ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA Y FUNCIONAL PARA LA EMPRESA MIXERVICES CIA. LTDA."

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Línea de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

PAULA ANDREA BERMEO DÍAZ

Director:

Mg. CARLOS ERNESTO FLORES TAPIA

.

Ambato-Ecuador

Julio 2017

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"REESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA Y FUNCIONAL PARA LA EMPRESA MIXERVICES CIA. LTDA."

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

PAULA ANDREA BERMEO DIAZ

Carlos Ernesto Flores Tapia, Ing. Mg. f._____

CALIFICADOR

María Fernanda Salazar Bonilla, Ing. MBA. f._____

CALIFICADOR

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg. f._____

CALIFICADOR

Julio Cesar Zurita Altamirano, Ing. Mg. f._____

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f._____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Julio 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Paula Andrea Bermeo Díaz, portadora de la cédula de ciudadanía N° 050319392-2, declaro que lo resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

_____

Paula Andrea Bermeo Díaz

CI: 0503193922

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a Dios por bendecirme cada día, y ahora permitirme culminar una etapa muy importante dentro de la vida de las personas como es la fase de estudiante universitario, agradezco a mis padres Xavier y Andrea, quienes fueron mi motor y apoyo para cumplir con todos los requisitos universitarios, pues ellos siempre han estado presente y nunca me han abandonado en este caminar; un agradecimiento inmenso a demás familiares y amigos porque de una u otra manera han colaborado en mi formación; también al Mg. Carlos Flores quien me brindó todo su conocimiento para el desarrollo del presente proyecto, de la misma forma a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato y a sus docentes por compartirme todo su conocimiento y por todas las experiencias vividas en la etapa universitaria.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación es dedicado a mis Padres quienes me apoyaron en todo momento permitiéndome así culminar esta etapa de mi vida; también a mis hermanos que son parte fundamental de este logro; ellos me impulsaron para culminar mi carrera universitaria y que de esta manera yo pueda empezar mi vida profesional.

RESUMEN

En el proyecto de investigación se plantea una estructura orgánica formal para la empresa Mixervices[1], en donde se establece los departamentos a los cuales pertenecen cada cargo de trabajo con el perfil del puesto, cuya finalidad es realizar una mejor gestión del personal de la empresa, especialmente en el tema de selección, pues se desarrolla una política de selección de Talento Humano a fin de tener al personal con las competencias necesarias para ocupar un lugar de trabajo; además, se asigna las funciones a cada puesto para evitar duplicidad, dualidad de mando, y actividades sin realizarse. Mediante la metodología cualitativa-cuantitativa, se aplica una encuesta a todos los colaboradores y entrevista al Gerente General así como a los trabajadores según su puesto. Todo esto ayuda a afirmar el problema propuesto; de esta manera ayuda a levantar un planteamiento en base al criterio, del personal de Mixervices como de su Gerente General, y así brindar mejores resultados para la propuesta. Como solución al problema se desarrolla una estructura orgánica funcional, donde se especifica al departamento que pertenece cada persona, quién es su jefe, detalle de las funciones que deben realizar cada uno, el tramo de control de las personas, incluso la cadena de mando que se puede verificar en el organigrama. Así mismo, un mapa de procesos de Mixervices, que sirve de guía para verificar el funcionamiento de la compañía. Para finalizar se elabora una política y un procedimiento de selección de talento humano que ayuda a tener una mejor gestión del personal.

Palabras clave: Organigrama, funciones, política y procedimiento.

[1] Mixervices es una compañía que brida servicios complementarios como lo son *catering*, limpieza y Jardinería.

ABSTRACT

This research project makes a proposal for a formal organizational structure for the company Mixervices[2], in which the department to which each work post belongs is established using the respective job profile. The objective of this is to improve staff management at the company, especially concerning recruitment. To this end, a recruitment policy is developed for the Human Talent department, aiming to take on staff with all necessary skills for a position. Further to this, duties are assigned to each work post in order to avoid duplications, duality of command and uncompleted tasks. Using quali-quantitative research approach, surveys were completed by all contributors and interviews were carried out with the General Manager and with workers in accordance with their position. This aided in establishment of the proposed problem, and in the formation of a proposition based on the judgement of the Mixervices staff and of the General Manager, and as such to deliver improved results for the proposal. As a solution to the problem, a formal organizational structure is developed. This specifies the department to which each person belongs and who their direct superior is, and details the duties which correspond to each employee, along with their span of control and the chain of command, which can be verified in the organizational chart. In addition to this, a process map is drawn up for Mixervices, which serves as a guide to verify the operations of the company. The final stage of this project is the creation of a recruitment procedure for human talent which facilitates improvement of staff management.

Keywords: organizational chart, duties, policy, process.

[2] Mixervices is a company which provides ancillary services such as catering, cleaning and gardening.

TABLA DE CONTENIDO

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD…….……iii

AGRADECIMIENTO…….iv

DEDICATORIA……...v

RESUMEN……..vi

ABSTRACT……..……...vii

CAPÍTULO I …….....1

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... 1

1.1 Tema..... 1

1.2 Planteamiento del problema..... 1

1.3 Contextualización..... 2

1.3.1 Macro 2

1.3.2 Meso..... 3

1.3.3 Micro..... 4

1.4 Análisis crítico 4

1.5 Prognosis:..... 6

1.6 Formulación del Problema..... 6

1.7 Interrogantes..... 6

1.7.1 ¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?..... 6

1.7.2 ¿Por qué se origina? 7

1.7.3 ¿Cuándo se origina? 7

1.7.4 ¿Dónde se origina?..... 7

1.8 Delimitación..... 7

1.8.1 Delimitación de contenido 7

1.8.2 Delimitación Espacial 8

1.8.3 Delimitación Temporal 8

1.9 Justificación..... 8
1.10.1 Objetivo General. 9
1.10.2 Objetivos Específicos. 9
CAPÍTULO II 10
MARCO TEÓRICO 10
2.1 Estado del Arte 10
2.2 Fundamentacion legal 12
2.3 Definiciones y conceptos 14
2.3.1 Administración 14
2.3.2 Organización 15
2.3.3 Diseño organizacional 16
2.3.4 Reingeniería Organizacional 17
2.3.5 Reorganización 18
2.3.6 Organigrama 18
2.3.6.1 Estructura Funcional 19
2.3.7 Elementos de una Estructura Organizacional 19
2.3.7.1 División y Especialización del Trabajo 19
2.3.7.2 Departamentalización por funciones o funcional 20
2.3.7.3 Cadena de Mando 21
2.3.7.4 Jerarquía y Tramo de Control 21
2.3.7.5 Centralización y Descentralización 22
2.3.7.6 Formalización 23
2.3.8 Manual 23
2.3.9 Manual de Funciones 24
2.3.9.1 Formato del Descriptivo de Funciones del puesto 25
2.3.10 Proceso 27
2.3.11 Mapa de Procesos 27

2.3.12 Procedimientos 28
2.3.13 Las políticas 28
CAPITULO III 30
MARCO METODOLÓGICO 30
3.1 Enfoque: 30
3.2 Tipo de investigación 31
3.3 Población y Muestra 31
3.4 Técnicas e Instrumentos 31
3.4.1 Encuesta 31
3.4.2 Entrevista a colaboradores: 32
3.4.3 Entrevista a Gerente General: 32
CAPITULO IV 33
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO 33
4.1 Resultado Encuesta: 33
4.2 Entrevista a colaboradores: 58
4.2.1 Conclusiones 58
4.2.2 Recomendaciones 58
4.3 Entrevista a Gerente General: 60
4.3.1 Conclusiones 60
4.3.2 Recomendación 62
CAPITULO V 64
PROPUESTA 64
Estructura Orgánica y Funcional de la empresa Mixervices 64
5.1 Antecedentes 64
5.2 Puesto de trabajo en Mixervices 65
5.3 Misión de Mixervices 66
5.4 Visión de Mixervices 66

5.5 Manual de Organización y funciones 66
5.5.1 Presentación 66
5.5.2 Objetivo 67
5.5.3 Estructura organizacional 68
5.5.4 Funciones de los cargos 69
5.5.4.1 Gerente General 69
5.5.4.2 Gerente de Operaciones 71
5.5.4.3 Contador 73
5.5.4.4 Auxiliar Contable 75
5.5.4.5 Jefe de Costos y Presupuestos 77
5.5.4.6 Analista Técnico de logística y servicio 79
5.5.4.7 Supervisor de producción 81
5.5.4.8 Cocinero 83
5.5.4.9 Ayudante de Cocina 85
5.5.4.10 Ayudante de Mise en Place 86
5.5.4.11 Posillero 88
5.5.4.12 Servicio 89
5.5.4.13 Despachador 91
5.5.4.14 Supervisor de Limpieza 93
5.5.4.15 Auxiliar de Limpieza 95
5.5.4.16 Jardinero 97
5.5.4.17 Responsable de Compras 98
5.5.4.18 Operador de bodega 100
5.5.4.19 Analista de Talento Humano 102
5.5.4.20 Analista Técnico de Seguridad Industrial 104
5.5.4.21 Analista Técnico Ambiental 106
5.5.4.22 Analista de Inocuidad y Calidad 108

5.5.4.23 Analista Técnico de Producción y Procesos 110

5.6 Mapa de procesos 112

5.6.1Análisis Mapa de Procesos de Mixervices: 113

5.7 Procedimiento de Reclutamiento, selección y contratación de Talento Humano 113

5.8 Política de Reclutamiento, selección y contratación de Talento Humano 116

CAPITULO VI 118

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 118

6.1 Conclusiones 118

6.2 Recomendaciones 120

Bibliografía 121

ANEXOS 125

Anexo 1 125

Anexo 2 126

Anexo 3 128

Anexo 4 129

Anexo 5 148

TABLA DE FIGURAS

Figura 2.1 Proceso Administrativo 15

Figura 2.2 Decisiones de un Administrador 17

Figura 2.3 Preguntas claves sobre el diseño, y las respuestas para diseñar la estructura organizacional apropiada 19

Figura 4.1 Duplicidad de funciones 34

Figura 4.2 Capacitaciones específicas 35

Figura 4.3Manual de Funciones 36

Figura 4.4Actividades Correspondientes 38

Figura 4.5Funciones Departamentales 39

Figura 4.6 Control en el puesto de trabajo 40

Figura 4.7 Comunicación con superiores 42

Figura 4.8 Organigrama de Mixervices 43

Figura 4.9 Proceso de Inducción 44

Figura 4.10 Jefe inmediato 46

Figura 4.11 Manejo de colaboradores 47

Figura 4.12 Reporte de novedades 48

Figura 4.13 Decisiones estratégicas 50

Figura 4.14 Decisiones de trabajo 51

Figura 4.15 Decisiones Gerente General 52

Figura 4.16 Funciones por escrito 54

Figura 4.17 Experiencia en el trabajo 55

Figura 4.18 Conocimiento de las Metas 56

Figura 4.19 Diagrama de Ishikawa 63

Figura 5.1 Puestos de trabajo por departamento 65

Figura 5.2 Estructura organizacional 68

Figura 5.3 Mapa de Procesos Mixervices 112

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

"Reestructuración orgánica y funcional para la empresa Mixervices Cía. Ltda."

1.2 Planteamiento del problema

La empresa Mixervices Cía. Ltda., brinda servicios complementarios como son catering, limpieza y jardinería, a otras entidades; es decir es una empresa Tercerizadora. En los últimos dos años aproximadamente, se tienen varios reclamos de los consumidores y clientes en donde especifican que el servicio que se da no es el que se ofreció, por tal motivo la empresa ha perdido un 40% aproximadamente de sus clientes; para evitar esto, se busca tener un mayor control de las actividades que ejecuta cada colaborador de Mixervices; pero no se puede realizar, porque los empleados no tienen definidas las responsabilidades, ni una jerarquía responsable que permita reportar lo que cada uno hace en su horario laboral.

De acuerdo a los contratos adquiridos por parte de Mixervices con otras compañías, el crecimiento de la empresa en años anteriores fue de un 50% pero esto ha ocasionado que haya menos control en las actividades que realizan los empleado; pues no hay una estructura organizacional y funcional oficial, que defina la

jerarquía de cada uno; por lo cual existen personas que tienen más actividades que otras; esto sucede pues, no están delimitadas las funciones; además no se ha definido un manual de proceso que facilite la realización de las tareas de cada trabajador mediante el cumplimento de las políticas de Mixervices que tampoco están definidas; por lo cual no se ha podido tener un mejoramiento en la empresa y se ha ido perdiendo los clientes que se tenían, sin fidelizar a ninguno por el servicio ofertado.

1.3 Contextualización

1.3.1 Macro

A nivel mundial las empresas tienen definida una organización, pero no necesariamente debe ser funcional ; puesto que ésta va a permitir tener un tramo de control hacia los subordinados de cada jefe; el mismo que va estar especializado en un solo tema y lo podrá liderar de manera correcta; pero, es por este motivo que grandes multinacionales que empiezan a extenderse en términos geográficos no lo realizan porque es una manera muy centralizada de controlar a las personas y de tomar decisiones, (Sánchez, 2010). Es por ello que grandes empresas tienen definidos organigramas para cada sucursal, y que de esta manera las personas puedan ejercer un mecanismo de control más acertado.

Según Sánchez (2010), en pequeñas y medianas empresas si se tiene una estructura orgánico funcional con una gama relativamente pequeña de productos que permita

optimizar los recursos, especializando a las personas en las labores que ejecutan a diario. Las empresas que brindan servicios complementarios tienen un enfoque directo sobre las actividades que realizan las personas y cómo lo hacen pues de ello depende que el cliente y/o consumidor tenga una percepción buena y esté satisfecho, "Ocho de cada diez empresas en el Perú tercerizan y son 90% más productivas, sostuvo Oscar Núñez Villanueva, presidente de la Asociación de Empresas de Tercerización y Trabajo Temporal del Perú (AETT)" Como se cita en Segura (2015), por tal motivo la tercerizadoras siguen creciendo y necesitan ejercer mayor control en sus actividades teniendo una estructura orgánica, con procesos, funciones, políticas, etc. definidas para cumplir objetivos, es por tal motivo que Mixervices al ser una empresa tercerizadoras y una mediana empresa desea tener definida su organización funcional correctamente, por lo tanto se puede verificar que al tener una mejor organización en la empresa se podrá alcanzar el control necesario para satisfacer a los clientes y consumidores.

1.3.2 Meso

Las empresas tercerizadoras en el Ecuador en los últimos años han sido reguladas, pues existen leyes que limitan los servicios que éstas pudieren ofrecer, los cuales fueron expresadas en el Mandato Constituyente No.8 Eliminación de la Tercerización, pero todavía existen empresa que contratan *outsourcing* para apoyar en actividades complementarias a la razón de ser de las mismas, como son alimentación, mensajería limpieza y jardinería; por este motivo las tercerizadoras han ido creciendo paulatinamente y necesitan tener una mayor organización en sus actividades organizacionales; para ejecutar de mejor manera sus actividades, dando

una satisfacción total a sus clientes, de esta manera se puede ver Catering industriales como Hanaska en Quito.

1.3.3 Micro

No existen muchas empresas que brindan los servicios complementarios como lo realiza Mixervices, dentro de la provincia de Tungurahua ni de la ciudad de Ambato, hay empresas que brindan el servicio de Catering como lo es el hotel Ambato y el servicio de limpieza como lo es la Fumigadora Tungurahua, por ésta razón Mixervices al prestar ambos servicios, tiene mayor oportunidades de crecimiento y es por tal motivo que empresas como Plasticaucho Industrial, Fairis, Unifinsa que son algunas de las empresas más grandes de Ambato tiene contrato con Mixervices; pero por tal crecimiento la empresa necesita tener una mejor realización de sus actividades y un mayor control para un mejoramiento continuo y una total satisfacción de sus clientes. La empresa al tener un 50% de crecimiento, ha perdido el control total en su personal y sus actividades; es por ello que se necesita una reestructuración orgánica y funcional para Mixervices, que permita ejercer un mejor dominio administrativo.

1.4 Análisis crítico

La empresa ha funcionado de una manera empírica por 17 años, pero al pasar el tiempo y en vista de las oportunidades para crecer que Mixervices ha tenido, se han generado una serie de problemas que radican en el poco control que se puede tener por no estar formal y correctamente definidos parámetros como son: un organigrama,

funciones, políticas y procesos de selección que ayuden a tener al personal idóneo en Mixervices y de esta manera se pueda ofertar un correcto servicio.

El problema aparece desde hace dos años cuando la empresa empieza a perder aproximadamente el 40% de sus clientes, pues no se está brindando los servicios como se habían ofertado.

En la empresa existen dualidad de mando y duplicidad de funciones, pues las personas no tienen claro las actividades que deben realizar; también hay labores que nadie realiza y que generan problemas a largo plazo pues no tiene un correcto manejo de lo que se ejecuta en el sitio de trabajo; esto también se da porque no hay procesos definidos que sirvan de guías a los trabajadores para realizar su funciones. Mixervices debe fomentar una cultura organizacional basada en valores y políticas que guíen al personal hacia un fin específico para alcanzar las metas propuestas por gerencia pero al no tenerla, los empleados están desorientados y generan comportamientos no deseados.

Si se reestructura orgánica y funcionalmente a la empresa de manera óptima, los empleados sabrán qué funciones y/o actividades son las que deben desempeñar en su puesto de trabajo; cómo efectuar las mismas y bajo qué parámetros se deben realizarlas, para que de ésta manera la Gerencia pueda tener un mayor control, pues cada persona podrá ayudar al cumplimiento de los objetivos de la empresa organizando sus recursos; además en el manual de funciones estará estipulado una serie de requisitos que una persona debe cumplir para poder completar el perfil para

el cargo que va a ejecutar; pues de nada sirviera entregar unas funciones que el trabajador no podrá realizar por falta de conocimientos o de habilidades.

1.5 Prognosis:

Si la empresa no logra establecer una estructura orgánica funcional óptima, podría perder a su potencial cliente Plasticaucho; además al ser ésta empresa muy vulnerable en la apreciación del servicio y al estar sus clientes insatisfechos éstos podrían desistir de trabajar con Mixervices y de ésta manera se reducirían los ingresos, se perdería liquidez lo cual generaría en el mayor de los casos el cierre de la compañía.

1.6 Formulación del Problema

¿Ayudará la Reestructuración orgánica y funcional de la empresa Mixervices Cía. Ltda., a no perder más clientes?

1.7 Interrogantes

1.7.1 ¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema aparece desde hace dos años cuando Mixervices empieza a perder el 40% de sus clientes, al no brindar los servicios como se han ofertado; esto se da porque no se puede controlar las actividades que realiza cada empleado; pues no existe niveles de jerarquía para cada colaborador de la empresa, que les permita saber

cuáles son las actividades a desempeñar dentro de la compañía y así evitar dualidad de mando y duplicidad de funciones.

1.7.2 ¿Por qué se origina?

Porque no existe una estructura orgánico funcional formal que sirva de guía a la empresa Mixervices Cía. Ltda.

1.7.3 ¿Cuándo se origina?

Aproximadamente desde hace dos años

1.7.4 ¿Dónde se origina?

En la empresa Mixervices Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato

1.8 Delimitación

1.8.1 Delimitación de contenido

Campo: Administrativo

Área: Organización

Aspecto: Talento Humano y Gestión de procesos

1.8.2 Delimitación Espacial

El presente proyecto de investigación se lo realizará en la empresa "Mixervices Cía. Ltda.", ubicada en la ciudad de Ambato, en la Avenida Indoamérica s/n y Pasaje las Minas.

1.8.3 Delimitación Temporal

El tiempo determinado para desarrollar el presente proyecto es de Octubre 2016-Febrero 2017

1.9 Justificación

Se desea realizar una reestructuración orgánica y funcional a la empresa Mixervices; en donde se describe todo lo relacionado a los niveles de jerarquía de los empleados basados en un organigrama funcional que es una "Forma de departamentalización en la que las personas se dedican a una actividad funcional, por ejemplo Mercadotecnia o finanzas, se agrupan en una unidad" según (James A. F. Stoner, 1996); estableciendo las funciones de cada empleado para la empresa Mixervices en donde expresa los objetivos de cada puesto de trabajo delegación de actividades y delimitación de las mismas; para evitar sobre cargas de trabajo y que permita reducir las confusiones que pueden dar en el caso de no tener un manual de funciones; también es importante este proyecto porque se realizará el manual de procesos que permite guiar al personal en su puesto de trabajo para realizar correctamente sus funciones y una política integral que establece el fin de lo que ofertará la compañía; pues esto influye en el rendimiento y control del personal de la empresa; y de esta manera se obtiene información clara sobre las personas, lo cual ayuda a mejorar la administración de la empresa.

1.10 Objetivos

1.10.1 Objetivo General.

- Reestructurar orgánica y funcionalmente a la empresa Mixervices Cía. Ltda.

1.10.2 Objetivos Específicos.

- Fundamentar teóricamente el proyecto de desarrollo
- Analizar la situación actual de la empresa Mixervices Cía. Ltda.
- Desarrollar las herramientas de la reestructuración orgánica y funcional para la empresa Mixervices Cía. Ltda.

Para poder cumplir el primer objetivo se necesita realizar la justificación teórica, con todos los temas referentes al problema propuesto para poder hallar una solución, es por ello que en el siguiente capítulo se explicará cada concepto detalladamente:

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del Arte

Según Acuña (2014), en su trabajo de titulación propone una encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Colorados Drive, de donde se va a tomar en cuenta las preguntas relacionadas con la división y distribución de funciones como parte de la encuesta que en el presente trabajo se propone para los trabajadores de la empresa Mixervices Cía. Ltda., pues así se tendrá un diagnóstico inicial de la compañía que aportara a cumplir el primer objetivo específico. Las preguntas que propuso Acuña son preguntas cerradas con respuestas de si o no, en donde se obtendrá poca información, es por ello que es necesario profundizar en el tema; y es así que Garzón (2015), en su trabajo de titulación propone una entrevista que será adaptada para el Gerente General de la empresa Mixervices en la cual se podrá tener como resultado un análisis desde el punto de vista administrativo de la situación actual de la empresa; con lo cual se ajustara la perspectiva del empleado con la del empleador y se obtendrá un análisis real de la empresa.

Según Ruiz (2015), en su trabajo de titulación propone un formato para el levantamiento de la información, en el mismo que se encuentra el departamento, proceso, funcionario, cargo/función, fecha, actividad, lugar, frecuencia, volumen y tiempo; por lo cual ayudará a esclarecer cual es el proceso correcto y la funciones

que desempeña un empleado dentro de su puesto de trabajo y así se obtendrá una guía para poder realizar el manual de funciones acorde a las necesidades de la compañía; es importante recalcar que Ruiz (2015), concluye que “ Para el levantamiento de la información se contó con la participación de todo el personal de la empresa, diseñando un manual de procedimientos en base a las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la organización” por lo cual es indispensable una plena participación del personal de Mixervices para la realización del presente proyecto.

Garcia (2012), en su trabajo de titulación presenta un proceso de ingreso a bodega y facturación, mediante un flujograma el cual se tomará como referencia para realizar en este proyecto para el área de bodega de la empresa Mixervices, pues el tipo de proceso es similar al de la compañía.

Bautista (2010), citado por Dominguez (2013), define: “El cuestionario como un instrumento básico de la observación en la encuesta y en la entrevista, el cuestionario se formula como una serie de preguntas que permiten medir una o más variables relacionadas al objeto de estudio. La estructura y el carácter del cuestionario lo definen el contenido y la forma de preguntas que se les formula a los interrogados”. Es por esto que esto será el instrumento para ejecutar las diferentes herramientas que se utilizarán para diagnosticar la situación actual de la compañía.

2.2 Fundamentacion legal

Según el (Mandato Constituyente No.8, 2008) en el:

> Art. 2.- Se elimina y prohíbe la contratación laboral por horas. Con el fin de promover el trabajo, se garantiza la jornada parcial prevista en el artículo 82 del Código del Trabajo y todas las demás formas de contratación contemplada en dicho cuerpo legal, en la que el trabajador gozará de estabilidad y de la protección integral de dicho cuerpo legal y tendrá derecho a una remuneración que se pagará aplicando la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a la remuneración básica mínima unificada. Asimismo, tendrá derecho a todos los beneficios de ley, incluido el fondo de reserva y la afiliación al régimen general del seguro social obligatorio.
>
> En las jornadas parciales, lo que exceda del tiempo de trabajo convenido, será remunerado como jornada suplementaria o extraordinaria, con los recargos de ley.

Es por ello que una tercerizadoras debe estar legalmente constituida y cumplir con todas las leyes vigentes, las mismas que pueden basarse en el Código de trabajo, en el Mandato Constituyente No. 8 o en el suplemento 298 que hablan sobre las tercerizadoras y los servicios complementarios.

Desde el 2008 Mixervices se encuentra regida por el: Mandato Constituyente No. 8 – Sobre la Tercerización e Intermediación Laboral, claramente en el Artículo 3.- "Se podrán celebrar contratos con personas naturales o jurídicas autorizadas como prestadores de actividades complementarias por el Ministerio de Trabajo y Empleo, cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividades complementarias de: vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria." Según (Navarro, 2008). Este mandato obligó a cerrar a varias empresas del país, pues ya las tercerizadoras tienen actividades específicas que deben cumplir, y las empresas no pueden contratar otros servicios que no sean estos; es decir si se necesita una persona que realice alguna actividad relacionada con el giro del negocio necesariamente debe ser un trabajador más de la empresa que necesita y debe aparecer en nómina.

Según Dávila (2006), en la Ley No. 48, publicada en Registro oficial Suplemento 298 de 23 de junio del 2006, define:

a) Intermediación Laboral.- Se denomina intermediación laboral a aquella actividad consistente en emplear trabajadores con el fin de ponerlos a disposición de una tercera persona, natural o jurídica, llamada usuaria, que determina sus tareas y supervisa su ejecución y,

b) Tercerización de Servicios Complementarios.- Se denomina tercerización de servicios complementarios, aquella que realiza una persona jurídica constituida de conformidad con la Ley de compañías, con su propio personal, para la ejecución de actividades complementarias al proceso productivo de otra empresa. La relación laboral operará exclusivamente entre la empresa tercerizadoras de servicios complementarios y el personal por ésta contratado en los términos de la Constitución Política de la ley.

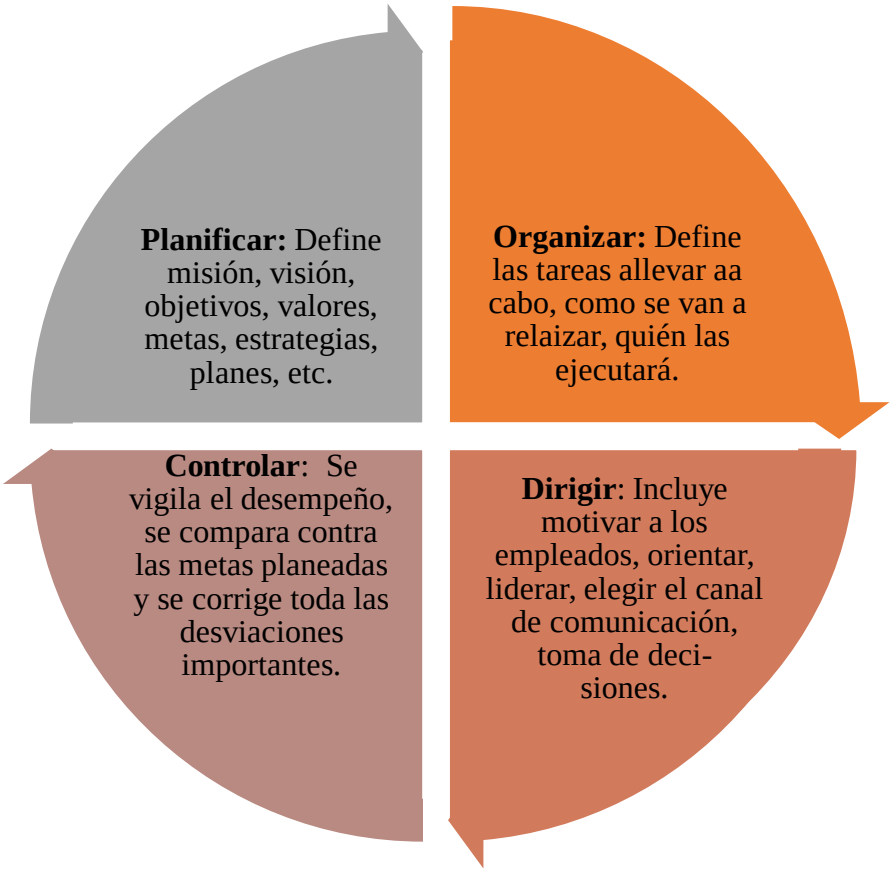
2.3 Definiciones y conceptos

Después de analizar e investigar la información necesaria para la realización de la presente investigación, se establecen conceptos que influyen en una reestructuración orgánica y funcional de una empresa, como son:

2.3.1 Administración

El proceso de administrar se establece básicamente en cuatro etapas las mismas que son nombradas a continuación:

Figura 2.1 Proceso Administrativo



Elaborado por: Paula Bermeo.
Fuente: (Robbins, Decenzo, & Moon, Fundamentos de Administración Conceptos Esenciales y Aplicaciones, 2009)

2.3.2 Organización

Existen empresas con organizaciones formales que según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) la define como, "Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada"; es decir en una compañía donde las funciones y las jerarquías estén definidas existe una organización formal, pero esto no quiere decir que no va a existir cambios, pues ésta organización deber ser flexible a los factores variables del entorno para poder adaptarse al mismo. Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), también dice que puede existir la organización informal y la define como:

“Red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí”; es decir una persona dentro de la empresa puede tener contacto con un compañero de otro departamento aunque no esté directamente relacionado en el organigrama; esto se da por cuestiones del medio, en donde surgen problemas de diferentes áreas y es por ello que se interrelacionan.

2.3.3 Diseño organizacional

Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional (2013), lo definen como “Forma en que las tareas del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente”. Para realizar una estructura organizacional lo pueden hacer varios administradores o solo uno, esto va a depender del tamaño de la organización y del estudio o de lo empírico que se realice.

Ivancevich, Matteson, & Konopaske (2006), expresa que los administradores deben tomar cuatro tipos de decisiones para poder realizar el diseño de una estructura organizacional, las mismas que son:

Figura 2.2 Decisiones de un Administrador



Elaborado por: Paula Bermeo.
Fuente: (Ivancevich, Matteson, & Konopaske, 2006)

2.3.4 Reingeniería Organizacional

Según Franklin F. E. (2014), una reingeniería organizacional es un "Proceso que replantea y re direcciona los procesos, la estructura organizacional, los sistemas y la toma de decisiones de una corporación o negocio con objeto de instrumentar cambios drásticos y profundos para elevar en forma eficaz su desempeño y competitividad". Una reingeniería se da cuando una empresa tiene plan establecido y se desea cambiarlo para mejorar, es por esto que muchas empresas optan por realizar una reingeniería para adaptarse a los cambios del entorno. La reingeniería puede ser de los procesos, políticas, objetivos o de la organización.

2.3.5 Reorganización

Para Franklin F. E. (2014), es la "Revisión y/o ajuste de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva". Esto quiere decir que al realizar una reorganización lo que se busca y tener una mejora en la representación de la empresa que sirva para aplicarla en el entorno en el que se desenvuelve la misma.

2.3.6 Organigrama

Robbins & Coulter, Administración (2014), define: "El organigrama es la representación visual de la estructura organizacional." Existen diferentes tipos de organigramas que dependen de las necesidades de una empresa, algunos éstos son, Vertical, horizontal, circular, lineal funcional, etc. En las empresas se realizan organigramas para poder que los jefes tengan un control directo de sus subordinados pues una sola persona no se puede hacer supervisar con efectividad a una cantidad elevada de trabajadores en el caso de las medianas y grandes empresas, es por ello que se ejerce un tramo de control en los jefes que pueden ser departamentales.

Para poder realizar una estructura organizacional dentro de una compañía se debe tener en cuenta los siguientes elementos: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización (Robbins & Judge, 2009).

Figura 2.3 Preguntas claves sobre el diseño, y las respuestas para diseñar la estructura organizacional apropiada

La pregunta clave	La respuesta la da
1. ¿En qué grado están subdivididas las actividades en tareas separadas?	Especialización del trabajo
2. ¿Sobre qué base se agruparán?	Departamentalización los trabajos
3. ¿A quién reportan los individuos y grupos?	Cadena de mando
4. ¿A cuántos individuos puede dirigir con eficiencia y eficacia un gerente?	Extensión del control
5. ¿Dónde se toman las decisiones?	Centralización y descentralización
6. ¿En qué grado habrá reglas y regulaciones para dirigir a empleados y directivos?	Formalización

Fuente: (Robbins & Judge, 2009)

2.3.6.1 Estructura Funcional

Según Robbins & Coulter, Administración (2014), "la estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas." De esta manera se agrupa en el organigrama a un determinado número de personas de acuerdo a las funciones que realiza en una compañía.

2.3.7 Elementos de una Estructura Organizacional

2.3.7.1 División y Especialización del Trabajo

La división del trabajo según Ivancevich, Matteson, & Konopaske (2006), es el "Proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados, para lograr las

ventajas de especialización". Esto permite a una empresa a tener al personal capacitado para realizar actividades específicas en cada puesto de trabajo; pero esto puede actuar como un limitante cuando se desea tener personal multifuncional.

Además Robbins & Judge (2009), definen a la especialización como" El grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados"; con lo cual se entiende que un individuo no realiza todo el trabajo solo, sino que lo realiza en base a tareas separadas en las cuales se encuentran personas especializadas en el área para poder realizar de mejor manera el trabajo.

2.3.7.2 Departamentalización por funciones o funcional

Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), la departamentalización por funciones de la empresa o funcional es: "Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (producción, ventas y finanzas)"; además especifica que este tipo de organización es la más utilizada por las empresas manufactureras y está presente en al menos un nivel de la compañía; puesto que son las actividades diarias que realiza una persona y es por ello que se ejercen las funciones; pero, es importante recalcar que éste no es el único método de organizar a una empresa.

La organización parte de la especialización y división del trabajo, para poder agrupar a las personas de una empresa de acuerdo a unas funciones específicas que se encuentran interrelacionas con una jerarquía, comunicación, tramo de control y de

mando; permiten delegar autoridad y distribuir de una manera correcta las actividades que se realizan en la compañía. (Franklin F. E., 2014).

2.3.7.3 Cadena de Mando

Para Robbins & Judge (2009) la cadena de mando "es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién". La cadena de mando está íntimamente relacionada con la forma en cómo se comunica la información dentro de una organización; con el paso de los año y mediante la tecnología la cadena de mando pierde relevancia pues ahora los empleaos pueden comunicarse con la alta dirección mediante el uso de correos, video llamadas entre otras.

Se debe tomar en cuenta que en las organizaciones se comunican actividades, novedades, instrucciones, entre otros de manera verbal; por ello se sabe que el individuo que sepa comunicarse de mejor manera con sus subordinados, tiene la capacidad para dirigir a un mayor número de ellos. (Ivancevich, Matteson, & Konopaske, 2006)

2.3.7.4 Jerarquía y Tramo de Control

Franklin, Krieger, & Vallhonrat (2011), define "Jerarquía es establecer las líneas de autoridad a través de los distintos niveles organizacionales, y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. El tramo de control administrativo es el número de personas que dependen direc6tamente de su

órgano superior"; en Mixervices no se puede tener un control en las actividades que realizan las personas, pues el tamaño de la compañía lo dificulta al no tener una estructura organizacional formal.

Para Franklin, Krieger, & Vallhonrat (2011), la autoridad es "la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y guiar órdenes para que se realice una actividad o se acate una decisión"; además este autor especifica que la responsabilidad debe ser aplicada por todas las personas en ejercicio de la autoridad; por eso se puede decir que el tramo de control puede ser un limitante para la altura de una estructura organizacional; pues se debe tener claro la cantidad de subordinados que se pueden tener para un solo superior.

2.3.7.5 Centralización y Descentralización

La centralización hace referencia al grado en que la toma de decisiones se realiza en un solo punto en la organización, es decir lo realiza la alta gerencia; mientras que la descentralización es la apertura que se da a los demás colaboradores de la organización a tomar decisiones. (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013)

Para tomar decisiones estratégica debe hacerse centralizado pues es lo que dirige a una compañía, pero para decisiones de los procesos que son rutinarios en una organización se puede tener la descentralización. Si en una organización no se delega autoridad mayor será la centralización y esto limita el número de personas que

pueden laborar en ella. Cuando la alta dirección no confía en su equipo de trabajo, esta centraliza todas las decisiones y los controles y le da un tiempo más retardado de reacción a la organización es por ello que se debe centralizar ciertas decisiones y dar autoridad a colaboradores de otras.

2.3.7.6 Formalización

Para Robbins & Coulter (2014), la formalización se refiere al "Nivel de estandarización de los puestos de trabajo en una organización y grado en que el comportamiento de los empleados de la misma está determinado por reglas y procedimientos¨. Es decir el grado en que se tiene descrito formalmente todo lo relacionado al funcionamiento de una compañía, en donde se tiene estandarizados, reglas, procedimientos, procesos, puestos de trabajo, actividades, políticas que permitan ejercer un control sobre la empresa.

2.3.8 Manual

Según Pérez (2000), citado por Calleja (2013), Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas y por ello tienen como propósito señalar en forma ordenada y sistemática la información, de allí se dice que los manuales proporcionan reglas, limites, actividades, responsabilidades, en si información que se realiza en la planificación y que se comparte con todos los colaboradores a fin de cumplir los objetivos de una compañía. Por tal motivo existen diferentes tipos de manuales que se ocupan de acuerdo a la necesidad de la empresa. Existen muchas organizaciones que funcionan correctamente sin manuales, pero esto se da porque tienen a personas que son expertos en tener una organización para la

empresa, lo cual conlleva a tener una toma de decisiones muy centraliza y a tener una gran dependencia del experto; por tal motivo se recomienda realizar los manuales para evitar dependencias del personal.

2.3.9 Manual de Funciones

Mejía, (2006), citado por Barragán (2016), define "El manual de funciones es el conjunto de las actividades propias de un puesto de trabajo, el mismo que sirve para alinear y determinar los niveles de autoridad y responsabilidad que existen en la empresa". Definir las actividades que va a realizar cada empleado ayuda a gestionar de mejor manera desde un punto de vista administrativo, es por tal motivo que Mixervices en busca de una mejora continua y de tener un mayor control, desea realizar un Manual de funciones en el que esté identificado claramente las responsabilidades de cada trabajador para poder desempeñar un buen trabajo.

Existen diversas maneras o formatos de realizar un manual de funciones, como puede ser de acuerdo al número de horas que se trabaja especificar las tareas, de acuerdo a todas las responsabilidades que se tiene, de acuerdo a los requerimientos del puesto; todo esto depende de las necesidades la empresa. Los más comunes son los manuales de funciones en donde se especifican las actividades que una persona debe realizar, pero no se aclara el tiempo en que se las va a realizar pues no todas las actividades son repetitivas; pero se debe tomar en cuentas que no por este motivo una persona puede bajar su efectividad.

2.3.9.1 Formato del Descriptivo de Funciones del puesto

Basado en los formatos del Ministerio de Trabajo del Ecuador, se establece un formato con el contenido básico para elaborar un manual de funciones en las distintas empresas:

Descripción del puesto

1. Datos de identificación del puesto

1.1 Denominación del puesto: Se especifica el nombre del puesto de trabajo

1.2 Código: Identificación mediante símbolos alfanuméricos que permite la rápida identificación del puesto de trabajo.

1.3 Empresa: Es el nombre de la empresa a la que pertenece el descriptivo del puesto

1.4 Departamento: Es el área o departamento al que pertenece el puesto descrito

1.5 Jefe Inmediato: Es la persona que se encuentra liderando a un grupo de subordinados.

1.6 Supervisados directos: Son los subordinados a cargo de una persona

1.7 En ausencia sustituido por: Es la persona que puede sustituir en caso en que falte la persona representante del puesto de trabajo.

1.8 Fecha de actualización: Permite saber la última fecha en que se actualiza los datos del manual.

2 Misión del puesto: Es la razón de ser del puesto de trabajo.

3 Actividades esenciales: Son todas las actividades que deben realizar los colaboradores en su puesto de trabajo.

4 Principales reportes: Expresa todos los reportes que deben generar las personas para poder ser controladas y verificar que cumplan sus funciones.

5 Relaciones internas y externas: Permite determinar al colaborador con quien tiene relación en su puesto de trabajo.

6.1 Internos: Son los contactos que tiene una persona dentro de la organización

6.2 Externos: Son los contactos que se tiene con organismos y/o personas externos a la organización.

6 Perfil del puesto

6.1 Instrucción formal requerida:

7.1.1 Nivel de instrucción: Describe el último título que se requiere para el puesto de trabajo , el mismo que puede ser: Bachillerato, Tecnológico Superior, Titulo de tercer nivel o Universitario y Título de cuarto nivel que incluye Maestría, PHD, Diplomado.

6.2 Experiencia laboral requerida:

7.2.1 Tiempo de experiencia: Especifica el tiempo mínimo requerido de experiencia para la persona que va a ocupar el cargo

7.2.2 Especificidad de la experiencia: Determina en dónde o en qué posición se necesita la experiencia.

6.3 Competencias: Especifica las competencias básicas que deben tener las personas para ese puesto de trabajo con su grado de complejidad que oscila entre 6 a 1; siendo seis el número mayor y uno el menor.

7.3.1 Nivel: Es el nivel al que deben llegar las competencias de las personas para ocupar un puesto de trabajo.

7.3.2 Selección: Es el nivel mínimo requerido de competencias para contratar a una persona en el puesto de trabajo.

Para poder adoptar y elegir las competencias necesarias para Mixervices se basó en el diccionario de competencias (McBer, 1998).

2.3.10 Proceso

Según la Real Academia Española (RAE), lo describe como "la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesarias para concretar una operación artificial." además Pérez & Gardey (2008), definen que "un proceso de negocio está basado en diversas actividades vinculadas de forma lógica que se llevan a cabo a fin de obtener un resultado de negocio concreto". Cada empresa tiene definido sus procesos de acuerdo a sus necesidades no necesariamente todos son iguales; dependen de las entradas, las actividades y las salidas que requiera cada compañía.

2.3.11 Mapa de Procesos

Álvarez (2012), citado por Zurita (2015), define que un mapa de procesos es una "representación gráfica de los procesos de una organización. Es una representación global de los procesos, no individual de cada uno de ellos (individualmente se pueden representar mediante flujogramas). Se puede dibujar el mapa de procesos de toda la organización o limitarlo a una determinada área de la misma". Para poder

entender cómo funciona una compañía es necesario que ésta posea un mapa de procesos en donde se especifique todos los procesos que se tiene; se debe entregar a cada colaborar cómo funciona el lugar donde se va a trabajar y para ello se ocupan los flujogramas donde de una manera más siempre se puede explicar todas las actividades a realizarse, las misma que se complementan con las estipuladas en el manual de funciones.

2.3.12 Procedimientos

Para Robbins, Decenzo, & Moon (2009) un procedimientos es "secuencia de pasos relacionados entre sí que el gerente usa para responder a un problema bien estructurado" La mayoría de los procedimientos estipulados en una organización son empíricos para la experiencia y la repetitividad de las operaciones pero no están escritos, es por ello que una persona puede modificarlos de acuerdo a la presión, humor, condiciones del día en el que se encuentre; pero ¿Qué pasaría si los procedimientos estuvieran escritos?, los colaboradores de una organización tuvieran una guía a la cual acogerse para realizar su trabajo y que de esta manera el procedimiento sea repetitivo de igual forma todos los días; así también al incorporarse una persona nueva a la compañía esta pudiera entender y acoplarse de manera más rápido al trabajo que ejecutará.

2.3.13 Las políticas

"Presentan lineamentos para que el Gerente canalice su razonamiento en una dirección específica" Robbins & Decenzo (2009). Una política permite que se tomen decisiones justas; pues es una guía general que establece parámetros para solucionar

cualquier inconveniente; no necesariamente en todas las compañías existen políticas escritas, como es el caso de Mixervices Cía. Ltda.; pero lo más recomendable es revisar las políticas que se realizan verbalmente y estipularlo en papel para tener un respaldo y así una organización tiene políticas con criterios a los cuales están alineados los colaboradores para poder cumplir un objetivo.

Es importante recalca que las políticas explican "qué hacer" y los procedimientos "Cómo Hacerlo"; es decir que estos dos elementos sirven de guía para realizar una actividad en la empresa; es por ello que se debe tener al menos una política apoyada en un procedimiento para poder ejecutarse la acción pues de no ser así la política o el procedimiento quedaría solo en la aspiración de realizar algo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque:

La metodología que se ocupa en el presente trabajo es mixta pues se utiliza la cualitativa y cuantitativa.

Cualitativa puesto que proporciona datos de manera subjetiva por parte del Gerente General quien a través de una entrevista explica cómo él percibe que funciona la compañía, mediante esto se obtiene la opinión de una sola persona en base a la experiencia y los hechos sucedidos los cuales sirven como punto de partida para obtener datos reales de la investigación, además al realizar entrevista con todos los colaboradores se tiene conocimiento base sobre las actividades que se realizan en la compañía y es un punto de partida para levantar la propuesta.

Cuantitativa dado que mediante la encuesta realizada a los trabajadores permite obtener la información de Mixervices Cía. Ltda., de manera cuantitativa para poder saber qué porcentaje de ellos tienen conocimiento sobre el desarrollo organizacional de la compañía y de ésta manera buscar solución al problema planteado.

3.2 Tipo de investigación

Se ocupa la investigación de campo pues se desarrolla en el sitio mismo de los hechos es decir Mixervices, se tiene contacto directo con los investigados. Descriptiva pues permite conocer las costumbres, actividades y funciones que realizan el personal de Mixervices al ejecutar su trabajo diariamente. Se basa en estudios bibliográficos porque se tomó de libros, tesis, tesis online, etc.

3.3 Población y Muestra

La población del presente trabajo es de 64 personas, quienes conforman todo el componente humano de Mixervices Cía. Ltda., es decir, el personal administrativo que son 2 personas, el contable 3, operativo de catering 30, operativo de limpieza 22, adquisición y bodega 2, talento humano 1 y sistema integrado de gestión 4. Por ser un universo relativamente pequeño no se aplica la muestra.

3.4 Técnicas e Instrumentos

3.4.1 Encuesta: La encuesta se realiza a los colaboradores de Mixervices, excepto al Gerente General, pues a él se le realiza una entrevista directa que permite saber el enfoque cualitativo de esta investigación, por lo tanto la población de la encuesta es de 63 personas. Esta técnica se utiliza con el interés de saber si los trabajadores de la compañía tienen conocimientos de las actividades que deben realizar y si éstas fueron explicadas al momento de ser contratados. Así se obtiene la primera parte

para cumplir con el segundo objetivo de la investigación; ésta encuesta fue basada en la de (Barragán, 2016).

3.4.2 Entrevista a colaboradores: Se realiza una entrevista personal a cada colaborador de Mixervices es decir una población de 64 personas; se establecen preguntas estructuras en un orden específico que se puede observar en los anexos, el objetivo de la misma es tener conocimiento sobre el puesto que ocupa cada persona, su jefe inmediato y las funciones específicas que realizan; esto sirve para levantar la propuesta en base a las funciones reales que realizan actualmente todos los colaboradores de Mixervices.

3.4.3 Entrevista a Gerente General: Es una entrevista personal que se realiza únicamente al Gerente General es semi-estructurada, es decir hay preguntas ya establecidas y otras que se crean en base a las respuestas del entrevistado, el objetivo de la misma es saber las bases sobre el funcionamiento que tiene Mixervices mediante la opinión del Gerente General; la misma que permite dar el diagnóstico inicial de la compañía, y si se completa la información para sustentar e segundo objetivo de la presente investigación.

Al tener planteada la metodología, se aplica al personal de Mixervices y se obtienen los resultados que son explicados en el siguiente capítulo llamado análisis e interpretación de resultados.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADO

4.1 Resultado Encuesta:

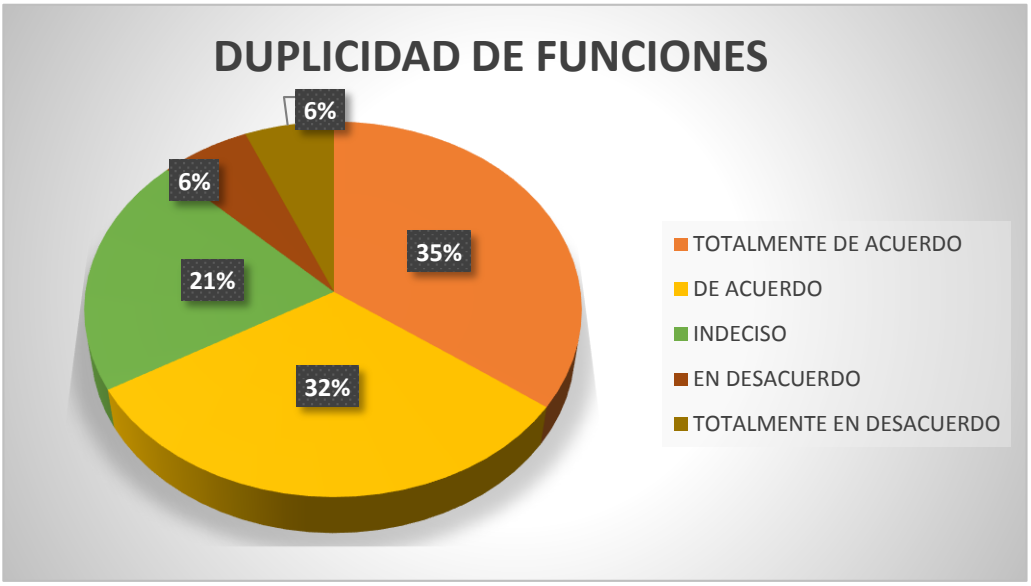
La encuesta que es contestada por todos los colaboradores de Mixervices Cía. Ltda., excepto su Gerente General, permite cumplir con el segundo objetivo del presente estudio, en donde se diagnostica la situación actual de la empresa en base a los elementos de un diseño organizacional.

La encuesta se encuentra en los anexos y a continuación se muestran los resultado que se obtienen de la misma.

Resultados referente a división y especialización del trabajo

1.1 ¿Cree Usted que existe duplicidad de funciones?

Figura 4.1 Duplicidad de funciones

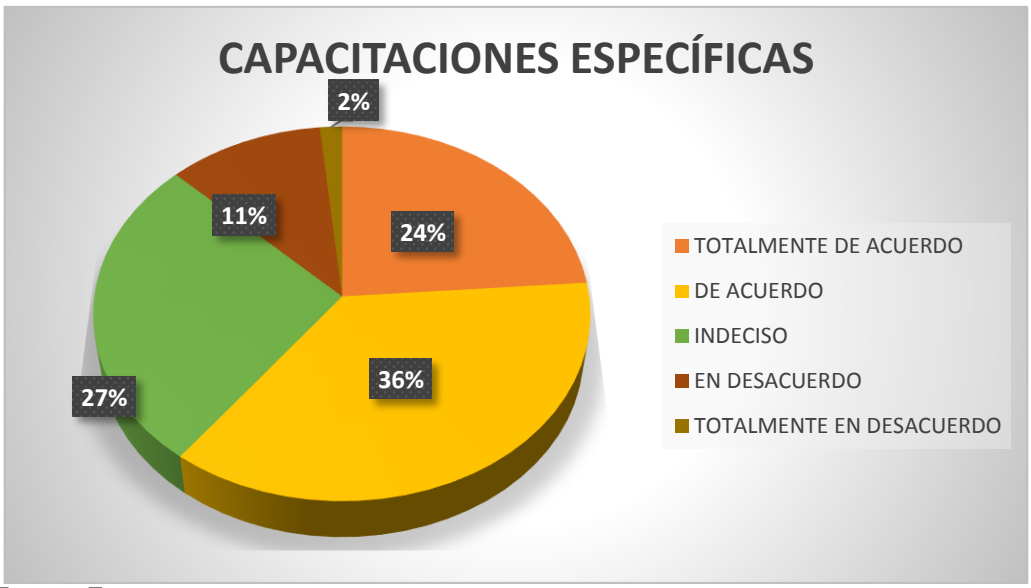


Fuente: Encuesta

Análisis: La mayoría de los colaboradores de Mixervices expresan que existen duplicidad de funciones, en donde están totalmente de acuerdo el 35% de los encuestados y de acuerdo el 32%, también hay un 21% de trabajadores que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo es decir se encuentran indecisos, un 6% que no están de acuerdo y otro 6% que está totalmente en desacuerdo; en base a estos resultados se puede comprobar que si existe duplicidad de funciones en la compañía pues en su gran mayoría los colaboradores lo aseguran.

1.2 ¿La empresa realiza capacitaciones específicas para su puesto de trabajo?

Figura 4.2 Capacitaciones específicas

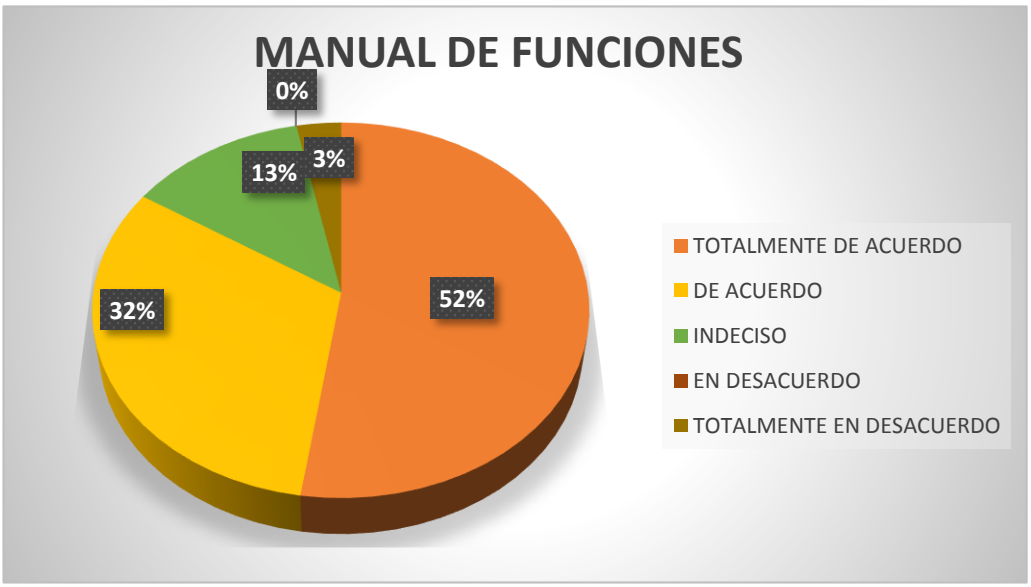


Fuente: Encuesta

Análisis: La encuesta permite saber que el 60% de los colaboradores reciben capacitaciones específicas a su puesto de trabajo divididas en un 24% en totalmente de acuerdo y un 36% en de acuerdo, el 13% de los encuestados expresa que no recibe capacitaciones específicas y un 27% se encuentra indeciso; por tal motivo es fácil determinar que la compañía si realiza capacitaciones específicas a la mayoría de sus colaboradores.

1.3 ¿Considera Usted que es necesario tener un manual que especifique las funciones que realizan los colaboradores para un mejor desempeño laboral?

Figura 4.3Manual de Funciones



Fuente: Encuesta

Análisis: El 52% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que es necesario tener un manual que especifique las funciones de cada persona en su puesto de trabajo, apoyando esta moción el 32% que se encuentra de acuerdo; un 13% de los encuestados se encuentran indecisos, y el 3% se encuentra totalmente en desacuerdo en la necesidad de un manual de funciones completando así el 100% de los encestados.

Conclusión en lo referente en la división y especialización del trabajo: La compañía no cuenta con un manual de funciones que especifiquen las actividades que deben realizar cada colaborador por lo cual existe duplicidad de funciones en la

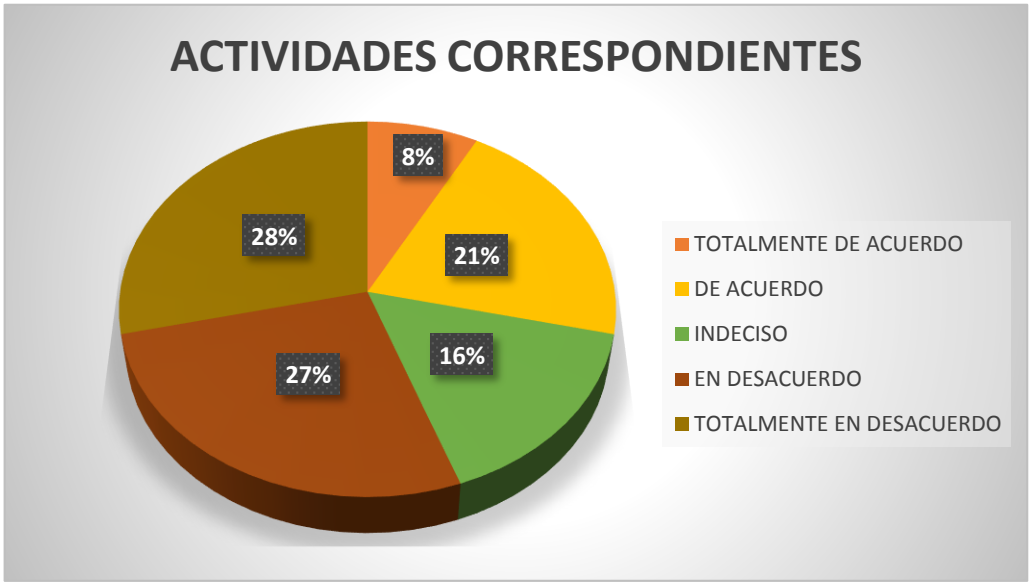
empresa; los colaboradores si reciben capacitaciones específicas de su puesto de trabajo pero por no estar estos definidos no se puede explotar al cien por ciento los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.

Recomendación en lo referente en la división y especialización del trabajo: Establecer los puestos a los que pertenecen cada colaborador para poder aplicar las capacitaciones específicas que reciben por parte de la empresa al cien por ciento.

Resultado referente a departamentalización por funciones

2.1 ¿Realiza Usted solo las actividades correspondientes a su puesto de trabajo?

Figura 4.4 Actividades Correspondientes

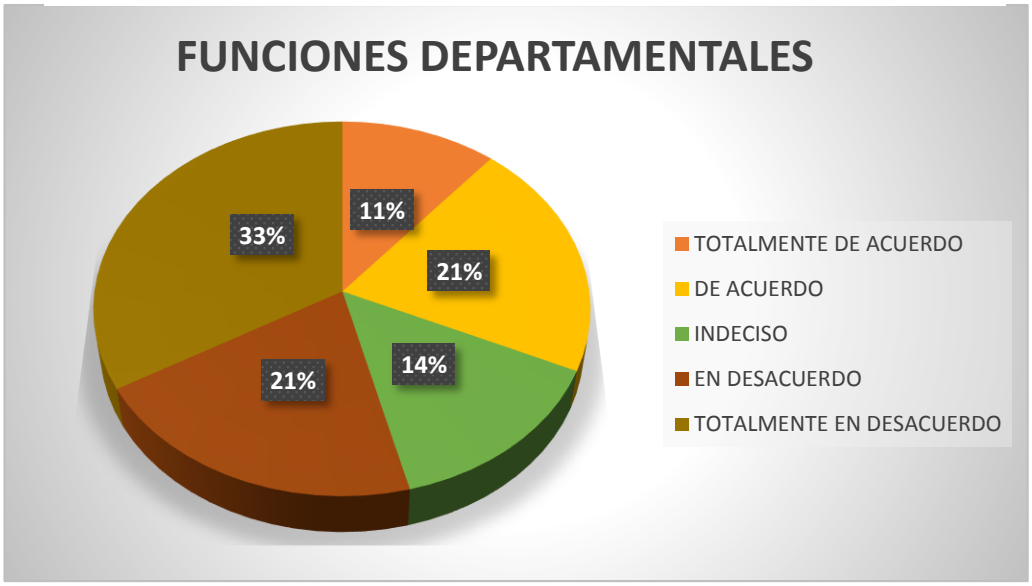


Fuente: Encuesta

Análisis: Un 28% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo al decir que realizan solo las actividades correspondientes a su puesto de trabajo, un 27% está desacuerdo; pero es importante recalcar que un 21% si está de acuerdo y un 8% totalmente de acuerdo en que si son solo actividades correspondientes mientras que un 16% no se encuentra indeciso. Esta pregunta permite conocer que la mayoría opina que no realizan solo actividades correspondientes a su cargo, lo que expresa que no existe una correcta distribución de las funciones lo cual puede generar que exista duplicidad de las mismas.

2.2 ¿Las funciones que realizan están acorde al área o departamento al cual Usted pertenece?

Figura 4.5 Funciones Departamentales

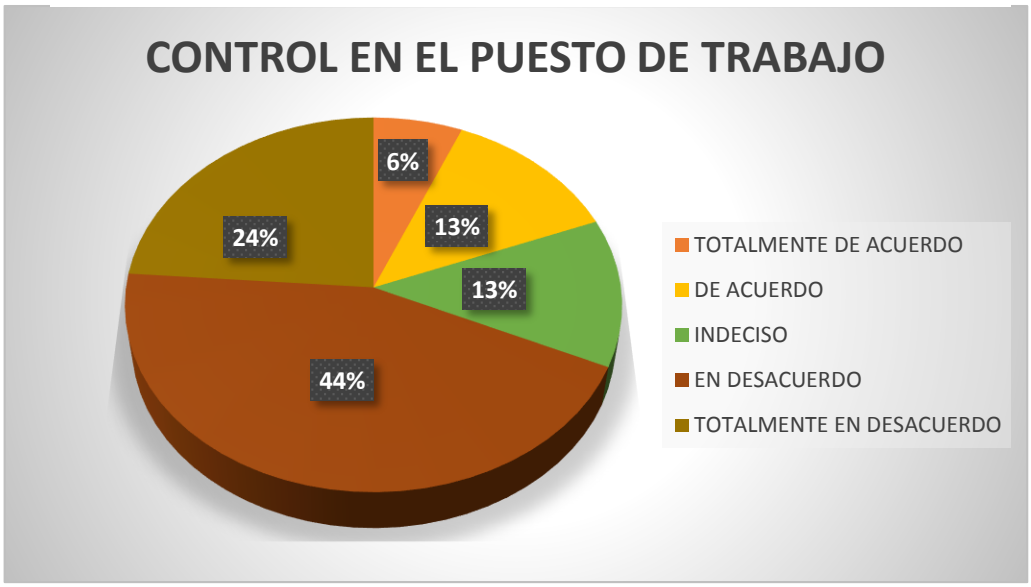


Fuente: Encuesta

Análisis: Mediante la encuesta se puede saber que el 32% de los colaboradores no realizan funciones de acuerdo al departamento al que pertenece, divididas en un 33% en que se encuentra totalmente en desacuerdo y un 21% en desacuerdo, un 21% de los encuestados expresa que si realiza las actividades en base a su departamento el 11% está totalmente de acuerdo y un 6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo es decir se encuentran indecisos; por tal motivo es fácil determinar que en la compañía los trabajadores no se encuentran realizando las funciones en base al área o departamento al que pertenece.

2.3 ¿Se tiene un control sobre las actividades que Usted realiza en su puesto de trabajo?

Figura 4.6 Control en el puesto de trabajo



Fuente: Encuesta

Análisis: El 44% de los empleados está en desacuerdo es decir que opina que no tienen un control sobre las actividades que realizan en sus puestos de trabajo y un 24% está totalmente en desacuerdo es decir que el 68% de los colaboradores no tienen control sobre las actividades que desempeñan, tan solo un 19% están de acuerdo en que si tienen control y un 13% se encuentra indeciso; por tal motivo se sabe que no existe un control en las actividades que realiza cada colaborador y es muy probable que por esto no realicen solo actividades pertinentes a su cargo.

Conclusión referente a la departamentalización por funciones: Los empleados no realizan actividades acordes a su departamento y no sólo realizan las funciones

correspondientes a su cargo de trabajo por lo cual la empresa no puede tener un correcto control de las funciones que realiza cada persona.

Recomendación referente a la departamentalización por funciones: Establecer funciones claras y específicas a su puesto de trabajo para que Mixervices pueda un correcto control de las mismas.

Resultados referentes a cadena de mando

3.1 ¿Es adecuada la comunicación con sus superiores?

Figura 4.7 Comunicación con superiores

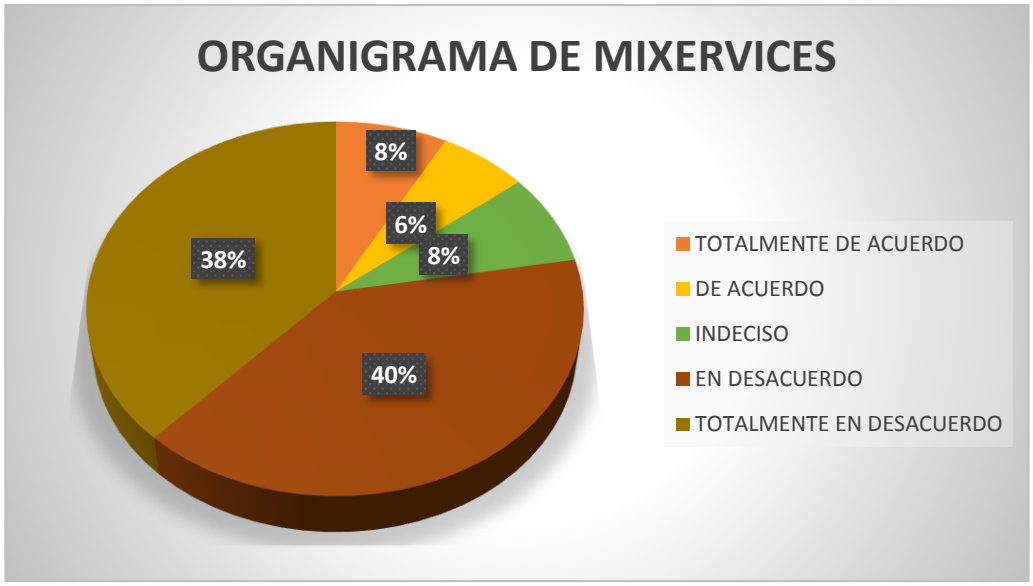


Fuente: Encuesta

Análisis: Entre la opción totalmente de acuerdo y de acuerdo suma un total de 25% de colaboradores que dicen que si tienen una buena comunicación con sus superiores un 16% se sienten indecisos ante esta preguntan, un 30% no están de acuerdo en que existe una adecuada comunicación con sus superiores y finalmente el 29% está totalmente en desacuerdo, lo que se puede generar por no tener una cadena de mando especificada.

3.2 ¿Se le comunicó a Usted algún organigrama de Mixervices Cía. Ltda.?

Figura 4.8 Organigrama de Mixervices

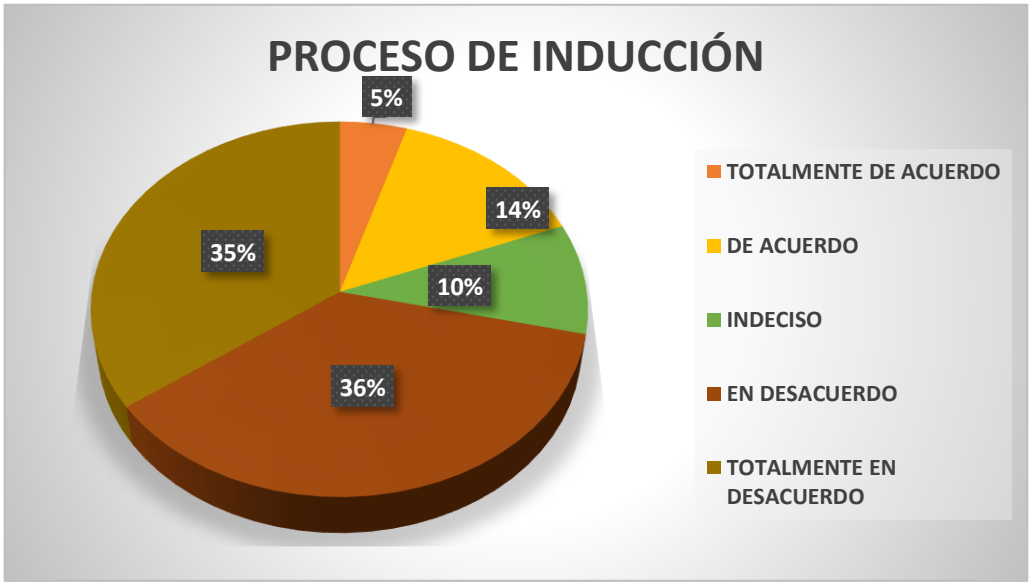


Fuentes: Encuesta

Análisis: El 38% está totalmente en desacuerdo en que se le haya comunicado algún organigrama de Mixervices apoyando esta moción el 40% de los colaboradores que se encuentran en desacuerdo, el 8% se encuentra indeciso a la pregunta y un 6% dice que si está de acuerdo en que se le ha informado sobre algún organigrama de la empresa y un 8% totalmente; lo cual indica que la compañía no tiene una estructura organizacional formal y es por ello que no ha sido comunicada.

3.3 ¿Cree Usted que Mixervices realiza un adecuado proceso de inducción? (Explicación inicial al ser contratados)

Figura 4.9 Proceso de inducción



Fuente: Encuesta

Análisis: La encuesta muestra que un 36 % no está de acuerdo y un 35% está totalmente en desacuerdo en que la empresa realiza un adecuado proceso de inducción hacia los colaboradores, un 10% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la inducción y tan solo un 14% está de acuerdo con la misma y un 5% totalmente de acuerdo; por ello se deduce que no existe un adecuado proceso de inducción en donde se le comunican a los colaboradores el funcionamiento de Mixervices.

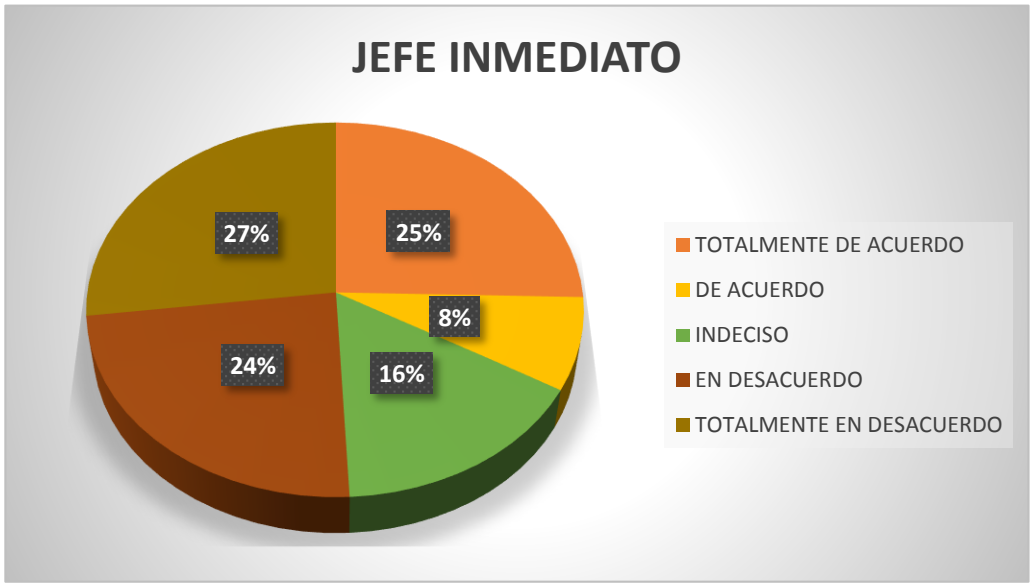
Conclusión referente a la cadena de mando: Mixervices no cuenta con un correcto proceso de inducción pues al no tener estandarizado su estructura organizacional no se puede explicar cómo funciona la compañía y por tal motivo se demuestra que los trabajadores no tienen una buena comunicación con los superiores.

Recomendación referente a la cadena de mando: Tener una política y un procedimiento de selección de personal que sirva de guía para tener un talento humano competente en la compañía.

Resultados referentes a jerarquía y tramo de control

4.1 ¿Conoce Usted quien es su jefe inmediato?

Figura 4.10 Jefe inmediato

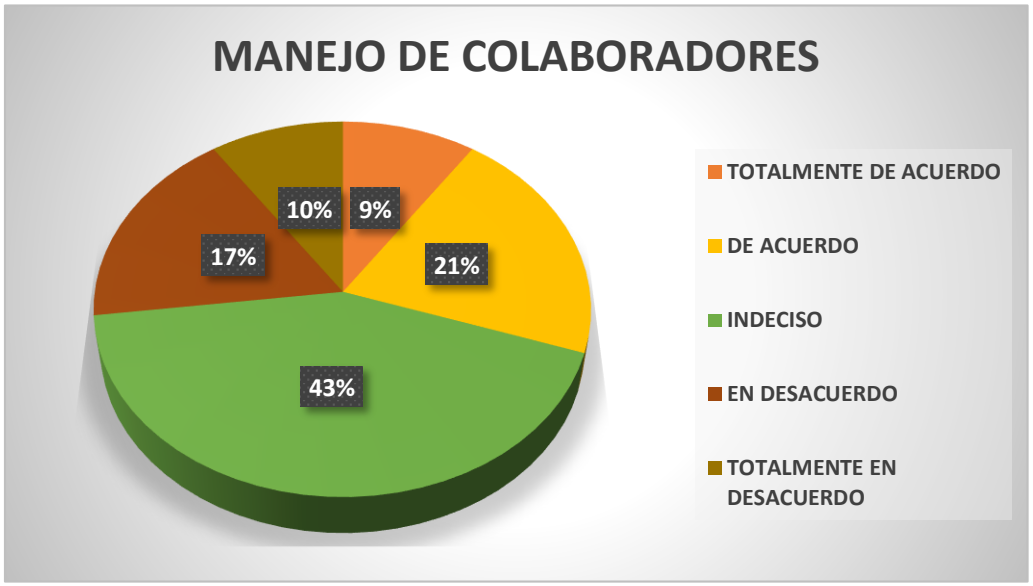


Fuente: Encuesta

Análisis: El 51% de los encuestados dicen no saber quién en su jefe inmediato, un 33% dice estar de acuerdo en saber quién es su jefe inmediato y un 16% no está seguro de quien es su jefe, por tal motivo existe una grande desorganización en la compañía pues no están definidos correctamente los puestos de trabajos y por ello no se puede definir la jerarquía correspondiente.

4.2 ¿Sus superiores manejan con facilidad a todos sus colaboradores a cargo?

Figura 4.11 Manejo de colaboradores

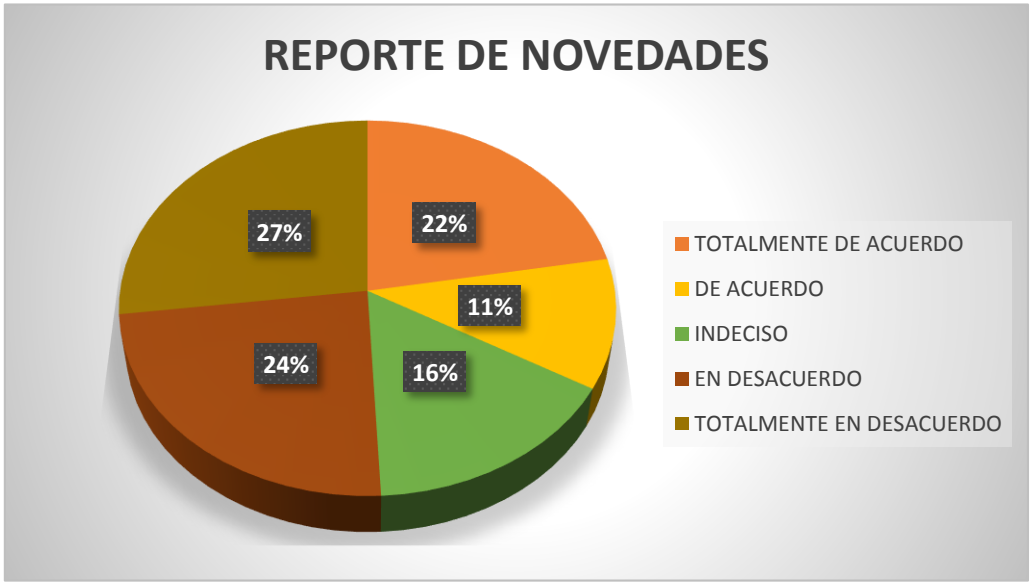


Fuente: Encuesta

Análisis: Un 17% y 10% de los colaboradores están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo respectivamente en que sus superiores manejan con facilidad a todos sus colaboradores, un 21% está totalmente de acuerdo, el 9% está de acuerdo, pero es importante recalcar que un 43% de los colaboradores no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

4.3 ¿Sabe Usted a quien debe reportar las novedades, comentario o inconvenientes en su puesto de trabajo?

Figura 4.12 Reporte de novedades



Fuente: Encuesta

Análisis: El 27% está totalmente en desacuerdo sobre el conocimiento de a quién se debe reportar novedades en su puesto de trabajo apoyando esta moción el 24% de los colaboradores que se encuentran en desacuerdo, el 16% se encuentra indecisos a la pregunta, un 11% dice que si está de acuerdo en saber a quién comunicar y un 22% dice estar totalmente de acuerdo; lo que expresa es que la mayoría de los colaboradores no sabe a quién se le debe reportar por el mismo hecho que no sabe quién es su jefe inmediato.

Conclusión referente a jerarquía y tramo de control: La mayoría de los colaboradores no saben si sus superiores pueden manejar correctamente a todo el

personal, esto se da porque no se sabe quién es el jefe directo de cada puesto al cual se le puede reportar las novedades.

Recomendación referente a jerarquía y tramo de control: Establecer una jerarquía clara en el organigrama y un tramo de control adecuado para que los superiores puedan guiar y controlar correctamente a sus subordinados.

Resultados referentes a centralización y descentralización

5.1 ¿Puede Usted participar en la toma decisiones estratégicas para la organización?

Figura 4.13 Decisiones estratégicas

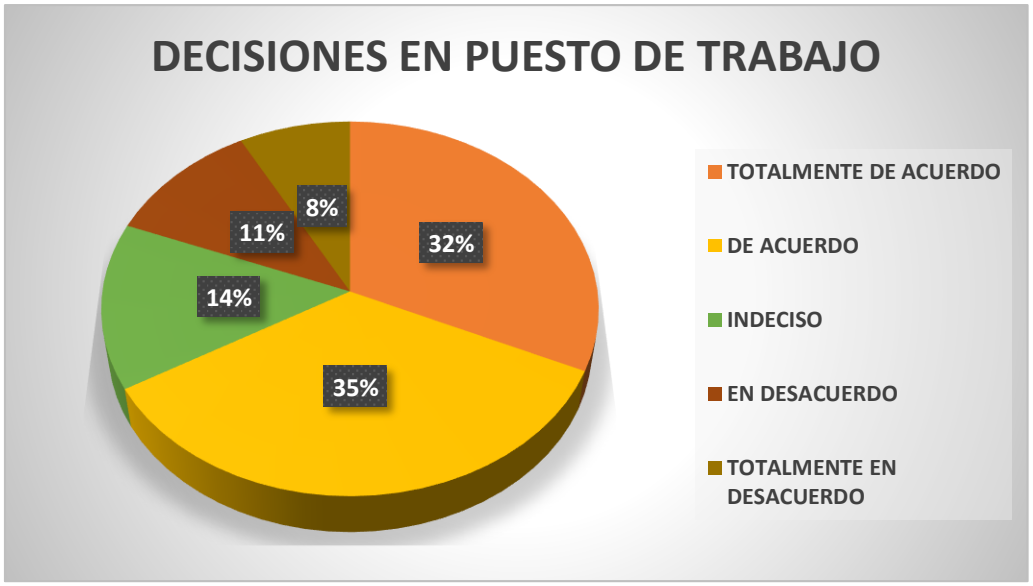


Fuente: Encuesta

Análisis: La mayoría de los encuestados es decir un 33% dice estar en desacuerdo en la opción de que los colaboradores pueden participar en la toma de decisiones estratégicas para la compañía, el 32% del personal dice estar totalmente en desacuerdo, el 24% se encuentra indeciso y tan solo 3% y 8% dicen estar totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente. Es decir se encuentran centralizadas las decisiones estratégicas en la compañía.

5.2 ¿Mixervices le permite tomar decisiones a Usted para resolver problemas en su puesto de trabajo?

Figura 4.14 Decisiones de trabajo

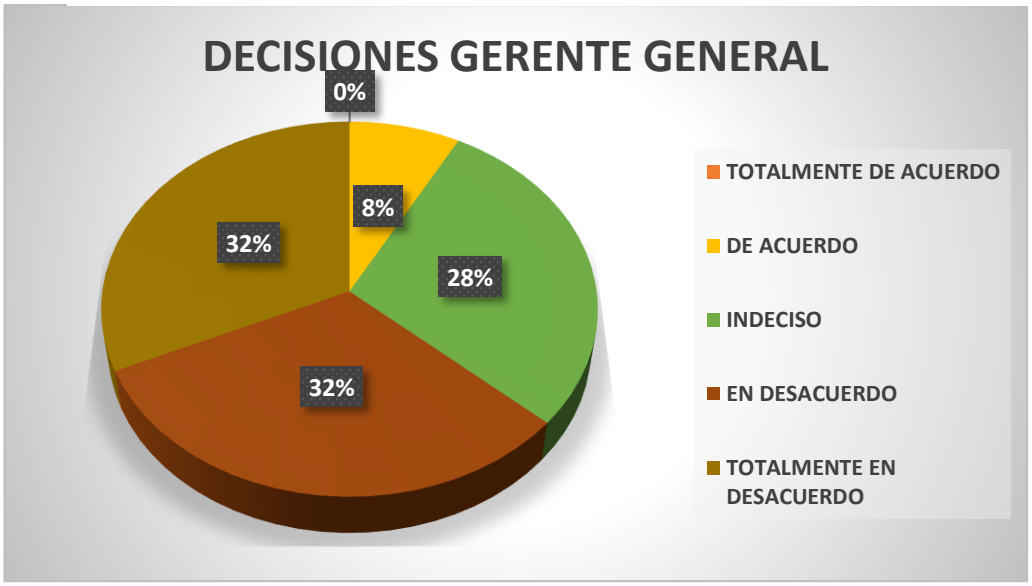


Fuente: Encuesta

Análisis: El 35% de los encuestados se encuentran de acuerdo en el sentido en que si pueden tomar decisiones en su puesto de trabajo, así también el 32% está totalmente de acuerdo; el 14% se encuentra indeciso y tan solo el 19% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Es decir la mayoría de los colaboradores piensan que si se puede tomar decisiones respecto a las labores cotidianas en su puesto de trabajo, para solucionar algún problema que se presente.

5.3 ¿Tiene Usted conocimiento sobre las decisiones que toma el Gerente General?

Figura 4.15 Decisiones Gerente General



Fuente: Encuesta

Análisis: La mayoría de los encuestados conformado por el 33% en desacuerdo y el 32% totalmente en desacuerdo opinan que no tiene conocimiento sobre las decisiones que toma gerencia puesto que éstas son muy centralizadas y tan solo el 8% dice conocer las decisiones que toma el Gerente y de esta manera se sabe que el 28% de las personas se encuentran indecisas ante esta pregunta.

Conclusión referente a centralización y descentralización: La mayoría de las decisiones en Mixervices se toman centralizadamente y es por ello que los colaboradores no tiene total conocimiento de todo lo que se decide en la compañía, pero cabe recalcar que los empleados si pueden tomar decisiones que ayuden a solucionar un problema en sus actividades cotidianas.

Recomendación referente a centralización y descentralización: Realizar programas de comunicación y difusión sobre las metas de la compañía para que sirva de guía a los colaboradores y así poder cumplir los objetivos propuestos.

Resultados referentes a formalización

6.1 ¿Se le especificaron por escrito las funciones de su cargo?

Figura 4.16 Funciones por escrito



Fuente: Encuesta

Análisis: El 70% de los colaboradores dicen estar totalmente en desacuerdo, de la misma manera el 13% dice estar en desacuerdo formando así un total de 83% de encuestados que no se les han especificado por escrito las funciones a desempeñar y un 11% no sabe si se le especificaron o no sus funciones y es importante recalcar que solo el 1% de los colaboradores están totalmente de acuerdo y un 5% de acuerdo en haber recibido por escrito sus funciones, es por ello que la compañía necesita tener un manual de funciones formal para poder socializar a los colaboradores y que de esta manera también se pueda dar una buena inducción al momento de ser contratados.

6.2 ¿El desempeño en su trabajo es en base a la experiencia?

Figura 4.17 Experiencia en el trabajo

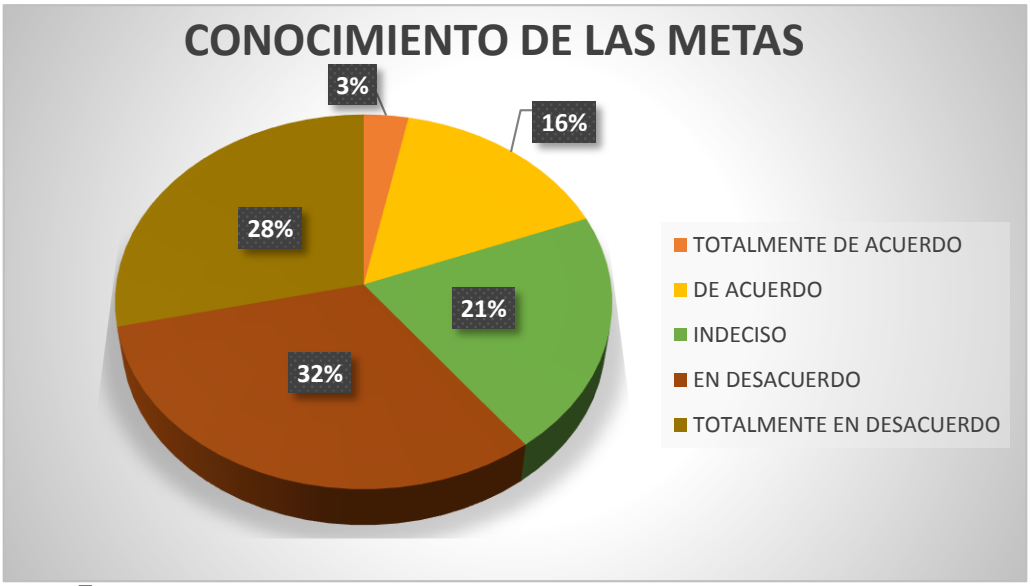


Fuente: Encuesta

Análisis: El 38% de los colaboradores está totalmente de acuerdo en que su desempeño actual es en base a la experiencia que tiene apoyando esta moción el 43% que dice estar de acuerdo y tan solo un 14% se muestra indeciso ante esta pregunta y un 5% dice estar en desacuerdo completando así el 100%; es decir ninguno de los colaboradores está totalmente en desacuerdo por ello los colaboradores no sabe qué actividades realizar porque se le informó correctamente sino que lo saben porque ya tienen experiencia en su puesto de trabajo.

6.3 ¿Conoce Usted las metas propuestas por Mixervices Cía. Ltda.?

Figura 4.18 Conocimiento de las Metas



Fuente: Encuesta

Análisis: El 28% de los colaboradores está totalmente en desacuerdo y el 32% en desacuerdo en lo referente al conocimiento de las metas propuestas por Mixervices; el 21% no se encuentra ni en acuerdo ni en desacuerdo es decir está indeciso, tan solo el 16% y 3% está desacuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente, lo cual comprueba que en la compañía no se conocen las metas que tiene y es por ello que los colaboradores no trabajan para cumplir un objetivo.

Conclusión referente a formalización: La compañía no cuenta con documentos escritos que formalicen el funcionamiento de la misma, por eso los colaboradores reflejan que no tiene conocimiento sobre sus funciones y es así que realizan su trabajo en base a la experiencia, sin saber que metas se necesitan cumplir.

Recomendación referente a formalización: Establecer una estructura orgánica que formalice el funcionamiento de Mixervices para que los colaboradores entiendan qué se hacer, cómo se hacer y por qué se hace.

4.2 Entrevista a colaboradores:

4.2.1 Conclusiones

Mediante la entrevista que se realiza a todos los colaboradores de Mixervices se puede notar en los datos adquiridos, que no todo el personal tiene claro quién es su jefe inmediato, incluso ciertos empleados piensan que tiene dos o más jefes inmediatos y es por ello que existe la confusión de a quién se debe reportar las actividades y novedades.

Los colaboradores mencionan cuáles son para ellos las seis funciones específicas más importantes de su cargo, las cuales se toman en cuenta para levantar la propuesta del presente proyecto.

Se pide el nombre de los empleados en la encuesta para ser más asertivos en la información requerida, pues de esta manera se sabe en qué fecha ingresan a trabajar y es notable que los colaboradores con mayor experiencia en Mixervices responden con más facilidad a las funciones que realizan y son más específicos que los que llevan poco tiempo en el trabajo.

4.2.2 Recomendaciones

Se recomienda a Mixervices comunicar a todo su personal el organigrama de la compañía, especificar los puestos de trabajo y así evitar confusiones de los colaboradores.

Para levantar la propuesta se debe tomar muy en cuenta el criterio del personal más antiguo, pues este cuenta con mayor experiencia en las labores que realiza y así se puede ser más asertivo en el planteamiento de la solución al problema.

4.3 Entrevista a Gerente General:

4.3.1 Conclusiones

El señor Xavier Ramos Gerente general de Mixervices explica que la compañía actualmente se encuentra funcionando empíricamente, pues hace dos años atrás se tuvo un crecimiento del 50% de sus clientes y no se tomaron las medidas correcta para el adecuado control de las actividades que cada uno tiene que realizar, pero se está intentando mejorar los procesos y procedimiento que tienen para satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores, pues ellos no se encuentran contentos con el servicio que se brinda actualmente. Además explica que Mixervices no tiene una estructura organizacional que este formalizada, pues ninguna persona se ha tomado el trabajo de realizar un organigrama acorde a las necesidades de la compañía.

Se entiende que esto sucede pues el Ing. Xavier ha delegado el control de las funciones que realiza cada colaborador en su equipo de trabajo, que está conformado por Gerente de operaciones, supervisor de producción, responsable del servicio-logística, responsable de compras, supervisor de limpieza, técnico ambiental, técnico de procesos, técnico de inocuidad y el técnico en seguridad industrial; ellos dicen tener controlado al personal a su cargo, pero con los acontecimientos que se han visto como son la perdida de los clientes por el descontento de los servicios, se puede notar claramente que nadie lleva un control adecuado de qué se está realizando en la compañía.

En el último periodo se han querido implantar muchos cambios en la compañía pero no se ha logrado, pues no existe quien controle todo lo que se innova. El gerente General dice que su tiempo es muy reducido y que no puede estar pendiente de cada colaborador supervisando qué es lo que realizan. Además explica que no se tiene definido un nivel de responsabilidad, autoridad y relación de sus colaboradores con sus superiores y viceversa, igualmente como no se tiene un correcto control de lo que se hacen los colaboradores, no saben hacia donde se quiere llegar y cuál es el granito de arena que cada uno debe aportar; por tal motivo se necesita un cambio urgente que permita controlar todo lo implantado, mejorando el desempeño de la empresa.

Adicional el Gerente General dice que se pueden generar problemas en el alza de los costos variables, pues al no tener la mano de obra controlada y especificada sus funciones se generan más horas extras, existe un mayor desperdicio en la materia prima. Mixervices tiene acuerdos con proveedores, para obtener promociones y descuentos en materia prima, pero éstos ya no quieren trabajar con la compañía pues existe una desorganización total al momento de realizar los pedidos; ya que las ordenes de producción no están a tiempo, todo esto incrementa los costos y por ende el precio de venta, es por ello que la empresa pierde competitividad en el mercado; aunque se tiene un cliente potencial como lo es Plasticaucho, se debe mejorar los servicios para poder mantenerlo.

También el Ing. Xavier expone que cuando se requiere contratar a una persona nueva, no se le puede explicar correctamente qué es lo que debe realizar, no existe una guía por parte de los superiores para acortar la curva de aprendizaje y por ello

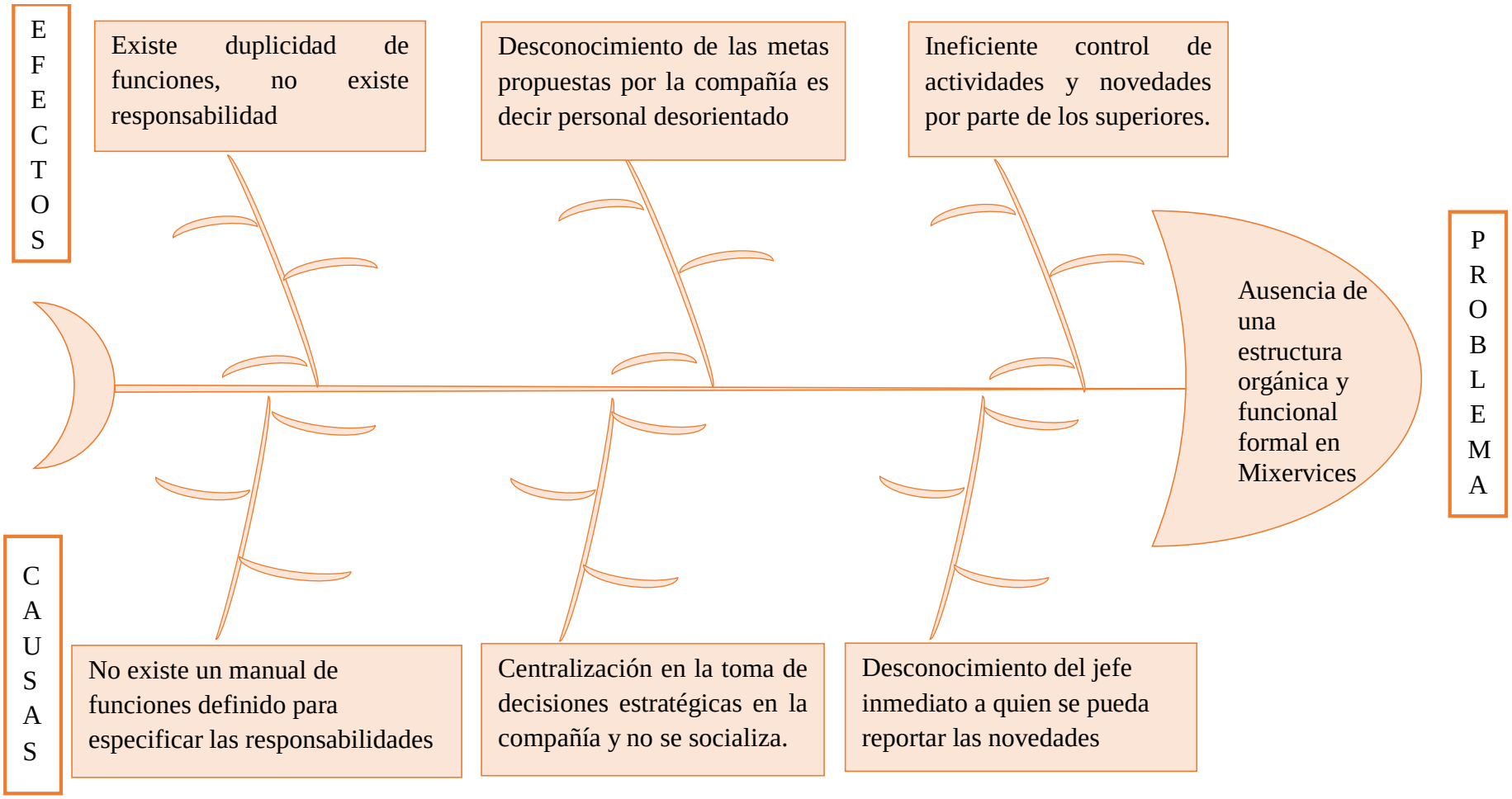
algunas personas se retiran de la compañía y los que se quedan terminan siendo parte del montón que no sabe hacía donde ir, es decir están desorientados.

4.3.2 Recomendación

Realizar una estructura formal para tener un control sobre las actividades que se realizan en la compañía, además se necesita tener una correcta selección del personal y así minimizar los problemas que tiene la compañía.

Para poder entender de mejor manera la situación actual de la compañía en base a la encuesta realizada y las entrevistas, se realizó el esquema de Ishikawa donde se expresa los principales hallazgos encontrados en Mixervices.

Figura 4.19 Diagrama de Ishikawa



Elaborado por: Paula Bermeo
Fuente: Metodología

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Estructura Orgánica y Funcional de la empresa Mixervices

5.1 Antecedentes

Mediante la encuesta y las entrevistas que se realizan en Mixervices, se comprueba que la empresa necesita una estructura orgánica funcional la cual permita a la compañía tener una correcta organización para de esta manera poder tener una buena comunicación y así ejercer el control necesario de las personas y las actividades que éstas realizan.

Al no tener la empresa un manual de funciones por escrito que delimite las actividades que cada persona no se tiene un control adecuado, es por ello que se realiza un organigrama estructural y funcional; el mismo que consta con los puesto de trabajo que tiene Mixervices, ubicándolos en los departamentos correspondientes y desarrollando las funciones de cada uno.

La propuesta que se desarrolla tiene como objetivo resolver el problema propuesto que posee Mixervices para poder tener un mejoramiento en su funcionamiento y ser proactivos al cambio.

5.2 Puesto de trabajo en Mixervices

A continuación se detallan los puestos de trabajo propuestos para una estructura formal en Mixervices; además se especifica al departamento al cual pertenece cada uno.

Figura 5.1 Puestos de trabajo por departamento

mixervices	
PUESTOS DE TRABAJO POR DEPARTAMENTO	
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	1. Gerente General 2. Gerente de Operaciones
DEPARTAMENTO CONTABLE / FINANCIERO	3. Contador 4. Auxiliar contable 5. Jefe de Costos y Presupuestos
DEPARTAEMNTO DE CATERING	6. Analista Técnico de Logística y servicio 7. Supervisor de producción 8. Cocinero 9. ayudante de Cocina 10. Ayudante de cocina en Mise en Place 11. Posillero 12. Servicio 13. Despachador
DEPARTAMENTO DE LIMPIEZA	14. Supervisor de limpieza 15. Auxiliar de limpieza 16. Jardinero
DEPARTAMENTO DE ADQUISIÓN Y BODEGA	17. Responsable de Compras 18. Operador de Bodega
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	19. Analistas de Talento Humano

DEPARTAMENTO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	20. Analista Técnico de Seguridad Industrial 21. Analista Técnico Ambiental 22. Analista Técnico de Inocuidad y Calidad 23. Analista Técnico de Producción y Procesos

Elaborador por: Paula Bermeo
Fuente: Mixervices Cía. Ltda.

5.3 Misión de Mixervices

Mixervices es una empresa que brinda servicios de Catering, limpieza y jardinería; pensando siempre en satisfacer a sus clientes y consumidores, con servicios seguros y confiables, mediante procesos efectivos y personal competente, siendo socialmente responsables.

5.4 Visión de Mixervices

Fortalecer y consolidar el negocio hasta el año 2019: mejorando los procesos y sistemas de gestión internos, fidelizando los clientes actuales, desarrollando nuevos clientes, y expandiendo sus servicios.

5.5 Manual de Organización y funciones

5.5.1 Presentación

El presente "Manual de Organización y Funciones", de la empresa Mixervices Cía. Ltda., es un documento de gestión a través del cual se describen la estructura

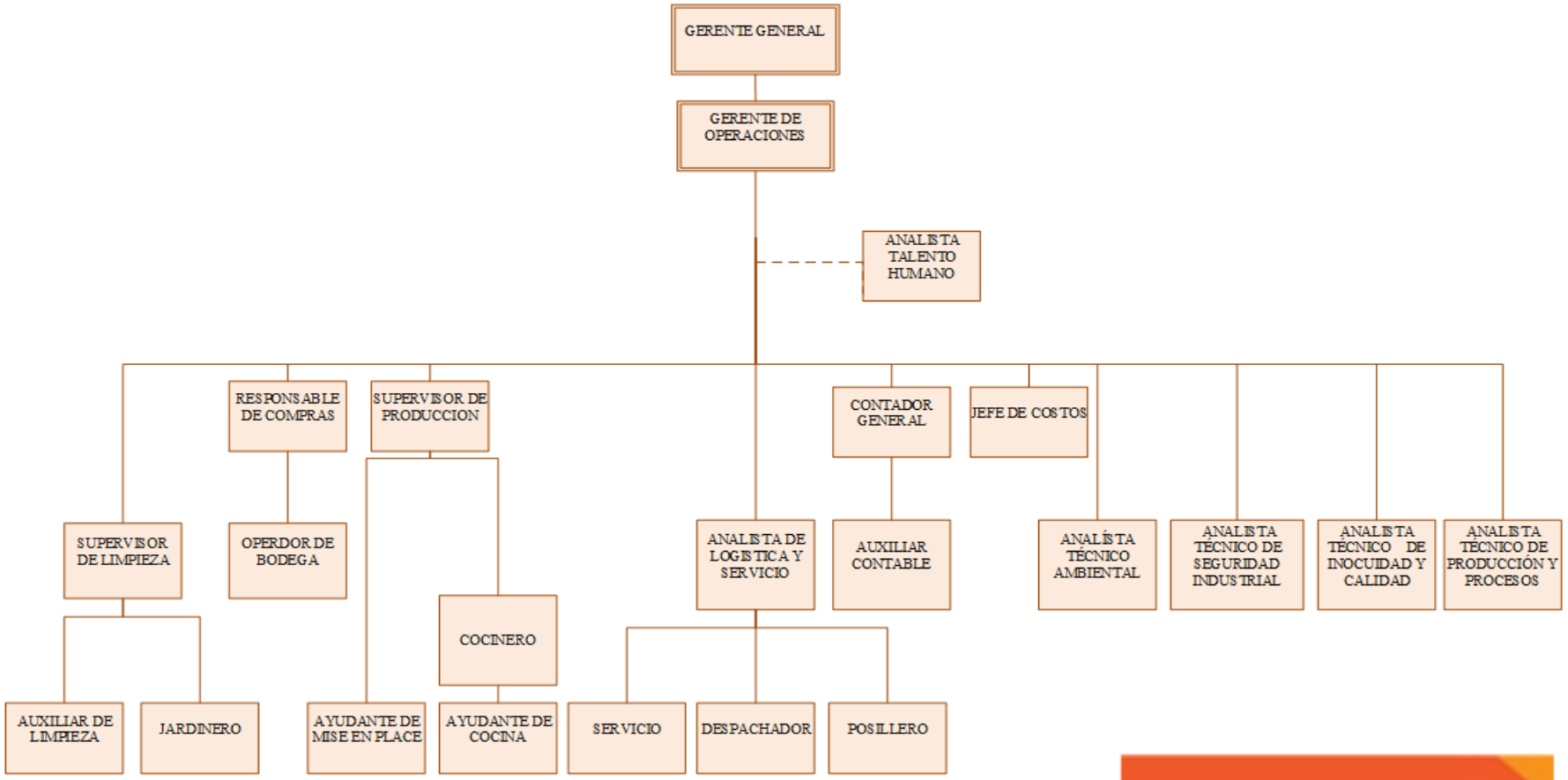
organizativa y se especifican las funciones de cada uno de los puestos, con el fin que los colaboradores conozcan las funciones, responsabilidades y en qué lugar se encuentran dentro de la organización, además este manual estará sujeto a actualizaciones en base a las necesidades de la compañía.

5.5.2 Objetivo

Desarrollar un manual de funciones que sirva de apoyo a la gerencia para un control eficaz de la organización.

5.5.3 Estructura organizacional

Figura 5.2 Estructura organizacional



Elaborador por: Paula Bermeo
Fuente: Mixervices Cía. Ltda.

5.5.4 Funciones de los cargos

5.5.4.1 Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1 Datos de identificación del puesto	
1.1.Denominación del puesto: Gerente General	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-GG
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Administrativo
1.5 Jefe Inmediato: Directorio	**1.6 Supervisados directos:** Gerente de Operaciones
1.7 En ausencia es sustituido por: Persona delegada	**1.8 Fecha de actualización:** 03/04/2017
2 Misión del puesto	
Planear, proponer aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, financieras y operativas de la empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo a las facultades delegadas.	
3 Actividades esenciales	
1. Ejecutar los acuerdos de la Junta General de Accionistas y del Directorio. **2.** Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial, así como dirigir y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento de las funciones encomendadas. **3.** Presentar al Directorio, los estados financieros, los presupuestos anuales, para su respectiva aprobación. **4.** Ejecutar la Planificación Estratégica aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo. **5.** Aprobar el presupuesto y proponer modificaciones si se requiere al mismo. **6.** Celebrar y firmar todo los contratos y las obligaciones de la empresa, dentro de los criterios autorizados por el estatuto y directorio. **7.** Revisar y evaluar periódicamente las operaciones que se llevan a cabo en la empresa. **8.** Aprobar la adquisición y contratación de los bienes y servicios necesarios para la ejecución de actividades y operaciones.	
4. **Principales Reportes**	
Reportes	**Periodicidad**
Reporte de seguimiento al presupuesto	Mensual
5. Contactos internos/externos:	
5.1 Internos: Gerente de Operaciones, Contador, Auxiliar contable, Jefe de Costos y Presupuestos, Analista Técnico de Logística y servicio, Supervisor de producción Supervisor de limpieza, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Inocuidad y Calidad, Analista Técnico de Producción y Procesos, Responsable de Compras, Analistas de Talento Humano.	
5.2 Externos: Bancos, proveedores, consultores, clientes.	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO
6. Perfil del puesto
6.1. Instrucción Formal **7.1.1 Nivel de instrucción:** Ingeniero o Master en Administración de Empresas, Finanzas o Comercial.

6.2 Experiencia	**Posiciones Similares**	**Instituciones Similares**
3 Años	X	

6.3 Competencias	**Grado**	
	Nivel	**Selección**
Pensamiento Conceptual	4	4
Orientación a resultados/logro	6	5
Orden y Calidad en el trabajo	4	3
Impacto e influencia	4	4
Liderazgo	5	5
Trabajo en equipo	3	2

5.5.4.2 Gerente de Operaciones

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Denominación del puesto: Gerente de Operaciones	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-GO
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Administración
1.5 Jefe Inmediato: Gerente General	**1.6 Supervisados directos:** Contador, Auxiliar contable, Jefe de Costos y Presupuestos, Analista Técnico de Logística y servicio, Supervisor de producción, Supervisor de limpieza, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Inocuidad y Calidad, Analista Técnico de Producción y Procesos, Responsable de Compras, Analistas de Talento Humano .
1.7 En ausencia es sustituido por: Supervisor de Producción y Supervisor de Limpieza	**1.8 Fecha de actualización:** 03/04/2017
2 Misión del puesto	
Responsable de planificar, programar y producir eficientemente las líneas asignadas para satisfacer las necesidades del cliente. Responsable de diseñar e implementar los procesos productivos.	
3 Actividades esenciales	
1. Planificar y programar las líneas de producción, servicio y todas las variables implícitas como: nuevos proyectos o nuevos productos y/o servicios. **2.** Supervisar, administrar y gestionar efectiva y eficientemente las operaciones de producción, mantenimiento y aseguramiento del sistema de gestión. **3.** Gestionar y controlar los costos de operación, administrando en base al presupuesto. **4.** Analizar los requerimientos e inventario de materia prima, suministros, insumos, productos y recursos humanos de las líneas de producción asignadas **5.** Liderar el diseño e implementación de procesos; así como cambios de capacidad instalada de las líneas de producción asignadas. **6.** Fomentar estrategias enfocadas al desarrollo de cultura de eficiencia, calidad y servicio interno-externo. **7.** Coordinador del Sistema de Gestión Integrado de los procesos y áreas asignadas.	
4 Principales Reportes	
Reportes	**Periodicidad**
Tablero de comando	Mensual
Avances del SGI	Mensual

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO
5 Contactos internos/externos:
5.1 Internos: Gerente General, Contador, Auxiliar contable, Jefe de Costos y Presupuestos, Analista Técnico de Logística y servicio, Supervisor de producción, Supervisor de limpieza, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Inocuidad y Calidad, Analista Técnico de Producción y Procesos, Responsable de Compras, Analistas de Talento Humano .
5.2 Externos: Proveedores, consultores.
6 Perfil del puesto
6.1 Instrucción Formal **6.1.1 Nivel de Instrucción:** Ingeniero o Master en Administración de Empresas, Industrial.

6.2 Experiencia	**Posiciones Similares**	**Instituciones Similares**
3 Años	X	**X**

6.3 Competencias	**Grado**	
	Nivel	**Selección**
Identificación con la organización	4	2
Pensamiento Analítico	4	3
Pensamiento Conceptual	4	3
Orientación a Resultados / Logros	6	5
Orden y la Calidad en el trabajo	4	3
Impacto e influencia	4	4
Liderazgo	5	5
Trabajo en equipo	3	3

5.5.4.3 Contador

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Dato de Identificación del puesto	
1.1. Denominación del Puesto: Contador	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-CG
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Contabilidad/Finanzas
1.5 Jefe Inmediato: Gerente Operaciones	**1.6 Supervisados directos:** Auxiliar de Contabilidad
1.7 En ausencia es sustituido por: Jefe de Costos y presupuestos	**1.8 Fecha de actualización:** 03/04/2017

2 Misión del puesto

Realizar, mantener, consolidar y controlar veraz y oportunas todas las cuentas e información contable y tributaria de la empresa, de acuerdo a las normas.
Controlar los activos y patrimonio de la Cía.

3 Actividades esenciales

1. Elaborar, certificar, firmar y presentar los estados financieros en las fechas establecidas con la información correcta.
2. Registrar, revisar y controlar las transacciones contables o financieras.
3. Calcular, justificar, y generar la información para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y de otros entes de control y planificar oportunamente los flujos para estas obligaciones.
4. Gestionar ante el establecimiento correspondiente las devoluciones de IVA
5. Asesorar a la gerencia y directivos en asuntos relacionados con su cargo, así como a toda la organización estableciendo procedimientos y controles internos.
6. Realizar el control y seguimiento de los activos fijos de la compañía.
7. Mantener actualizado los documentos legales de la compañía.
8. Elaborar y contabilizar las nóminas y pago al IESS.

4 Principales Reportes

Reportes	Periodicidad
Balance General	Mensual y Anual
Estado de Pérdidas y Ganancias	Mensual y Anual
Declaraciones de impuestos	Mensual y Anual
Reporte de activos	Anual

5 Contactos internos/externos:

5.1 Internos: Gerente General, Gerente de Operaciones, Auxiliar contable, Jefe de Costos y Presupuestos, Analista Técnico de Logística y servicio, Supervisor de producción, Supervisor de limpieza, Analistas de Talento Humano, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Inocuidad y Calidad, Analista Técnico de Producción y Procesos.

5.2 Externos: Bancos, entidades reguladoras.

6 Perfil del puesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

6.1 Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de instrucción: Contador Público Autorizado, Ingeniero en Finanzas

6.2 Experiencia	**Posiciones Similares**	**Instituciones Similares**
De 3 a 5 años	X	

6.3 Competencias	**Grado**	
	Nivel	**Selección**
Identificación con la Organización	3	2
Pensamiento Conceptual	3	2
Búsqueda de Información	3	2
Orden y la Calidad en el trabajo	2	1
Dirección de Personas	1	1
Trabajo en Equipo	2	2

5.5.4.4 Auxiliar Contable

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Dato de Identificación del puesto	
1.1.Denominación del puesto: Auxiliar Contable	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-AC
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Contabilidad/ Finanzas
1.5 Jefe Inmediato: Contador General	**1.6 Supervisados directos:** N/A
1.7 En ausencia es sustituido por: Asistente Contable Temporal	**1.8 Fecha de actualización**: 03/04/2017

2 Misión del puesto

Registrar las diferentes cuentas, revisando, clasificando y controlando datos, documentos y pagos al fin de mantener actualizados los movimientos contables, que se realizan en la empresa; aplicando los principios técnicos de contabilidad.

3 Actividades esenciales

1. Recibir, examinar, clasificar y efectuar el registro y comprobantes contable de los pagos, facturas, depósitos, y otros documentos del movimiento propio de la actividad.
2. Elaborar y Gestionar los comprobantes para pagos o anticipos a través de transferencia o emisión de cheques, según la política de pagos.
3. Analizar y conciliar cuentas contables que presenten inconsistencias dentro del sistema.
4. Colaborar con la toma física de los activos fijos, inventarios.
5. Gestionar oportunamente los estados bancarios.
6. Conciliar bancos, estado de cuentas versus libros contables.
7. Realizar cualquier otra actividad inherente al cargo que le sea asignado por su superior.

4 Principales Reportes

Reportes	Periodicidad
Conciliación bancaria	Diario.
Reporte de mayores del plan de cuentas	Diario

5 Contactos internos/externos:

5.1 Internos: Gerente General, Gerente de Operaciones, Contador, Jefe de Costos y Presupuestos, Analista Técnico de Logística y servicio, Supervisor de producción, Supervisor de limpieza, Analistas de Talento Humano, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Inocuidad y Calidad, Analista Técnico de Producción y Procesos.

5.2 Externos: Bancos, proveedores, clientes.

6 Perfil del puesto

6.1 Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de instrucción: Egresado o graduado universitario en carreras de contabilidad, finanzas o administrativas.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

6.2 Experiencia	Posiciones Similares	Instituciones Similares
De 1 a 3 Años	X	

6.3 Competencias	Grado	
	Nivel	Selección
Identificación con la Organización	2	1
Pensamiento Conceptual	2	2
Orientación de Servicio al Cliente	2	1
Trabajo en Equipo	2	1

5.5.4.5 Jefe de Costos y Presupuestos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de Identificación del puesto	
1.1. Denominación del puesto: Jefe de Costos y Presupuestos	1.**2 Código:** MIX-REG-TH-001-JC
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Contabilidad/Finanzas
1.5 Jefe Inmediato: Gerente Operaciones	**1.6 Supervisados directos:** N/A
1.7 En ausencia es sustituido por: Contador General	**1.8 Fecha de actualización:** 03/04/2017
2 Misión del Puesto	
Administrar efectivamente los recursos de la compañía a fin de generar rentabilidad sostenible y liquidez de la misma.	
3 Actividades esenciales	
1. Gestionar, Participar, Asesorar y consolidar la información para la elaboración del Presupuesto Anual de la empresa para ser presentado y aprobado ante la Junta Directiva. **2.** Recopilar información oportuna para determinar costos reales. **3.** Definir fechas para toma de inventarios físicos mensuales, auditar proceso, costear y comparar resultados. **4.** Gestionar y realizar el Inventario físico de fin de año, conjuntamente con el equipo de trabajo. **5.** Realizar costeo de nuevos menús y nuevos servicios. Mantener actualizado los costos para proformas de servicios. **6.** Elaboración y presentación del flujo de caja. **7.** Realizar y gestionar información para la facturación a clientes. **8.** Diseñar, implementar y presentar reportes e indicadores gerenciales que faciliten la interpretación correcta de toda la información contable y financiera de la cía.	
4. Principales Reportes	
Reportes	**Periodicidad**
Ventas	Mensual
Costos y Gastos	Mensual
Inventarios	Mensual y Anual
Rentabilidad por área o departamento	Mensual
Flujo de Caja	Mensual
5. Contactos internos/externos:	
5.1 Internos: Gerente General, Gerente de Operaciones, Contador, Auxiliar contable, Analista Técnico de Logística y servicio, Supervisor de producción, Supervisor de limpieza, Analistas de Talento Humano, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Inocuidad y Calidad, Analista Técnico de Producción y Procesos.	
5.2 Externos: Clientes	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

6. Perfil del puesto

6.1. Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de instrucción: Contador Público Autorizado, Ingeniero en Finanzas o Administración de empresas.

6.2. Experiencia	Posiciones Similares	Instituciones Similares
De 1 a 3 Años	X	

6.3. Competencias	Grado	
	Nivel	Selección
Identificación con la Organización	3	2
Pensamiento Conceptual	3	2
Búsqueda de Información	3	2
Orden y la Calidad en el trabajo	2	1
Trabajo en Equipo	2	1

5.5.4.6 Analista Técnico de logística y servicio

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de Identificación del puesto	
1.1.Denominación del Cargo: Analista técnico de logística y servicio	**1.2.Código:** MIX-REG-TH-001-LS
1.3.Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4. Departamento:** Catering
1.5.Jefe Inmediato: Gerente Operaciones	**1.6. Supervisados directos:** Posillero, Servicio, Despachador.
1.7. En ausencia es sustituido por: Supervisor de Producción	**1.8 Fecha de actualización:** 03/04/2017

2. Misión del puesto

Responsable de planificar, organizar, dirigir, controlar, y verificar todas las operaciones y acciones que surjan en la recepción y entrega del producto terminado; asegurando una buena calidad de atención y sobrepasando las expectativas del cliente.

3. Actividades esenciales

1. Supervisar y controlar que la atención y servicio al cliente sea eficiente.
2. Monitorear durante el servicio, que el producto terminado sea el mismo de principio a fin durante todos los turnos de servicio.
3. Reportar los hallazgos de la semana con el equipo interno análisis, discusión y acuerdos, posterior con el cliente y/o consumidor
4. Supervisar aleatoriamente y monitorear el servicio del menú Dominical.
5. Cuadrar y reportar lo recibido de producción con los números de packs servidos y sobrantes.
6. Optimizar y controlar, carga, rutas, horarios, normas, combustible, multas, sancionar todo lo relacionado con la logística del transporte.
7. Diseñar, Gestionar y coordinar conjuntamente con el equipo el ciclo de menús, el mismo que debe ser a satisfacción del cliente y usuarios; siendo rentable para la empresa incluidos menús especiales.

4. Principales Reportes

Reportes	Periodicidad
Reporte organoléptico	Diarios
Reporte, utensilios, menaje, equipos	Diarios
Reportes de consumos, sobrantes y desperdicios	Diarios

5. Contactos internos/externos:

5.1 Internos: Gerente de Operaciones, Contador, Auxiliar contable, Jefe de Costos y Presupuestos, Supervisor de producción, Analistas de Talento Humano, Posillero, Servicio, Despachador, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Inocuidad y Calidad, Analista Técnico de Producción y Procesos.

5.2 Externos: Proveedores, clientes.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

6. Perfil del puesto

6.1. Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de instrucción: Ingeniero Industrial, Administración de Empresas, contador.

6.2 Experiencia	**Posiciones Similares**	**Instituciones Similares**
1 Año	X	

6.3 Competencias	**Grado**	
	Nivel	**Selección**
Orientación a Resultados/Logro	3	2
Orientación de Servicio al Cliente	2	1
Liderazgo	3	2
Trabajo en Equipo	3	2

5.5.4.7 Supervisor de producción

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de Identificación del puesto	
1.1.Denominación del puesto: Supervisor de Producción	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-SP
1.2.Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.3. Departamento:** Catering
1.4.Jefe Inmediato: Gerente Operaciones	**1.5. Supervisados directos:** Cocinero, Ayudante de Cocina, Ayudante de cocina en Mise en Place.
1.6. En ausencia es sustituido por: Responsable de Analista técnico de logística y servicio	**1.8 Fecha de actualización:** 03/04/2017
2. Misión del puesto	
Responsable de planificar, organizar, dirigir, controlar y reportar el cumplimiento de la programación de la producción a tiempo, bajo estándares de calidad e inocuidad de alimentos.	
3. Actividades esenciales	
1. Organizar y planificar los pedidos en base a los ciclos de menús **2.** Realizar, verificar que las ordenes de producción estén actualizadas y estandarizadas para los ciclos. **3.** Controlar, optimizar, degustar y aprobar los procesos de preparación, cocción y productos finales. **4.** Verificar, analizar y cuadrar la producción diaria e informar los desperdicios, sobrantes, mermas. **5.** Verificar rendimientos de materia prima. **6.** Coordinar la preparación de menús especiales. **7.** Atender y gestionar los requerimientos de los clientes, de ser necesario solicitar el acompañamiento del Gerente de Operaciones, o Gerente General. **8.** Diseñar conjuntamente con el equipo el ciclo de menús	
4. Principales Reportes	
Reportes	**Periodicidad**
Rendimientos	Diario
Organoléptico	Por turnos
Sobrantes, faltantes, desperdicios,	Diario
5. Contactos internos/externos:	
5.1 Internos: Gerente General, Gerente de Operaciones, Contador, Auxiliar contable, Analista Técnico de Logística y servicio, Jefe de Costos y Presupuestos, Analistas de Talento Humano, Cocinero, Ayudante de Cocina, Ayudante de cocina en Mise en Place, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Inocuidad y Calidad, Analista Técnico de Producción y Procesos, Operador de Bodega.	
5.2 Externos: Clientes.	
6.Perfil del puesto	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

6.1. Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de instrucción: Chef profesional o carreras afines.

6.2 Experiencia	**Posiciones Similares**	**Instituciones Similares**
De 1 a 3 Años	X	

6.3 Competencias	**Grado**	
	Nivel	**Selección**
Identificación con la Organización	3	2
Pensamiento Analítico	3	2
Orientación a Resultados/Logro	3	2
Orientación de Servicio al Cliente	2	1
Impacto e Influencia	2	1
Dirección de Personas	3	2
Trabajo en Equipo	3	2

5.5.4.8 Cocinero

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Denominación del puesto: Cocinero	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-CO
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Catering
1.5 Jefe Inmediato: Supervisor de Producción	**1.6 Supervisados directos:** Ayudantes de cocina
1.7 En ausencia es sustituido por: Cocinero	**1.8 Fecha de actualización:** 15/04/2017

2 Misión del puesto

Preparar y cocinar los diferentes menús de acuerdo a las cantidades solicitadas y ciclos de menús establecidos con los clientes.

3 Actividades esenciales

1. Verificar y preparar el menú del día, de acuerdo a la receta y cantidades para la producción.
2. Operar varios equipos de cocina para la preparación de las comidas.
3. Degustar de los alimentos para controlar la calidad.
4. Gestionar que los alimentos se preparen y entreguen a tiempo a despacho.
5. Cumplir con los procedimientos de seguridad industrial
6. Reportar a su jefe inmediato alguna novedad.
7. Cumplir con las tareas que le fuesen asignadas.

4. Principales Reportes

Reportes	Periodicidad
Organoléptico	Diario
Sobrantes de Materia Prima	Diario

5. Contactos internos/externos:

5.1 Internos: Supervisor de producción, Ayudante de Cocina, Ayudante de cocina en Mise en Place, Analistas de Talento Humano, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Inocuidad y Calidad, Analista Técnico de Producción y Procesos, Operador de Bodega.

5.2 Externos: N/A

6. Perfil del puesto

6.1 Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de Instrucción: Estudios en Gastronomía o carreras afines

6.2 Experiencia	Posiciones Similares	Instituciones Similares
1 Año	X	

6.3 Competencias	Grado	
	Nivel	Selección
Identificación con la organización	2	1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Pensamiento conceptual	2	1
Orden y la calidad en el trabajo	2	2
Orientación al servicio al cliente	2	2
Dirección de personas	1	1
Trabajo en equipo	2	1

5.5.4.9 Ayudante de Cocina

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de identificación del puesto	
1.1.Denominación del puesto: Ayudante de Cocina	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-AC
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Catering
1.5 Jefe Inmediato: Cocinero	**1.6 Supervisados directos:** N/A
1.7 En ausencia es sustituido por: Ayudante de Cocina	**1.8 Fecha de actualización:** 15/04/2017

2 Misión del puesto
Apoyar al cocinero en todo lo referente a la preparación de los alimentos

3 Actividades esenciales
1. Picar las verduras frescas para el menú diario. **2.** Realizar refritos para la preparación de los alimentos **3.** Hornear y freír alimentos requeridos para el menú. **4.** Preparar los jugos y ensaladas. **5.** Preparar y pesar las bandejas de alimentos para ser entregados a despacho **6.** Recopilar y desechar los desperdicios de alimentos bajo normas establecidas. **7.** Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

4.. Principales Reportes	
Reportes	**Periodicidad**
Reporte de envío de los alimentos a despacho	Diario

5. Contactos internos/externos:
5.1 Internos: Supervisor de Producción, Analista de Talento Humano, Cocinero, Despachador, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Inocuidad y Calidad, Analista Técnico de Producción y Procesos.
5.2 Externos: N/A

7. Perfil del puesto
6.1Instrucción formal **7.1 1 Nivel de instrucción:** Estudios básicos de Gastronomía

6.2. Experiencia	**Posiciones Similares**	**Instituciones Similares**
1 Año	X	

6.3. Competencias	**Grado**	
	Nivel	**Selección**
Identificación con la organización	2	1
Orden y la calidad en el trabajo	2	1
Orientación de servicio al cliente	2	2
Trabajo en Equipo	2	2

5.5.4.10 Ayudante de Mise en Place

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Denominación del puesto: Ayudante de Mise en Place	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-MP
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Catering
1.5 Jefe Inmediato: Supervisor de producción	**1.6 Supervisados directos:** N/A
1.7 En ausencia es sustituido por: Ayudante de Mise en Place	**1.8 Fecha de actualización:** 15/04/2017

2 Misión del puesto

Realizar pre alistamiento de verduras, frutas y cárnicos, de acuerdo a la orden de producción solicitada para la elaboración de los menús diarios.

3 Actividades esenciales

1. Asear, limpiar, desinfectar equipos, materiales y utensilios según instrucciones de seguridad e inocuidad indicadas por los responsables.
2. Pesar la materia prima recibida de bodega.
3. Pre-alistar las frutas y verduras de acuerdo con las necesidades de la producción del día.
4. Realiza el proceso de desposte y empaque de res.
5. Realizar los cortes solicitados a las verduras, frutas y cárnicos.
6. Realizar los packs para los distintos turnos de alimentación del día.

4. Principales Reportes

Reportes	Periodicidad
Pesos de materia prima proveniente de bodega	Diario
Cantidad de merma de materia prima	Diario
Cantidad de materia prima por Packs	Diario

5. Contactos internos/externos:

5.1 Internos: Supervisor de Producción, Analista de Talento Humano, Cocinero, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Inocuidad y Calidad, Analista Técnico de Producción y Procesos, Operador de Bodega.

5.2 Externos: N/A

6. Perfil del puesto

6.1. Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de instrucción: Bachiller

6.2. Experiencia	Posiciones Similares	Instituciones Similares
6 meses	X	

6.3. Competencias	Grado	
	Nivel	Selección

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Identificación con la organización	2	1
Pensamiento analítico	1	1
Orden y la calidad en el trabajo	2	1
Orientación de servicio al cliente	2	2
Trabajo en equipo	2	2

5.5.4.11 Posillero

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de Identificación del puesto	
1.1. Denominación del puesto: Posillero	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-PO
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Catering
1.5 Jefe Inmediato: Responsable Logística /Servicio	**1.6 Supervisados directos:** N/A
1.7 En ausencia es sustituido por: Posillero	**1.8 Fecha de Actualización:** 08/04/2017

2 Misión del puesto

Responsable de higienizar, limpiar, lavar, y arreglar el menaje, ollas y utensilios, de acuerdo con los estándares de higiene y seguridad alimentaria.

3 Actividades esenciales

1. Recoger los utensilios del desvarase y realizar la limpieza adecuada.
2. Separar menaje y bandejas para su correcta limpieza y desinfección.
3. Lavar y desinfectar el menaje en el área de lavandería.
4. Verificar de que el menaje se encuentre seco para entregarlo al área de servicio.
5. Limpiar correctamente las bandejas para entregar al área de servicio.
6. Limpiar los mesones de lavandería y recolección de los utensilios y áreas destinadas a la colocación del menaje.

4 Principales reportes

Reportes	Periodicidad
Menaje dañado	Diario

5 Contactos internos/externos:

5.1 Internos: Analista Técnico de Logística y servicio, Analista de Talento Humano, Servicio, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Inocuidad y Calidad, Analista Técnico de Producción y Procesos.

5.2 Externos: N/A

6 Perfil del puesto

6.1 Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de Instrucción: Bachiller.

6.2 Experiencia	Posiciones Similares	Instituciones Similares
6 meses	X	

6.3 Competencias	Grado	
	Nivel	Selección
Trabajo en equipo	2	2

5.5.4.12 Servicio

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Denominación del puesto: Servicio	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-SE
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Catering
1.5 Jefe Inmediato: Responsable Logística /Servicio	**1.6 Supervisados directos:** N/A
1.7 En ausencia es sustituido por: Servicio	**1.8 Fecha de Actualización:** 20/04/2017

2 Misión del puesto

Organizar, controlar y gestionar las actividades que se realizan en el área del servicio bajo normas de inocuidad alimentaria.

3 Actividades esenciales

1. Supervisar que las estaciones estén ordenas y abastecidas.
2. Servir el plato de muestra del menú del día para todos los turnos.
3. Supervisar que las reservas estén listas, correctamente armadas y puntuales.
4. Verificar y tener los postres servidos en perfectas condiciones en su respectivo recipiente.
5. Verificar que la comida se encuentre en condiciones óptimas para servirla al cliente. En caso de no estar en perfectas condiciones, devolver a despacho.
6. Controlar que los consumidores entreguen el ticket al momento de servirle.
7. Cuidar el buen servicio al cliente siendo totalmente amable y profesional.
8. Realizar conteo y cuadre de menaje y bandeja diario.

4. Principales Reportes

Reportes	Periodicidad
Reporte de raciones servidas y raciones sobrantes	Diario
Inventario de menaje	Diario

5. Contactos internos/externos:

5.1 Internos: Analista Técnico de Logística y servicio, Analista de Talento Humano, Posillero, Despachador, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Inocuidad y Calidad, Analista Técnico de Producción y Procesos.

5.2 Externos: Consumidores.

6. Perfil del puesto

6.1. Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de instrucción: Bachiller

6.2. Experiencia	Posiciones Similares	Instituciones Similares
6 meses	X	

6.3. Competencias	Grado	
	Nivel	Selección

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Identificación con la organización	2	1
Orientación de servicio al cliente	3	3
Trabajo en Equipo	2	2

5.5.4.13 Despachador

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de identificación del puesto	
1.1. Denominación del puesto: Despachador	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-DE
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Catering
1.5 Jefe Inmediato: Responsable Logística /Servicio	**1.6 Supervisados directos:** N/A
1.7 En ausencia es sustituido por: Despachador	**1.8 Fecha de Actualización:** 20/04/2017

2 Misión del puesto

Gestionar la entrega y el despacho del producto terminado para ser distribuido en los diferentes puntos del servicio.

3 Actividades esenciales

1. Recibir la comida pesada y contada de los cocineros
2. Probar la comida y en caso de no estar en condiciones óptimas devolver.
3. Pesar y repartir de acuerdo a las cantidades solicitadas en los diferentes puntos
4. Empacar la comida en los diferentes Cambros.
5. Conducir bajo las normas de tránsito para trasladar la comida a los diferentes puntos de servicio.
6. Entregar el producto terminado en perfectas condiciones al personal del servicio.

4. Principales Reportes

Reportes	Periodicidad
Cantidad de producto despachado	Diario
Cantidad de sobrante	Diario

5. Contactos internos/externos:

5.1 Internos: Analista Técnico de Logística y servicio, Analista de Talento Humano, Posillero, Servicio, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Inocuidad y Calidad, Analista Técnico de Producción y Procesos.

5.2 Externos: N/A

6. Perfil del puesto

6.1. Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de instrucción: Bachiller

6.2. Experiencia	Posiciones Similares	Instituciones Similares
6 meses	X	

6.3. Competencias	Grado	
	Nivel	Selección
Identificación con la organización	2	1

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Pensamiento Analítico	1	1
Orden y la calidad en el trabajo	2	2
Orientación de servicio al cliente	2	1
Trabajo en Equipo	2	2

5.5.4.14 Supervisor de Limpieza

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de identificación del puesto	
1.1.Denominación del puesto: Supervisor de Limpieza	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-SL
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Limpieza
1.5 Jefe Inmediato: Gerente de operaciones	**1.6 Supervisados directos:** Jardinero, Auxiliares de limpieza
1.7 En ausencia es sustituido por: Auxiliar de limpieza designado	**1.8 Fecha de actualización:** 10/04/2017
2 Misión del puesto	
Planificar, organizar, dirigir, controlar y mejorar todas las actividades técnicas y administrativas del departamento de limpieza y jardinería.	
3 Actividades esenciales	
1. Alinear a su departamento con la misión de la compañía. **2.** Planificar la ejecución de los servicios actuales y posibles contratos **3.** Designar horarios, tareas, tiempos, recursos, materiales e insumos de su personal a cargo, para una correcta y efectiva prestación de los servicios. **4.** Controlar y supervisar y guiar las actividades de trabajo de los diferentes clientes proporcionando un cronograma de visitas y la presentación de informes **5.** Liderar el equipo humano y mantenerlo motivado, aprovechando al máximo su talento. Participar en las tareas de formación del personal. **6.** Participar en la elaboración del Presupuesto y lo ejecuta en su área. **7.** Coordina las fumigaciones y podas de las áreas verdes. **8.** Responder por los recursos que se encuentren en el área de Limpieza y Jardinería.	
4. Principales Reportes	
Reportes	**Periodicidad**
Inventario	Mensual
Mantenimiento Equipos-Maquinaria-Vehículos	Semestral
5. Contactos internos/externos:	
5.1 Internos: Gerente General, Gerente de Operaciones, Responsable de Compras, Analista de Talento Humano, Auxiliar de Limpieza, Jardinero, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Producción y Procesos.	
5.2 Externos: Clientes.	
6. Perfil del puesto	
6.1. Instrucción Formal **6.1.1Nivel de instrucción**: Ingeniero en administración de empresa**,** finanzas o carreras afines.	
6.2. Experiencia	**Posiciones Similares** / **Instituciones Similares**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
1 Año	X	

6.3. Competencias	**Grado**	
	Nivel	**Selección**
Identificación con la organización	3	2
Pensamiento analítico	2	2
Orientación a resultado/logro	3	2
Orientación de servicio al cliente	3	3
Liderazgo	3	3
Trabajo en equipo	3	3

5.5.4.15 Auxiliar de Limpieza

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Identificación del puesto	
1.1.Título del Cargo: Auxiliar de Limpieza	**1.2.Código:** MIX-REG-TH-001-AL
1.3.Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4. Área:** Limpieza
1.5.Jefe Inmediato: Supervisor de Limpieza	**1.6. Supervisados directos:** N/A
1.7. En ausencia es sustituido por: Auxiliar de limpieza	**1.8 Fecha de actualización** 18/04/2017

2. Misión del Puesto

Realizar las labores de aseo y limpieza manteniendo en condiciones higiénicas las instalaciones con el fin de obtener una limpieza eficiente.

3. Actividades esenciales

1. Solicitar, preparar, transportar y recoger los materiales y productos necesarios para la limpieza y mantenimiento de las oficinas y áreas externas de los espacios indicados de los clientes.
2. Realizar las labores de limpieza y aseo general de las áreas internas y externas de la empresa.
3. Barrer, trapear, sacudir, lavar, pulir y desinfectar las instalaciones, equipos que forman parte del lugar de trabajo para mantenerlos en óptimas condiciones de uso y acceso.
4. Mantener los baños en perfectas condiciones de aseo y limpieza.
5. Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento del área de las oficinas.
6. Realizar el desalojo de la basura y residuos sólidos.

4. Principales Reportes

Reportes	Periodicidad
Reporte de Limpieza áreas	Diario

5. Contactos internos/externos:

5.1 Internos: Supervisor de Limpieza, Analista de Talento Humano, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Producción y Procesos.

5.2 Externos: N/A

6. Perfil del puesto

6.1. Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de instrucción: Bachiller

6.2. Experiencia	Posiciones Similares	Instituciones Similares
6 meses		X

6.3. Competencias	Grado

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
	Nivel	**Selección**
Identificación con la organización	2	1
Orientación de servicio al cliente	3	3
Trabajo en equipo	2	2

5.5.4.16 Jardinero

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Datos de identificación del puesto

1.1. Denominación del puesto: Jardinero	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-JA
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Limpieza
1.5 Jefe Inmediato: Supervisor de Limpieza	**1.6 Supervisados directos:** N/A
1.7 En ausencia es sustituido por: Jardinero	**1.8 Fecha de actualización**: 22/04/2017

2 Misión del puesto

Mantener y preservar los jardines y áreas verdes, de los clientes.

3 Actividades esenciales

1. Operar maquinaria especializada para el mantenimiento de jardines y zonas verdes.
2. Podar el césped, aplana y empareja el terreno.
3. Acondicionar el terreno para la siembra de plantas.
4. Regar jardines y zonas verdes utilizando mangueras y sistemas de riego.
5. Recolectar y clasifica residuos o desechos orgánicos.
6. Eliminar la maleza de senderos y otras zonas verdes.
7. Fumigar y aplicar tratamiento con productos químicos a plantas para poder protegerlos de hongos y plagas

4. Principales Reportes

Reportes	Periodicidad
Reporte de inventario de especies existentes	Mensual
Reporte de fumigación o tratamiento	Trimestral

5. Contactos internos/externos:

5.1 Internos: Supervisor de Limpieza, Analista de Talento Humano, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Producción y Procesos.

5.2 Externos: N/A

6. Perfil del puesto

6.1. Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de Instrucción: Bachiller

6.2. Experiencia	Posiciones Similares	Instituciones Similares
1 Año		X

6.3. Competencias	Grado	
	Nivel	Selección
Identificación con la organización	2	1
Orientación de servicio al cliente	2	2
Trabajo en equipo	2	2

5.5.4.17 Responsable de Compras

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de Identificación del puesto	
1.1.Denominación del Cargo: Responsable de Compras	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-RC
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Compras y Bodega
1.5 Jefe Inmediato: Gerente de Operaciones	**1.6 Supervisados directos:** Operador de Bodega
1.7 En ausencia es sustituido por: Operador de bodega	**1.8 Fecha de actualización:** 07/04/2017

2 Misión del puesto

Programar, coordinar, ejecutar y controla la adquisición de materiales y materia prima para el funcionamiento de la planta de producción.

3 Actividades esenciales

1. Buscar, seleccionar y mantener proveedores competentes, como respuesta a la constante oferta y demanda del mercado.
2. Velar por el abastecimiento de materia prima en la planta de producción.
3. Analizar la situación del mercado, precios, flujo y calidad de los productos a adquirir.
4. Velar porque se paguen los precios justos por la materia prima
5. Mantener actualizado el registro de proveedores y condiciones de venta.
6. Coordinar con los proveedores y bodega la entrega - recepción de los productos en la planta de producción, estableciendo días y horas.
7. Hacer cumplir los estándares de ingreso de los proveedores a la planta de producción, normas de inocuidad y requisitos de nuestro cliente.

4. Principales Reportes

Reportes	Periodicidad
Listado de proveedores	Mensual
Reporte de compras	Mensual

5. Contactos internos/externos:

5.1 Internos: Gerente de Operaciones, Operador de Bodega, Supervisor de Limpieza, Analista de Talento Humano, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Producción y Procesos.

5.2 Externos: Proveedores, Consultor.

6. Perfil del puesto

6.1 Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de Instrucción: Egresado o graduado universitario en carreras de compras y logística, finanzas o administrativas.

6.2 Experiencia	Posiciones Similares	Instituciones Similares
1 Año	X	

6.3 Competencias	Grado

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
	Nivel	**Selección**
Identificación con la Organización	3	2
Pensamiento Analítico	2	1
Búsqueda de Información	3	2
Orientación a Resultados/Logro	3	2
Impacto e Influencia	4	3
Desarrollo de Personas	2	1
Liderazgo	2	1
Trabajo en Equipo	2	1

5.5.4.18 Operador de bodega

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de Identificación del puesto	
1.1.Denominación del Cargo: Operador de Bodega.	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-OP
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Compras y Bodegas
1.5 Jefe Inmediato Gerente de operaciones	**1.6 Supervisados directos:** N/A
1.7 En ausencia es sustituido por: Ayudante de cocina designado	**1.8 Fecha de actualización:** 06/04/2017

2 Misión del puesto

Garantizar la disponibilidad de insumos, materias prima y productos; respondiendo que el pedido, gestión con compras, recepción, control, almacenamiento y despacho, de los mismos, se cumplan de manera efectiva.

3 Actividades esenciales

1. Solicitar, recibir y revisar la orden de producción y/o pedidos del personal autorizado
2. Verificar las existencias en stock de materia prima, productos e insumos, para generar la orden de compra
3. Planificar la llegada de los proveedores junto con el responsable de compras.
4. Constatar y gestionar que se cumplan los requisitos y requerimientos en cantidad, calidad, precio, características, fecha y hora de entrega según el pedido.
5. Verificar, registrar, reportar, archiva y entregar las facturas.
6. Almacenar y codificar correctamente la materia prima, productos e insumos entrantes.
7. Realizar y verificar que los inventarios de las bodegas
8. Despachar y registrar las ordenes de producción y/o pedidos sean autorizados y firmados

4 Principales Reportes

Reportes	Periodicidad
Reporte de inventario de bodegas	Quincenal
Reporte ordenes de pedidos	Semanal

5 Contactos internos/externos:

5.1 Internos: Gerente de Operaciones, Responsable de Comoras, Supervisor de Producción, Cocinero, Ayudante de Cocina en Mise en Place, Analista de Talento Humano, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico Ambiental, Analista Técnico de Producción y Procesos.

5.2 Externos: Proveedores

6 Perfil del puesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

6.1 Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de instrucción: Egresado o graduado en Administración hotelera, Gastronomía o carreras afines

6.2 Experiencia	**Posiciones Similares**	**Instituciones Similares**
1 Año	X	

6.3 Competencias	**Grado**	
	Nivel	**Selección**
Identificación con la Organización	3	2
Pensamiento Analítico	2	1
Orden y la Calidad en el trabajo	3	2
Orientación de Servicio al Cliente	2	1
Dirección de Personas	2	1
Trabajo en Equipo	2	1

5.5.4.19 Analista de Talento Humano

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de Identificación del puesto	
1.1. Denominación del Cargo: Analista de Talento Humano	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-TH
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Talento Humano
1.5 Jefe Inmediato: Gerente Operaciones	**1.6 Supervisados directos:** Mensajero
1.7 En ausencia es sustituido por: Analista Técnico de Seguridad Industrial	**1.8 Fecha de actualización:** 08/04/2017
2 Misión del puesto	
Planificar, organizar y supervisar el área de Talento Humanos, buscando procesos eficientes y eficaces.	
3 Actividades esenciales	
1. Establecer políticas y procedimientos de Talento Humano de acuerdo a los lineamientos estratégicos de la compañía. **2.** Asesorar a la empresa y sus colaboradores en el cumplimiento de políticas y regulaciones laborales y legales vigentes. **3.** Coordinar y supervisar eficientemente el proceso de selección a fin de proveer personal idóneo. **4.** Generar programas de desarrollo del personal a través del Plan de Detección de Necesidades. **5.** Asegurar una adecuada satisfacción de los colaboradores, a través de la implementación de mediciones de clima laboral. **6.** Establecer y coordinar la implementación de un sistema de Evaluación por desempeño. **7.** Custodiar la información de todo el personal de la compañía.	
4. Principales Reportes	
Reportes	**Periodicidad**
Rotación de Personal	Mensual
Capacitaciones	Mensual
Vacaciones del personal	Mensual
Hr. Absentismo	Mensual
5. Contactos internos/externos:	
5.1 Internos: Todo el personal de la Cía.	
5.2 Externos: Proveedores de Capacitación y Desarrollo	
6 Perfil del puesto	
6.1 Instrucción Formal **6.1.1 Nivel de instrucción:** Psicología Industrial, Administración de Empresas, Administración de Recursos Humanos.	
6.2 Experiencia	**Posiciones** / **Instituciones**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
	Similares	**Similares**
1 año	X	

6.3 Competencias	**Grado**	
	Nivel	**Selección**
Identificación con la Organización	3	2
Búsqueda de Información	2	1
Orientación a Resultados/Logro	2	1
Orientación de Servicio al Cliente	3	2
Trabajo en Equipo	3	2

5.5.4.20 Analista Técnico de Seguridad Industrial

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de Identificación del puesto	
1.1. Denominación del Cargo: Analista Técnico en Seguridad Industrial	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-SI
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Sistema Integrado de Gestión
1.5 Jefe Inmediato: Gerente de Operaciones	**1.6 Supervisados directos:** N/A
1.7 En ausencia es sustituido por: Analista Técnico Ambiental	**1.8 Fecha de Actualización:** 03/04/2017

2 Misión del puesto

Implementar un sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional acorde a lo establecido en la normativa legal ecuatoriana

3 Actividades esenciales

1. Diseñar, implementar y controlar el cumplimiento de la normativa de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
2. Identificar y evaluar riesgos en todos los puestos de trabajo, así como implementar un plan de mitigación de los mismos.
3. Diseñar e implementar programas de Salud, Seguridad Ocupacional y bienestar del personal
4. Realizar investigaciones de accidentes e incidentes de trabajo, elaborar informes de los resultados y hacer seguimientos a las correcciones dadas.
5. Determinar las especificaciones de los equipos de protección personal por área de trabajo.
6. Mantener actualizado el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.
7. Coordinar al mantenimiento de extintores, sistemas de prevención, alarmas, bombas y todos los equipos relacionados a Seguridad Industrial.

4 Principales Reportes

Reportes	Periodicidad
Reporte de accidentes e incidentes	Mensual
Reporte de prevención de accidentes e incidentes	Mensual
Reporte de infraestructura y señalética	Mensual

5 Contactos internos/externos:

5.1 Internos: Todo el personal de la Compañía.

5.2 Externos: Ministerio de Trabajo, IESS, Municipio, Laboratorio Clínico de Salud Ocupacional, Médico Ocupacional.

6 Perfil del puesto

6.1 Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de instrucción: Ingeniero en Seguridad Higiene y Salud Ocupacional, Industrial, Mecánica.

6.2 Experiencia:	**Posiciones similares**	**Instituciones similares**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
1 año	X	

6.3 Competencias	**Grado**	
	Nivel	**Selección**
Orientación a Resultados/Logro	3	2
Orientación de Servicio al Cliente	3	2
Impacto e Influencia	3	2
Desarrollo de Personas	2	1
Trabajo en Equipo	3	2

5.5.4.21 Analista Técnico Ambiental

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de Identificación del puesto	
1.1. Denominación del Cargo: Analista Técnico Ambiental	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-TA
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Sistema Integrado de Gestión
1.5 Jefe Inmediato: Gerente de Operaciones	**1.6 Supervisados directos:** N/A
1.7 En ausencia es sustituido por: Analista Técnico en Seguridad Industrial	**1.8 Fecha de actualización:** 03/04/2017

2 Misión del puesto

Identificar, Planificar, coordinar, gestionar todos los procedimientos y actividades relacionadas, con el medio ambiente, acorde a lo establecido en la normativa legal ecuatoriana.

3 Actividades esenciales

1. Monitorear los parámetros ambientales que se realicen en la empresa.
2. Desarrollar y Actualizar los programas ambientales respectivos
3. Acatar la Guía de buenas prácticas, programas y auditorías ambientales.
4. Identificar riesgos y planes de acción para mitigar impactos ambientales.
5. Obtener permisos ambientales.
6. Coordinar temas ambientales con partes externas interesadas.
7. Cumplir y hacer cumplir los programas de capacitación anuales

4 Principales Reportes

Reportes	Periodicidad
Indicadores de consumo de gestión	Semestral
Gestión de Residuos orgánicos, inorgánicos, especiales, peligrosos	Semestral

5 Contactos internos/externos:

5.1 Internos: Todo el personal de la Compañía.

5.2 Externos: GADMA, Ministerio del Ambiente, Gestores ambientales, Proveedores, Clientes.

6 Perfil del puesto

6.1 Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de instrucción: Ingeniero Ambiental, Industrial o carreras afines.

6.2 Experiencia	Posiciones Similares	Instituciones Similares
1 Año	X	

6.3 Competencias	Grado	
	Nivel	Selección
Orientación a Resultados/Logro	3	2

Orientación de Servicio al Cliente	3	2
Impacto e Influencia	3	2
Desarrollo de Personas	2	1
Trabajo en Equipo	3	2

5.5.4.22 Analista de Inocuidad y Calidad

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de Identificación del puesto	
1.1. Denominación del Cargo: Analista técnico de inocuidad y calidad.	**1.2 Código:** MIX-REG.TH-001-IC
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Catering
1.5 Jefe Inmediato: Coordinador del SIG	**1.6 Supervisados directos:** N/A
1.7 En ausencia es sustituido por: Analista técnico de producción y procesos.	**1.8 Fecha de actualización:** 06/04/2017
2 Misión del puesto	
Responsable de planificar, organizar, controlar, y verificar todas las operaciones relacionadas con la Inocuidad de los alimentos.	
3 Actividades esenciales	
1. Implementar, mantener y actualizar permanentemente el sistema de gestión de inocuidad a lo largo de toda la cadena productiva. 2. Elaborar, actualizar, supervisar y velar por las fichas técnicas de materias primas e insumos. 3. Elaborar, actualizar y velar por las fichas técnicas de los menús. 4. Liberar la materia prima para su uso, auditando si cumplen o no con las fichas técnicas correspondientes. 5. Auditar que se realicen los procesos de formación, educación, capacitación y entrenamiento de los colaboradores con lo relacionado con Inocuidad y Calidad. 6. Informar a compras y/o proveedores sobre los temas referentes al sistema de gestión de inocuidad. 7. Participar en la calificación de proveedores	
4. Principales Reportes	
Reportes	**Periodicidad**
Reporte de fichas técnicas actualizadas	Anual o cuando aplique.
Reporte de cumplimiento del programa de inocuidad y calidad	Mensual.
5. Contactos internos/externos:	
5.1 Internos: Gerente General, Gerente de Operaciones, Analista de Talento Humano, Jefe de Costos y Presupuestos, Operador de Bodega, Analista técnico de Logística/Servicio, Cocinero, Ayudantes de cocina, Ayudante de cocina en Mise en Place, Supervisor de producción, Servicio, Posilleros, Analista Técnico de Seguridad Industrial, Analista Técnico de Ambiente.	
5.2 Externos: Clientes y proveedores.	
6 Perfil del puesto	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

6.1 Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de instrucción: Ingeniero(a) en Alimentos, Bioquímico, Químico, Agroindustria con mención en alimento.

6.2 Experiencia	**Posiciones Similares**	**Instituciones Similares**
De 1 a 3 años	X	

6.3 Competencias.	**Grado**	
	Nivel	**Selección**
Orientación a Resultados/Logro	3	2
Orientación de Servicio al Cliente	3	2
Desarrollo de Personas	2	1
Trabajo en Equipo	3	2

5.5.4.23 Analista Técnico de Producción y Procesos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Datos de Identificación del puesto	
1.1.Denominación del Cargo: Analista técnico de Producción y Procesos	**1.2 Código:** MIX-REG-TH-001-PP
1.3 Empresa: Mixervices Cía. Ltda.	**1.4 Departamento:** Sistema Integrado de Gestión
1.5 Jefe Inmediato: Gerente de Operaciones	**1.6 Supervisados directos:** N/A
1.7 En ausencia es sustituido por: Analista técnico de inocuidad y calidad.	**1.8 Fecha de actualización:** 06/04/2017

2 Misión del Puesto

Responsable de optimizar, y estandarizar los recursos productivos de los diferentes departamentos de la empresa.

3 Actividades esenciales

1. Realizar toma de Tiempos y Movimientos, de los procesos productivos de todas las áreas de Mixervices.
2. Estandarizar procesos, balances operarios y materiales, flujogramas de distintos procesos Productivos
3. Obtener los Rendimientos de cada Producto Procesado desde el Área de Recepción hasta Servicio.
4. Realizar conjuntamente con el equipo productivo el levantamiento de información para Proyectos.
5. Elaborar el Indicador Global de todos los procesos de Mixervices.

4 Principales Reportes

Reportes	Periodicidad
Reporte de tiempos y movimientos, balances y estándares productivos	Quincenal
Reporte de rendimientos	Quincenal
Reporte de avances y culminación de proyectos	Cuando amerite

5 Contactos internos/externos:

5.1 Internos: Todo el personal de la compañía.

5.2Externos: N/A

6 Perfil del puesto

6.1 Instrucción Formal

6.1.1 Nivel de Instrucción: Ingeniería Industrial y/o en procesos o afines.

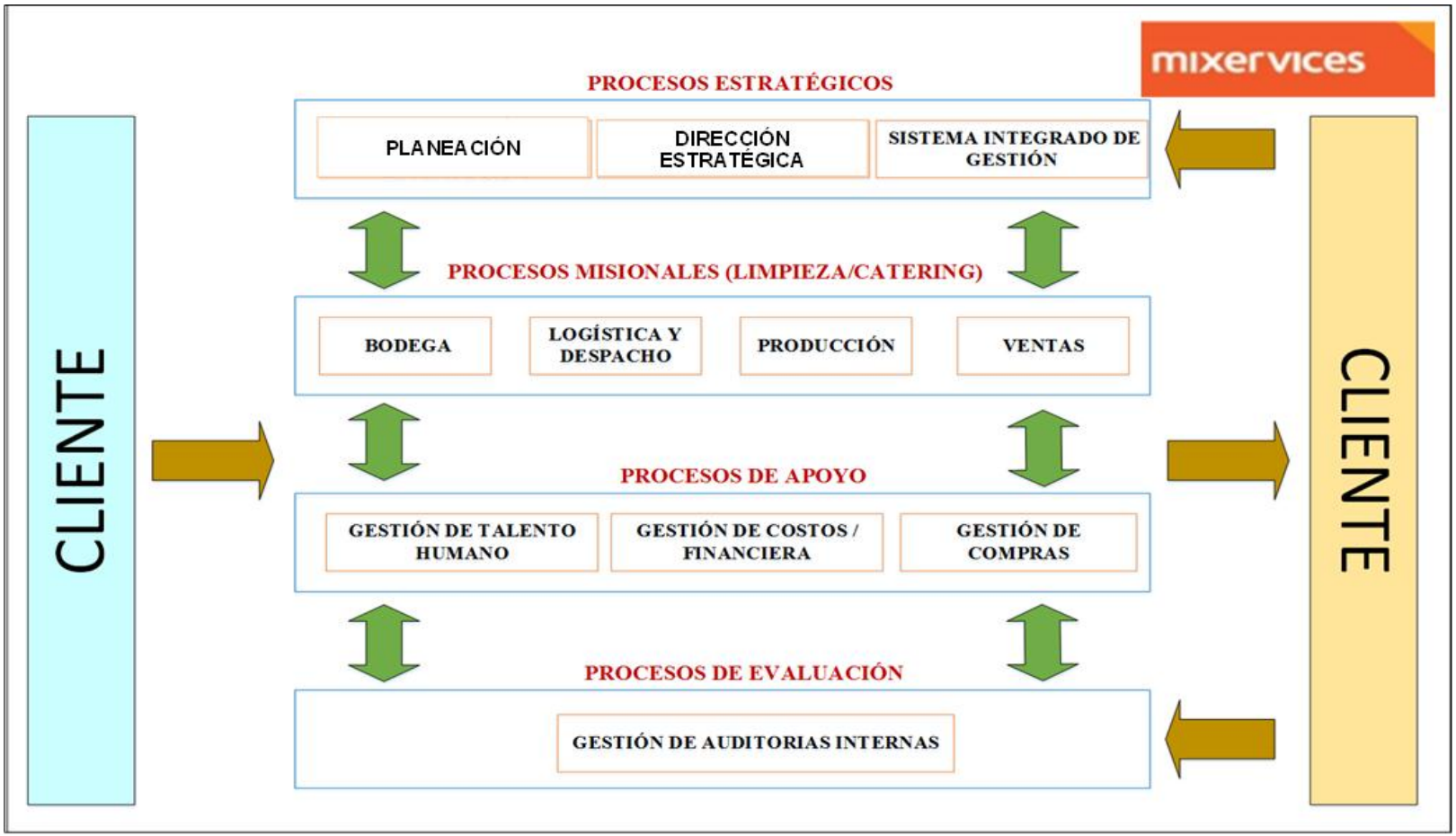
6.2 Experiencia	Posiciones Similares	Instituciones Similares
1 Año	X	Pasantía Plasticaucho

6.3 Competencias	Grado	
	Nivel	Selección
Orientación a Resultados/Logro	3	2

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
Orientación de Servicio al Cliente	3	2
Trabajo en Equipo	2	1

5.6 Mapa de procesos Mixervices Cía. Ltda.

Figura 5.3 Mapa de Procesos Mixervices



Elaborado por: Paula Bermeo
Fuente: Mixervices

5.6.1 Análisis Mapa de Procesos de Mixervices:

En el mapa de procesos se representan gráficamente todos los procesos con los que cuenta la compañía, para de esta manera el personal pueda entender el funcionamiento de la misma; pues se expresa detalladamente cual es la secuencia para un buen desempeño de Mixervices, de esta manera se le puede explicar a los colaboradores cómo funciona la empresa, y va a ser entendible para realizar cualquier actividad.

5.7 Procedimiento de Reclutamiento, selección y contratación de Talento Humano

Objetivo.-

- Contar con personal idóneo y calificado que necesita la institución.

Planificación del reclutamiento y selección:

Jefe inmediato: Informar sobre la necesidad de contratación del nuevo colaborador a ocupar la vacante o nuevo puesto de trabajo al Responsable de talento humano.

Analista de Talento Humano: Realizar el anuncio con el perfil requerido de acuerdo a lo descrito en el manual de funciones, en donde están especificados los requisitos que se exige para cada puesto de trabajo.

Publicar la oferta laboral por los diferentes medios de difusión ya sea en radio, prensa inscrita o en la web.

Analizar y revisar las hojas de vida de los postulantes que aplicaron a la vacante, y clasifica a las personas que cumplen con el perfil requerido por la empresa.

Realizar llamadas telefónicas a los postulantes para concertar entrevistas personalizadas.

Realizar una inducción general con los postulantes indicando las: funciones, horario de trabajo, salario, beneficios de ley y propios de la institución, etc.

Aplicar test psicológicos y de conocimiento de acuerdo a la vacante existente.

Realizar entrevistas de incidentes críticos con cada postulante, para conocer más información de la que se cuenta en la hoja de vida.

Realizar informes individuales por cada postulante con los resultados que se obtuvo de los test psicológicos versus la entrevista de incidentes críticos.

Realizar la evaluación de acuerdo a los informes y entrevistas realizadas a los postulantes para sacar la terna y recomendación de la persona que deberá ocupar la vacante.

Coordinar entrevistas con los Responsables del proceso y entrega los informes de los postulantes a Gerencia.

Gerente General: Aprueba la contratación de la persona idónea a ocupar la vacante.

Contratación

Analista de Talento Humano: Comunicar al candidato seleccionado para dar a conocer su contratación y entrega de documentos para formalizar el contrato e ingreso a la institución.

Con los demás postulantes se los hace llegar vía correo electrónico la carta de agradecimiento por participar en el proceso de selección.

Para la vinculación de la nueva persona se planifica la ruta de inducción y entrenamiento, con el personal involucrado de acuerdo a la vacante a cubrir.

Solicitar los documentos necesarios para la contratación los cuales deberán presentar en una carpeta de cartón y contendrá lo siguiente:

- Hoja de vida
- 2 fotos a color tamaño carnet.
- 2 copias de la cédula y papeleta de votación a color vigente.
- Copias de los títulos.
- Copias de diplomas /cursos realizados.
- Copia a color de la Cédula de Ciudadanía del conyugue (si es casado)
- Acta de matrimonio (si es casado).
- Partida de nacimiento de cada hijo original y actualizada (si tiene hijos)
- 2 Certificaciones de trabajo.

Para terminar se realiza la presentación del nuevo empleado a todo el personal del departamento al que pertenece.

5.8 Política de Reclutamiento, selección y contratación de Talento Humano

Objetivo.-

- Establecer los lineamientos a seguir para el reclutamiento, selección y contratación de Talento Humano de Mixervices Cía. Ltda.

Alcance.-

Aplica para todo el personal nuevo que desee ingresara trabaja en la compañía y para el personal antiguo que desee cambiarse de puesto de trabajo.

Lineamientos.-

- Cumplir a su totalidad el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de Talento Humanos
- Asegurar que no exista ningún tipo de discriminación sea esta por el tipo de etnia, religión, política, edad, género durante el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Reclutar al personal para un puesto de trabajo de manera mixta, es decir un reclutamiento tanto interno como externo.
- Tener prioridad por el personal interno en la compañía que desee aspirar a un nuevo puesto de trabajo.

- Definir y mantener actualizado el manual de funciones de todos los puestos de trabajo de la compañía.
- Para que una persona pueda ser contratado debe cumplir con el perfil del puesto que está estipulado en el manual de funciones.
- El manual de funciones debe ser entregado el primer día de trabajo del nuevo colaborador.
- Realizar la evaluación en función de competencias para aprobar a un candidato.
- No contratar a personas que cuenten con familiares dentro de la compañía.

Atentamente,

Gerencia General.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- A través de la fundamentación teórica se puede afirmar que tener una estructura orgánica formal es de suma importancia en una compañía pues por medio de ésta se puede determinar los puestos de trabajo y alinear así las funciones para cada cargo, siendo de gran ayuda para una buena gestión de la administración.

- Mediante la encuesta realizada a los colaboradores de Mixervices, se obtiene un claro diagnóstico de la compañía en donde se afirma que ésta posee muchos problemas tales como el desorden de los colaboradores al no saber que funciones realizar, el poco control que se tiene, entre otros; los cuales se dan por no tener una estructura orgánica funcional formal.

- Mixervices al tener un crecimiento en los últimos años, pudo notar que su administración empírica ya no servía para un correcto manejo de la compañía, es por ello que experimentó problemas como la duplicidad de

funciones, dualidad de mando, desconocimiento de los objetivos de la compañía, generando así una mala administración en los dos últimos años.

- El manual de funciones es la guía de Mixervices sobre las actividades que realiza cada persona, para poder tener un mayor control de las actividades que desempeñan; y que de ésta manera también cualquier persona que entre a laborar en la compañía sepa cuál es el camino a seguir para tener un mejor desenvolvimiento en su puesto de trabajo.

- Una empresa de servicios complementarios tiene una ardua competencia, es por ello que es de suma importancia tener una organización formal que le permita a los directivos tomar decisiones más acertadas en el bien de la compañía y de todos sus colaboradores.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda a Mixervices implementar la estructura orgánica funcional planteada para tener un mejor desenvolvimiento del personal que labora en la compañía, además hacer un uso correcto de la política de selección para tener el personal óptimo para desempeñar un puesto de trabajo.

- Elaborar un tablero de control con indicadores de cada colaborador que detallen el cumplimiento de las funciones que realizan para de esta manera tener un control detallado sobre lo que se ejecuta en Mixervices.

- Tener una buena comunicación con los colaboradores de la empresa, para poder tener a un personal informado sobre las decisiones que se toman en la compañía.

- Cumplir la política y el procedimiento de selección planteada para tener al personal óptimo en los cargos establecidos y así de esta manera gestionar correctamente el Talento Humano, para seleccionar personal que cumpla con el perfil del puesto y las competencias requeridas.

- Realizar un plan de detección de necesidades de capacitación para verificar que las personas que se encuentran laborando en Mixervices cumplen con los conocimientos y competencias necesarias para ocupar el cargo correspondiente.

Bibliografía

Acuña, G. G. (Mayo de 2014). *Desarrollo de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para Obtimizar el Telento Humano en la Escula de Conducción Colorados Drive.* Obtenido de Repositorio Digital PUCESA: http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/960/1/75599.pdf

Alexander Hamilton Institute Incorporated. (1998). *Guia Práctica para Elaborar Manuales de Politicas y Procedimientos.* Nueva York: Copyright.

Barragán, E. N. (Febrero de 2016). *Estructura Organizacional de la Farmacia Popular El Rosario para Mejorar el Desempeño Laboral* . Obtenido de Repositorio Digital PUCESA : http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1586/1/76120.pdf

Calleja, R. (Junio de 2013). *Manual Descriptivo de Cargos y Funciones para la Coordinación de Alimentos y Bebidas del Sitema Teleférico de Merida.* Obtenido de http://cuhelav.no-ip.org/anexos/13/09/18/966.pdf

Dávila, G. V. (23 de Junio de 2006). *Ley N°. 48, publicada en Registro oficial Suplemento 298 de 23 de junio del 2006*. Obtenido de http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2006/junio/code/18652/registro-oficial-23-de-junio-del-2006-suplemento

Dominguez, R. N. (Junio de 2013). *Diseño Organizacional para la Empresa Expomandato S.A. del canton La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2013.* Obtenido de

http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/955/1/TESIS%20DOMINGUEZ%20RIVERA%20NORMA.pdf

Franklin, E. B., Krieger, M. J., & Vallhonrat, A. L. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina.* México: Pearson.

Franklin, F. E. (2014). *Organización de Empresas* (Vol. 4ta Edición). Mexico: Mc Graw Hill.

Garcia, S. N. (Mayo de 2012). *Manual de Procedimiento Administrati.* Obtenido de Repositorio Digital UTE: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7911/1/46505_1.pdf

Garzón, P. S. (Noviembre de 2015). *Diseño de una Estructura Funcional Administrativa de la Avícola Santa Mónica* . Obtenido de Repositorio Digital PUCESA: http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1544/1/76081.pdf

Hernadez, O. C. (2007). *Análisis Administrativos Técnicas y Métodos.* Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia .

Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (2006). *Comportamiento Organizacional* (Vol. 1era Edición). Mexico: Mc Graw Hill.

James A. F. Stoner, R. E. (1996). *Administración* . Mexico: Copyright.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva Global y Empresaria* (Vol. 14a Edición). Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Lara, G. A. (2011). *Elaboración de una Estructura Organico y Funcional para la Empresa Familiar LOBAGRO S.A.* Obtenido de http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/75/1/75506.pdf

Mandato Constituyente No.8. (06 de Mayo de 2008). *Mandato Constituyente 8 Eliminación y Prohibición de Tercerización*. Obtenido de http://biblioteca.defensoria.gob.ec/bitstream/37000/836/1/MANDATO%20CONSTITUYENTE%208%20ELIMINACION%20Y%20PROHIBICION%20DE%20tercerizacion.pdf

McBer, H. (1998). *Diccionario didactico selección por competencias: Adaotación del diccionario por competrencias de Spencer & Spencer (1993).* Nueva York: John Wiley & Sons.

Navarro, S. (14 de Mayo de 2008). *Weblog.* Obtenido de https://snavarro.wordpress.com/2008/05/14/mandato-constituyente-no-8-%E2%80%93-sobre-la-tercerizacion-e-intermediacion-laboral/

Pérez, P., & Gardey, A. (2008). *Definición De.* Obtenido de http://definicion.de/proceso/

Reyes, P. A. (2005). *Admistración de Empresas Teoría y Práctica Segunda Parte.* Mexico: Limusa.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Vol. 13era Edición). Mexico: Pearson.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Vol. 12va). Mexico: Pearson.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración* (Vol. 6ta Edición). Mexico: Pearson Education.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional.* Mexico: Pearson.

Robbins, S., Decenzo, D., & Moon, H. (2009). *Fundamentos de Administración Conceptos Esenciales y Aplicaciones.* Mexico: Pearson.

Ruiz, A. N. (Febrero de 2015). *Elaboración y Propuesta de Implementación de una Manual de Procedimientos para la Empresa Ferrecaracol Cía. Ltda.* Obtenido de Repositorio Digital PUCE: http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9101/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez, E. F. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinal* (Primera ed.). Madrid, España: Paraninfo S.A.

Segura, J. L. (15 de Septiembre de 2015). Ocho de cada diez empresas en el Perú tercerizan y son 90% más productivas. *Gestion. El diario de economía y negocios del Perú*, pág. 1.

Zurita, U. P. (Julio de 2015). *Propuesta de Elaboración del Manual de Funciones. Caso: Redins Ingeniería Eléctrica Cía. Ltda.* Obtenido de http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10186/TESIS%20COMPLETA%20FINAL%20FINAL%20JUNIO%20con%20formatos%20apa%20y%20numeraci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo 1

ENTREVISTA

ELABORADA POR: Paula Bermeo

OBJETIVO: Levantar funciones para los diferentes puestos de trabajo de la empresa Mixervices cía. Ltda.

DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE: _____

NOMBRE DE SU PUESTO DE TRABAJO: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

FECHA DE INGRESO A LA COMPAÑÍA: _____

NOMBRE DEL PUESTO DE SU SUPERIOR: _____

NOMBRE DE LOS PUESTOS QUE DEPENDEN DE USTED (SI APLICA):_____

MISIÓN DEL PUESTO: Describa en pocas palabras el objetivo de su puesto de trabajo es decir ¿Para que realizan sus funciones?

_____
_____
_____

FUNCIONES ESPECÍFICAS: Describir las funciones específicas que usted realiza en su puesto de trabajo.

N°	FUNCIONES ESPECÍFICAS
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Anexo 2

ENCUESTA

La presente encuesta analizará la situación actual de Mixervices, que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la Restructuración orgánica y Funcional para la empresa mencionada. Se agradece su ayuda llenando el presente cuestionario que es confidencial y de carácter anónimo, por lo tanto se solicita que conteste con la mayor sinceridad posible. Recuerde que no existen respuestas correctas ni incorrectas.

Instrucciones: Marque con una X solo una respuesta; la que usted considere más apropiada, siguiendo la siguiente escala:

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDECISO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
5	4	3	2	1

1.- REFERENTE A DIVISIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO

N°	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
1.1	¿Cree Usted que existe duplicidad de funciones?					
1.2	¿La empresa realiza capacitaciones específicas para su puesto de trabajo?					
1.3	¿Considera Usted que es necesario tener un manual que especifique las funciones que realizan los colaboradores para un mejor desempeño laboral?					

2.- REFERENTE A DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES

N°	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
2.1	¿Realiza Usted solo las actividades correspondientes a su puesto de trabajo?					
2.2	¿Las funciones que realizan están acorde al área o departamento al cual Usted pertenece?					
2.3	¿Se tiene un control sobre las actividades que Usted realiza en su puesto de trabajo?					

3.- REFERENTE A CADENA DE MANDO

N°	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
3.1	¿Es adecuada la comunicación con sus superiores?					
3.2	¿Se le comunicó a Usted algún organigrama de Mixervices Cía. Ltda.?					
3.3	¿Cree Usted que Mixervices realiza un adecuado proceso de inducción? (Explicación inicial al ser contratados)					

4.- REFERENTE A JERARQUÍA Y TRAMO DE CONTROL

N°	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
4.1	¿Conoce Usted quien es su jefe inmediato?					
4.2	¿Sus superiores manejan con facilidad a todos sus colaboradores a cargo?					
4.3	¿Sabe Usted a quien debe reportar las novedades, comentario o inconvenientes en su puesto de trabajo?					

5.- REFERENTE A CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

N°	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
5.1	¿Puede Usted participar en la toma decisiones estratégicas para la organización?					
5.2	¿Mixervices le permite tomar decisiones a usted para resolver problemas en su puesto de trabajo?					
5.3	¿Tiene Usted conocimiento sobre las decisiones que toma el Gerente General?					

6.- REFERENTE A FORMALIZACIÓN

N°	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
6.1	¿Se le especificaron por escrito las funciones de su cargo?					
6.2	¿El desempeño en su trabajo es en base a la experiencia?					
6.3	¿Conoce Usted las metas propuestas por Mixervices Cía. Ltda.?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3

ENTREVISTA

Dirigido A: Ing. Xavier Ramos
Realizado por: Paula Bermeo

1.- ¿Cómo se está manejando en la actualidad Mixervices?

_____
_____
_____

2.- ¿Tiene Mixervices una estructura organizacional formal?

_____
_____
_____

3.- ¿Están todos sus colaboradores correctamente controlados?

_____
_____
_____

4. Con respecto a la pregunta anterior. ¿Qué personas o puestos de trabajo forman su equipo?

_____
_____
_____

5.- ¿Se han implantado cambios en la compañía?

_____
_____
_____

5.- ¿Cada uno de los puestos de trabajo está claro en cuál es su nivel de responsabilidad, autoridad y relación con los demás cargos?

_____
_____
_____

6.- ¿Qué otros problemas piensa usted que se pueden generar al no tener una estructura organizacional formal en la compañía?

_____
_____
_____

Anexo 4

El siguiente Anexo es tomado de (McBer, 1998).

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS HAY/MCBER

GESTIÓN PERSONAL

1.- IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

Es sentir como propios los objetivos de la organización. Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamiento hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución comprometiéndose por completo con su misión, visión y estrategia. Prever y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con los compromisos tanto personales como profesionales.

Pregunta clave: ¿Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, necesidades y los objetivos de la organización?

1	**Trabaja por adaptarse a la Institución**	Respeta y acepta las normas, políticas y procedimientos de la Institución. Cumple con los compromisos y obligaciones.
2	**Es leal con la Institución**	Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros. Respeta y acepta lo que para la Institución considera importante. Se preocupa acerca de la imagen de la Institución y afectivamente está ligado a ella. Realiza esfuerzos adicionales voluntariamente para cumplir con lo que se espera de él.
3	**Apoya a la Institución**	Se siente comprometido y actúa en favor de la misión y de los objetivos institucionales por ello toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Coopera con los

		demás en el logro de los objetivos organizativos. Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido por la Institución.
4	**Hace concesiones profesionales o personales en favor de la Institución**	Por su compromiso personal con la Institución apoya las decisiones que benefician a toda la entidad aunque vayan en contra de su Unidad a corto plazo o que puedan resultar impopulares. O bien pone las necesidades de la organización por delante de las suyas aunque esto le signifique dejar de lado situaciones extremadamente importantes (preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.)

PENSAMIENTO-PROCESOS COGNITIVOS

2.- PENSAMIENTO ANALITICO

Es la capacidad de entender una situación desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

Pregunta clave: ¿Entiende la persona las relaciones causa-efecto? ¿Desglosa los problemas en partes?

1	**Separa en partes los problemas.**	Separa los problemas o situaciones en partes. Realiza una lista de asuntos a tratar.
2	**Identifica relaciones básicas**	Establece relaciones causa - efecto (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.

3	**Identifica razones múltiples**	En una situación compleja es capaz de establecer vínculos causales múltiples y complicados, es decir reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones complejas entre las distintas partes de un problema o situación y puede anticipar los obstáculos y planificar los siguientes pasos. Ubicar en nivel 2 si no está seguro de la complejidad del problema o situación
4	**Identifica varias soluciones a problemas complejos y realiza planes**	Utiliza diversas técnicas para identificar e interpretar las relaciones multicaules de una situación compleja y utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, además sopesa el valor de cada una de ellas.

3.- PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, o identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Preguntas clave: ¿Encuentra la persona pautas, relaciones o modelos? ¿Consigue hacer un todo de las distintas partes? ¿Encuentra nuevas formas de ver las cosas?

1	**Utiliza reglas básicas**	Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es idéntica a una situación pasada.

2	**Reconoce modelos o pautas**	Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
3	**Utiliza conceptos complejos**	Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo: el control de los procesos estadísticos, los análisis demográficos, el análisis de riesgos empresarial, etc. Esto evidencia un patrón de reconocimiento más sofisticado.
4	**Clarifica datos o situaciones complejas**	Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolas de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes. No se refiere a la capacidad de síntesis o a la claridad en una explicación.
5	**Descubre nuevos conceptos**	Para explicar situaciones o resolver problemas, descubre y desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa, nunca antes desarrollados) y que no resultan obvios para los demás.

4.- BUSQUEDA DE INFORMACION

Es la Inquietud y curiosidad constantes por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el "escarbar" o pedir una información concreta, el aclarar discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto que pueda ser útil en el futuro.

Los niveles 1, 2 y 5 deben hacerse personalmente. Los niveles 3 y 4 además de hacerlo personalmente se pueden encargar la recopilación de información para profundizar temas.

Pregunta clave: ¿Va la persona más allá de lo evidente y busca información activamente?

1	**Pregunta**	Personalmente hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.
2	**Indaga personalmente**	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas.
3	**Profundiza en el tema**	Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.
4	**Investiga**	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información mediante periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
5	**Ha desarrollado sistemas de información propios**	Por su propia decisión e iniciativa ha puesto en marcha sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual ya sea personalmente o a través de otros.

LOGRO

5.- ORIENTACIÓN A RESULTADOS/LOGRO

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización. Es la preocupación representada en acción por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar, superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o actividades que nadie ha realizado antes (innovación). Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Preguntas clave: ¿Se esfuerza la persona por alcanzar o sobrepasar los objetivos?

¿Se fija objetivos para obtener un beneficio concreto?

1	**Quiere hacer bien el trabajo.**	Se interesa por realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo y manifiesta su voluntad de hacerlo mejor.
2	**Fija sus propios estándares en el trabajo.**	Se fija sus propios estándares y comprueba frente a ellos el logro de sus resultados. Emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la Institución. Salta dificultades y logra los objetivos o soluciona los problemas.
3	**Mejora el rendimiento, es proactivo.**	Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras notables y medibles en el rendimiento sin establecer una meta específica (ej. encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos)

		La mejora debe ser notable y medible. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso hasta conseguirlo de manera exitosa. Codificar con este nivel aunque el resultado no se conozca aún, o aunque sea menos exitoso de lo deseado.
4	**Se fija objetivos y metas retadoras y las alcanza.**	Se fija metas u objetivos ambiciosos que demanda alto esfuerzo personal pues son muy difíciles de lograr y los alcanza. Demuestra la consecución exitosa de resultados en términos numéricos comparando su gestión actual con otras pasadas, propias o de otras personas. Cuando el objetivo no sea retador ubicar el comportamiento en nivel 2 como muestra de que quiera superar un estándar.
5	**Realiza análisis** **Costo – beneficio.**	Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos". Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis costo - beneficio al revisar los resultados. Dedica tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área, equipo o región. Para codificar con este nivel la persona debe: 1. hacer mención específica de los costos, 2. de los beneficios y 3. De una decisión en base a la comparación de ambos.
6	**Asume riesgos institucionales calculados.**	Por la responsabilidad e importancia que la posición le confiere y para alcanzar mejores resultados, luego de un riguroso análisis toma el riesgo de actuar en cosas anteriormente no experimentadas, rompiendo los esquemas tradicionales. Compromete recursos importantes tales como; tiempo, personas, inversiones a fin de alcanzar los objetivos, solventar crisis, etc. Influye activamente en los acontecimientos. La persona impulsa a la acción en la organización.

6.- INICIATIVA/PROACTIVIDAD

Se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. (No está incluida la elaboración de planes o presupuestos anuales).

Los niveles 1 y 2 son reactivos, los niveles 3, 4 y 5 son proactivos.

Pregunta clave: ¿Se anticipa la persona a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?

1	**Aborda oportunidades o problemas presentes.**	Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 o 2 días.
2	**Es decisivo en situaciones imprevistas**	Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista u oportunidad en el momento en que se presenta.
3	**Se anticipa a corto plazo:**	Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo menor o igual a 1 mes.
4	**Se anticipa a medio plazo**	Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo entre 1 mes y un año.
5	**Se anticipa a largo plazo**	Se anticipa a las situaciones con más de un año de antelación, actuando para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

7.- ORDEN Y CALIDAD EN EL TRABAJO

Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la

información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

Pregunta clave: ¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza? ¿Es cuidadoso en su trabajo?

Nivel Esta persona

1	**Demanda claridad y se preocupa por el orden.**	Se esfuerza por conseguir claridad. Insiste en que sus funciones, metas, expectativas, datos e información, etc. estén claros y correctos. Mantiene el orden en su sitio de trabajo.
2	**Comprueba su propio trabajo**	Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse que no existen errores.
3	**Realiza un seguimiento del trabajo de los demás**	Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Da seguimiento a las actividades propias y de los demás.
4	**Realiza un seguimiento de datos o proyectos:**	Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas, errores y busca información para mantener el orden

INFLUENCIA

8.- ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente -tanto del cliente final a quién van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes propios y de todos aquellos que participen de la relación cliente-proveedor. Es una actitud permanente de considerar las necesidades del cliente para incorporarlas en la planificación y ejecución de la actividad.

Los niveles 1, 2 y 3 con reactivos, el nivel 4 es proactivo.

Pregunta clave: ¿Actúa la persona en beneficio del cliente interno y/o externo?

1	**Lleva un seguimiento**	Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea en ese momento. Mantiene una actitud de servicio frente al cliente.
2	**Mantiene una comunicación fluida**	Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio. Da servicio al cliente de forma cordial.
3	**Se compromete personalmente**	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez y sin presentar excusas.
4	**Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo**	Conoce el negocio o las necesidades reales del cliente lo que le permite enfocar sus acciones para satisfacerlas yendo más allá de las inicialmente expresadas. Trata de adaptar el producto, servicio o proyecto a las necesidades del cliente para que al final le sean más ventajosas o le reporten mayor beneficio pues se interesa en visualizar al cliente de manera completa y profunda.

9.- IMPACTO E INFLUENCIA

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

En los niveles 1, 2 y 3 la persona no adapta sus argumentos pensando en los intereses de la persona en quien desea influir; en los niveles 4, 5, y 6 la persona utiliza la comprensión interpersonal y/o la comprensión organizacional para lograr influir

Pregunta clave: ¿Utiliza la persona estrategias o tácticas de influencia para convencer a otros?

1	**Quiere influir**	Muestra preocupación por la apariencia, la reputación, el estatus, etc., para causar una impresión positiva en los demás.
2	**Utiliza una única acción para persuadir**	Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación sin llegar a adaptar los argumentos al nivel o a los intereses de su interlocutor. (ej. hace referencia a razones, datos, sus motivaciones personales, usa ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc.
3	**Utiliza acciones múltiples para persuadir**	Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, aún sin tomar en consideración el nivel o los intereses de su interlocutor. Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de varios argumentos en una presentación o discusión.
4	**Calcula el impacto de las palabras o acciones**	Se anticipa y prepara para las reacciones de los demás. Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado.
5	**Utiliza influencias indirectas**	Convence mediante cadenas de influencia indirectas: Con A se obtiene B, B nos llevará a C, etc. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a cada persona implicada. Utiliza expertos con el objetivo de influir.

6	**Utiliza estrategias complejas de influencia**	Desarrolla alianzas previas para apoyar ideas, maneja la información para crear determinados efectos, utiliza habilidades y técnicas complejas de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas a que apoyen sus objetivos o ideas. Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones.

GESTIÓN DEL EQUIPO

10.- DESARROLLO DE PERSONAS

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a los demás más no en el de proporcionar o "enviar a las personas a que hagan cursos".

Preguntas clave: ¿Trabaja la persona para desarrollar las capacidades, destrezas y habilidades de los demás a largo plazo?

1	**Confía en el potencial de los demás**	Actúa bajo el concepto y convicción de que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento, por ello, se refiere positivamente acerca del desarrollo de las habilidades actuales y futuras o al potencial para aprender.
2	**Da instrucciones detalladas:**	Con el propósito de desarrollar, dedica tiempo para explicar a los demás como realizar los trabajos de manera detallada , realiza demostraciones prácticas, ofrece sugerencias útiles, etc.
3	**Da explicaciones / ofrece ayuda para el aprendizaje.**	Da instrucciones o demostraciones, junto con las razones de fondo como estrategia de aprendizaje sólido. Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo (ej. recursos adicionales, herramientas, información, consejo de expertos). Se asegura por varios medios de que los

		demás han comprendido e interiorizado sus explicaciones o instrucciones.
4	**Da "red-back" para desarrollo integral.**	Da "feed-back" positivo o mixto como estrategia de desarrollo global de la persona. El feed-back negativo lo da basándose en comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente, expresa su confianza en que se mejorará en el futuro. Ofrece sugerencias específicas para mejorar y anima a los demás después de un contratiempo o revés. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta
5	**Fomenta el desarrollo a largo plazo.**	Para profesionales con potencial desarrolla planes de formación guiada a largo plazo (mentoring) junto con experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades que serán requeridas para responsabilidades futuras.

11.- DIRECCIÓN DE PERSONAS

Implica utilizar apropiada y adecuadamente la autoridad personal o la que el puesto nos confiere, para decir a los demás lo que tienen que hacer y demandar su cumplimiento.

El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente.

NOTA.- El intentar razonar, persuadir o convencer a los demás para que hagan algo es impacto e influencia, no dirección de personas

Pregunta clave: ¿Establece la persona estándares de comportamiento y demanda a los demás que los cumplan?

1	**Da instrucciones**	Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias de la tarea asignada.
2	**Establece Límites**	Delega explícitamente tareas y actividades. Deja claro el ámbito de responsabilidad de sus colaboradores estableciendo límites para el cumplimiento y entrega del trabajo.
3	**Exige alto rendimiento**	Establece estándares derivados de los objetivos institucionales y exige insistentemente un elevado nivel de rendimiento, calidad o resultados.
4	**Lleva un seguimiento del rendimiento exigido.**	Establece estándares y realiza un seguimiento de los mismos, revisa además con cada persona la consecución individual de dichos estándares.
5	**Presenta abiertamente los niveles alcanzados de rendimiento.**	Comparte con los demás en forma abierta los resultados que cada persona ha alcanzado frente a los objetivos que fueron establecidos.
6	**Responsabiliza a las personas de su rendimiento:**	Compara periódicamente el rendimiento o los resultados individuales alcanzados frente a los objetivos o estándares asignados y establece consecuencias, hablando frontalmente con los demás para tratar los problemas de rendimiento.

12.- LIDERAZGO

Supone la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo. Es la capacidad para lograr mantener cohesión, cooperación y compromiso entre los miembros de un equipo con respecto a ideas, planes o cursos de acción con credibilidad y respeto.

El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder

El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal.

Pregunta clave: ¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente?

1	**Lidera bien las reuniones**	Administra adecuadamente las reuniones de trabajo estableciendo los objetivos y puntos a tratar, es puntual, mantiene al grupo enfocado en la reunión, concreta resultados, etc.
2	**Mantiene a las personas informadas**	En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, explicando las razones que han llevado a tomarla, aunque no sea necesario dar la información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria.
3	**Cuida del grupo**	Protege al grupo y defiende su reputación con argumentos sólidos cuando la situación amerita. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite) para que trabajen con herramientas suficientes para la generación de resultados.
4	**Promueve la eficiencia del equipo**	En su rol de líder utiliza estrategias complejas (combina comportamientos de dirección, desarrollo, trabajo en equipo, etc.) para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad.
5	**Comunica una visión de futuro convincente**	Se asegura de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas, etc. Actúa como modelo a seguir por los demás. Transmite ilusión y compromiso con el proyecto o la misión del grupo. Es un líder con credibilidad y posee un carisma genuino.

COMPLEMENTARIAS

13.- COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la Institución o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos, tendencias o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización. Conoce muy bien a su competencia y está al tanto de como las estrategias y tácticas funcionan en el mercado.

Preguntas claves: ¿Es la persona sensible a la realidad de las tramas informales y a la estructura formal de la organización?

1	**Comprende la estructura**	Identifica o utiliza la estructura organizacional definida, las normas, los procedimientos establecidos, etc.
2	**Comprende la estructura informal.**	Comprende y/o utiliza, para su gestión relacionada con el trabajo y la Institución, la estructura informal así como identifica a las personas clave, a las que influyen sobre las decisiones, etc.
3	**Comprende el clima y la cultura**	Reconoce las limitaciones no explícitas que en la organización se presentan, es decir lo que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento. Identifica y utiliza los comportamientos, el lenguaje, el estilo más adecuado, etc. para obtener una mejor respuesta.
4	**Entiende las relaciones de influencia dentro de la Institución.**	Comprende o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización ej. alianzas, discrepancias, etc. con un sentido claro de lo que es influir en la organización

5	**Comprende asuntos de fondo de Institución**	Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la organización. Ejemplo: tendencias económicas, tendencias actuales de mercado, políticas gubernamentales, acontecimientos políticos que afectan a las oportunidades del mercado, etc.

14.- CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

Consiste en actuar para establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas, cordiales, recíprocas y duraderas con personas, grupos de personas o redes de contacto que podrían ser cruciales para el logro de metas.

Pregunta clave: ¿Se esfuerza la persona por entablar y mantener relaciones personales?

1	**Mantiene contactos informales**	Mantiene contactos informales con los demás, además de los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, los hijos, deportes, noticias, etc.
2	**Entabla frecuentemente relaciones informales:**	Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes u otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.
3	**Fomenta contactos sociales útiles**	Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional. Reconoce que un amigo le proporcionó información o un contacto y que le sirvió para alcanzar un objetivo de negocio.
4	**Establece sólidas relaciones**	Establece sólidas relaciones con personas que

		le apoyan o le ayudan a alcanzar un objetivo de negocio.

15.- TRABAJO EN EQUIPO

Implica la actitud genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos de los demás o del grupo del cual forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

Debe valorarse el trabajo como miembro de un grupo y no como supervisor del mismo pues la naturaleza de esta competencia es para personas miembro de un equipo que comparten procesos, tareas u objetivos comunes en su mismo departamento o entre departamentos.

Pregunta clave: ¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del grupo del cual es parte?

1	**Coopera**	Participa de buen agrado en el grupo, apoyando las decisiones del mismo. Realiza la parte del trabajo que le corresponde, mantiene a los demás miembros informados de lo que es importante o útil y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos)
2	**Expresa expectativas positivas del equipo:**	Demuestra respeto por el trabajo y cualidades de los demás miembros del equipo, por lo que habla positivamente de los demás miembros del grupo y mantiene una actitud abierta al aprendizaje pues valora sinceramente sus ideas, habilidades, aportaciones, etc.
3	**Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos:**	Promueve y coopera habitualmente y de buen agrado la interacción profesional con personas de otros departamentos o áreas de

		la organización. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes, dándoles importancia y acogiéndolas para mejorar en dichos planes y decisiones.
4	**Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás:**	Es un impulsor del desarrollo de un ambiente de cooperación interdepartamental para lo cual actúa públicamente reconociendo el mérito de los miembros del equipo que están trabajando por un objetivo. Resuelve los conflictos o desavenencias que se puedan producir dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros.

Anexo 5

Evidencia de la metodología Aplicada









