo mencionamos en el análisis tecnológico externo, la tecnología luego de algunos meses se convierte en una arma de doble filo ya que al evolucionar a velocidades indescriptibles, convierte en obsoletos los productos adquiridos. Este tema forma parte del análisis FODA.

3.4.3. MATRIZ FODA

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.” (DFEBRES, 2011)

Luego de una investigación de campo en la que se desarrolló entrevistas, análisis documental y observaciones directas en la empresa PONTE TRESA S.A., se pudieron identificar las siguientes características:

FORTALEZAS

Tabla 5 Fortalezas. PONTE TRESA S.A.

ORD.	FORTALEZAS
F1	Personal altamente capacitado.
F2	Se tiene normas ambientales
F3	Distribución de porcentaje de ventas entre sus empleados
F4	Accesibilidad de diálogo.
F5	Ambiente laboral óptimo
F6	Creación de distintos comités internos
F7	Entrega oportuna del porcentaje de dinero por certificaciones a los trabajadores.

OPORTUNIDADES

Tabla 6 Oportunidades. PONTE TRESA S.A.

ORD.	OPORTUNIDADES
O1	Competencia laboral
O2	Implementar nuevos sistemas y procesos
O3	Alianzas con gremios.
O4	Crecimiento del mercado y la empresa
O5	Capacitar al personal en normas internacionales
O6	Contar con un suelo y clima bondadoso
O7	Experiencia en los mercado internacionales

DEBILIDADES

Tabla 7 Debilidades. PONTE TRESA S.A.

ORD.	DEBILIDADES
D1	Plan de marketing desactualizado
D2	Inadecuado uso de las certificaciones por parte del personal
D3	Software del personal obsoleto
D4	Falta de presupuesto
D5	Falta de métodos de evaluación
D6	Poco conocimiento de gestión por procesos
D7	Personal reacio a conocer de beneficios de normas internacionales

AMENAZAS

Tabla 8 Amenazas. PONTE TRESA S.A

ORD.	AMENAZAS
A1	Desconocimiento de las reformas para normas internacionales
A2	Mercado laboral cambiante
A3	Dificultad en retener al personal calificado
A4	Incertidumbre ante nuevas políticas
A5	Recesión económica a nivel interno
A6	Mal uso de fondos destinados a la población
A7	Cambios de normas internacionales de acreditación

3.4.3.1. ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

Una vez que se realiza el análisis de la matriz FODA, es preciso definir las estrategias necesarias para fortalecer la gestión de la empresa; luego correlacionar las metas planteadas con los factores a los que impactará el sistema de gestión, justificando aún más la elaboración del mismo.

Tabla 9 Matriz FODA PONTE TRESA S.A

MATRIZ FODA			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Personal altamente capacitado.	D1	Plan de marketing desactualizado
F2	Se tiene normas ambientales	D2	Inadecuado uso de las certificaciones por parte del personal
F3	Distribución de porcentaje de ventas entre sus empleados	D3	Software del personal obsoleto
F4	Accesibilidad de dialogo.	D4	Falta de presupuesto
F5	Ambiente laboral óptimo	D5	Falta de métodos de evaluación
F6	Creación de distintos comités internos	D6	Poco conocimiento de gestión por procesos
F7	Entrega oportuna de porcentaje de dinero por certificaciones a los trabajadores	D7	Personal reacio a conocer de beneficios de normas internacionales
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Competencia laboral	A1	Desconocimiento de las reformas para normas internacionales
O2	Implementar nuevos sistemas y procesos	A2	Mercado laboral cambiante
O3	Alianzas con gremios.	A3	Dificultad en retener al personal calificado
O4	Crecimiento del mercado y la empresa	A4	Incertidumbre ante nuevas políticas
O5	Capacitar al personal en normas internacionales	A5	Recesión económica a nivel interno
O6	Contar con un suelo y clima bondadoso	A6	Mal uso de fondos destinados a la población
O7	Experiencia en los mercado internacionales	A7	Cambios de normas internacionales de acreditación

3.4.3.2. ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

Tabla 10 Matriz de Estrategias. PONTE TRESA S.A.

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Competencia laboral	A1	Desconocimiento de las reformas para normas internacionales
		O2	Implementar nuevos sistemas y procesos	A2	Mercado laboral cambiante
		O3	Alianzas con gremios.	A3	Dificultad en retener al personal calificado
		O4	Crecimiento del mercado y la empresa	A4	Incertidumbre ante nuevas políticas
		O5	Capacitar al personal en normas internacionales	A5	Recesión económica a nivel interno
		O6	Contar con un suelo y clima bondadoso	A6	Mal uso de fondos destinados a la población
		O7	Experiencia en los mercado internacionales	A7	Cambios de normas internacionales de acreditación
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO)		ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FA)	
F1	Personal altamente capacitado.	(F1;O1)	Contar con un sistema de contratación adecuado	(F1;A1)	Capacitar al personal en normas internacionales
F2	Se tiene normas ambientales	(F2;O2)	Buscar mejores procesos para cuidado del medio ambiente	(F2;A2)	Manejar normas ambientales actuales
F3	Distribución de porcentaje de ventas entre sus empleados	(F3;O3)	Mejorar la distribución de ganancias	(F3;A3)	Ofrecer beneficios al empleado en remuneraciones
F4	Accesibilidad de dialogo.	(F4;O4)	Según cambios del mercado mejorar modo de vida de empleados	(F4;A4)	Según cambio de políticas crear mesa de dialogo
F5	Ambiente laboral óptimo	(F5;O5)	Capacitaciones según requerimientos de ambas partes	(F5;A5)	Procurar evitar falta de liquides de la empresa
F6	Creación de distintos comités internos	(F6;O6)	Según se necesita para análisis de productividad se realiza reuniones	(F6;A6)	Crear comités comprometidos al buen manejo de regalías
F7	Entrega oportuna de porcentaje de dinero por certificaciones a los trabajadores	(F7;O7)	mejorar la productividad con normas internacionales	(F7;A7)	Según cambio de normas asignación de porcentaje de dinero asignado
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DO)		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (DA)	
D1	Plan de marketing desactualizado	(D1;O1)	Mejorar planes de marketing para ganar más mercado	(D1;A1)	Actualizar todas las áreas de la empresa
D2	Inadecuado uso de las certificaciones por parte del personal	(D2;O2)	Mejorar procesos constantemente	(D2;A2)	Tener normas siempre presentes en la producción
D3	Software del personal obsoleto	(D3;O3)	Compra de material adecuado para desarrollo de actividades	(D3;A3)	Adquirir equipos modernos para el personal
D4	Falta de presupuesto	(D4;O4)	Mejorar distribución de inversiones de la empresa	(D4;A4)	Generar un fondo de dinero para evitar crisis financieras internas
D5	Falta de métodos de evaluación	(D5;O5)	Mejorar métodos de evaluación	(D5;A5)	Obtener ventajas en la selección de personal para mejorar productividad
D6	Poco conocimiento de gestión por procesos	(D6;O6)	Realizar charlas de Gestión	(D6;A6)	Diseñar planes de uso adecuado de dinero por empleados en la comunidad
D7	Personal reacio a conocer de beneficios de normas internacionales	(D7;O7)	Realizar charlas de beneficios laborales con acreditaciones internacionales	(D7;A7)	Mejorar conocimiento de normas al personal

3.4.3.3. ELEMENTOS DE IMPACTO DIRECTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN

Tabla 11 Matriz de impacto del Sistema de Gestión. PONTE TRESA S.A

CODIGO	DESCRIPCIÓN
(F1;O1)	Contar con un sistema de contratación adecuado
(F1;A1)	Capacitar al personal en normas internacionales
(F2;O2)	Buscar mejores procesos para cuidado del medio ambiente
(F2;A2)	Manejar normas ambientales actuales
(F3;O3)	Mejorar la distribución de ganancias
(F3;A3)	Ofrecer beneficios al empleado en remuneraciones
(F4;O4)	Según cambios del mercado mejorar modo de vida de empleados
(F4;A4)	Según cambio de políticas crear mesa de dialogo
(F5;O5)	Capacitaciones según requerimientos de ambas partes
(F6;A6)	Crear comités comprometidos al buen manejo de regalías
(F7;O7)	Mejorar la productividad con normas internacionales
(F7;A7)	Según cambio de normas asignación de porcentaje de dinero asignado
(D2;O2)	Mejorar procesos constantemente
(D2;A2)	Tener normas siempre presentes en la producción
(D3;O3)	Compra de material adecuado para desarrollo de actividades
(D3;A3)	Adquirir equipos modernos para el personal
(D5;O5)	Mejorar métodos de evaluación
(D5;A5)	Obtener ventajas en la selección de personal para mejorar productividad
(D6;O6)	Realizar charlas de Gestión
(D6;A6)	Diseñar planes de uso adecuado de dinero por empleados en la comunidad
(D7;O7)	Realizar charlas de beneficios laborales con acreditaciones internacionales
(D7;A7)	Mejorar conocimiento de normas al personal

3.5. PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Una vez desarrollado el Sistema de Gestión para el manejo de las certificaciones FLO y FLOR ECUADOR en el área de Recursos Humano de PONTE TRESA S.A., se propone el siguiente plan, partiendo de la realidad institucional para que al implementar la Gestión por Procesos, las fuerzas de resistencia sean adecuadamente canalizadas.

La metodología a poner en práctica está basada en identificar las consecuencias de esta propuesta en la conducta de los colaboradores sobre quienes ejerce influencia este Sistema de Gestión. El modelo de Gestión del Cambio de Lewis, servirá como punto de partida y la categorización de conductas producto del escenario deseado, será la clave para determinar estrategias de implementación con el fin de canalizar las fuerzas de oposición en PONTE TRESA S.A.

3.5.1. DESCONGELAMIENTO

Para la fase del Descongelamiento, se realizó un análisis de la Población que conforma la empresa con el fin de identificar la homogeneidad del grupo y utilizar estrategias adecuadas para generar el menor nivel de tensión al momento de realizar la propuesta para la Gestión del Cambio al implementar del Sistema de Gestión.

POBLACIÓN

La población que pertenece a la nómina de la empresa PONTE TRESA S.A. está conformada en gran parte por floricultores del sector Cayambe, en su mayoría es de nacionalidad indígena y su formación académica no supera el 9no año de colegio, por lo que métodos impresos no serían los adecuados al momento de transmitir una información. El pequeño grupo que cuenta con instrucción formal Superior realiza funciones administrativas. Por lo que las principales estrategias de sensibilización y socialización serán talleres prácticos.

3.5.2. ANALISIS DE CONSECUENCIAS DE CONDUCTA

Tabla 12 Comportamiento Deseado para la Implementación del Sistema de Gestión en PONTER TRESA S.A.: poner en práctica los nuevos procedimientos de Recursos Humanos

Consecuencias de Conducta	Positivo o Negativo para el trabajador (P o N)	Inmediata o Futura (I o F)	Cierta o Dudosa (C o D)
Información Actualizada	P	I	C
Actividades Definidas	P	I	C
Nuevas actividades	N	I	D
Documentación establecida	P	I	C
Optimización de recursos	P	F	C

Tabla 13 Comportamiento Deseado para el los clientes internos de PONTE TRESA S.A.: poner en práctica los nuevos procedimientos de Recursos Humanos.

Consecuencias de Conducta	Positivo o Negativo para el trabajador (P o N)	Inmediata o Futura (I o F)	Cierta o Dudosa (C o D)
Nueva información	N	I	C
Procesos definidos para los beneficios	P	I	C
Nuevas actividades	N	I	C
Información documentada	P	F	C
Nuevas Responsabilidades asignadas	N	I	C

Como podemos observar en las tablas anteriores, se ha dividido las consecuencias de conducta del comportamiento deseado en dos grupos, la primera está orientada al departamento de Recursos Humanos y la segunda a los clientes internos.

Para los colaboradores de Recursos Humano contar con un Sistema de Gestión que guíe el desarrollo de sus actividades tiene una alta carga de consecuencias PIC (Positivas, Inmediatas y Ciertas), respecto a realizar nuevas actividades se la ha catalogado como consecuencia NID (Negativa, Inmediata y Dudosa) porque implica gasto de energía al aprender nuevas actividades y esto ocurriría inmediatamente en la implementación del Sistema de Gestión, sin embargo esta consecuencia es dudosa en cuanto a ser nueva porque

CAPITULO 4

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

Al Sistema de Gestión por procesos en el departamento de Recursos Humanos para el manejo integral de los criterios de las certificaciones FLO y FLOR ECUADOR, se lo denominará: Sistema de Gestión Integral y podrá ser visualizado en su totalidad en el **Anexo N° 1**.

4.1.1 PROPÓSITO

Para definir esta descripción “poética” en el sentido de que es la carta de presentación del sistema de gestión y su rápida lectura debe facilitar la comprensión sobre lo que se trata el Sistema de Gestión, nos basamos en los objetivos del mismo:

Generar un manual de procesos en el Área de Recursos Humanos de la empresa PONTE TRESA S.A., para la gestión de sus actividades alineadas al cumplimiento de los criterios de las certificaciones FLO y FLOR ECUADOR. Con esto se podrá:

- Identificar gráficamente los Macroprocesos de la empresa con el fin de visualizar el alcance e interrelación del Área de Recursos Humanos en el Sistema de Gestión propuesto.
- Identificar gráficamente los procesos específicos del Área de Recursos Humanos y su relación con los criterios de las certificaciones que rigen a la empresa.
- Definir indicadores en los procesos con el fin de medir el impacto en el Área de Recursos Humanos alineados al cumplimiento de los criterios de las certificaciones. }

Luego describimos una síntesis que refleje los objetivos, como se visualiza en el Propósito del ANEXO 1:

Facilitar la comprensión de los Macroprocesos que se desarrollan en la empresa PONTE TRESA S.A., mediante la representación gráfica de los mismo y además, regular la

gestión del Proceso de Selección mediante el establecimiento de Políticas y Flujos de Procedimientos, siempre alineados al cumplimiento de los criterios de las certificaciones FLO y FLOR ECUADOR.

4.1.2 ALCANCE

El Alcance o campo de acción del Sistema de Gestión se encuentra definido por las Áreas en donde será aplicable este producto y además por las áreas que tienen relación directa con el mismo, en este caso el Alcance es aplicable para el Área de Recursos Humanos y todas las áreas de la organización, ya que el cumplimiento de los criterios de las certificaciones FLO y FLOR ECUADOR se aplican en toda la empresa.

4.1.3 RESPONSABLES

Los responsables vienen definidos por los cargos, no personas, que deben velar por el cumplimiento del mismo, para este proyecto, los responsables de su implementación serán los encargados de la Gerencia General y el Área de Recursos Humanos.

4.1.4 POLÍTICAS

Las Políticas son las normas que regirán el cumplimiento de este Sistema de Gestión. En este caso particular, las normas que regirán el presente diseño, a más de las establecidas en la Política Nacional con el Código de Trabajo vigente, serán los Criterios Mandatorios de las certificaciones. En el caso de las políticas que rigen específicamente cada proceso, se creará una política específica para cada uno de ellos que será descrita a partir de los criterios regulatorios de las certificaciones, garantizando así el cumplimiento del objetivo propuesto en este proyecto.

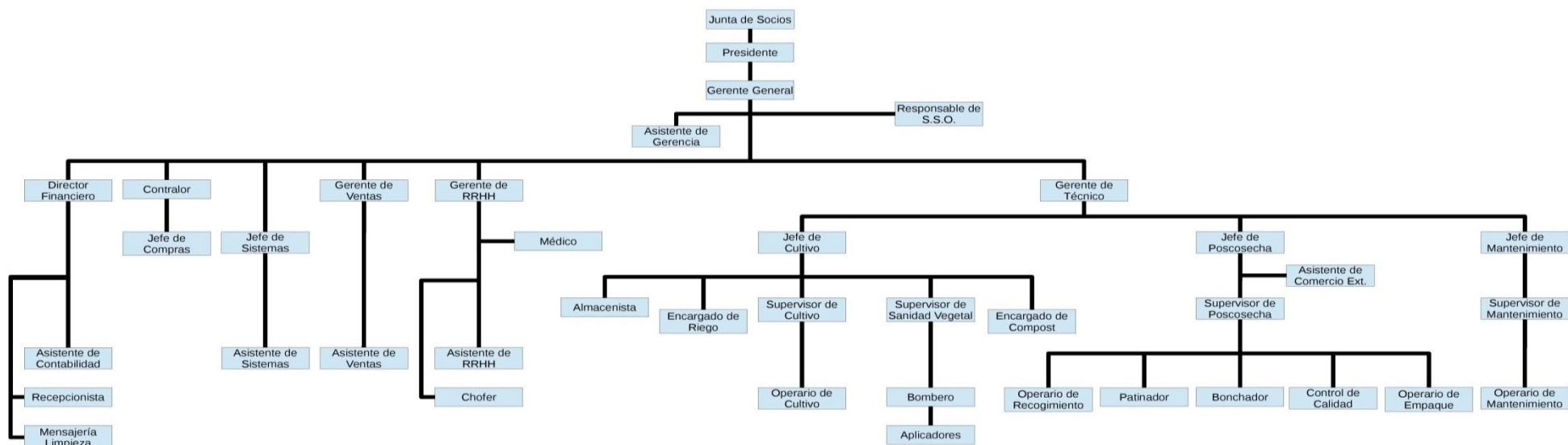
4.1.5 DIAGRAMACIÓN DE MACROPROCESOS DE PONTE TRESA S.A.

4.1.5.1 PROPUESTA DE ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Para poder graficar los Macroprocesos que intervienen en la empresa, se consideró necesario realizar una propuesta de Organigrama Funcional con el fin de tener una visión clara de la estructura de la Organización, ya que en los documentos recolectados en la Investigación Documental, el Organigrama existente (Ubicación: 2.4.3.2.1), no se encontraba actualizado y a además no era claro y daba lugar a confusión. Luego de realizada la propuesta del Organigrama Funcional, fue revisada y aprobada por el Dr. Alberto Maldonado, Gerente de Recursos Humanos que a continuación se muestra

Ilustración 6 Orgánico Funcional Propuesto

ORGÁNICO FUNCIONAL



Diseñado por: Pablo Andrés Torres

4.1.5.2 DIAGRAMACIÓN DE MACROPROCESOS

Los Macroprocesos que se existen en PONTE TRESA S.A., se los determina partiendo del giro de negocio que tiene la empresa que es el cultivo, cosecha y venta de rosas. Las actividades que realizan los miembros de la organización que formen parte de ésta cadena de producción estarán dentro de los procesos Misionales o de Operación, la razón de ser de la empresa.

Una vez identificados estos procesos, nos preguntamos ¿qué actores norman o dirigen la dirección que debe seguir la empresa? Generalmente son los cargos directivos los encargados de generar políticas y lineamientos por el bien de la organización, la labor de estos son parte de los procesos Gobernantes.

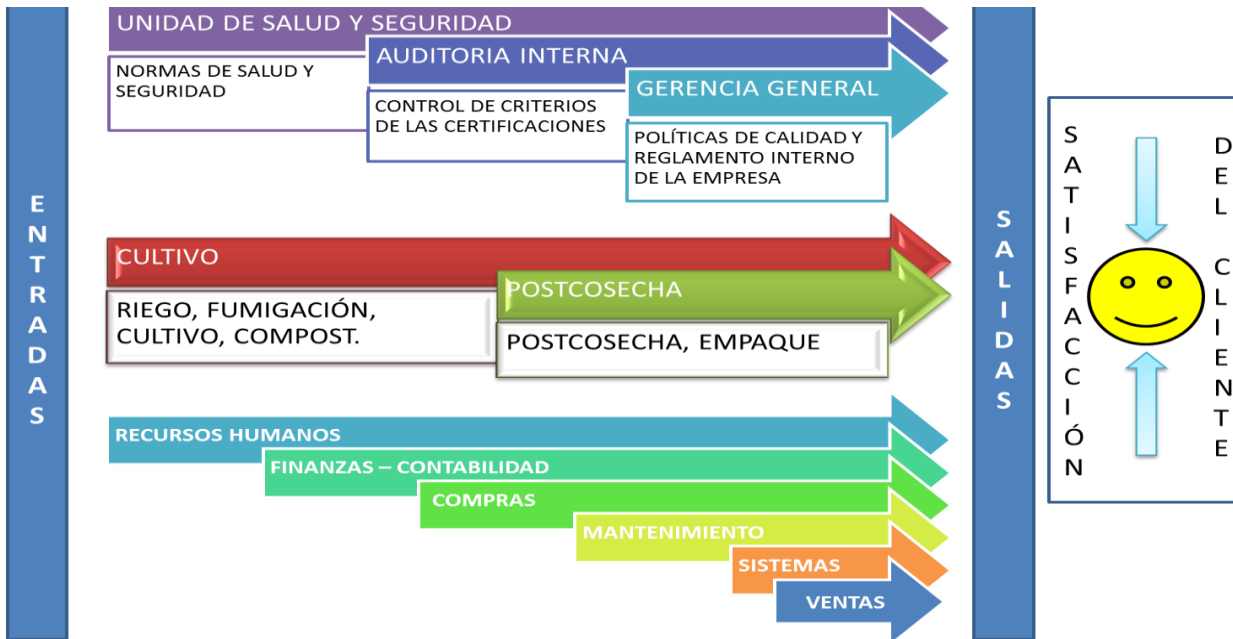
Nuevamente partimos de los procesos Misionales y nos preguntamos ¿qué áreas de la empresa apoyan a que el personal que realiza las actividades en los procesos de Operación, puedan contar con facilidades como materia prima, personal, salarios justos, etc.? La respuesta de ésta nos indicará cuales son los actores de los procesos Habilitantes.

En el caso de PONTE TRESA S.A., los Macroprocesos identificados son los siguientes:

- Gobernantes (G):
 - Procesos de la Unidad de Salud y Seguridad.
 - Procesos de control, Auditoría Interna.
 - Procesos de Dirección, Gerencia General
- Misionales o de Operación (M):
 - Cultivo
 - Postcosecha
- Apoyo o Habilitantes (H):
 - Recursos Humanos
 - Finanzas-Contabilidad
 - Compras
 - Mantenimiento
 - Sistemas
 - Ventas

Una vez identificados, procedemos a graficarlos:

Ilustración 7 Diagramación de Macroprocesos- Sistema de Gestión PONTE TRESA S.A. 2014



Diseñado por: Pablo Andrés Torres

4.1.5.3 CODIFICACIÓN DE PROCESOS

Como parte de la metodología en la nomenclatura de procesos, es necesario codificarlos con el fin de estandarizar su categorización, para lo cual partiremos de la siguiente forma:

Tabla 14 Códigos Macroprocesos

Empresa	Código	Tipo	Macroprocesos	Códigos
PONTE TRESA S.A.	PT	G	Unidad de Salud y Seguridad	USS
PONTE TRESA S.A.	PT	G	Auditoría Interna	AI
PONTE TRESA S.A.	PT	G	Gerencia General	GG
PONTE TRESA S.A.	PT	M	Cultivo	CLT
PONTE TRESA S.A.	PT	M	Postcosecha	POS

PONTE TRESA S.A.	PT	H	Recursos Humanos	RH
PONTE TRESA S.A.	PT	H	Finanzas-Contabilidad	FCO
PONTE TRESA S.A.	PT	H	Compras	CM
PONTE TRESA S.A.	PT	H	Mantenimiento	MNT
PONTE TRESA S.A.	PT	H	Sistemas	SIS
PONTE TRESA S.A.	PT	H	Ventas	VNT

Al momento de su diagramación, los procesos que se diagramen en la PONTE TRESA S.A. deberán tener en su nomenclatura los códigos de la Empresa, el Macroproceso al cual pertenecen y el Código específico del proceso que por lo general deberá ser expresado en números. Por ejemplo:

El Macroproceso de Recursos Humanos es un proceso de apoyo que busca orientar y desarrollar al activo más importante de la empresa, los empleados, quienes son los delegados de desarrollar los objetivos empresariales con el fin de obtener el máximo servicio de los mismos.

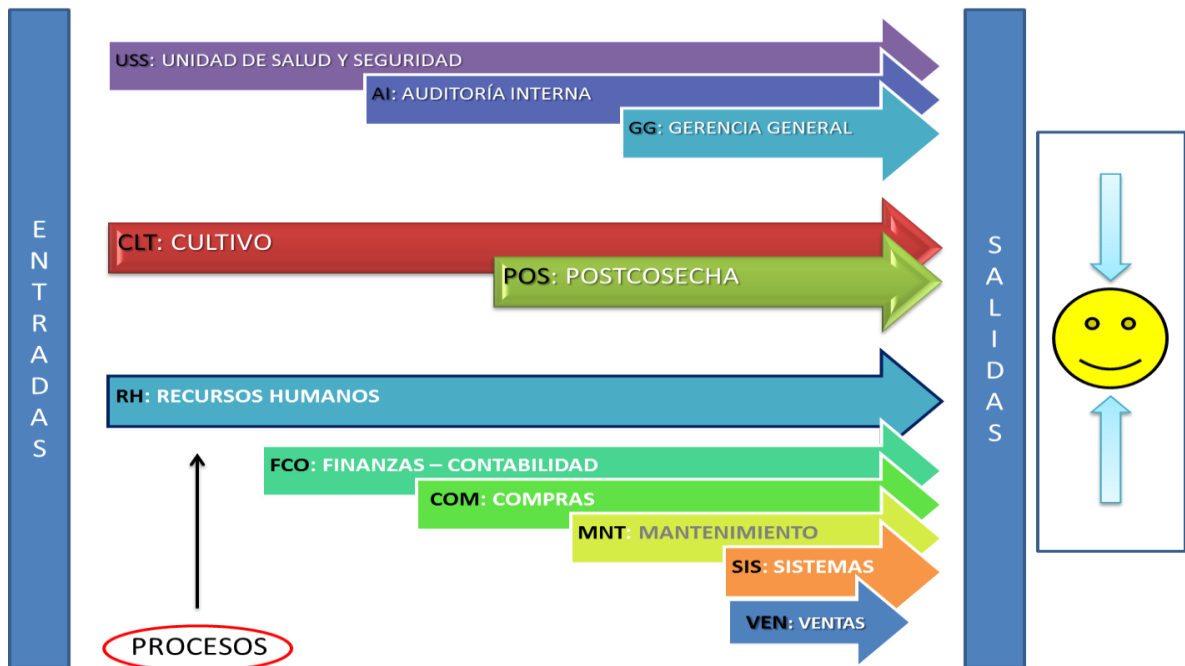
EMPRESA	MACROPROCESO	PROCESO
PT	RH	X

El proceso de Recursos Humanos se identificará por medio de las siguientes siglas PT-RH-X. La nomenclatura de los códigos de los Procesos de Recursos Humanos se identificará en el Mapeo de Procesos del Área.

4.1.6 MAPEO DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Una vez identificados los Macroprocesos que conforman PONTE TRESA S.A., se graficarán los procesos que se encuentran dentro de Recursos Humanos de acuerdo a la necesidad de la empresa y las exigencias de las certificaciones:

Ilustración 8 Codificación de Macroprocesos - SISTEMA DE GESTIÓN PONTE TRESA S.A. 2014



Diseñado por: Pablo Andrés Torres

4.1.6.1 CADENA DE VALOR

El Área de Recursos Humanos actualmente trabaja, bajo el esquema de la siguiente cadena de valor, identificada en las investigaciones de campo realizadas.

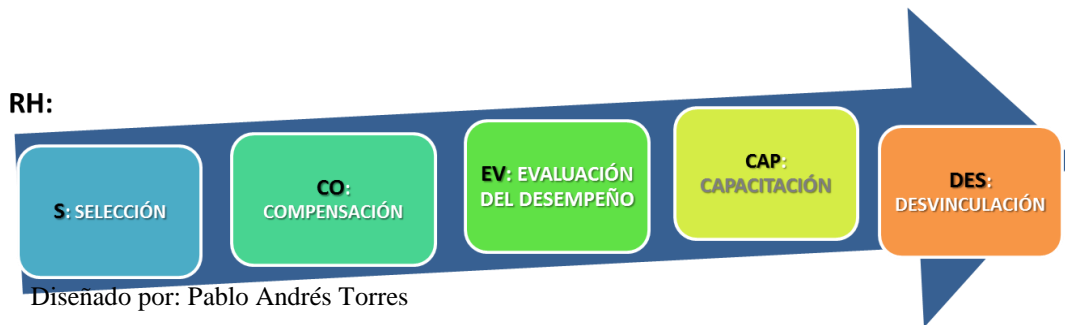
Ilustración 9 Cadena de Valor, SISTEMA DE GESTIÓN PONTE TRESA S.A. 2014



Diseñado por Pablo Andrés Torres

4.1.6.2 PROPUESTA DE CADENA DE VALOR

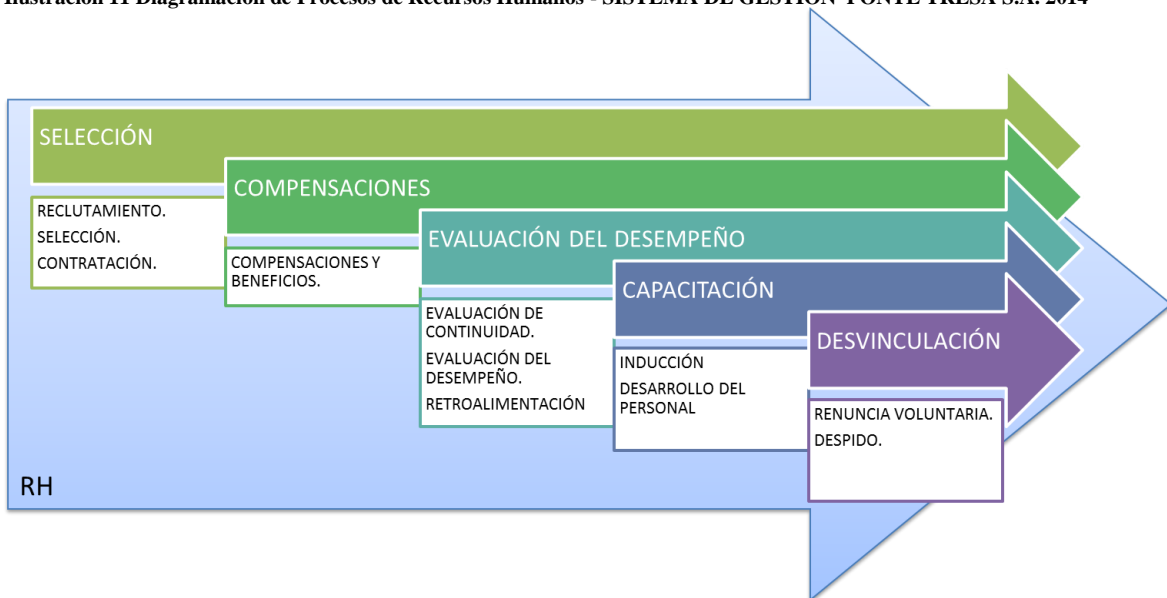
Ilustración 10 Cadena de Valor propuesta – SISTEMA DE GESTIÓN PONTE TRESA S.A. 2014



En la propuesta de la Cadena de Valor se aumenta un proceso que es el de Evaluación del Desempeño, por considerar que genera mucha información que servirá de entrada para los otros procesos de Recursos Humanos y además porque genera mayor valor.

4.1.6.3 PROCESOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Ilustración 11 Diagramación de Procesos de Recursos Humanos - SISTEMA DE GESTIÓN PONTE TRESA S.A. 2014



Diseñado por: Pablo Andrés Torres

4.1.7 COMPETENCIAS

Las Competencias Empresariales que se viven en PONTE TRESA S.A. son:

- Responsabilidad Social
- Ética y Sencillez
- Respeto
- Trabajo en Equipo

Si bien se han definido las competencias y se las vive en el desarrollo de sus actividades, no existen proyectos de sociabilización y sensibilización de las competencias empresariales. El Sistema de Gestión se basará en estas competencias para el desarrollo de sus procesos. Las definiciones de estas competencias se basan en las escritas por Martha Alles en los libros de “La Trilogía”

- **Responsabilidad Social:** Las propuestas y acciones de la empresa están direccionadas a contribuir y colaborar con la sociedad, especialmente en los lugares de mayor cercanía donde se presenten carencias, y por ende, necesidad de ayuda y solidaridad.
- **Ética y Sencillez:** Se refiere a la coherencia con los valores y buenas prácticas profesionales, además la sencillez hace referencia a la transparencia y desburocratización en los trámites y procesos.
- **Respeto:** Se refiere a la coherencia en el diario proceder, brindando un trato digno y tolerante tanto a los demás como a mi persona. Hace referencia a la capacidad de construir relaciones basadas en buenas costumbres y buenas prácticas profesionales.
- **Trabajo en Equipo:** Evoca el espíritu de colaboración, la capacidad para desarrollar actividades con otras personas y departamentos. Esta competencia hace referencia además a tener buenas expectativas y eliminar barreras generando así un buen ambiente de trabajo.

4.1.8 DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

Para la diagramación de los procesos de Recursos Humanos partimos de la Cadena de Valor en donde se identifica cada Proceso del Área.

Esto quiere decir que para el Área de Recursos Humanos se diagramarán 5 procesos que son:

- Selección
- Compensaciones
- Evaluación del Desempeño
- Capacitación
- Desvinculación

Las Hojas de proceso son un formato diseñado para PONTE TRESA S.A., en cuyo interior tendrá elementos similares a los que conforman el sistema de gestión, pero adicional contará con un Flujograma en donde se detallarán los Subprocesos y actividades que luego serán utilizadas en la Hoja de Procedimientos al momento de su implementación.


Los elementos que conforman la hoja de procesos son:

- Propósito
- Alcance
- Responsables
- Políticas
- Definiciones
- Indicadores
- Flujograma del Proceso

Adicional, la hoja del proceso deberá tener un encabezado en el que constará:

- Logo de la Empresa
- Nombre del Proceso: PT-RH-(proceso que corresponda)
- Nombre de la Empresa

- Tipo de Proceso: H (Habilitante o Apoyo)
- Número de Hoja
- Fecha de Aprobación

	PROCESO PT-RH-S PONTE TRESA S.A.	H
		HOJA N° 1
		09/03/2014

Se pondrá un pie de página que deberá contar con las firmas de responsabilidad de la persona que diseño es proceso y quién aprobó el mismo:

ELABORADO POR	APROBADO POR
CARGO: Consultor	CARGO: Gerente de Recursos Humanos
NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno	NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado
Firma:	Firma:

A continuación pondremos cómo ejemplo una parte del proceso diseñado para Selección:



PROCESO PT-RH-S
PONTE TRESA S.A.

H

HOJA N° 1

09/03/2014

1. Propósito

El propósito de este Proceso, es proveer a la empresa PONTE TRESA S.A. de personal idóneo para cubrir las demandas de las diferentes áreas, tanto técnicas como administrativas.

2. Alcance

Éste proceso está diseñado para ser aplicado en el Área de Recursos Humanos y aplica, sin excepciones, para todos los Niveles Jerárquicos y Áreas que realicen la requisición del personal.

3. Responsables

Gerente de Recursos Humanos

4. Políticas

Código del Trabajo, Políticas Empresariales Y Política de Selección.

4.1. POLÍTICA DE SELECCIÓN: (CRITERIOS FLO Y FLOR ECUADOR)

4.1.1. No se permitirá la contratación de menores de 15 años.

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



PROCESO PT-RH-S
PONTE TRESA S.A.

H

HOJA N° 2

09/03/2014

5. Definiciones

- **Reclutamiento:** Son un conjunto de actividades direccionadas a atraer candidatos potencialmente calificados de una manera oportuna y en una cantidad suficiente para que soliciten los puestos que oferta la empresa.
- **Selección:** Es una serie de actividades que se ejecutan con el fin de elegir al candidato apto para el puesto.
- **Contratación:** Es una serie de actividades que se realizan con el objetivo de legalizar la incorporación de una persona a la empresa. En este paso se formaliza la relación de dependencia.

6. Indicadores

- **Resultado:**

$$\text{Eficacia Reclutamiento} = \frac{\text{NÚMERO DE CANDIDATOS ELEGIBLES}}{\text{NÚMERO DE CANDIDATOS RECLUTADOS}} * 100$$

(Objetivo = 100)

- **Impacto:**

$$\text{Eficacia:} = \frac{\text{NÚMERO DE CANDIDATOS NO PASAN PERIODO DE PRUEBA}}{\text{NÚMERO DE CANDIDATOS CONTRATADOS}} * 100$$

(Objetivo = 100)

$$\text{Cociente:} = \frac{\text{NÚMERO DE CANDIDATOS ADMITIDOS}}{\text{NÚMERO DE CANDIDATOS EXAMINADOS}} * 100 \text{ (Objetivo = 0)}$$

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



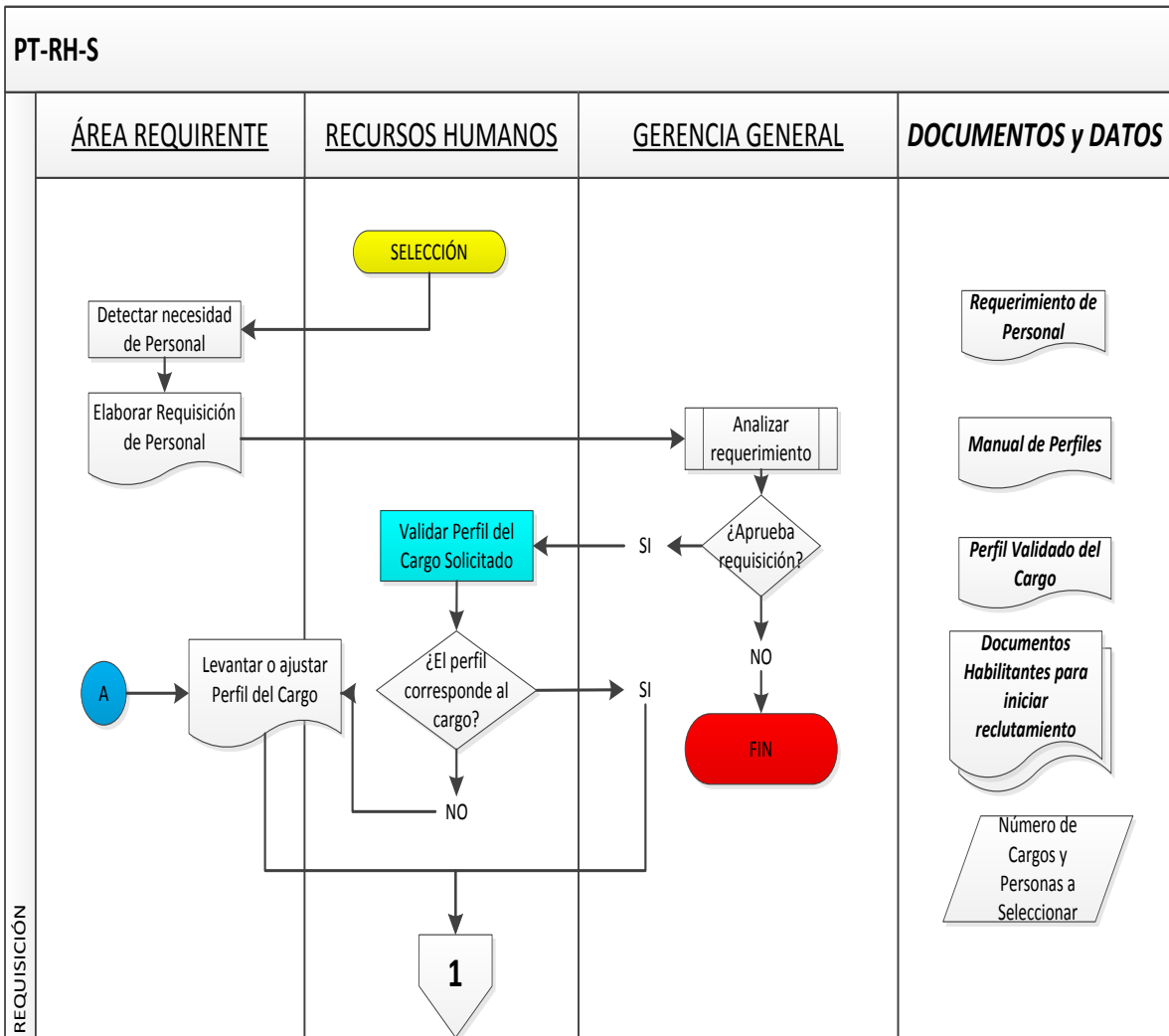
PROCESO PT-RH-S

PONTE TRESA S.A.

HOJA N° 3

09/03/2014

7. Diagrama de Flujo del Proceso PT-RH-S



ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



PROCESO PT-RH-S
PONTE TRESA S.A.

H

HOJA N° 4

09/03/2014

8. Registros

○ **Requisición**

- Requisición de Personal
- Manual de Perfiles
- Perfil Validado
- Documentos Habilitantes para iniciar el reclutamiento: Requisición de personal aprobada por Gerencia General.

○ **Reclutamiento Interno**

- Convocatoria Interna
- Hojas de Vida
- Registro de trabajadores menores de 15 años
- Base Diferenciada de postulantes internos.

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:

Adicional se entregará un formato en Excel llamado Hoja de Monitoreo de Procedimientos (ANEXO II), la cual deberá ser usada al momento de la implementación del Sistema de Gestión, esta hoja fue especialmente diseñada para PONTE TRESA S.A., y tiene como objetivo el identificar gráficamente aquellas actividades que pueden ocasionar un reproceso, además podrán establecer información sobre determinados costos y el tiempo que se invierte en cada proceso.

Esta hoja de procesos fue diseñada a partir de una Hoja de Procedimientos cargada en la web de imágenes de Google. Los elementos de la hoja son los siguientes:

ENCABEZADO:

- El nombre de la Hoja
- Ficha N°
- El nombre del Proceso
- Fecha
- Nomenclatura de Símbolos
- Responsable
- Descripción
- Logo de la empresa

CUERPO DE PÁGINA

- Actividades
- Tiempo
- Costo
- Símbolos
- Observaciones

PIE DE PÁGINA

- Firma de Responsabilidad
- Nombre
- Cargo

4.2 PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

El diseño del Plan de Gestión del Cambio puede ser visualizado en el **Anexo N° 3** que se adjunta, tiene como estructura los siguientes elementos:

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Responsables
5. Descongelamiento
6. Cambio
7. Congelamiento
8. Conclusiones
9. Recomendaciones

A continuación se mostrará como ejemplo una parte de las propuestas planteadas para la fase de descongelamiento:

1. FASE 1: DESCONGELAMIENTO

a. ÁREA ADMINISTRATIVA Y TÉCNICA

i. Exposición de Socialización de la nueva Visión

TEMA: Gestión por Procesos, ventajas y desventajas.

EXPOSITOR: Jefe de Recursos Humanos

OBJETIVO: Generar campaña de expectativa sobre la visión de la Gestión por Procesos

ii. Exposición de Socialización del Sistema de Gestión

TEMA: Manejo Integral de los Procesos en Recursos Humanos para la optimización de recursos y el cumplimiento de las Certificaciones FLO Y FLOR ECUADOR.

EXPOSITOR: Jefe de Recursos Humanos

OBJETIVO: Socializar el nuevo Sistema de Gestión

iii. Taller de Gestores del Cambio

TEMA: Gestores del Cambio.

DIRIGE: Jefe de Recursos Humanos

OBJETIVO: Determinar los Gestores del Cambio de la organización y establecer responsabilidades.

b. OPERARIOS

Taller de sensibilización y sociabilización de la nueva visión

TEMA: El trabajo en equipo y los cambios

DIRIGE: Jefe de Recursos Humanos

OBJETIVO: Comunicar la importancia de trabajar en equipo y los cambios respecto a la implementación de nuevas prácticas en Recursos Humanos.

Evitar rumores y mal interpretación de la información.

Establecer canales de comunicación para resolver inquietudes.

4.3 CONCLUSIONES

Al finalizar el desarrollo del presente proyecto es necesario mirar hacia los cimientos del mismo, cuando se establecían los argumentos para justificar la realización de éste y así determinar si los objetivos planteados se han cumplido.

Frente a la problemática planteada respecto al manejo independiente de las certificaciones FLO y FLOR ECUADOR cuyos criterios eran comunes, se planteó como objetivo general diseñar un Sistema de Gestión por Procesos en el Departamento de Recursos Humanos, para el manejo integral de estas certificaciones.

Partiendo del objetivo general se planteó 4 objetivos específicos que son:

- Identificar todos los criterios de certificación de FLO y FLOR ECUADOR cuyo cumplimiento este bajo la responsabilidad del Área de Recursos Humanos para poder ubicarlos dentro de los procesos del área.
- Elaborar un manual de procedimientos para normar el cumplimiento de los criterios

de certificación.

- Proponer un plan de Gestión del Cambio para que PONTE TRESA S.A. pueda implementar con las menores resistencias las certificaciones.
- Capacitar al personal responsable del manejo del sistema de gestión diseñado para el Área de Recursos Humanos para su socialización e implementación en la gestión del Área.

A la entrega del proyecto los objetivos se han cumplido en su totalidad. La investigación realizada en la empresa ha permitido definir los Criterios de las certificaciones FLO Y FLOR ECUADOR que se aplican en el Área, información fundamental para poder Mapear, Levantar y Diseñar el Sistema de Gestión; establecer los Procesos para cada Subsistema de Recursos Humanos y finalmente capacitar a los responsables del Área sobre el Sistema de Gestión para su posterior implementación.

En el desarrollo de la investigación, llamó la atención del Autor, la información poco clara y en muchos casos desactualizada con la realidad de la empresa; además se evidenció el incumplimiento de un criterio de la certificación FLO que solicita a la empresa trabajar bajo la Filosofía de Procesos para manejar de mejor manera la gestión.

Una vez culminado el proyecto se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

1. El Desarrollo del Sistema de Gestión actualizó la información básica de la empresa.
2. El valor adicional al trabajo realizado fue una serie de análisis extras como el de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa PONTE TRESA S.A.
3. El Sistema de Gestión propuesto para el área ayudará el desarrollo de las actividades de Talento Humano con lo que su cumplimiento agilizará la gestión alineada a los objetivos de las certificaciones FLO y FLOR ECUADOR.
4. Es muy importante para la formación de un profesional Psicólogo que tenga orientación Organizacional, el prepararse en lo que se refiere a la Gestión por Procesos, ya que debería ser él quién forme parte activa de la mejora continua en el Desarrollo Organizacional y pueda estar presente en el diseño, implementación y

BIBLIOGRAFÍA Y TRABAJOS CITADOS

- CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA, nn (Notaría Décima del Cantón Quito 12 de 10 de 1991).
- *EVALUACIÓN Y MEJORA CONTÍNUA*. (2007). Bloomington: AuthorHouse.
- *IMÁGENES GOOGLE*. (julio de 2014). Recuperado el julio de 2014
- 9000, C. I. (2013). *iso9000calidad*. Recuperado el 10 de 09 de 2013, de <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
- ÁGORA SOCIAL. (s.f.). *Pasos para realizar un proceso de selección con éxito*.
- ALLES, M. (2003). *ELIJA AL MEJOR. CÓMO ENTREVISTAR POR COMPETENCIAS*. Buenos Aires: Garnica S.A.
- ALLES, M. (2006). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- ALLES, M. (2012). *Dirección estratégica de recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- ALLES, M. (2012). *Nuevo enfoque, Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- ÁLVAREZ, J. &. (2006). *Introducción a la Calidad*. Vigo, España: Ideas Propias.
- CABILDO, M. e. (2010). *Reciclado y tratamiento de residuos*. Madrid, España: UNED.
- CARRIÓN, J. (2007). *ESTRATEGIA De la visión a la acción*. Madrid, España: ESIC.
- Chang, R. Y. (1996). *Mejora Contínua de Procesos*. Argentina, Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- CHIAVENATO, I. (1987). *Introducción a la Teoría General de la Admisntración*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (1994).
- CHIAVENATO, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Santafé, Colombia: Mc Graw Hill S.A.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- CL, C. (s.f.). <http://www.consultor.cl/index.php/articulos/127-la-descripcion-de-cargos>.

- COMERCIO JUSTO. (11 de 09 de 2008). *http://elsistemadecomerciojusto.blogspot.com*. Recuperado el 2013, de *http://elsistemadecomerciojusto.blogspot.com/2008/09/capitulo-segundo-requisitos-para-la.html*
- COMERCIO, A. E. (15 de 08 de 2009). Ecuador creó su sello para las flores. *EL COMERCIO*.
- DFEBRES. (4 de mayo de 2011). *SCRIB*. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de FODA: *http://es.scribd.com/doc/54641144/foda*
- DONOSO, D. (18 de febrero de 2009). *Slide Share*. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de *http://es.slideshare.net/diegofd77/mapeo-de-procesos-1042772*
- EVANS, J. &. (2000). *Adminiostración y Control de la Calidad*. México.
- FAIRTRADE LABELLING ORGANIZATION INTERNATIONAL. (15 de 12 de 2007). Recuperado el 22 de 06 de 2014, de *http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/Generic_Fairtrade_Standard_SF_Dec_2007_SP.pdf*
- FAIRTRADE, C. J. (2006). *El Sello Fairtrade Garantía de Comercio Justo*.
- FERNÁNDEZ, J. C. (18 de noviembre de 2008). *SLIDESHARE*. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de *http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/mejora-de-procesos-organizacionales-presentation*
- FERNANDEZ-RIOS, M. &. (1997). *EFICACIA ORGANIZACIONAL, Concepto desarrollo y evaluación*. Madrid: Diaz de Santos.
- FLO CERT. (17 de 04 de 2014). *FLO CERT*. Recuperado el 21 de 06 de 2014, de LISTA PÚBLICA DE CRITERIOS DE CUMPLIMIENTO: *http://www.flo-cert.net/wp-content/uploads/2014/04/PC-PublicComplianceCriteriaSPO-ED-7.6-es.pdf*
- FLOR-ECUADOR. (01 de Enero de 2013). Lista de Chequeo. *Lista de Chequeo para PONTE TRESA S.A.* Cayambe, Pichincha, Ecuador.
- FLORES, C. A. (2014). *Google*. Recuperado el 21 de 06 de 2014, de *prezi.com: https://www.google.com.ec/search?biw=1366&bih=667&tbm=isch&sa=1&q=simbolos+diagrama+de+flujo&oq=simbolos+diagrama+de+flujo&gs_l=img.3..015j0i10i24j0i24j0i10i24j0i24i2.3973.5192.0.5765.9.8.0.0.0.2.417.1059.0j1j2j0j1.4.0....0...1c.1.47.img..8.1.417.YGnzvnrT*

- FONSECA, O. (2011). *SISTEMAS DE CONTROL INTERNO PARA ORGANIZACIONES*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y control IICO.
- FONTALVO, T. &. (2010). *La Gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001 : 2008*. Málaga, España: Eumed.
- GLOBEX. (2010). *Gerencia del Talento Humano*. Obtenido de <http://talentohumanogerencia.blogspot.com/2010/04/1-base-de-datos-y-sistema-de.html>.
- GUERRA, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI*. San José, Costa Rica: IICA.
- IICA6. (s.f.). *"La organización de la empresa Asociativa"*.
- INFORMÁTICA. (5 de abril de 2013). Recuperado el 25 de agosto de 2014, de <http://informatica2-algoritmos-cobach3.blogspot.com/>
- INVERSIONES PONTE TRESA. (2012). *ORGÁNICO FUNCIONAL. Estructura Organizacional*. Cayambe, Pichincha, Ecuador.
- ISO 9001 CALIDAD. (2013). *ISO 9001 CALIDAD*. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
- IVANCEVICH, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Junta Directiva PONTE TRESA S.A. (12 de 2012). *Plan Estratégico*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- JUSTO, F. C. (2006). *El Sello Fairtrade garantía del Comercio Justo*. Madrid, España: EPES.
- KOONTZ, H. W. (2004). *"Administración: Una perspectiva global"* (12a. Ed. McGraw-Hill ed.). México, México.
- LABORALES, M. D. (s.f.). *ECUADOR AMA LA VIDA*. Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>.
- LATNER, J. (1994). *FUNDAMENTOS DE LA GESTALT*. SANTIAGO DE CHILE: CUATRO VIENTOS.
- LÉVY-LEBOYER, C. (1997). *Gestión de las Competencias*.
- MACÍAS, M. A. (2007). *GUIA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS GUIA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS DE PROCESOS DE PROCESOS. V01*. Cádiz: Universidad de Cádiz.

- MAQUEDA, J. &. (1995). *Marketing Estratégico para empresas de servicios*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- MIDEPLAN. (junio de 2009). *GUÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS*. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf>
- MILKOVICH, J. G. (1994). *Gestión de Talento Humano*.
- MORENO, J. (2001). *Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias*. Quito.
- MORENO, J. (2009). RESISTENCIA AL CAMBIO: MITO O REALIDAD. *PSICOLOGÍA Y ORGANIZACIÓN*, 234.
- OIT, C. (s.f.). *Organización Internacional del Trabajo (OIT)*. Recuperado el 16 de Abril de 2013, de OIT: <http://www.oitcinterfor.org/>
- PÉREZ, J. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid, España: ESIC.
- PRESS-WORD. (2008). *Definición de*. Recuperado el 10 de 09 de 2013, de Concepto de Gestión: <http://definicion.de/gestion/>
- PROGRAMA ESPECIAL DE MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. (2008). Herramientas para el análisis y mejora de procesos.
- RESTREPO, P. L. (2005). *Gestión de Mejoramiento Bajo Ambiente TQM*. Bogota: Centro Editorial Rosarista.
- RHELEC. (s.f.). *INSTRUCTIVO RRHH IT RHH-620-01*.
- ROBBINS, S. P. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- S.A.S., R. E. (14 de Agosto de 2012). *REVISTA EMPRESARIAL LABORAL*. Obtenido de <http://www.revistaempresarial.com/gestion-humana/sistemas-de-informacion-de-gestion-humana-solucion-de-computacion-por-las-nubes.html>.
- S/N. (2012). *La importancia de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*. Obtenido de <http://seguridadysalud.me/2012/08/07/la-importancia-de-los-sistemas-de-gestion-de-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>.
- SCHULER, R. &. (1999). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Wiley.

- SENPLADES. (24 de Junio de 2013). *Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 08 de 11 de 2013, de <http://plan.senplades.gob.ec/web/guest/objetivo-3>
- SERRA, J. &. (2004). *Gestión de Calidad en la PYMES agroalimentarias*. Valencia, España: UPDV.
- SORLIANO, J. (05 de 2013). *Scribd*. Recuperado el 10 de 09 de 2013, de La Gestión del Proceso de Planificación: <http://es.scribd.com/doc/139807250/la-gestion-del-proceso-de-planificacion>
- SPENCER, S. &. (1993). *Competente al Work. Models for Superior Performance*. New York.
- TORRES, P. A. (2014). Ecuador.
- TRABAJO, C. I. (2009). *SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO*.
- UGALDE, J. (2000). *Programación de Operaciones*. UNED.
- UNIVERSO, EL. (7 de enero de 2014). *El Universo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/01/07/nota/1997356/ecuador-registro-inflacion-270-2013>
- ZARATIEGUI, J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. Economía Industrial.

ANEXO I

SISTEMA DE GESTIÓN

SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA PONTE TRESA S.A.

Basado en la investigación documental realizada en PONTE TRESA S.A. y fundamentada en el soporte bibliográfico del Marco Teórico,

PROPÓSITO

Facilitar la comprensión de los Macroprocesos que se desarrollan en la empresa PONTE TRESA S.A., mediante la representación gráfica de los mismos y además, regular la gestión del Proceso de Selección mediante el establecimiento de Políticas y Flujos de Procedimientos, siempre alineados al cumplimiento de los criterios de las certificaciones FLO y FLOR ECUADOR.

ALCANCE

Este Sistema de Gestión es aplicable para el Área de Recursos Humanos y las áreas que tengan relación con la misma, en el cumplimiento de los criterios de las certificaciones FLO y FLOR ECUADOR.

RESPONSABLES

Gerencia General, Área de Recursos Humanos, Unidad de Salud y Seguridad Laboral y Área Técnica.

POLÍTICAS

Las normas que regirán el cumplimiento de este Sistema de Gestión de Responsabilidad Social son:

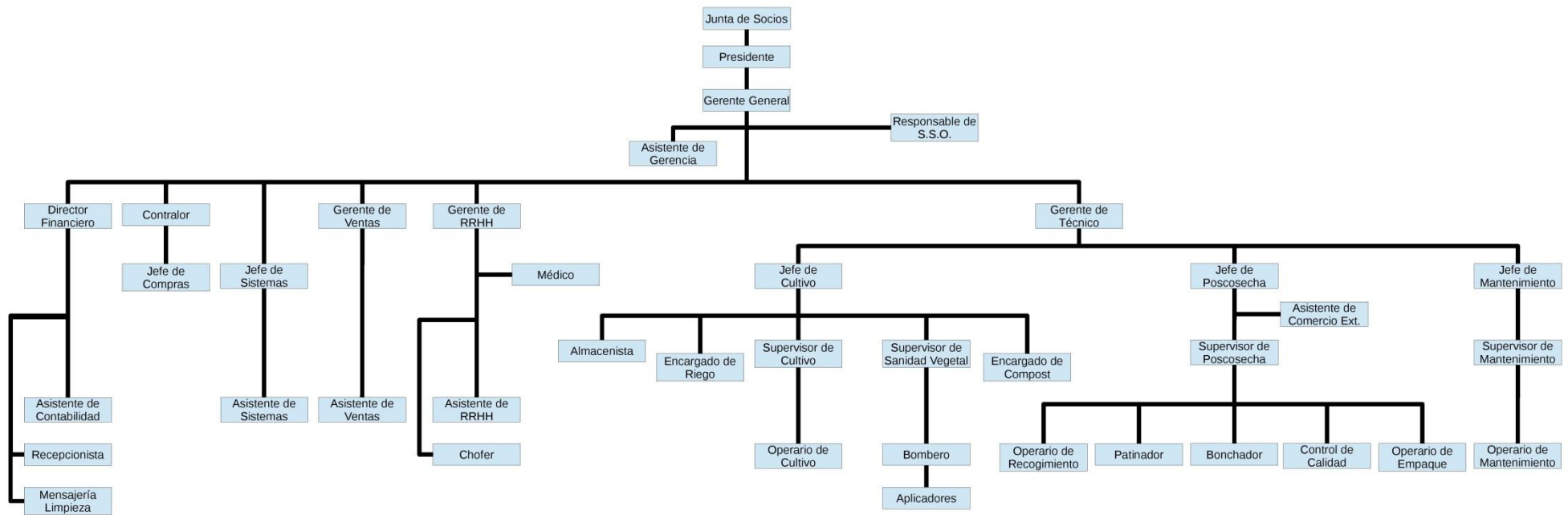
- Normas establecidas en la Unidad de Salud y Seguridad Laboral de PONTE TRESA S.A. (CRITERIOS FLO Y FLOR ECUADOR) :
 - La empresa no se involucra, promueve o tolera ningún tipo de represalia mental o física ni el abuso físico y/o verbal.
 - No existe trabajo forzoso, incluido trabajo obligatorio o el trabajo penitenciario no voluntario.
- Ley Laboral vigente en el País.
 - Código del Trabajo
- Políticas Empresariales de PONTE TRESA S.A. (CRITERIOS FLO Y FLOR ECUADOR)
 - La empresa en sí misma tiene un contrato de operador válido con FLO-CERT y acepta ser auditada en procesos anunciados y no anunciados comprometiéndose a entregar toda la información que sea necesaria.
 - La Empresa incorpora el concepto Fairtrade en su misión o políticas.
 - La Empresa nombra y reconoce a un Oficial de Comercio Justo que será el responsable de controlar la aplicación de los principios básicos de Fairtrade en toda la Organización.
 - Tolerancia cero (0) a la discriminación por motivos de Raza, Color, Sexo, Orientación sexual, Discapacidad, Estado Civil, Edad, Religión, Opinión Política, **Pertenencia a Sindicatos**, Nacionalidad u Origen Social.
 - Tolerancia cero (0) hacia comportamientos, incluyendo gestos, lenguaje o contacto físico que sea sexualmente intimidatorio, insultante o de explotación.
 - No se empleará a menores de 15 años.
 - La empresa reconoce por escrito y en la práctica el derecho de libre asociación de los trabajadores respondiendo a sus intereses, sin interferencia del empleador.
 - Reconoce su derecho a negociar colectivamente.
 - La empresa garantiza que los salarios igualan o superan lo establecido en el Convenio Colectivo, la escala sectorial y el Salario Básico Unificado para empleos similares (**el que sea mayor**). Así mismo, otras condiciones de empleo como: permisos adicionales u otros beneficios, están en consonancia o superan los establecidos en el Convenio Colectivo del Sector.

- Todos los trabajadores tendrán un permiso pagado que responde al concepto de vacaciones por al menos 3 semanas.
- El sueldo será cancelado en moneda de curso legal de forma puntual y oportuna, documentando cada movimiento en un registro detallado
- Política de modificación de procesos.
 - La modificación de procesos se los realizará mediante una Junta de Calidad, en donde, obligatoriamente, deberán formar parte el Gerente General y el Responsable de Recursos Humanos.
 - Se monitoreará constantemente el desarrollo de las actividades por procesos.

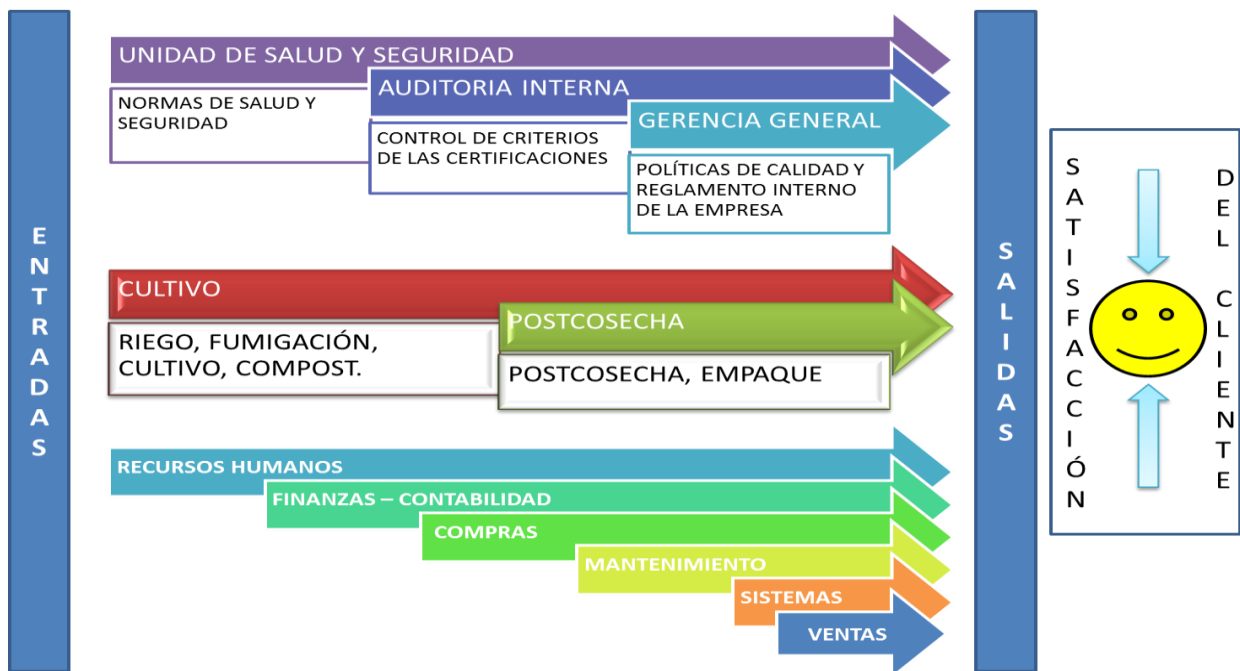
DIAGRAMACIÓN DE MACROPROCESOS DE PONTE TRESA S.A.

ESTRUCTURA FUNCIONAL

ORGÁNICO FUNCIONAL



DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS



Se han identificado 11 Macroprocesos en la empresa PONTE TRESA S.A., divididos en tres niveles que son:

- **Gobernantes (G):**
 - Procesos de la Unidad de Salud y Seguridad.
 - Procesos de control, Auditoría Interna.
 - Procesos de Dirección, Gerencia General
- **Misionales o de Operación (M):**
 - Cultivo
 - Postcosecha
- **Apoyo o Habilitantes (H):**
 - Recursos Humanos
 - Finanzas-Contabilidad
 - Compras
 - Mantenimiento
 - Sistemas

- Ventas

Todas estos Macroprocesos tienen una sola finalidad: la satisfacción del cliente.

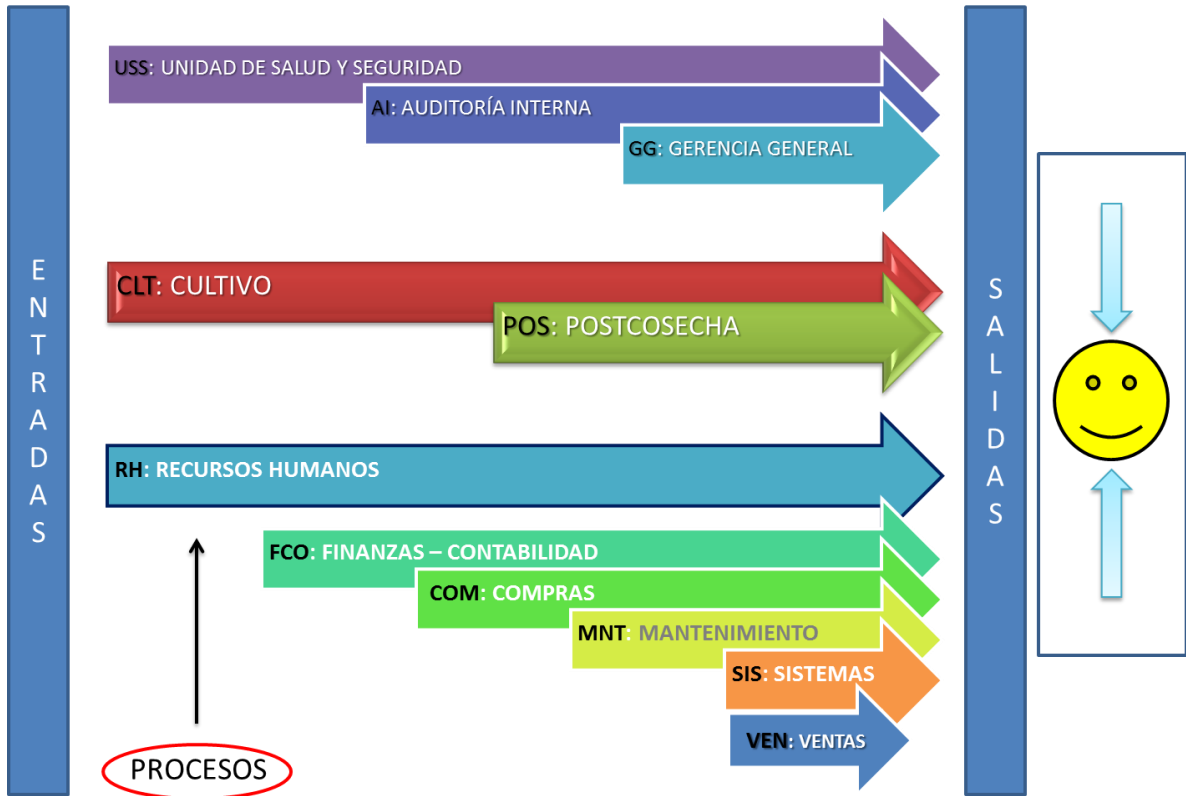
CODIFICACIÓN DE PROCESOS

Los procesos de la empresa serán codificados de la siguiente manera:

Empresa	Código	Tipo	Macroprocesos	Códigos
PONTE TRESA S.A.	PT	G	Unidad de Salud y Seguridad	USS
PONTE TRESA S.A.	PT	G	Auditoría Interna	AI
PONTE TRESA S.A.	PT	G	Gerencia General	GG
PONTE TRESA S.A.	PT	M	Cultivo	CLT
PONTE TRESA S.A.	PT	M	Postcosecha	POS
PONTE TRESA S.A.	PT	H	Recursos Humanos	RH
PONTE TRESA S.A.	PT	H	Finanzas-Contabilidad	FCO
PONTE TRESA S.A.	PT	H	Compras	CM
PONTE TRESA S.A.	PT	H	Mantenimiento	MNT
PONTE TRESA S.A.	PT	H	Sistemas	SIS
PONTE TRESA S.A.	PT	H	Ventas	VNT

Tabla 15 Códigos Macroprocesos

MAPEO DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS



CADENA DE VALOR

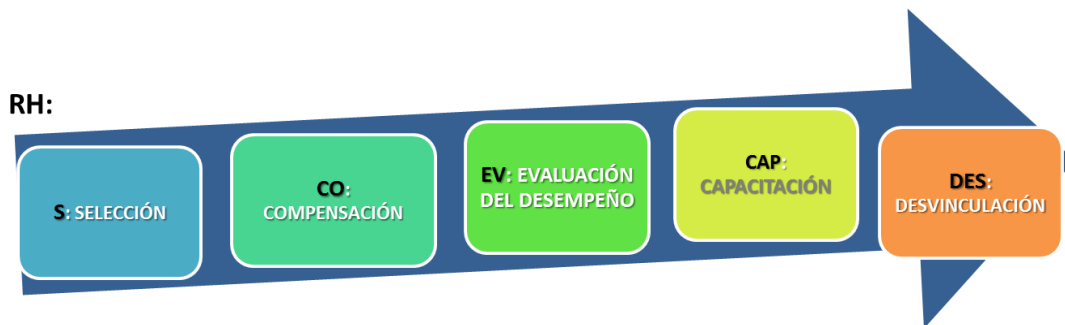
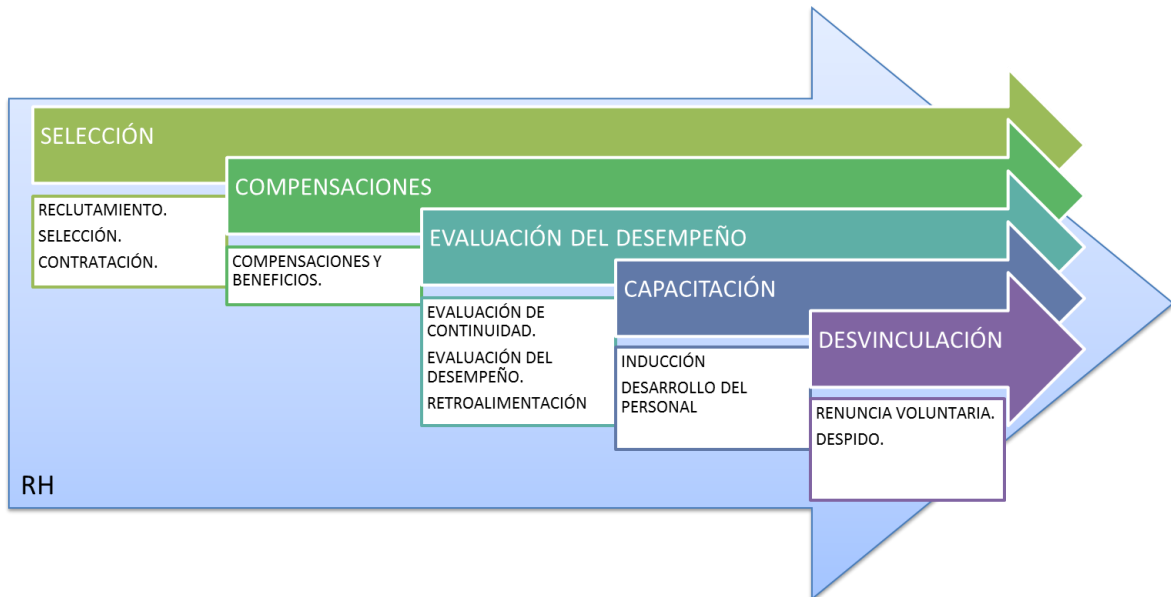


Ilustración 12 Cadena de Valor propuesta

PROCESOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS



COMPETENCIAS

Las Competencias Empresariales que se viven en PONTE TRESA S.A. y aplican para el Sistema de Gestión son:

- Responsabilidad Social
- Ética y Sencillez
- Respeto
- Trabajo en Equipo


DEFINICIÓN:


- **Responsabilidad Social:** Las propuestas y acciones de la empresa están direccionadas a contribuir y colaborar con la sociedad, especialmente en los lugares de mayor cercanía donde se presenten carencias, y por ende, necesidad de ayuda y solidaridad.

- **Ética y Sencillez:** Se refiere a la coherencia con los valores y buenas prácticas profesionales, además la sencillez hace referencia a la transparencia y desburocratización en los trámites y procesos.
- **Respeto:** Se refiere a la coherencia en el diario proceder, brindando un trato digno y tolerante tanto a los demás como a mi persona. Hace referencia a la capacidad de construir relaciones basadas en buenas costumbres y buenas prácticas profesionales.
- **Trabajo en Equipo:** Evoca el espíritu de colaboración, la capacidad para desarrollar actividades con otras personas y departamentos. Esta competencia hace referencia además a tener buenas expectativas y eliminar barreras generando así un buen ambiente de trabajo.

DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE	TIPO	CÓDIGO	N° DE HOJAS
SELECCIÓN	H	PT-RH-S	13
COMPENSACIONES	H	PT-RH-CO	13
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	H	PT-RH-EV	13
CAPACITACIÓN	H	PT-RH-CAP	12
DESARROLLO	H	PT-RH-DES	11

	PROCESO PT-RH-S PONTE TRESA S.A.	H
		HOJA N° 1
		09/03/2014
<p>1. Propósito</p> <p>El propósito de este proceso, es proveer a la empresa PONTE TRESA S.A. de personal idóneo para cubrir las demandas de las diferentes áreas, tanto técnicas como administrativas.</p> <p>2. Alcance</p> <p>Este proceso está diseñado para ser aplicado en el Área de Recursos Humanos y aplica, sin excepciones, para todas los Niveles Jerárquicos y Áreas que realicen la requisición del personal.</p> <p>3. Responsables</p> <p>Gerente de Recursos Humanos</p> <p>4. Políticas</p> <p>Código del Trabajo, Políticas Empresariales Y Política de Selección.</p> <p>4.2. <u>POLÍTICA DE SELECCIÓN:</u> (CRITERIOS FLO Y FLOR ECUADOR)</p> <p>4.2.1. No se permitirá la contratación de menores de 15 años.</p> <p>4.2.2. Si la empresa alguna vez contrató a menores de 15 años o se i se encuentran trabajando deberá tener un registro que indica su edad y el trabajo asignado.</p>		
ELABORADO POR	APROBADO POR	
CARGO: Consultor	CARGO: Gerente de Recursos Humanos	
NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno	NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado	
Firma:	Firma:	

	PROCESO PT-RH-S PONTE TRESA S.A.	H
		HOJA N° 2
		09/03/2014
<p>4.1.3. Si en la empresa trabajan menores de 18 años, ésta garantiza que no es una barrera en el desarrollo intelectual, social, físico o moral del mismo.</p> <p>4.1.4. Si la empresa contrata adultos menor (15 a 18 años), no se les asignará trabajos que pongan en riesgo su salud, seguridad o desarrollo moral y psicológico.</p> <p>4.1.5. Los cónyuges tienen libertad de seleccionar el empleo y la empresa que desearan sin condicionar el trabajo en PONTE TRESA S.A.</p> <p>4.1.6. Para trabajos legalizados bajo la modalidad de destajo, la empresa garantiza que el trabajador ganará el sueldo mínimo proporcional o la remuneración establecida para el sector, lo que sea más alto.</p> <p>4.1.7. Los trabajadores permanentes con carácter vinculante tienen su correspondiente contrato escrito de trabajo</p> <p>4.1.8. La empresa tiene la obligación de entregar una copia del contrato escrito o permitir su acceso al mismo, en la oficina en caso de requerirlo</p>		
ELABORADO POR	APROBADO POR	
CARGO: Consultor	CARGO: Gerente de Recursos Humanos	
NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno	NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado	
Firma:	Firma:	



**PROCESO PT-RH-S
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 3

09/03/2014

4.1.9. La mayoría de las actividades realizadas en la empresa deberán ser ejecutados por trabajadores permanentes sin abusar de los contratos eventuales.

4.1.10. Basados en su experiencia, la empresa elaborará un cronograma en donde se visualice los periodos en los que se requiere de la contratación de trabajadores temporales.

4.1.11. Los contratos temporales se deberán expedir únicamente en los tiempos de máxima actividad en la producción o en circunstancias excepcionales debidamente justificadas.

4.1.12. A los trabajadores contratados mediante la modalidad temporal que superen los 3 meses de servicios ininterrumpidos se les deberá suscribir un contrato que los vincule legalmente con la empresa el mismo que es accesible al trabajador en cuanto lo solicite e incluirá además la descripción del trabajo a realizar.

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor


CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:

	PROCESO PT-RH-S PONTE TRESA S.A.	H
		HOJA N° 3
		09/03/2014
<p>4.1.13. La empresa deberá registrar los contratos en el Ministerio de Trabajo en un periodo máximo de treinta días desde su suscripción .</p> <p>4.1.14. La empresa no poseerá más del 15% de su personal en nómina en periodo de prueba.</p> <p>4.1.15. Se debe dotar de personal con Capacidades Especiales (registrados y carnetizados en el CONADIS) según lo establece la ley.</p> <p>5. Definiciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento: Son un conjunto de actividades direccionadas a atraer candidatos potencialmente calificados de una manera oportuna y en una cantidad suficiente para que soliciten los puestos que oferta la empresa. • Selección: Es una serie de actividades que se realizan con el fin de elegir al candidato apto para el puesto. • Contratación: Es una serie de actividades que se realizan con el objetivo de legalizar la incorporación de una persona a la empresa. En este paso se formaliza la relación de dependencia. • Requisición: solicitud formal que realiza un área con el fin de iniciar un proceso de selección. 		
ELABORADO POR	APROBADO POR	
CARGO: Consultor	CARGO: Gerente de Recursos Humanos	
NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno	NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado	
Firma:	Firma:	



**PROCESO PT-RH-S
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 4

09/03/2014

6. Indicadores

• **Resultado:**

$$\text{Eficacia Reclutamiento} = \frac{\text{NÚMERO DE CANDIDATOS ELEGIBLES}}{\text{NÚMERO DE CANDIDATOS RECLUTADOS}} * 100$$

(Objetivo = 100)

• **Impacto:**

$$\text{Eficacia:} = \frac{\text{NÚMERO DE CANDIDATOS NO PASAN PERIODO DE PRUEBA}}{\text{NÚMERO DE CANDIDATOS CONTRATADOS}} * 100$$

(Objetivo = 100)

$$\text{Cociente:} = \frac{\text{NÚMERO DE CANDIDATOS ADMITIDOS}}{\text{NÚMERO DE CANDIDATOS EXAMINADOS}} * 100 \text{ (Objetivo = 0)}$$

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:

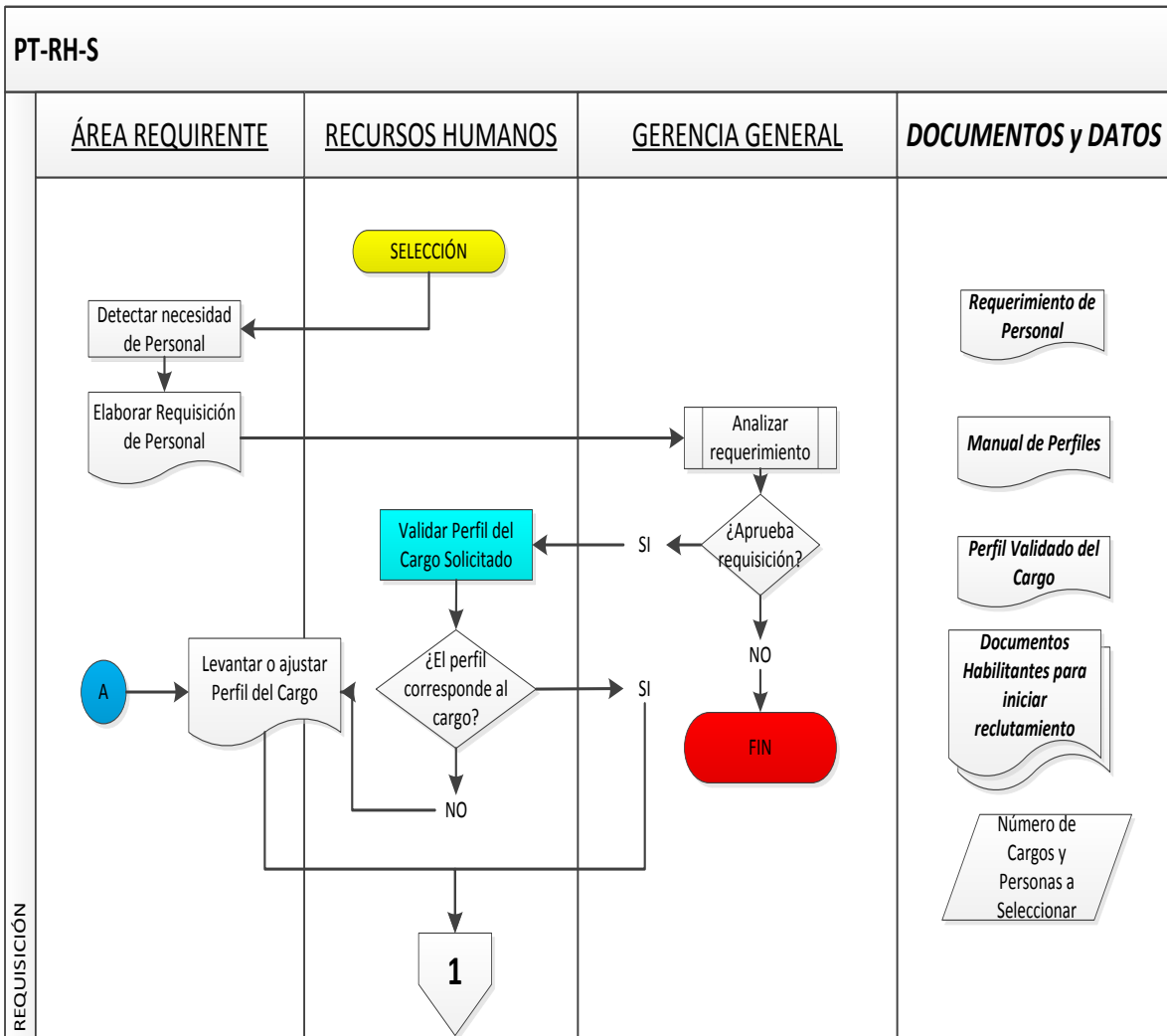


**PROCESO PT-RH-S
PONTE TRESA S.A.**

HOJA N° 5

09/03/2014

7. Diagrama de Flujo del Proceso PT-RH-S



ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:

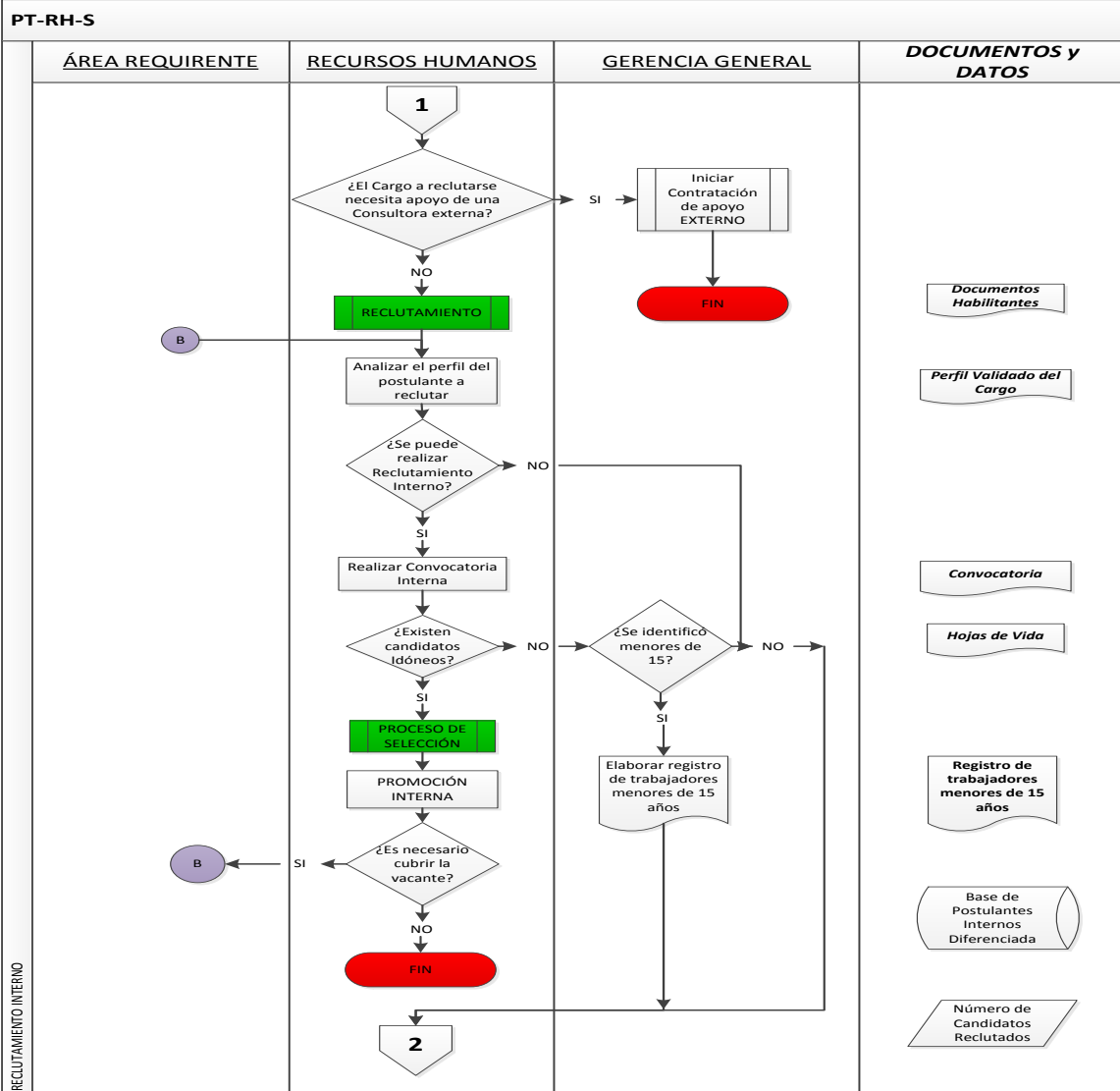


**PROCESO PT-RH-S
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 6

09/03/2014



ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:

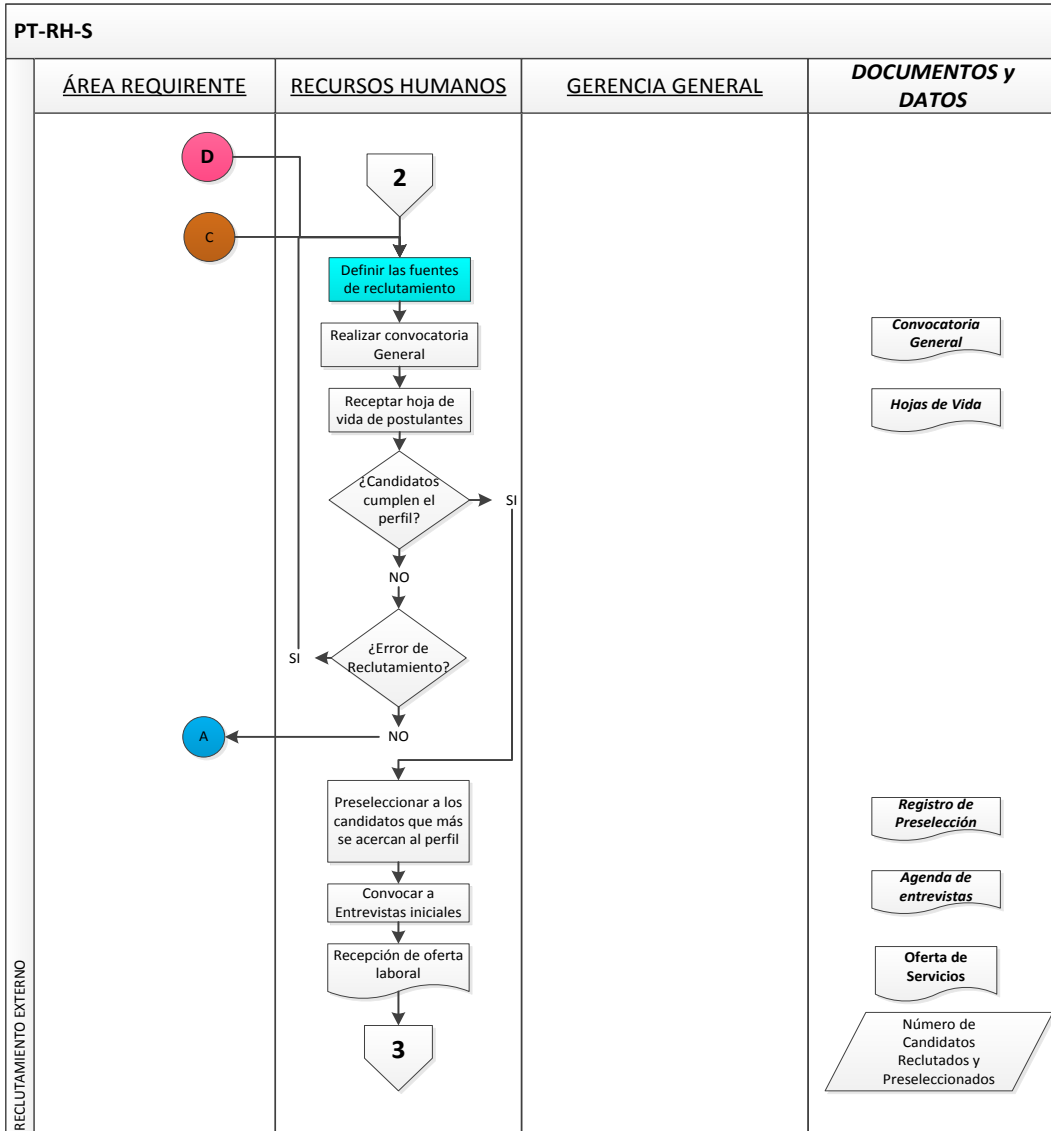


**PROCESO PT-RH-S
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 7

09/03/2014



ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



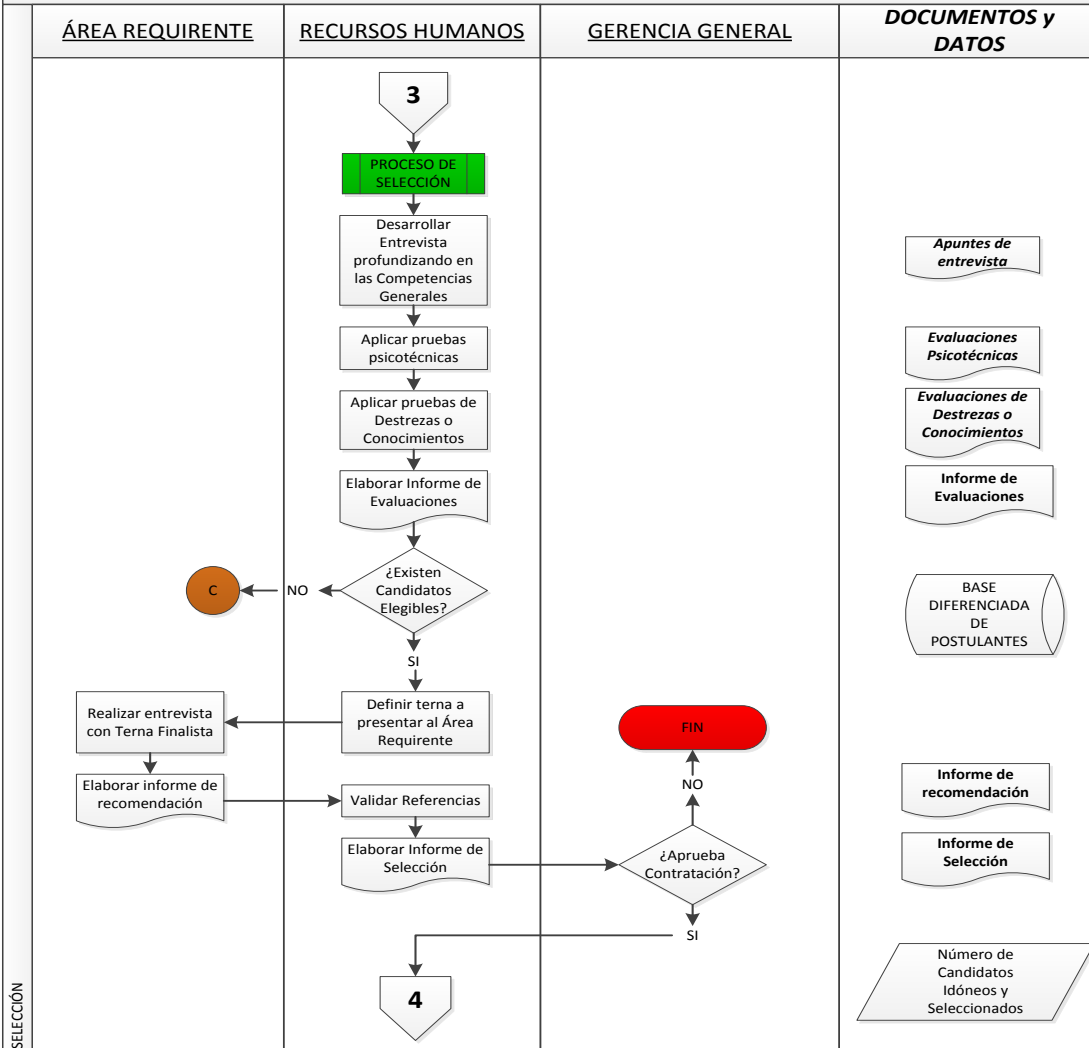
PROCESO PT-RH-S
PONTE TRESA S.A.

H

HOJA N° 8

09/03/2014

PT-RH-S



ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



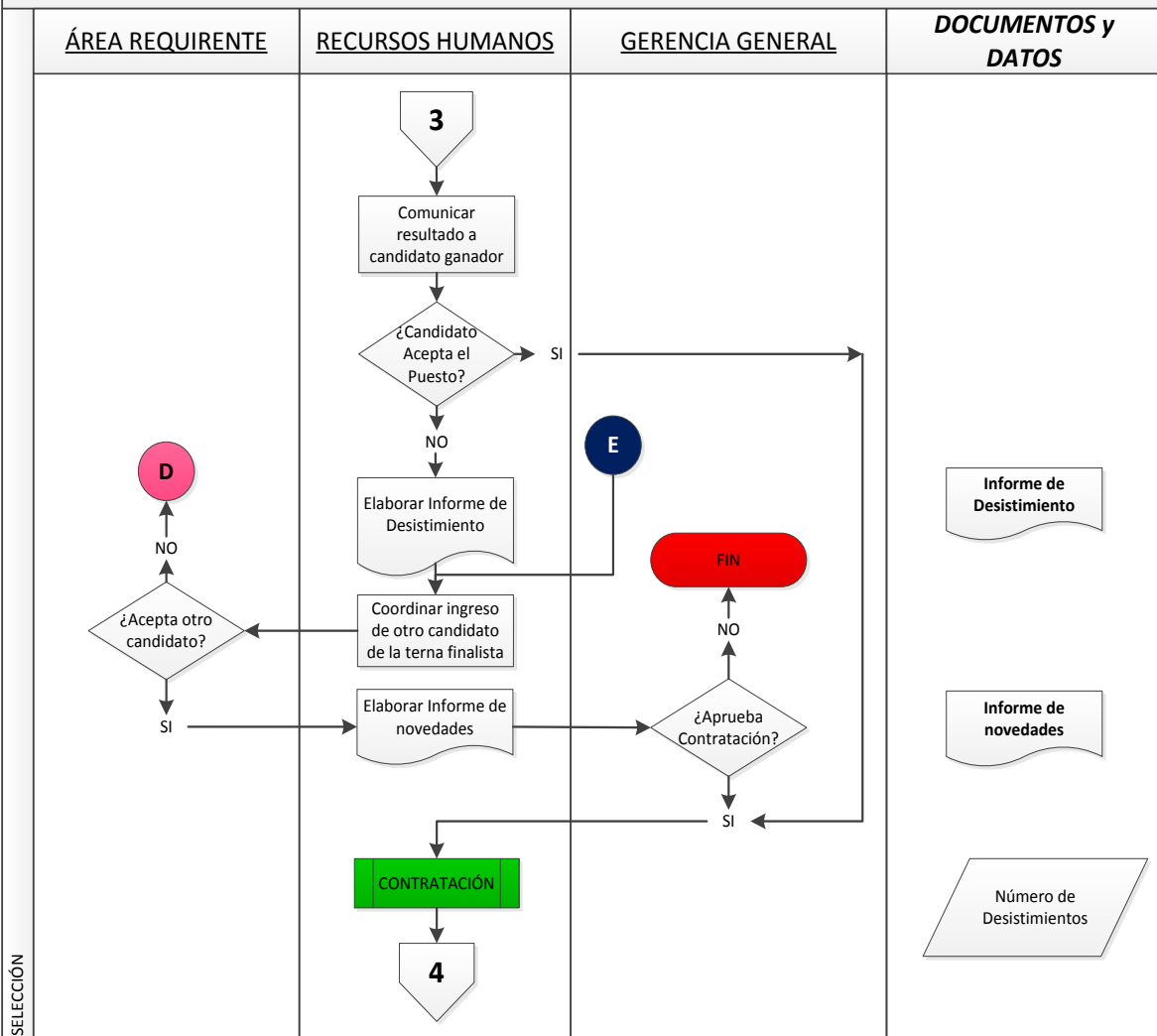
**PROCESO PT-RH-S
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 9

09/03/2014

PT-RH-S



ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



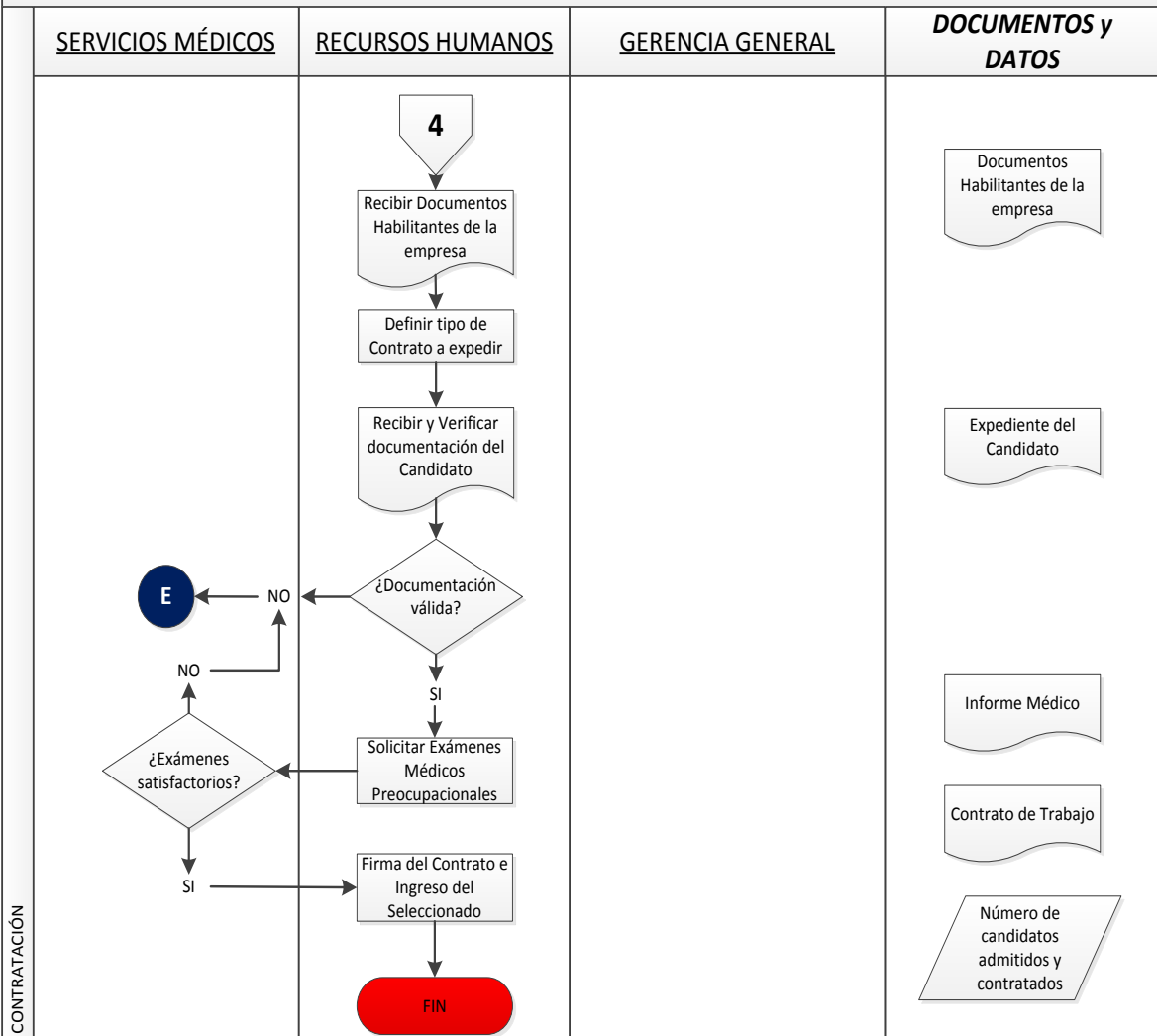
**PROCESO PT-RH-S
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 10

09/03/2014

PT-RH-S



ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor


CARGO: Gerente de Recursos Humanos


NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:

	PROCESO PT-RH-S PONTE TRESA S.A.	H
		HOJA N° 11
		09/03/2014
<p>8. Registros</p> <p>➤ Requisición</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisición de Personal ▪ Manual de Perfiles ▪ Perfil Validado ▪ Documentos habilitantes para iniciar el reclutamiento: Requisición de personal aprobada por Gerencia General. <p>➤ Reclutamiento Interno</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Convocatoria Interna ▪ Hojas de Vida ▪ Registro de trabajadores menores de 15 años ▪ Base Diferenciada de postulantes internos. 		
ELABORADO POR	APROBADO POR	
CARGO: Consultor	CARGO: Gerente de Recursos Humanos	
NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno	NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado	
Firma:	Firma:	

	PROCESO PT-RH-S PONTE TRESA S.A.	H
		HOJA N° 12
		09/03/2014
<p>➤ Reclutamiento Externo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Convocatoria General ▪ Hojas de Vida ▪ Registro de Preselección ▪ Agenda de Entrevistas ▪ Oferta de servicios <p>➤ Selección</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apuntes de entrevista ▪ Evaluaciones Psicotécnicas ▪ Evaluaciones de destrezas técnicas o conocimientos ▪ Informe de Evaluaciones ▪ Informe de Recomendación ▪ Informe de Selección ▪ Informe de Desistimiento ▪ Informe de Novedades 		
ELABORADO POR	APROBADO POR	
CARGO: Consultor	CARGO: Gerente de Recursos Humanos	
NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno	NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado	
Firma:	Firma:	



**PROCESO PT-RH-S
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 13

09/03/2014

➤ **Contratación**

- Documentos Habilitantes de la empresa para la Contratación
- Expediente del Candidato
- Informe médico
- Contrato de Trabajo

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



PROCESO PT-RH-CO
PONTE TRESA S.A.

H

HOJA N° 1

09/03/2014

1. Propósito

El propósito de éste Proceso, es normar las diferentes compensaciones y beneficios que brinda la empresa PONTE TRESA S.A. a su personal.

2. Alcance

Éste proceso está diseñado para ser aplicado en el Área de Recursos Humanos y Finanzas. Aplica, sin excepciones, para todas los Niveles Jerárquicos y Áreas que se beneficien de los beneficios que brinda la empresa..

3. Responsables

Gerente de Recursos Humanos, Finanzas.

4. Políticas

Código del Trabajo, Políticas Empresariales Y Política de Compensación.

4.1. POLÍTICA DE COMPENSACIONES:(CRITERIOS FLO Y FLOR ECUADOR)

4.1.1. La empresa garantizará el acceso a la educación a todos los hijos de sus colaboradores permanentes.

4.1.2. La empresa generará un procedimiento en el cual se pueda receptor las quejas o sugerencias de los empleados, identificando y atendiendo prioritariamente aquellas referentes al Acoso Sexual.

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor


CARGO: Gerente de Recursos Humanos


NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno


NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado


Firma:


Firma:

	PROCESO PT-RH-CO PONTE TRESA S.A.	H
		HOJA N° 2
		09/03/2014
<p>4.1.3. Los procedimientos de quejas, serán receptados garantizando la confidencialidad especialmente en aquellos relacionados con Acoso Sexual.</p> <p>4.1.4. La dirección no aplicará castigos disciplinarios, desvinculaciones o discriminación a aquellos trabajadores que usen su derecho a manifestarse mediante el procedimiento de quejas.</p> <p>4.1.5. La empresa autorizará a los representantes de los trabajadores por lo menos una vez al mes, llevar a cabo reuniones entre ellos siempre y cuando se realicen peticiones que se encuentren dentro de los límites razonables sin deducciones o pagos requeridos.</p> <p>4.1.6. Luego de dos meses consecutivos de trabajo, los trabajadores temporales reciben por lo menos 3 semanas de vacaciones anuales asignadas proporcionalmente a la duración de su contrato.</p> <p>4.1.7. La remuneración asignada a los trabajos a destajo serán consideradas de acuerdo al Convenio Colectivo en el donde el cálculo de las mismas será transparente y accesible a los trabajadores.</p>		
ELABORADO POR	APROBADO POR	
CARGO: Consultor	CARGO: Gerente de Recursos Humanos	
NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno	NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado	
Firma:	Firma:	

	PROCESO PT-RH-CO PONTE TRESA S.A.	H
		HOJA N° 3
		09/03/2014
<p>4.1.8. Las remuneraciones deberán ser canceladas puntualmente.</p> <p>4.1.9. Los trabajadores podrán acceder al detalle de sus remuneraciones (rol de pago) cada vez que lo requieran en donde se visualizará los salarios ganados, subsidios, bonificaciones y pagos de horas extra.</p> <p>4.1.10. Todos los trabajadores vinculados a la empresa deberán ser inscritos en un plan de seguridad social público o privado que cubrirá accidentes de trabajo, enfermedades laborales, maternidad y jubilación como mínimo.</p> <p>4.1.11. No se podrá realizar reducciones en los salarios a menos que sean las permitidas por las leyes nacionales y lo establecido en el Convenio Colectivo o en caso de que el trabajador lo manifestare por escrito.</p> <p>4.1.12. Las deducciones que respondan al concepto de servicios prestados por la empresa, deberán ser las correspondientes a los gastos reales efectuados por el empleador y no una forma de sancionar o corregir disciplinariamente.</p>		
ELABORADO POR	APROBADO POR	
CARGO: Consultor	CARGO: Gerente de Recursos Humanos	
NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno	NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado	
Firma:	Firma:	

	PROCESO PT-RH-CO PONTE TRESA S.A.	H
		HOJA N° 4
		09/03/2014
<p>4.1.13. La empresa concede licencias por enfermedad, las mismas que no serán reducidas de las vacaciones anuales del requirente.</p> <p>4.1.14. Todos los contratos firmados aseguran a los colaboradores que no se aplicarán suspensión de remuneraciones en caso de accidentes, enfermedades o invalidez.</p> <p>4.1.15. Las horas de trabajo deberán ser las establecidas por la ley para el sector agrícola y no superarán las 48 horas semanales.</p> <p>4.1.16. Las horas extra no superarán las establecidas por la ley y su pago será reconocido tal como lo estipula la legislación.</p> <p>4.1.17. Los periodos de descanso para la alimentación, son establecidos formalmente, socializados y respetados a cabalidad.</p> <p>4.1.18. Los trabajadores tienen 24 horas consecutivas de descanso cada siete días, salvo circunstancias excepcionales, en las que por un lapso definido y limitado han sido comunicadas a los trabajadores y concedidas por el organismo certificador.</p>		
ELABORADO POR	APROBADO POR	
CARGO: Consultor	CARGO: Gerente de Recursos Humanos	
NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno	NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado	
Firma:	Firma:	

	PROCESO PT-RH-CO PONTE TRESA S.A.	H
		HOJA N° 5
		09/03/2014
<p>4.1.19. Bajo ningún concepto se permitirá el trabajo consecutivo mayor a 18 días, ni en circunstancias excepcionales.</p> <p>4.1.20. Los días de descanso perdidos durante los trabajos consecutivos en circunstancias excepcionales deberán ser devengados durante los 3 meses subsiguientes.</p> <p>4.1.21. Las horas extra que realice el trabajador deberán estar sujetas a su voluntad y no superarán las 12 horas semanales a menos de que se establezcan circunstancias excepcionales.</p> <p>4.1.22. Las circunstancias excepcionales deberán ser previamente definidas y certificadas por el organismo de certificación y posteriormente socializadas a los trabajadores.</p> <p>4.1.23. Las horas extra no deberán ser requeridas como norma general, siempre responderán a una circunstancia excepcional y serán reconocidas con remuneraciones extras.</p> <p>4.1.24. Incluso en circunstancias excepcionales, los trabajadores no trabajarán más de 12 horas extras semanales por un período de más de tres semanas, es decir que el número total de horas ordinarias y extras, no superarán a 14 horas diarias o a 72 horas semanales.</p>		
ELABORADO POR	APROBADO POR	
CARGO: Consultor	CARGO: Gerente de Recursos Humanos	
NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno	NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado	
Firma:	Firma:	

	PROCESO PT-RH-CO PONTE TRESA S.A.	H
		HOJA N° 6
		09/03/2014
<p>4.1.25. La licencia por maternidad no será menor a 8 semanas en las que la beneficiaria recibirá paga completa y no afectará a sus vacaciones.</p> <p>4.1.26. Si el permiso por maternidad es menor a 12 semanas, la empresa deberá incrementar progresivamente una semana al año hasta alcanzar las 12 semanas.</p> <p>4.1.27. El permiso de maternidad que corresponde a un mínimo de 12 semanas con sueldo completo no afectará las vacaciones anuales.</p> <p>4.1.28. Durante el periodo de la licencia de maternidad, las trabajadoras no perderán ningún privilegio en la empresa.</p> <p>4.1.29. La empresa reconoce los permisos para lactancia mismos que no deberán ser menores a 6 meses.</p> <p>4.1.30. La empresa concede pausas para la lactancia durante la jornada laboral.</p>		
ELABORADO POR	APROBADO POR	
CARGO: Consultor	CARGO: Gerente de Recursos Humanos	
NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno	NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado	
Firma:	Firma:	



**PROCESO PT-RH-CO
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 7

09/03/2014

4.1.31. Los aportes a la Seguridad Social se pagan oportunamente.

4.1.32. Los trabajadores vinculados temporalmente, recibirán igual beneficios que los vinculados permanentemente.

4.1.33. En caso de contar con salarios menores a mínimo establecido por la ley, la empresa se fijará plazos para cubrirlos.

4.1.34. La Dirección y la Asociación de Empleados, se organizarán con el fin de negociar los aumentos salariales con el fin de garantizar un salario digno.

4.1.35. Los sueldos se incrementan a niveles de "salario mínimo digno" por encima de la media regional y el mínimo oficial.

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-CO
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 8

09/03/2014

5. Definiciones

- **IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- **Compensación:** Acción de retribuir al personal por el esfuerzo a la empresa.
- **Periodo de Maternidad:** Periodo de licencia con sueldo que concede la empresa a la mujer que se convierte en madre. Estas semanas pueden ser tomadas incluso días antes del alumbramiento.

6. Indicadores

- **Eficacia:**

$$\text{Compensación} = \frac{\text{NÚMERO DE CONSULTAS JUSTIFICADAS}}{\text{NÚMERO DE CONSULTAS TOTALES}} * 100 \text{ (Objetivo = 0)}$$

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



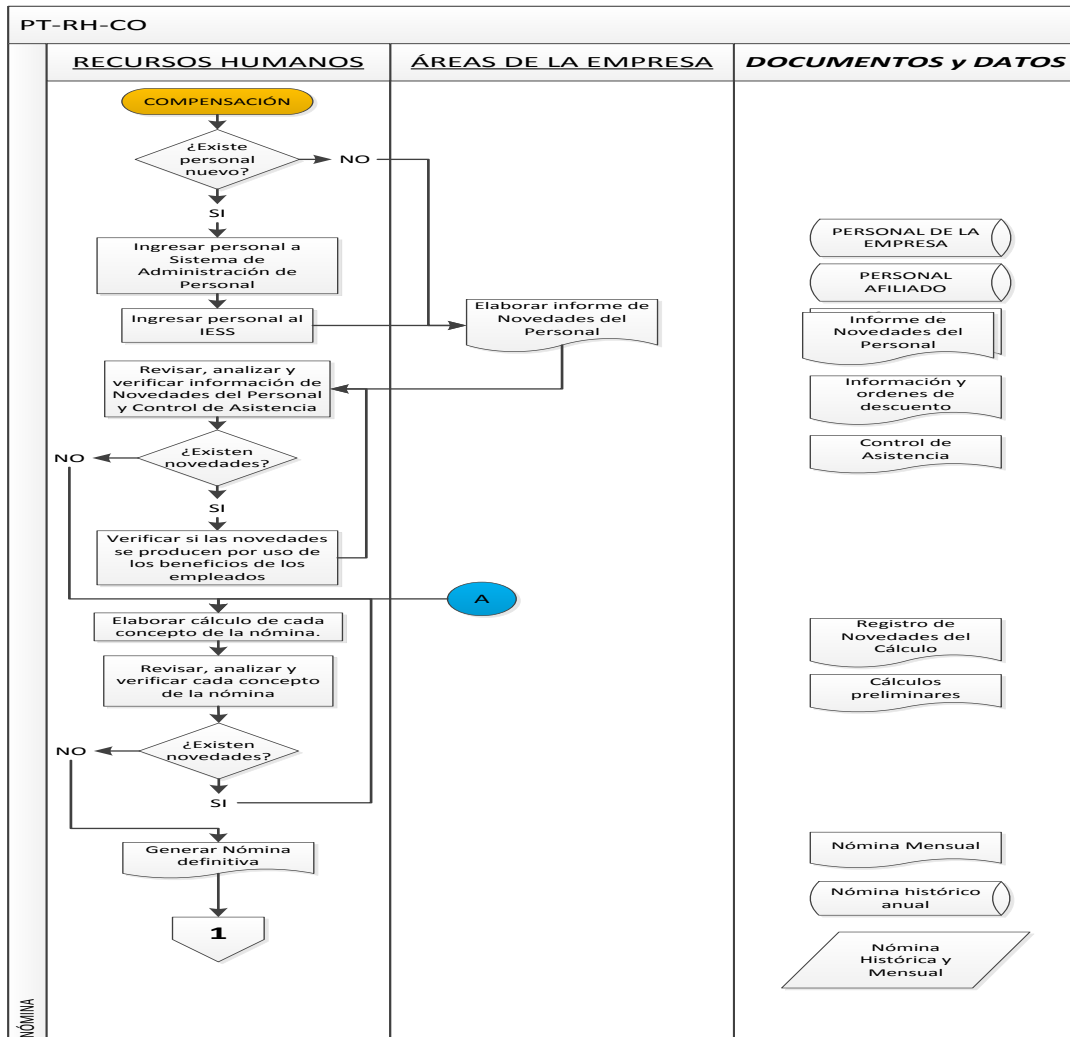
PROCESO PT-RH-CO
PONTE TRESA S.A.

H

HOJA N° 9

09/03/2014

7. Diagrama de Flujo del Proceso PT-RH-CO



ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



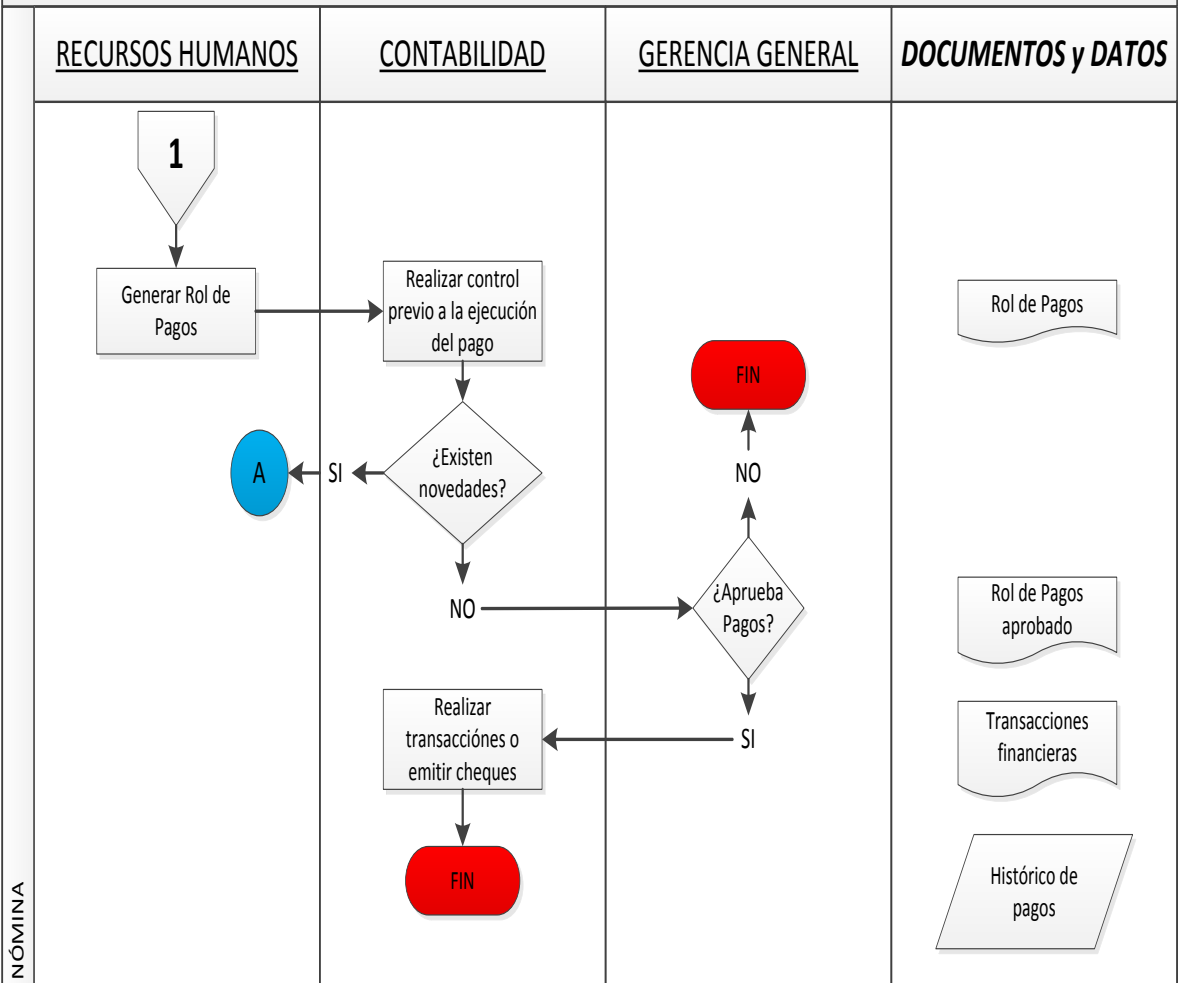
**PROCESO PT-RH-CO
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 10

09/03/2014

PT-RH-CO



ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:

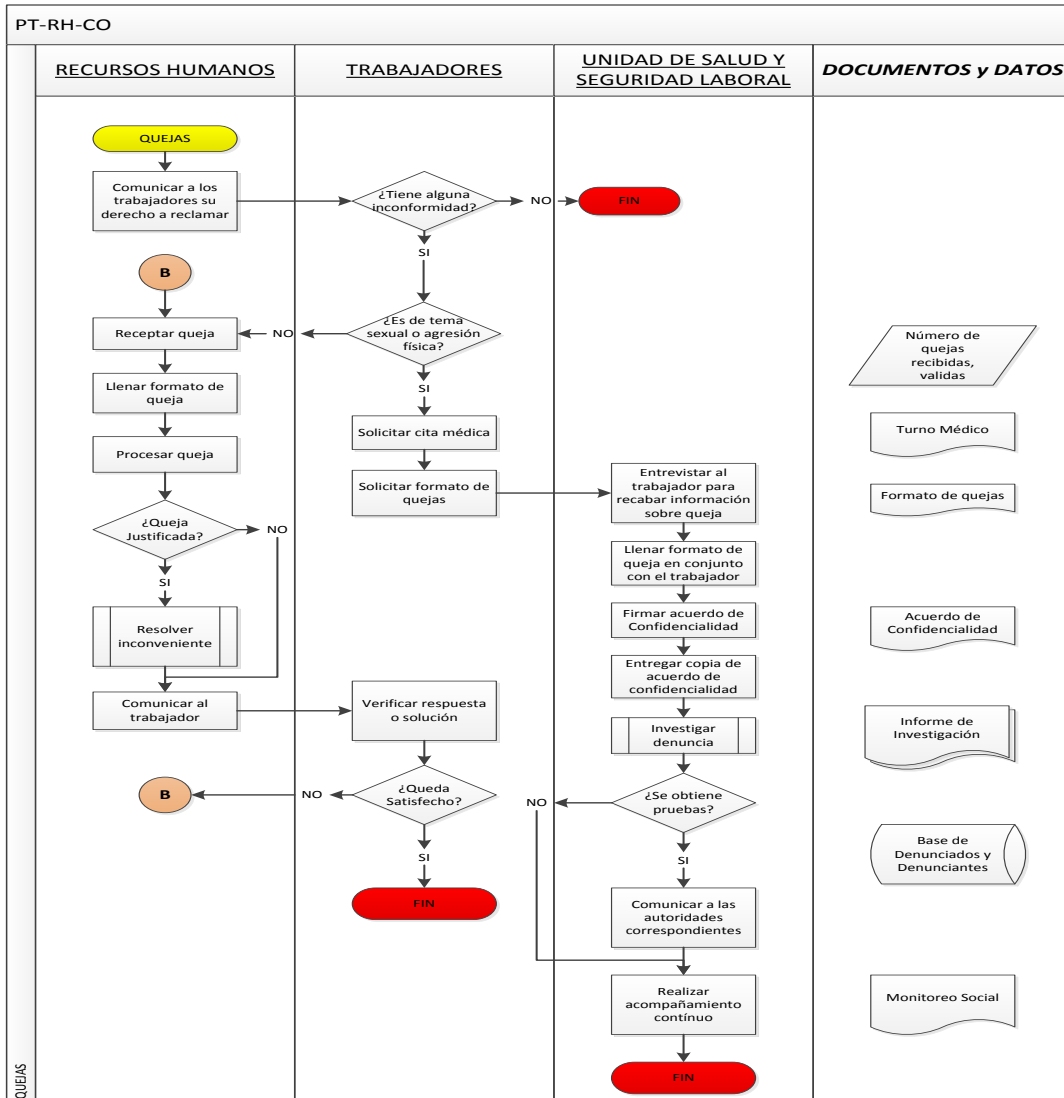


PROCESO PT-RH-CO
PONTE TRESA S.A.

H

HOJA N° 11

09/03/2014



ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-CO
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 12

09/03/2014

8. Registros

➤ **Nómina**

- Base del Personal de la Empresa
- Base del Personal afiliado
- Informe de novedades del personal
- Información y órdenes de descuento
- Control de asistencia
- Registro de novedades de cálculo
- Cálculos preliminares
- Nómina mensual
- Base del histórico de la nómina
- Rol de Pagos
- Rol de pagos aprobado
- Transacciones financieras

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



PROCESO PT-RH-CO
PONTE TRESA S.A.

H

HOJA N° 13

09/03/2014

➤ **Quejas**

- Turno médico
- Formato de quejas
- Acuerdo de confidencialidad
- Informe de investigación
- Base de denunciados y denunciantes
- Monitoreo Social

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-EV
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 1

09/03/2014

1. Propósito

El propósito de éste Proceso, es conocer el trabajo y el comportamiento de un empleado en el cumplimiento de sus responsabilidades y elaborar un plan para potencializarlo en el futuro, rompiendo las barreras de la jerarquía y obteniendo resultados circulares (360°).

2. Alcance

Éste proceso está diseñado para ser monitoreado por el Área de Recursos Humanos y aplica, sin excepciones, para todas los Niveles Jerárquicos y Áreas de la empresa.

3. Responsables

Gerente de Recursos Humanos, todas las Áreas.

4. Políticas

Políticas Empresariales, Política de evaluación y Valores Corporativos.

4.1. POLÍTICA DE EVALUACIÓN: (CRITERIOS FLO Y FLOR ECUADOR)

4.1.1. La evaluación del desempeño será el antecedente fundamental para la toma de decisiones en relación a: Promociones internas, Cambio de cargo, Capacitación y Desvinculaciones.

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-EV
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 2

09/03/2014

4.1.2. Para la evaluación se debe tomar en consideración: Cumplimiento de responsabilidades en el cargo, los Valores Corporativos y el Cumplimiento de Objetivos.

4.1.3. La evaluación del desempeño aplicará, casi siempre, una metodología de 360° y no verticalmente; salvo en casos específicos de desarrollo y no por necesidades de desvinculación.

4.1.4. Toda calificación obtenida deberá ser comunicada al evaluado en una entrevista de retroalimentación, en donde se determinarán estrategias para superar la brecha identificada o para motivarlo a potencializar su desempeño.

4.1.5. La evaluación del periodo de prueba no será determinante para finalizar un contrato a menos que se trate de casos excepcionales como agresión física, delito sexual o mobbing.

4.1.6. La evaluación del periodo de prueba será una herramienta para desarrollar al personal, elaborando un plan a 90 días en donde volverá a ser evaluado con el fin de monitorear la brechas, en caso de haberlas, o potencializar las actitudes y destrezas del trabajador.

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-EV
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 3

09/03/2014

4.1.7. La evaluación de los 180 días será definitiva en caso de ser requerida la desvinculación de una persona, liquidando al empleado según lo estipulado en la ley.

4.1.8. Se deberá evaluar al personal sobre temas relacionados a los deberes, responsabilidades y beneficios de las certificaciones acreditadas en la empresa.

4.1.9. La empresa deberá recurrir a apoyo externo si llega a determinar que aún no se encuentra en la capacidad de aplicar eficazmente el programa de evaluación y desarrollo.

4.1.10. Se evaluará el empoderamiento generado por la empresa a sus empleados sobre el concepto básico de las certificaciones.

4.1.11. La empresa garantiza confidencialidad sobre los resultados obtenidos pudiendo estos ser usados profesionalmente para el desarrollo del personal y el establecimiento de estrategias empresariales, no así para la coacción de ningún tipo.

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-EV
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 4

09/03/2014

4.1.12. El empleado siempre tendrá conocimiento de los factores sobre los que será evaluado.

4.1.13. Los objetivos y metas se establecerán junto con el evaluado y no serán impuestos, bajo ningún concepto, por ninguna persona o autoridad.

4.1.14. Las competencias corporativas serán siempre monitoreadas considerando a éstas, los valores que deben regir el comportamiento del empleado en el desarrollo de cualquier actividad dentro y fuera de la empresa.

4.2. VALORES CORPORATIVOS

4.2.1. Responsabilidad Social

4.2.2. Ética y Sencillez

4.2.3. Respeto

4.2.4. Trabajo en Equipo

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-EV
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 5

09/03/2014

5. Definiciones

- **Mobbing:** este término se refiere al acoso laboral que puede sufrir una persona ejecutada por uno o varios hostigadores con el fin de generar miedo o desprecio.
- **Coacción:** Es la acción violenta que se realiza con el fin de obligar a una persona a decir o hacer algo contra su voluntad.
- **Evaluación 360°:** Es una metodología de evaluación en la que una persona es evaluada desde todos los niveles: Jefe, pares, clientes internos o externos y subordinados, en caso de tenerlos.
- **Competencias:** es un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que posee una persona. Se relaciona a la forma de utilizar todos éstos atributos en el desarrollo de sus actividades.
- **Desarrollo:** Conjunto de herramientas que se utilizan para superar una brecha sobre una competencia en una persona.
- **Potencializar:** Conjunto de herramientas que se utilizan para robustecer las competencias de una persona.

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-EV
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 6

09/03/2014

6. Indicadores

• **Resultado:**

$$\text{Mejora} = \frac{\text{NÚMERO TRABAJADORES EN PLAN DE DESARROLLO}}{\text{TOTAL PERSONAS CON CARENCIAS DETECTADAS}} * 100$$

(Objetivo = 100)

• **Impacto:**

$$\text{Calidad} = \frac{\text{NÚMERO TRABAJADORES CON ALTO POTENCIAL}}{\text{TOTAL PERSONAS EVALUADAS}} * 100$$

(Objetivo = 100)

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



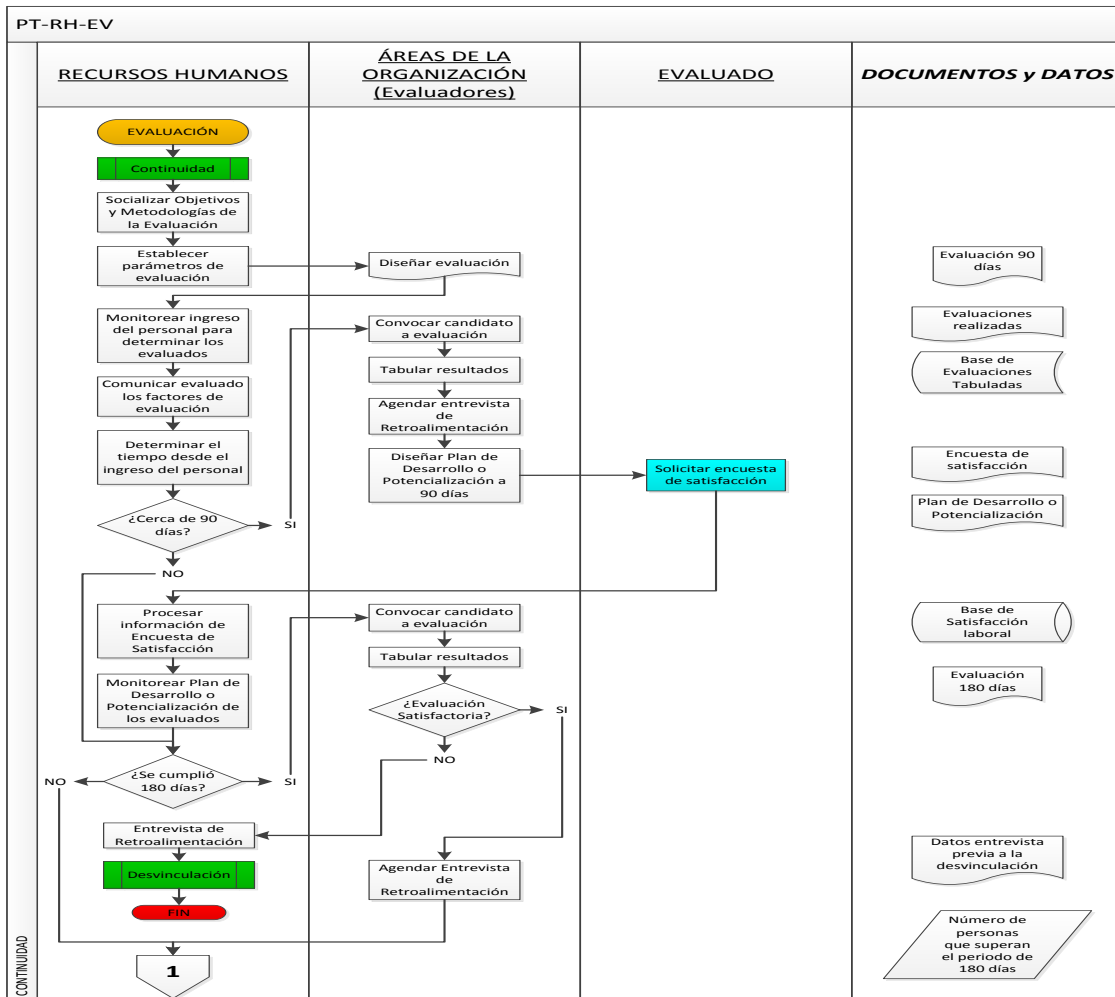
**PROCESO PT-RH-EV
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 7

09/03/2014

7. Diagrama de Flujo del Proceso PT-RH-EV



ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



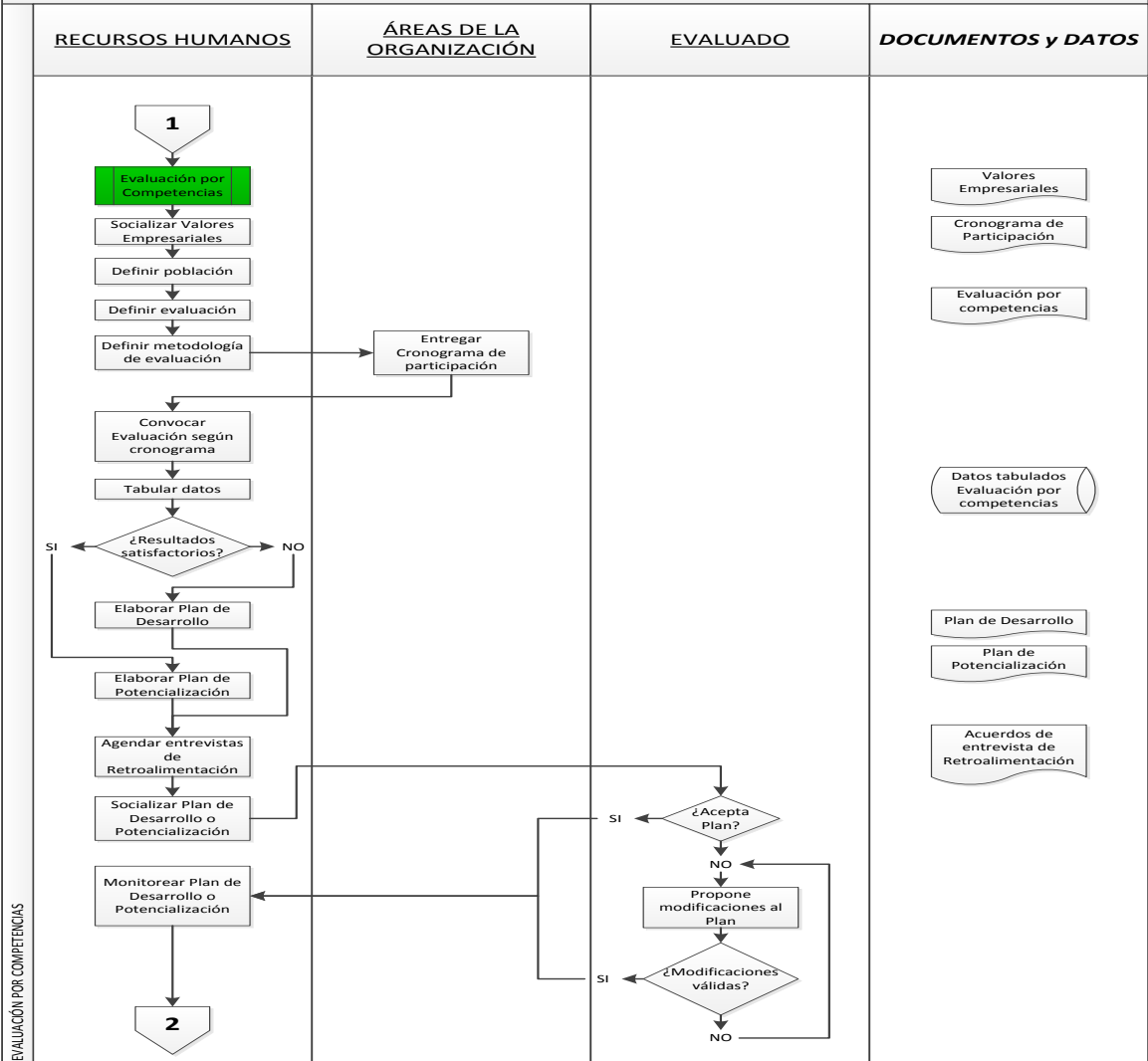
**PROCESO PT-RH-EV
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 8

09/03/2014

PT-RH-EV



EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



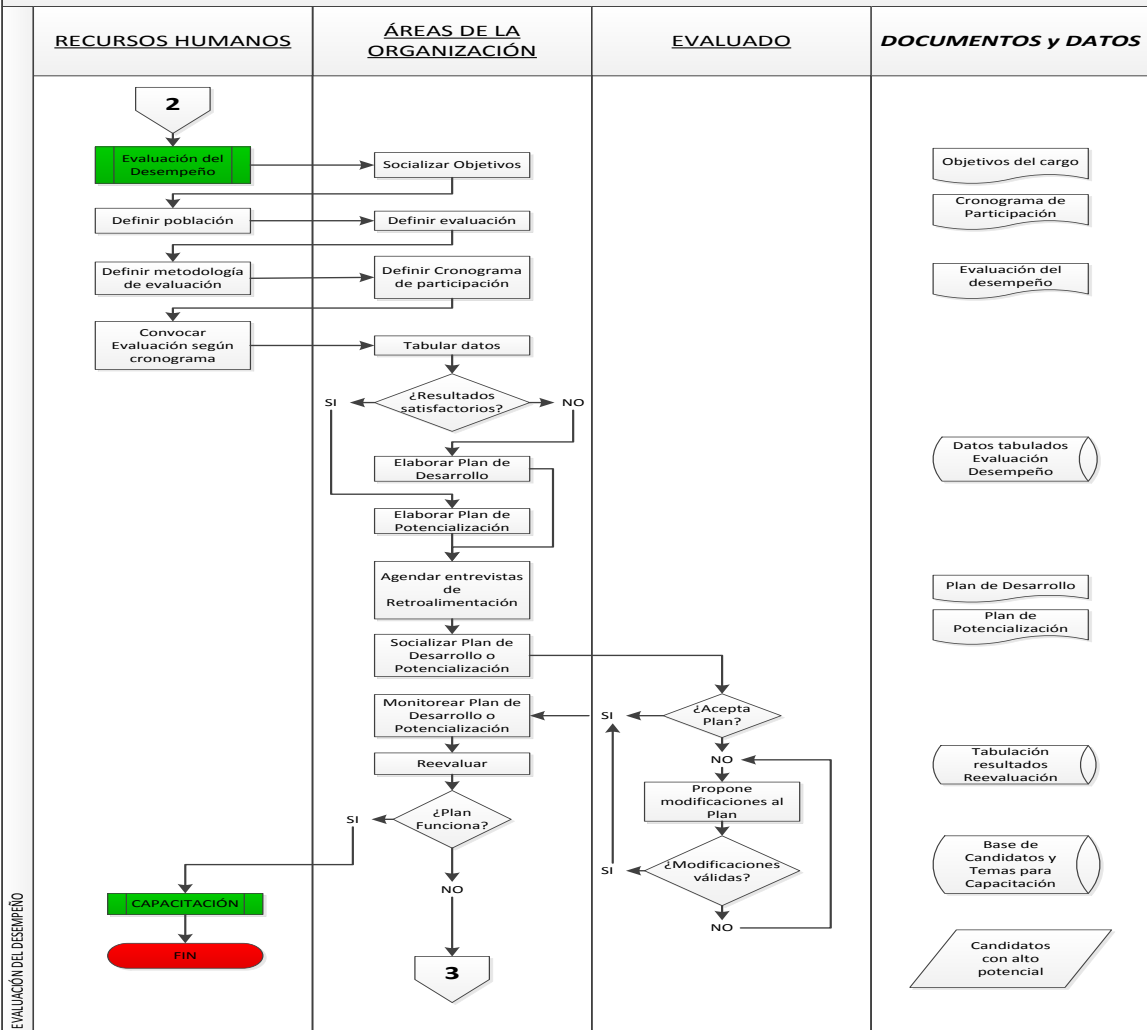
**PROCESO PT-RH-EV
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 9

09/03/2014

PT-RH-EV



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



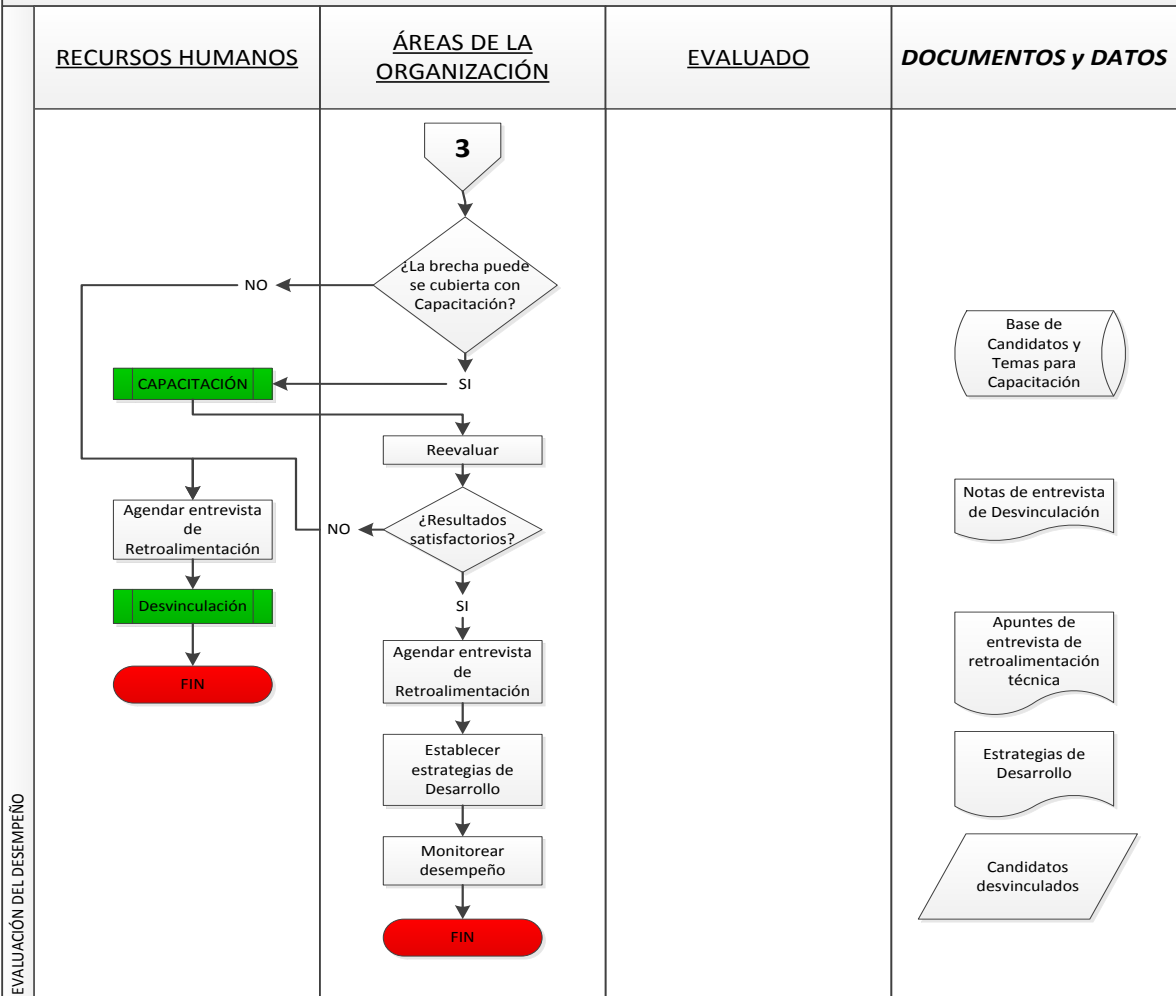
**PROCESO PT-RH-EV
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 10

09/03/2014

PT-RH-EV



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-EV
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 11

09/03/2014

8. Registros

➤ **Continuidad**

- Evaluación de los 90 días
- Evaluaciones realizadas por el personal
- Base de evaluaciones tabuladas
- Encuesta de satisfacción
- Plan de Desarrollo o Potencialización
- Base de satisfacción laboral
- Evaluación de los 180 días
- Datos de entrevista previa a la Desvinculación

➤ **Evaluación por Competencias**

- Valores Empresariales
- Cronograma de participación
- Evaluación por competencias

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-EV
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 12

09/03/2014

- Evaluación por competencias
- Datos tabulados de la evaluación por competencias
- Plan de desarrollo
- Plan de potencialización
- Acuerdos de entrevista de retroalimentación

➤ ***Evaluación del Desempeño***

- Objetivos del cargos
- Cronograma de participación
- Evaluación del Desempeño
- Datos tabulados de la Evaluación del Desempeño
- Plan de desarrollo
- Plan de potencialización
- Tabulación de resultados de la reevaluación
- Base de candidatos y temas para Capacitación

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-EV
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 13

09/03/2014

- Notas de entrevista de desvinculación
- Apuntes de entrevista de retroalimentación técnica
- Estrategias de desarrollo

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-CAP
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 1

09/03/2014

1. Propósito

El presente Proceso tiene como propósito el identificar las principales necesidades del miembro de la empresa para definir y planear una estrategia que permita desarrollar y superar las brechas identificadas o potencializar las capacidades del colaborador.

2. Alcance

Éste proceso está diseñado para ser promovido por el Área de Recursos Humanos y aplica, sin excepciones, para todas los Niveles Jerárquicos y Áreas de la empresa.

3. Responsables

Gerente de Recursos Humanos, todas las Áreas.

4. Políticas

Políticas Empresariales, Política de Capacitación.

4.1. POLÍTICA DE CAPACITACIÓN: (CRITERIOS FLO Y FLOR ECUADOR)

4.1.1. Estos temas serán incluidos en la Inducción de nuevo personal:

4.1.1.1. Conceptos de Fairtrade y Flor Ecuador

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-CAP
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 2

09/03/2014

4.1.1.2. Se informará a todos los trabajadores sus derechos y obligaciones, responsabilidades, salarios, fecha de inicio, periodo de contratación y programación del trabajo.

4.1.1.3. Socializar la política que claramente prohíbe las conductas indeseadas de naturaleza sexual.

4.1.1.4. Informar a los trabajadores por escrito el procedimiento disciplinario en caso de incurrir en conductas ilícitas, que incluye el derecho a apelar.

4.1.2. Si se determina que existe empleados menores a 15 años, se ejecutará un plan de reinserción escolar en donde se garantice su desarrollo y que el menor no caiga en situaciones de empleo peores.

4.1.3. Las necesidades de los grupos en desventaja son atendidas con capacitación y otros programas.

4.1.4. Se provee regularmente capacitación sobre Fairtrade a todos los niveles de la organización, incluyendo a los trabajadores y sus representantes.

4.1.5. Todo colaborador de la empresa tiene derecho a acceder a los programas de capacitación.

4.1.6. Para acceder a un programa de capacitación externo, el empleado debe haber superado los 180 días desde su ingreso.

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor


CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:

	PROCESO PT-RH-CAP PONTE TRESA S.A.	H
		HOJA N° 3
		09/03/2014
<p>4.1.7. Cuando un trabajador asista a un evento de capacitación, tendrá la responsabilidad de socializar los conocimientos adquiridos a los demás miembros de la empresa mediante un programa de Transferencia organizado por Recursos Humanos.</p> <p>4.1.8. La capacitación deberá estar orientada a elevar los niveles de desempeño y prevenir riesgos laborales.</p> <p>4.1.9. Se deberá identificar a aquellos candidatos que por su potencial puedan ocupar una vacante o un puesto creado.</p> <p>4.1.10. Se deberá identificar aquellos empleados que posea alto potencial para ocupar posiciones superiores.</p> <p>4.1.11. Se deberá documentar todos los eventos realizados y asistidos por los empleados.</p> <p>4.1.12. Se deberá reconocer públicamente los beneficios de la superación, mediante reconocimientos.</p>		
ELABORADO POR	APROBADO POR	
CARGO: Consultor	CARGO: Gerente de Recursos Humanos	
NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno	NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado	
Firma:	Firma:	



**PROCESO PT-RH-CAP
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 4

09/03/2014

5. Definiciones

- **Inducción:** Proceso inicial de capacitación en donde a un nuevo trabajador se le introduce en la cultura organizacional.
- **Capacitación Externa:** Evento que se realiza con un proveedor de capacitación externo a la organización.
- **Capacitación Interna:** Evento organizado por la Empresa en donde un Experto transfiere sus conocimientos a los empleados de la organización.
- **Experto:** Persona que domina un tema técnico o actitudinal.
- **Área Requirente:** Área que solicita

6. Indicadores

- **Cumplimiento:**

$$\text{Cumplimiento} = \frac{\text{NÚMERO DE CURSOS REALIZADOS}}{\text{NÚMERO DE CURSOS PROGRAMADOS}} * 100 \quad (\text{Objetivo} = 100)$$

- **Cubrimiento:**

$$\text{Cubrimiento} = \frac{\text{NÚMERO DE PARTICIPANTES}}{\text{NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES}} * 100 \quad (\text{Objetivo} = 100)$$

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-CAP
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 5

09/03/2014

- **Calidad:**

$$\text{Calidad} = \frac{\text{NÚMERO DE ALTOS POTENCIALES}}{\text{NÚMERO TOTAL DE TRABAJADORES}} * 100 \quad (\text{Objetivo} = 100)$$

- **Costo de la Inversión:**

$$\text{Impacto} = \frac{\text{TOTAL DE LA INVERSIÓN}}{\text{TOTAL DE TRABAJADORES CAPACITADOS}} * 100 \quad (\text{Objetivo} = 100)$$

7. Diagrama de Flujo del Proceso PT-RH-CAP

ELABORADO POR	APROBADO POR
CARGO: Consultor	CARGO: Gerente de Recursos Humanos
NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno	NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado
Firma:	Firma:

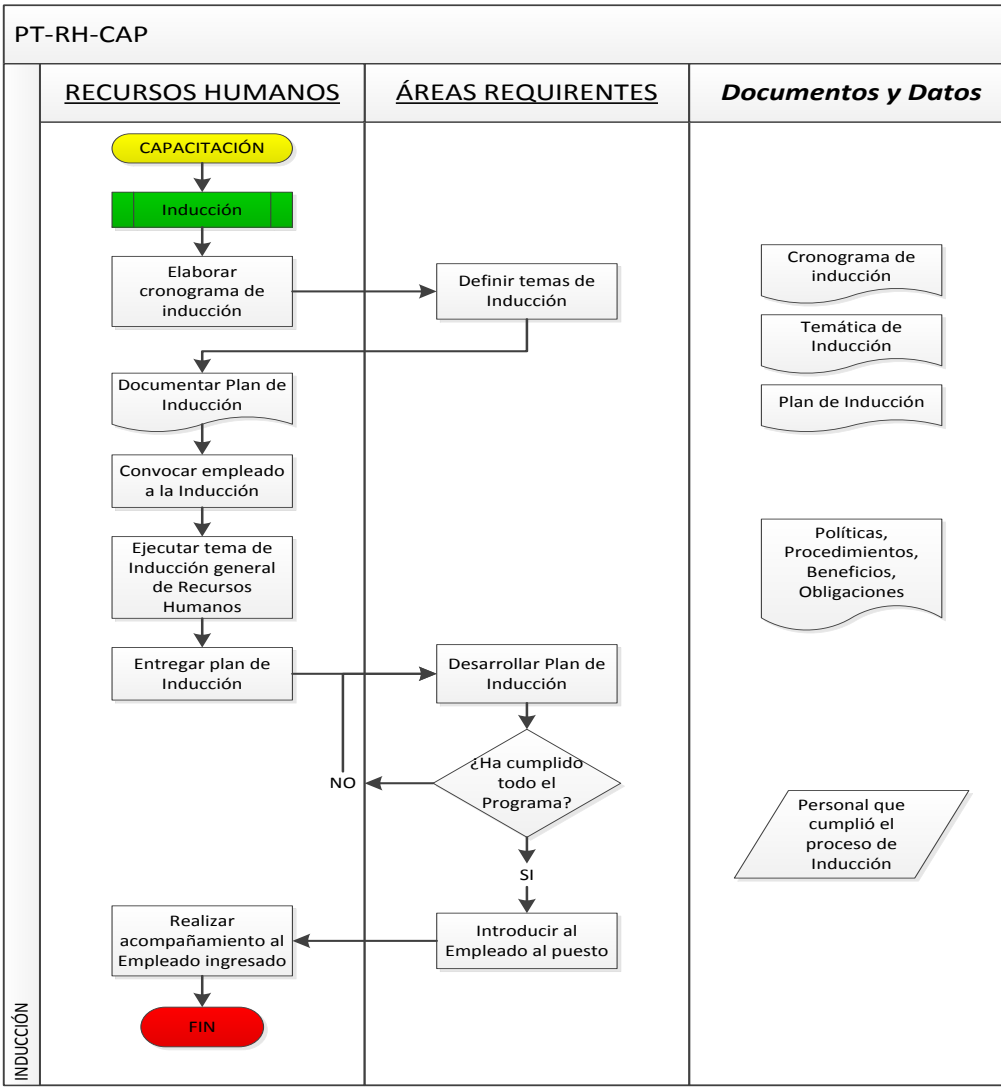


**PROCESO PT-RH-CAP
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 6

09/03/2014



INDUCCIÓN

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



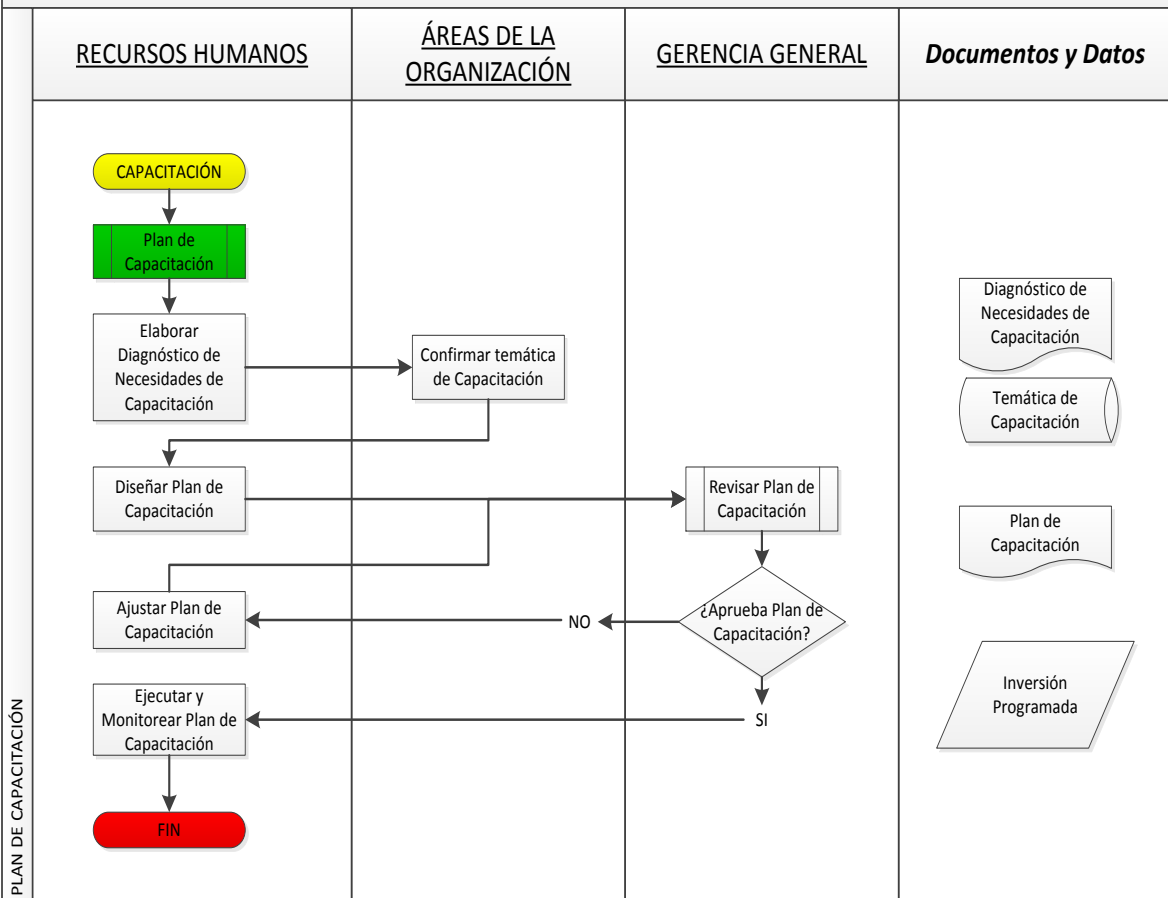
**PROCESO PT-RH-CAP
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 7

09/03/2014

PT-RH-CAP



ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:

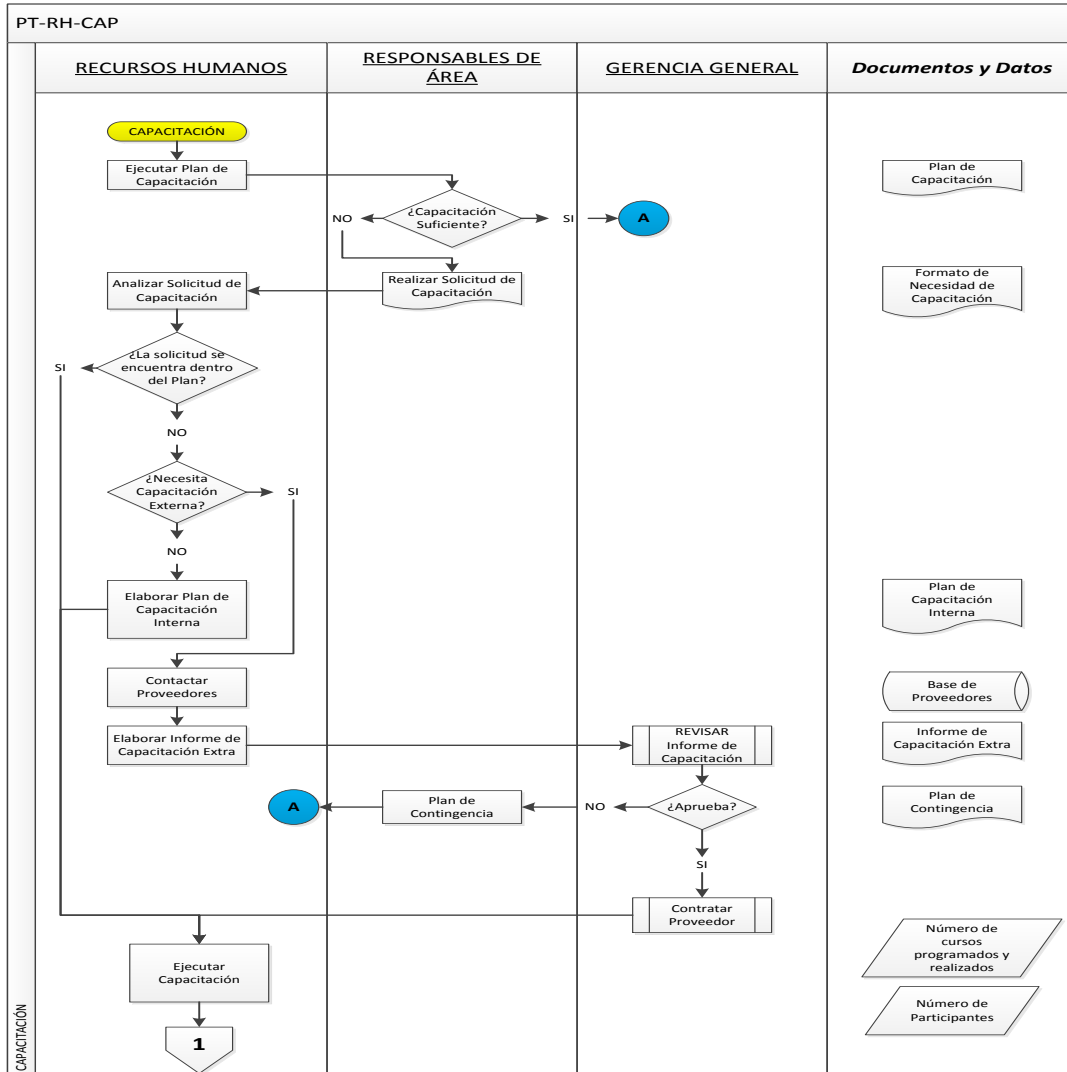


**PROCESO PT-RH-CAP
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 8

09/03/2014



ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:

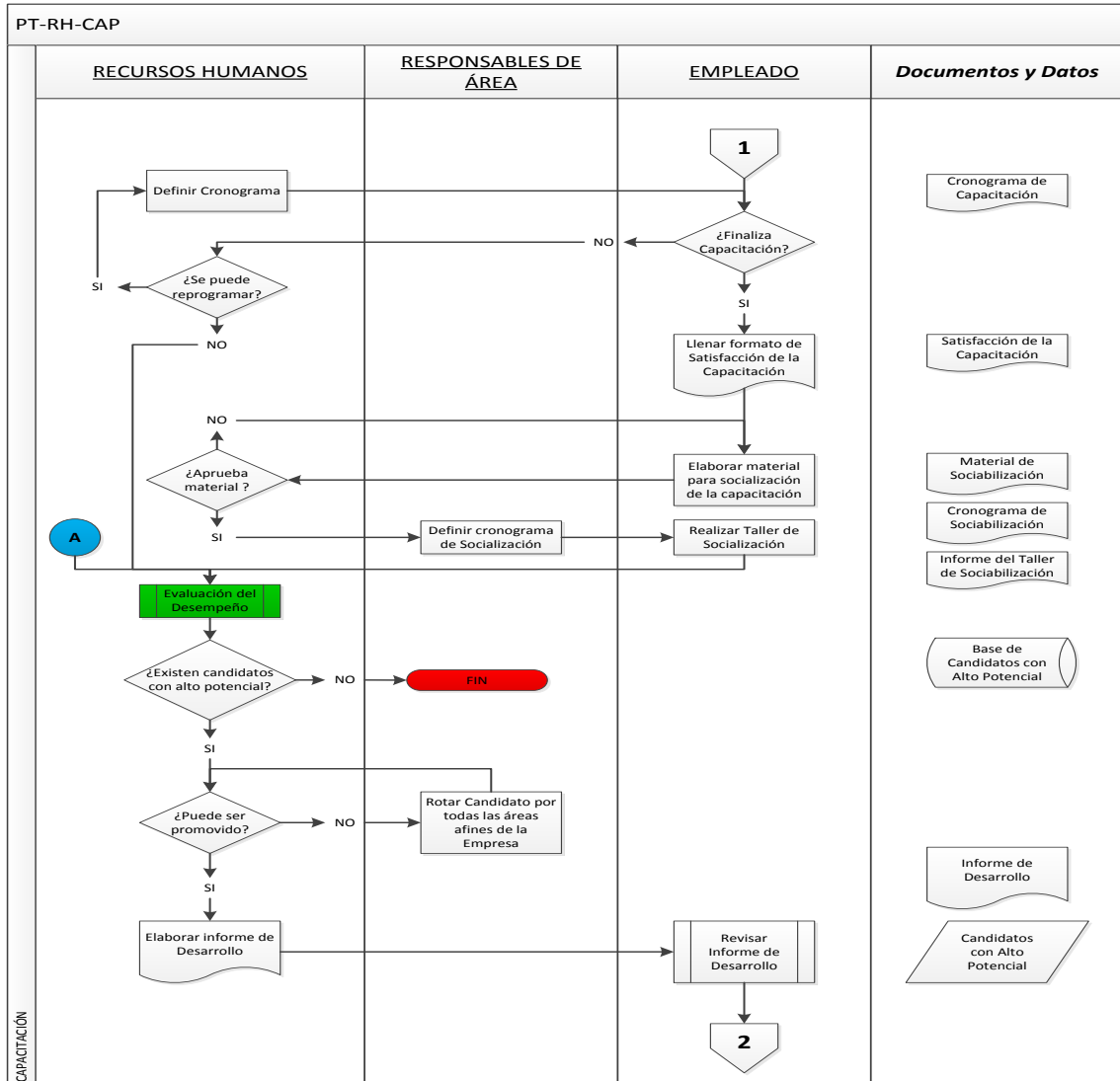


**PROCESO PT-RH-CAP
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 9

09/03/2014



ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



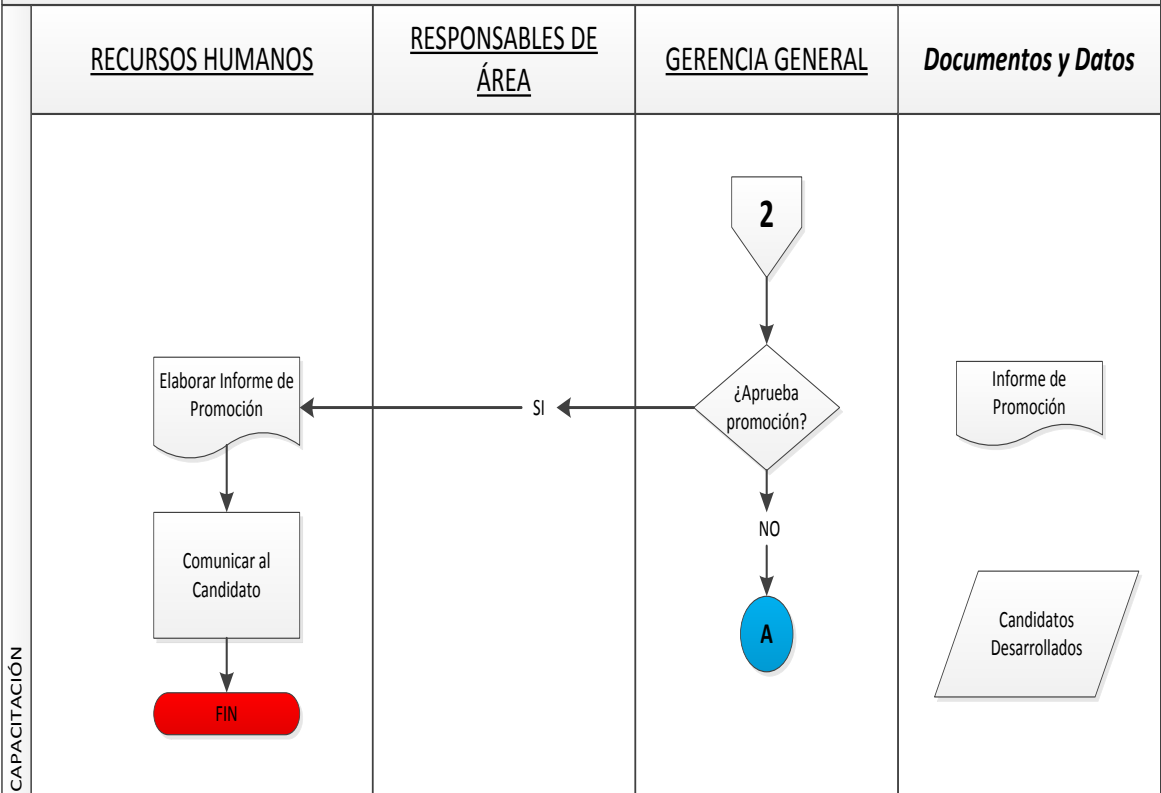
**PROCESO PT-RH-CAP
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 10

09/03/2014

PT-RH-CAP



ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-CAP
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 11

09/03/2014

8. Registros

➤ **Inducción**

- Cronograma de Inducción
- Temática de Inducción
- Plan de Inducción

➤ **Plan de Capacitación**

- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- Temática de Capacitación
- Plan de Capacitación

➤ **Capacitación**

- Plan de Capacitación
- Formato de Necesidades de Capacitación
- Plan de Capacitación Interna
- Base de Proveedores

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor


CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:

	PROCESO PT-RH-CAP PONTE TRESA S.A.	H
		HOJA N° 12
		09/03/2014
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe de Capacitación Extra ▪ Plan de Contingencia ▪ Cronograma de Capacitación ▪ Formato de Satisfacción de la Capacitación ▪ Material de Sociabilización ▪ Informe del Taller de Sociabilización ▪ Base de candidatos con Alto Potencial ▪ Informe de Desarrollo ▪ Informe de Promoción 		
ELABORADO POR	APROBADO POR	
CARGO: Consultor	CARGO: Gerente de Recursos Humanos	
NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno	NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado	
Firma:	Firma:	



**PROCESO PT-RH-DES
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 1

09/03/2014

1. Propósito

El presente Proceso tiene como propósito estandarizar la finalización de la relación laboral garantizando así el buen acuerdo entre las partes evitando conflictos y abusos de parte del empleador o el empleado.

2. Alcance

Éste proceso está diseñado para ser ejecutado en el Área de Recursos Humanos y aplica, sin excepciones, para todas los Niveles Jerárquicos y Áreas de la empresa.

3. Responsables

Gerente de Recursos Humanos

4. Políticas

Políticas Empresariales, Política de Desvinculación, Código del trabajo.

4.2. POLÍTICA DE DESVINCULACIÓN: (CRITERIOS FLO Y FLOR ECUADOR)

4.2.1. En caso de terminación del contrato, la notificación es idéntica para el empleador y el trabajador.

4.2.2. Ante una desvinculación siempre se establecerán las razones de la misma.

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-DES
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 2

09/03/2014

4.2.3. La empresa mantiene un registro de todos los contratos terminados en donde se especificará todas las circunstancias que ocasionaron el mismo.

4.2.4. El plazo de notificación para la desvinculación o finalización del contrato es idéntico para el empleador y el trabajador.

4.2.5. Bajo ningún concepto se finalizará la relación laboral de mujeres por motivos de embarazo, parto o periodo de la lactancia.

4.2.6. Para efectuar el cobro de liquidación, el empleado entregará todos los insumos que le han sido encargados bajo registro.

4.2.7. La liquidación o indemnización que se le retribuya al empleado, serán las estipuladas por la ley vigente en el país, sin excepción.

4.2.8. El empleador no podrá aplicar ningún tipo de coacción a un empleado que ha decidido desvincularse de la organización.

4.2.9. En caso de que el empleado en proceso de desvinculación posea alguna relación de consanguinidad o afinidad con otro empleado de la empresa, la organización no aplicará ninguna represalia contra el mencionado; garantizando inclusive, su estabilidad.

4.2.10. La única persona que podrá notificar una desvinculación, por parte de la empresa, será el Representante de Recursos Humanos.

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor


CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:

	PROCESO PT-RH-DES PONTE TRESA S.A.	H
		HOJA N° 3
		09/03/2014
<p>5. Definiciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desvinculación Laboral: Proceso mediante el cual el empleado o el empleador da por finaliza la relación de dependencia. • Desvinculación voluntaria: Es la decisión que toma el empleado voluntaria mente para finalizar la relación de dependencia. • Despido Intempestivo: Es la decisión unilateral por parte del empleador de dar por finalizada su relación laboral con un empleado sin causa legal. • Abandono: Es la decisión unilateral por parte del empleado de deshacerse, sin causa legal, de sus responsabilidades para su empleador. <p>6. Indicadores</p> <p>El proceso de Desvinculación será monitoreado por cumplimiento, el proceso y el pago de liquidaciones o indemnizaciones no superará lo estipulado en la ley.</p>		
ELABORADO POR	APROBADO POR	
CARGO: Consultor	CARGO: Gerente de Recursos Humanos	
NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno	NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado	
Firma:	Firma:	



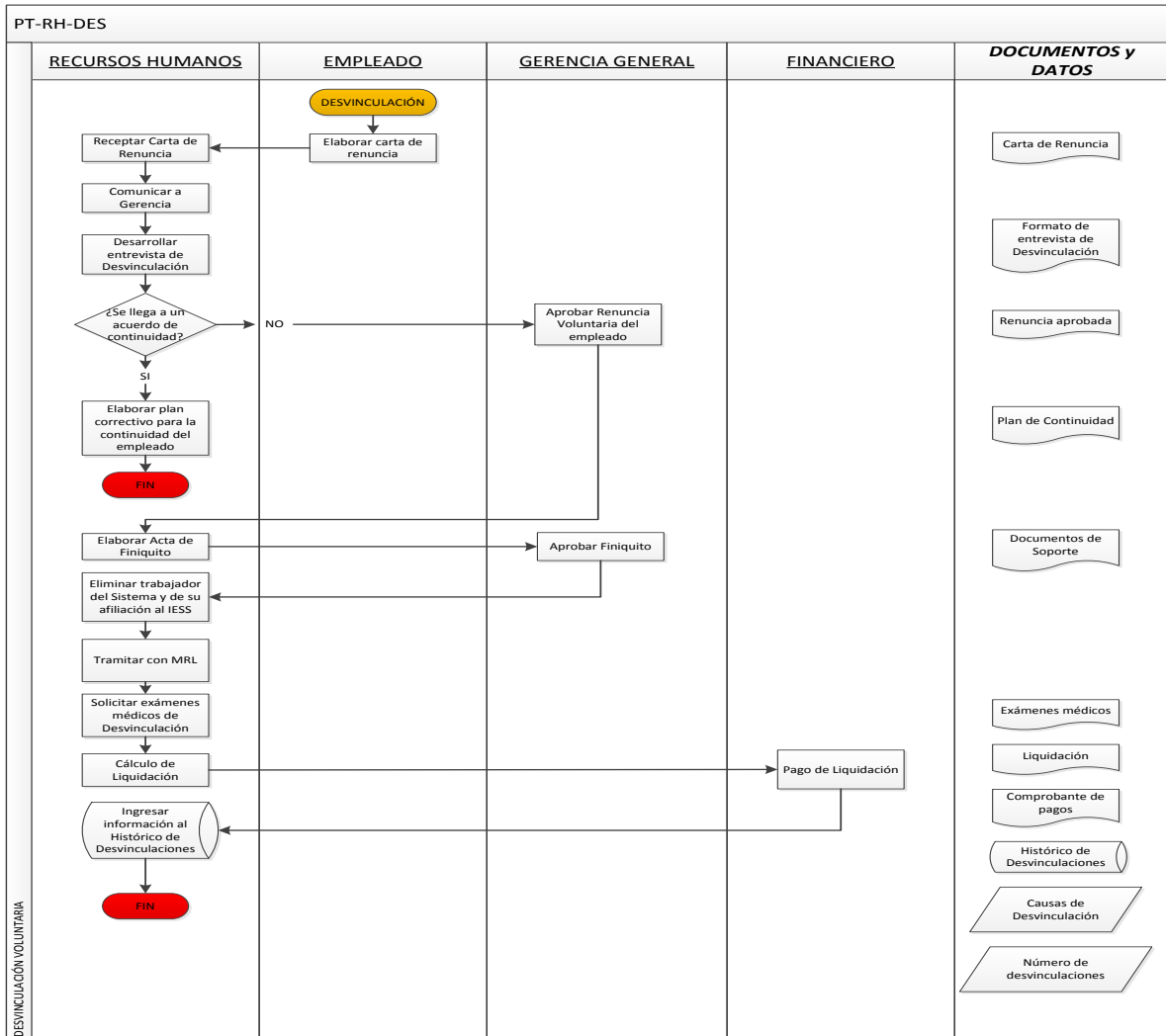
**PROCESO PT-RH-DES
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 4

09/03/2014

7. Definiciones Diagrama de Flujo del Proceso PT-RH-DES



DESvinculación VOLUNTARIA

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



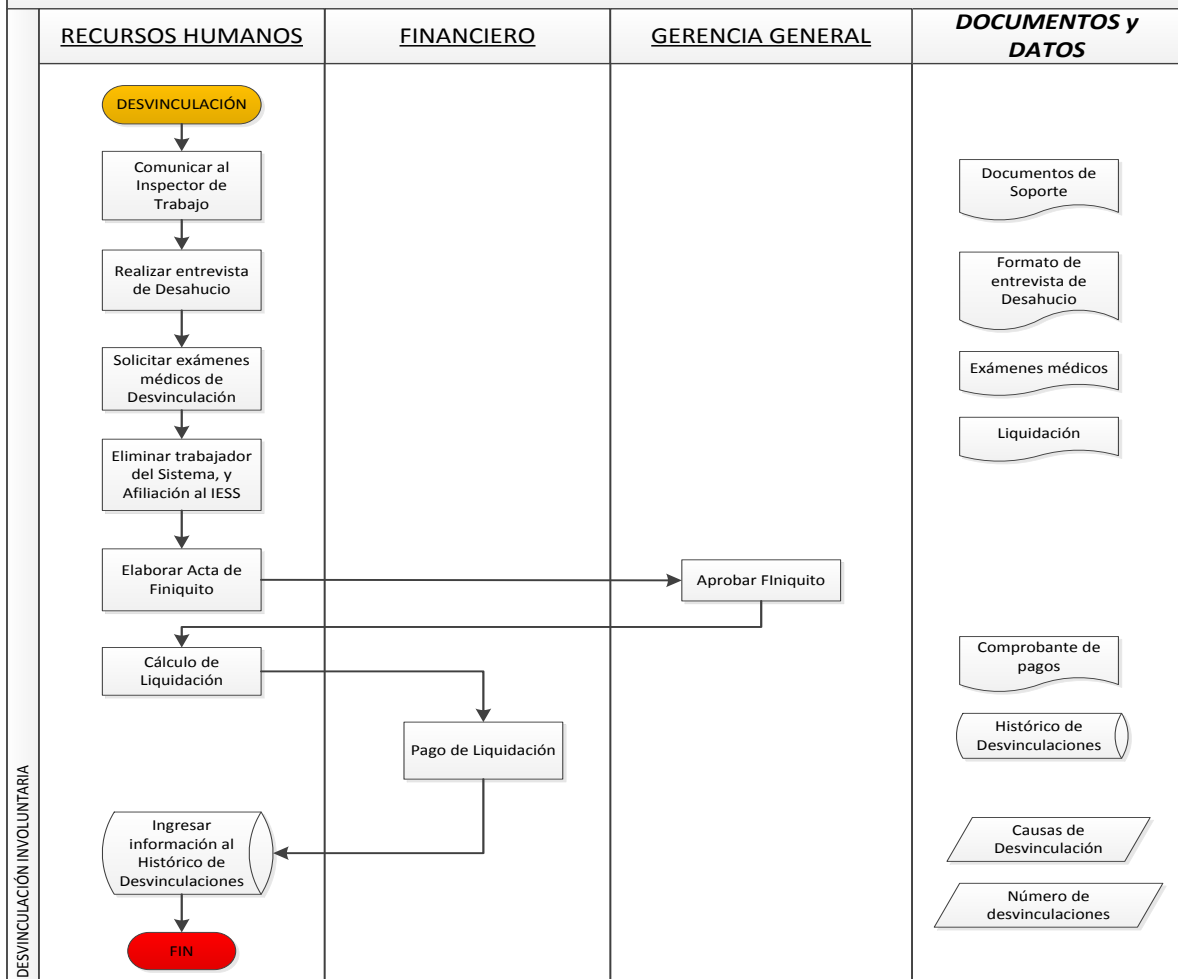
**PROCESO PT-RH-DES
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 5

09/03/2014

PT-RH-DES



DESVINCULACIÓN INVOLUNTARIA

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-CAP
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 11

09/03/2014

8. Registros

➤ ***Desvinculación Voluntaria***

- Carta de renuncia
- Formato de entrevista de desvinculación
- Renuncia aprobada
- Plan de continuidad
- Documentos de soporte
- Exámenes médicos
- Liquidación
- Comprobante de pagos
- Histórico de desvinculaciones

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:



**PROCESO PT-RH-CAP
PONTE TRESA S.A.**

H

HOJA N° 11

09/03/2014

➤ **Desvinculación involuntaria**

- Documentos de soporte
- Formato de entrevistas de Desahucio
- Exámenes médicos
- Liquidación
- Comprobante de pagos
- Histórico de desvinculaciones

ELABORADO POR

APROBADO POR

CARGO: Consultor

CARGO: Gerente de Recursos Humanos

NOMBRE: Pablo Andrés Torres Moreno

NOMBRE: Dr. Alberto Maldonado

Firma:

Firma:

ANEXO II

HOJA DE PROCESOS

ANEXO III

PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

INTRODUCCIÓN

El presente Plan de Gestión del Cambio está diseñado para la empresa PONTE TRESA S.A., con el fin de planificar los pasos y técnicas necesarias para implementar el **SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EL MANEJO INTEGRAL DE LOS CRITERIOS DE LAS CERTIFICACIONES FLO Y FLOR ECUADOR.**

OBJETIVO

Establecer los pasos necesarios para disminuir la resistencia en la organización para la implementación del Sistema de Gestión diseñado para manejar los procesos de Recursos Humanos.

ALCANCE

Área Administrativa y Técnica, Operarios

RESPONSABLES

Jefe de Recursos Humanos, Gestores del Cambio

FASE 1: DESCONGELAMIENTO

ÁREA ADMINISTRATIVA Y TÉCNICA

Exposición de Socialización de la nueva Visión

TEMA: Gestión por Procesos, ventajas y desventajas.

EXPOSITOR: Jefe de Recursos Humanos

OBJETIVO: Generar campaña de expectativa sobre la visión de la Gestión por Procesos

Exposición de Socialización del Sistema de Gestión

TEMA: Manejo Integral de los Procesos en Recursos Humanos para la optimización de recursos y el cumplimiento de las Certificaciones FLO Y FLOR ECUADOR.

EXPOSITOR: Jefe de Recursos Humanos

OBJETIVO: Socializar el nuevo Sistema de Gestión

Taller de Gestores del Cambio

TEMA: Gestores del Cambio.

DIRIGE: Jefe de Recursos Humanos

OBJETIVO: Determinar los Gestores del Cambio de la organización y establecer responsabilidades.

OPERARIOS

Taller de sensibilización y sociabilización de la nueva visión

TEMA: El trabajo en equipo y los cambios

DIRIGE: Jefe de Recursos Humanos

OBJETIVO: Comunicar la importancia de trabajar en equipo y los cambios respecto a la implementación de nuevas prácticas en Recursos Humanos.

Evitar rumores y mal interpretación de la información.

Establecer canales de comunicación para resolver inquietudes.

FASE 2: CAMBIO

RECURSOS HUMANOS

Taller

TEMA: Manejo de Procesos.

DIRIGE: Jefe de Recursos Humanos

OBJETIVO: Capacitar a los colaboradores de Recursos Humanos sobre el manejo de Procesos en la Empresa.

GESTORES DEL CAMBIO´

Mesa redonda

TEMA: Gestión por Procesos y círculos de calidad

DIRIGE: Jefe de Recursos Humanos

OBJETIVO: Monitorear el proceso de cambio en la organización

OPERARIOS

Consultas

DIRIGE: Gestores del Cambio

OBJETIVO: Monitorear el proceso de cambio en la organización

FASE 3: CONGELAMIENTO

ÁREA ADMINISTRATIVA Y TÉCNICA

Exposición de Progreso de la Implementación

TEMA: Gestión por Procesos, ventajas y desventajas.

EXPOSITOR: Jefe de Recursos Humanos

OBJETIVO: Informar resultados y comparar procesos

OPERARIOS

Seguimiento

RESPONSABLES: Gestores del Cambio

OBJETIVO: Mantener canales de comunicación de doble vía para retroalimentar los procesos de Recursos Humanos implementados.

CONCLUSIONES

El Plan de Gestión del Cambio es necesario para mantener información precisa sobre la nueva visión que está emprendiendo la empresa, abre canales de comunicación en todos los niveles con el fin de que el mensaje llegue sin el efecto “teléfono dañado” y no genere resistencia por especulaciones falsa.

Los Gestores del Cambio son elementos muy importantes en la transición son el nexo entre la implementación del Sistema de Gestión y la resistencia del personal, sus acciones deberán ser monitoreadas constantemente con el fin de que los mensajes no contengan información errónea.

RECOMENDACIONES

Se recomienda elaborar un plan de Gestión del Cambio en cada transición significativa de la organización para evitar el aumento de la tensión que afecta a la producción.

BILIOGRAFÍA – FUENTES DE CONSULTA

ANEXO I Y II

- *EVALUACIÓN Y MEJORA CONTÍNUA*. (2007). Bloomington: AuthorHouse.
- 9000, C. I. (2013). *iso9000calidad*. Recuperado el 10 de 09 de 2013, de <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
- ÁLVAREZ, J. &. (2006). *Introducción a la Calidad*. Vigo, España: Ideas Propias.
- Chang, R. Y. (1996). *Mejora Continua de Procesos*. Argentina, Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- CHIAVENATO, I. (1987). *Introducción a la Teoría General de la Admisntración*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, I. (1994).
- CHIAVENATO, I. (1995). *Introducción a la teoría general de la administración*. Santafé, Colombia: Mc Graw Hill S.A.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Mc
- COMERCIO JUSTO. (11 de 09 de 2008). <http://elsistemadecomerciojusto.blogspot.com>. Recuperado el 2013, de <http://elsistemadecomerciojusto.blogspot.com/2008/09/capitulo-segundo-requisitos-para-la.html>
- DONOSO, D. (18 de febrero de 2009). *Slide Share*. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de <http://es.slideshare.net/diegofd77/mapeo-de-procesos-1042772>
- EVANS, J. &. (2000). *Adminiostración y Control de la Calidad*. México. 2007). Recuperado el 22 de 06 de 2014, de
- FAIRTRADE LABELLING ORGANIZATION INTERNATIONAL. (15 de 12 de
- http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/Generic_Fairtrade_Standard_SF_Dec_2007_SP.pdf
- FAIRTRADE, C. J. (2006). *El Sello Fairterade Garantía de Comercio Justo*.
- FERNÁNDEZ, J. C. (18 de noviembre de 2008). *SLIDESHARE*. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/mejora-de-procesos-organizacionales-presentation>
- FERNANDEZ-RIOS, M. &. (1997). *EFICACIA ORGANIZACIONAL, Concepto desarrollo y evaluación*. Madrid: Diaz de Santos.

- FLO CERT. (17 de 04 de 2014). *FLO CERT*. Recuperado el 21 de 06 de 2014, de
- LISTA PÚBLICA DE CRITERIOS DE CUMPLIMIENTO: <http://www.flo-cert.net/wp-content/uploads/2014/04/PC-PublicComplianceCriteriaSPO-ED-7.6-es.pdf>
- FLOR-ECUADOR. (01 de Enero de 2013). Lista de Chequeo. *Lista de Chequeo para PONTE TRESA S.A.* Cayambe, Pichincha, Ecuador.
- FONTALVO, T. &. (2010). *La Gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001 : 2008*. Málaga, España: Eumed.
- INFORMÁTICA. (5 de abril de 2013). Recuperado el 25 de agosto de 2014, de <http://informatica2-algoritmos-cobach3.blogspot.com/>
- INVERSIONES PONTE TRESA. (2012). ORGÁNICO FUNCIONAL. *Estructura Organizacional*. Cayambe, Pichincha, Ecuador.
- ISO 9001 CALIDAD. (2013). *ISO 9001 CALIDAD*. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de <http://iso9001calidad.com/elementos-de-un-proceso-30.html>
- Junta Directiva PONTE TRESA S.A. (12 de 2012). Plan Estratégico. Quito, Pichincha, Ecuador.
- JUSTO, F. C. (2006). *El Sello Fairtrade garantía del Comercio Justo*. Madrid, España: EPES.
- MACÍAS, M. A. (2007). *GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS DE PROCESOS DE PROCESOS. V01*. Cádiz: Universidad de Cádiz.
- MIDEPLAN. (junio de 2009). *GUÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS*. Recuperado el 25 de agosto de 2014, de <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/5d4b8d59-d008-407c-bf52-00be6de79e80/guia-levantamiento-procesos-2009.pdf>
- PROGRAMA ESPECIAL DE MEJORA DE LA GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. (2008). Herramientas para el análisis y mejora de procesos.
- RESTREPO, P. L. (2005). *Gestión de Mejoramiento Bajo Ambiente TQM*. Bogota: Centro Editorial Rosarista.
- SCHULER, R. &. (1999). *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Wiley.

ANEXO III

- ROBBINS, S. P. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- MORENO, J. (2001). *Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias*. Quito.
- LATNER, J. (1994). *FUNDAMENTOS DE LA GESTALT*. SANTIAGO DE CHILE: CUATRO VIENTOS.