



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN**

Yo, **PAULINA ALEXANDRA BARRAGÁN MONTENEGRO, C.C. 1720840501**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“Diseño del Plan Estratégico de Gestión Humana para una franquicia,”**, previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional**, en la Facultad de **Psicología**

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

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

Quito, enero 2013

**PAULINA ALEXANDRA BARRAGÁN MONTENEGRO**

**CC: 1720840501**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

**“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA PARA  
UNA FRANQUICIA”**

**NOMBRE:**

**PAULINA ALEXANDRA BARRAGÁN MONTENEGRO**

**DIRECTOR: ARTURO MUÑOZ**

**ENERO, 2013**

## INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria: .....	1
Agradecimientos: .....	2
Capítulo 1: Contenido del Proyecto .....	3
1.1 Título: .....	3
1.2 Datos del grupo, sector, organización o institución: .....	3
1.3 Diagnóstico: .....	4
1.4 Árbol de problemas: .....	5
1.5 Justificación: .....	6
1.5.1 Razones Sociales .....	6
1.5.2 Razones Teóricas .....	6
1.5.3 Razones Personales .....	7
1.6 Objetivos de la franquicia relacionados con recursos humanos .....	8
1.7 Objetivo de desarrollo u objetivo general: .....	9
1.8 Objetivos del proyecto: .....	9
1.9 Resultados: .....	9
1.10 Actividades: .....	9
1.11 Supuestos: .....	10
1.11.1 Factores Internos: .....	10
1.11.2 Factores Externos: .....	10
1.12 Indicadores: .....	10
1.13 Fuentes de verificación: .....	11
1.14 Sostenibilidad: .....	12
1.15 Medios o insumos: .....	12
1.16 Costos-Presupuesto: .....	12
1.17 Matriz de marco lógico: .....	13
1.18 Monitoreo: .....	15
1.19 Evaluación: .....	15
1.20 Destinatarios: .....	15
1.21 Cronograma .....	15
Capítulo 2: Marco Teórico .....	16
2.1 Metodología: .....	16
2.2 Principales Consideraciones del Modelo: .....	17

2.2.1 La Franquicia como método comercial de crecimiento de marca .....	17
2.2.2 Planificación Estratégica de Recursos Humanos .....	18
2.2.3 “Modelo de gestión estratégica de recursos humanos de diagnóstico, proyección y control de gestión estratégica:”(Cuesta, 2010:30) GRH DPC.....	19
2.2.3.1 Flujo de recursos humanos: .....	20
2.2.3.2 Educación y desarrollo: .....	20
2.2.3.3 Sistemas de trabajo:.....	20
2.2.3.4 Compensación laboral:.....	21
2.2.4 Selección por Competencias: .....	21
2.2.5 Definición de talento:.....	21
2.2.6 Definición de competencia: .....	21
2.2.7 La selección de personas:.....	21
2.2.8 Clasificación de competencias (Alles, 2002:8).....	22
2.2.8.1 Motivación. ....	22
2.2.8.2 Características. ....	22
2.2.8.3 Concepto propio o concepto de uno mismo. ....	22
2.2.8.4 Conocimiento. ....	22
2.2.9 Gestión del desempeño por competencias:.....	22
2.2.10 Detección de Necesidades de Capacitación: .....	23
2.2.10.1 Necesidades de capacitación por discrepancia: .....	23
2.2.10.2 Necesidades de capacitación por cambio: .....	23
2.2.10.3 Necesidades de capacitación por incorporación: .....	23
2.2.11 Recompensas Económicas: .....	24
2.2.11.1 Recompensas debidas por la realización de los objetivos de la empresa: .....	24
2.2.11.2 Recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador .....	24
2.2.11.3 Recompensas por un desempeño claramente excepcional: .....	25
2.2.11.4 Recompensas debidas a los resultados de los departamentos, las divisiones o unidades: .....	25
Capítulo 3: Plan Estratégico y Diseño de los Subsistemas de Recursos Humanos.....	26
3.1 Adaptación del Plan estratégico anual 2012-2013 de recursos humanos para la franquicia de comida Rápida Los Hot Dogs de la González Suárez. Modelo Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión estratégica: (GRH DPC) .....	26
3.1.1 Metodología:.....	26
3.2 Desarrollo del Plan Estratégico de RRHH para la franquicia:.....	27
3.2.1 Visión de Recursos Humanos: .....	27

3.2.2 Misión de Recursos Humanos: .....	27
3.2.3 Competencias Laborales: .....	27
3.2.3.1 Iniciativa: .....	28
3.2.3.2 Tolerancia a la presión: .....	28
3.2.4 Matriz Foda de Recursos Humanos .....	28
3.2.4.1 Fortalezas: .....	28
3.2.4.2 Oportunidades: .....	28
3.2.4.3 Debilidades:.....	28
3.2.4.4 Amenazas: .....	28
3.2.5 Subsistemas del Plan Estratégico: .....	29
3.2.5.1 Flujo de recursos humanos (Inventario de personal): .....	29
3.2.5.2 Reclutamiento y selección de personal: .....	29
3.2.5.3 Evaluación del desempeño:.....	29
3.2.5.4 Educación y desarrollo (Manual de Capacitación):.....	29
3.2.5.5 Sistemas de trabajo:.....	29
3.2.5.6 Compensación Laboral: .....	29
3.2.6 Resultados Esperados: .....	30
3.2.7 Consecuencias largo plazo: .....	30
3.2.8 Factores de Base .....	30
3.2.9 Grupos de Interés.....	30
3.2.10 Proceso sistémico comprendido por la planificación de recursos humanos. Diagrama Gantt en la Planificación de Recursos Humanos .....	30
3.3 Manual de Cargos y Funciones para la Franquicia en base a perfiles por competencias: .....	31
3.3.1 Metodología:.....	31
3.3.1.2 Definición del modelo estructural para cargos y funciones: .....	31
3.3.1.3 Definición del modelo de competencias: .....	31
3.3.1.4 Recopilación de la información: .....	31
3.3.1.5 Síntesis y validación de la información:.....	31
3.3.1.6 Utilidad y aplicación: .....	32
3.3.2 Flujograma de Procesos Manual de Cargos y Funciones .....	33
3.3.3 Políticas:.....	34
3.3.4 Procedimientos: .....	34
3.3.4.1 Levantamiento de Información: .....	34
3.3.4.2 Entrevista con ocupantes del cargo: .....	34

3.3.4.3 Observación directa de las actividades del puesto:.....	34
3.3.4.4 Validación de las funciones con el líder del área: .....	34
3.3.4.5 Levantamiento de misión y nombre del cargo: .....	35
3.3.4.6 Ubicación en el organigrama de la franquicia: .....	35
3.3.4.7 Aplicación del método de Moreno para funciones esenciales: .....	35
3.3.4.8 Aplicación del modelo de competencias:.....	35
3.3.4.9 Valoración del nivel de competencias:.....	35
3.3.5. Modelo del descriptivo del cargo .....	36
3.4 Subsistema de Selección de Personal para la Franquicia. ....	39
3.4.1 Metodología:.....	39
3.4.1.1 Investigación Bibliográfica:.....	39
3.4.1.2 Establecimiento de flujograma: .....	39
3.4.1.3 Establecimiento de Políticas:.....	39
3.4.2 Flujograma del Proceso de Selección .....	41
3.4.3 Políticas:.....	43
3.4.4 Procedimientos: .....	43
3.4.4.1 Solicitud de una nueva vacante hacia el área de recursos humanos:.....	43
3.4.4.2 Levantamiento del perfil de la vacante: .....	44
3.4.4.3 Definición de fuentes de reclutamiento:.....	44
3.4.4.4 Publicación de anuncios en fuentes físicas o electrónicas: .....	44
3.4.4.5 Contratación de bases de datos existentes en el mercado: .....	44
3.4.4.6 Solicitud de personal en consultoras especializadas en RRHH: .....	45
3.4.4.7 Búsqueda de candidatos a través de redes sociales:.....	45
3.4.4.8 Publicación de anuncios en los interiores de locales comerciales:.....	45
3.4.4.9 Búsqueda de talentos o head hunting:.....	45
3.4.4.10 Búsqueda de candidatos: .....	45
3.4.4.11 Recepción de candidaturas: .....	45
3.4.4.12 Preselección de los candidatos: .....	45
3.4.4.13 Programación de entrevistas introductorias: .....	46
3.4.4.14 Ejecución de entrevistas introductorias: .....	46
3.4.4.15 Evaluación psicológica a los candidatos: .....	46
3.4.4.16 Validación de referencias: .....	47
3.4.4.17 Elección de candidaturas:.....	47
3.4.4.18 Programación de entrevistas con los líderes de área solicitante de la vacante:.....	47

3.4.4.19 Selección del candidato finalista: .....	48
3.4.4.20 Contratación del candidato: .....	48
3.4.4.21 Proceso de inducción a la franquicia: .....	48
3.5 Subsistema de Capacitación para la Franquicia: .....	48
3.5.1 Metodología:.....	48
3.5.1.2 Levantamiento y diseño de Flujograma: .....	48
3.5.1.3 Diseño de políticas: .....	48
3.5.1.4 Aprobación de políticas de capacitación: .....	49
3.5.1.5 Desarrollo de procedimientos de capacitación: .....	49
3.5.1.6 Formatos Obtenidos:.....	49
3.5.2 Flujograma .....	50
3.5.3 Políticas .....	51
3.5.4 Procedimientos: .....	51
3.5.4.1 Diseño de encuesta de diagnóstico de necesidades de capacitación: .....	51
3.5.4.2 Levantamiento de información gerente de franquicia: .....	51
3.5.4.3 Levantamiento de información con líderes de área: .....	52
3.5.4.4 Levantamiento de información con representantes de cada área o puesto de trabajo .....	52
3.5.4.5 Determinación del problema .....	52
3.5.4.6 Determinación de la causa del problema .....	52
3.5.4.7 Determinación de repercusiones .....	52
3.5.4.8 Determinación de jerarquía de necesidades .....	53
3.5.4.9 Planificación anual de capacitación.....	53
3.6 Sistema de Incentivos para la Franquicia para los cargos de Cajero y Operador Polifuncional. 54	
3.6.1 Metodología:.....	54
3.6.1.1 Levantamiento y diseño de Flujograma: .....	54
3.6.1.2 Diseño de políticas: .....	54
3.6.1.3 Aprobación de políticas del sistema de motivación: .....	54
3.6.1.4 Desarrollo de procedimientos del sistema de motivación: .....	54
3.6.1.5 Formatos Obtenidos:.....	54
3.6.2 Flujograma .....	55
3.6.3 Políticas: .....	56
3.6.4 Procedimientos: .....	56
3.6.4.1 Definición de los cargos en los que se aplicará el sistema de incentivos .....	56

3.6.4.2 Definición del tipo de incentivos que se aplicará .....	56
3.6.4.3 Diseño de herramienta objetiva de valoración de desempeño laboral .....	56
3.6.4.4 Levantamiento de información de desempeño laboral.....	57
3.6.4.5 Calificación de resultados.....	57
3.6.4.6 Retroalimentación individual a cada colaborador .....	57
3.6.4.7 Publicación de resultados a gerencia de franquicia .....	57
3.6.4.8 Retribución económica a los mejores resultados obtenidos .....	57
Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones .....	58
4.1 Matriz de Marco Conclusivo: .....	58
4.2 Conclusiones .....	59
4.3 Recomendaciones .....	60
Bibliografía:.....	62
Anexos .....	64

## **Dedicatoria:**

El presente proyecto de disertación está dedicado a mis Padres, Cecilia y Jaime, quienes con su sabiduría y esfuerzo han sabido forjarme por el camino del bien y han logrado formar con amor y cariño, una persona perseverante y luchadora.

## **Agradecimientos:**

Agradezco infinitamente al señor Luis Briones Muentes, Gerente de Franquicia de la cadena de comida rápida, Los Hot Dogs de la González Suárez, quien ha sido uno de los pilares fundamentales para la realización del presente proyecto, y me ha entregado su total confianza y apoyo, así mismo agradezco al señor Arturo Muñoz, director del proyecto quien acertadamente me ha guiado en los diferentes aspectos académicos, que iniciaron como una meta y hoy se ven plasmados como una realidad.

## **Capítulo 1: Contenido del Proyecto**

### **1.1 Título:**

Diseño del plan estratégico de gestión humana para una franquicia.

### **1.2 Datos del grupo, sector, organización o institución:**

Nombre: Franquicia Los Hot Dogs de la González Suárez

Actividad: Servicios de venta de comidas y bebidas preparadas, comida rápida

Ubicación: Oficina matriz: Pasaje S14C E2-45 y José Peralta sector sur de la ciudad.

Características: Franquicia de comida rápida registrada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

Contexto: Actualmente la franquicia se encuentra conformada por 16 locales comerciales y 1 planta de producción, 15 de ellos ubicados en la ciudad de Quito y 1 en la ciudad de Ibarra, en las siguientes direcciones:

- Planta de Producción: Pasaje S14C E2-45 y José Peralta Sector Sur
- Local 1: Avenida González Suárez N27-310 y San Ignacio
- Local 2: Avenida Río Coca E4-119 y Amazonas
- Local 3: Avenida Eloy Alfaro N47-05 y Mortiños
- Local 4: Gaspar de Villarroel E1195 y Avenida 6 de Diciembre
- Local 5: Avenida de la Prensa 349 y Nogales
- Local 6: Calama E4 16 y Amazonas
- Local 7: Mariscal Fosch E539 y Reina Victoria
- Local 8: José María Alemán S23 80 y Juan Barreto
- Local 9: Avenida Ilaló SN y Giovanny Farina, Valle de los Chillos
- Local 10: Real Audiencia N5847 y Leonardo Murialdo
- Local 11: Avenida América N37-107 y Naciones Unidas
- Local 12: Avenida de los Shyris, N34-346 y Holanda
- Local 13: Avenida Pedro Vicente Maldonado S11-122 Centro Comercial el Recreo
- Local 14: Alonso de Angulo OE2-804 y Galo Molina
- Local 15: Avenida Interoceánica Cumbayá
- Local 16: Teodoro Gómez de la Torre 927 y Sánchez y Cifuentes Ibarra Ecuador.

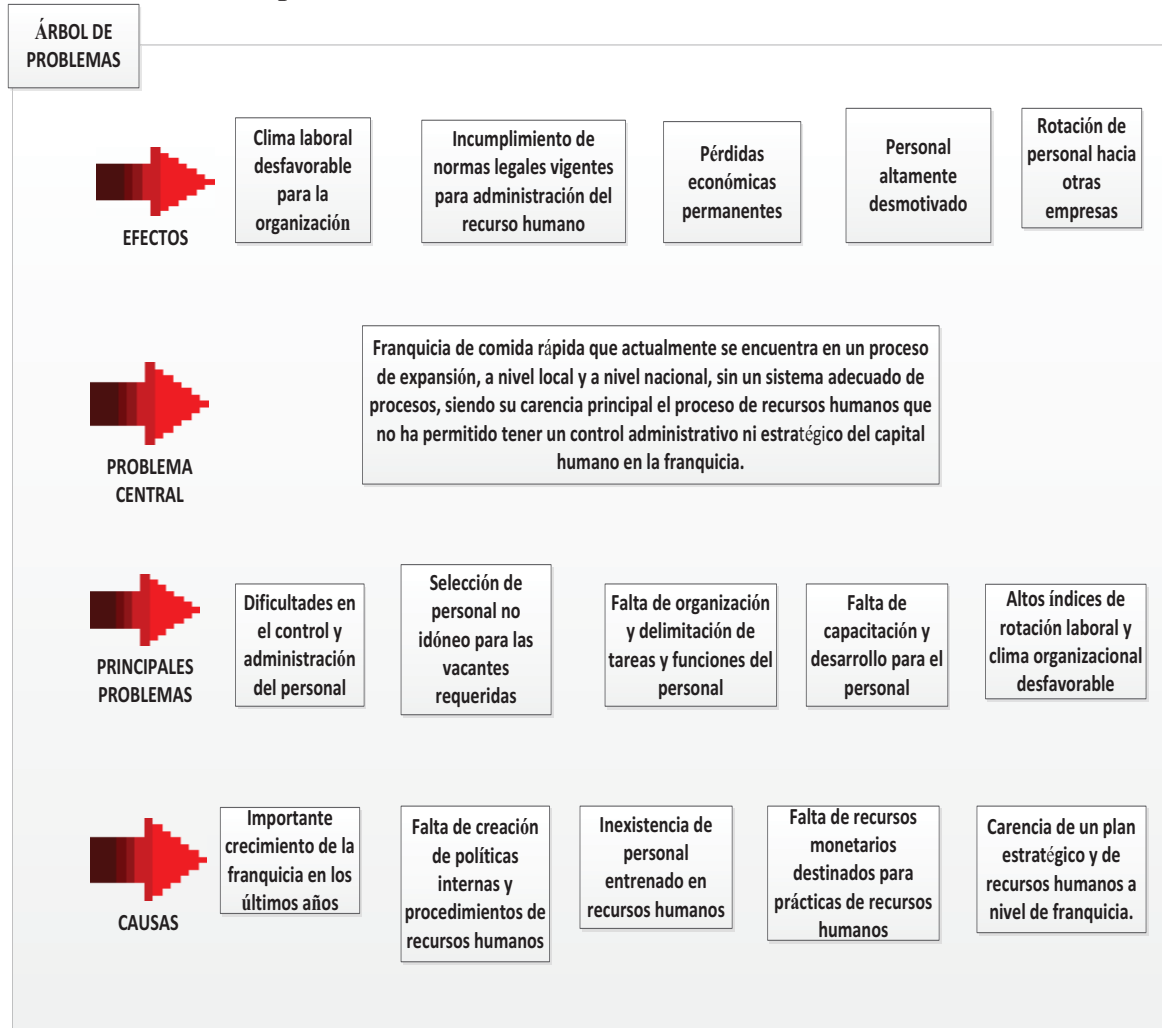
### **1.3 Diagnóstico:**

Con la finalidad de obtener un acertado diagnóstico de la situación real de la franquicia, se realizó una entrevista con sus principales líderes y representantes de la cadena, quienes expusieron su visión global de la misma, y también su visión de las carencias y la problemática que conlleva el no contar con un sistema propio de recursos humanos. En forma general expresaron que en la cadena no existe ningún proceso o manual técnico relacionado con el manejo del factor humano, mucho menos un planteamiento de metas y objetivos a alcanzar, relacionadas con una gestión de recursos humanos.

Los procesos de selección no se encuentran estandarizados, por tanto cada empleador de la cadena, asume la realización de estos procesos a su manera, y en ocasiones el no realizar este proceso acertadamente, afecta en la atención a clientes, ya que los perfiles aplicantes muchas de las ocasiones no cumplen con las necesidades de los cargos, tanto en competencias como en rasgos de personalidad.

En la organización la falta de organigramas, ha impedido reconocer la estructura interna y externa de la organización, y de las principales funciones, de cada cargo. Sus principales directivos esperan lograr una estandarización de los diferentes procesos de la cadena, particularmente los de recursos humanos con la finalidad de aplicar las normas legales vigentes de administración de personal que permitan alcanzar un recurso humano altamente capacitado y motivado, que aporte positivamente al mejoramiento del clima organizacional. Ante tales carencias, se propone el siguiente árbol de problemas de la franquicia, el mismo que se ha desarrollado en base a las entrevistas mantenidas con el gerente de franquicia, señor Luis Briones Muentes, así como con sus principales franquiciados: Luis Sánchez, Andrés Gabela, José Luis Barragán, y Ricardo Andrade. En el **Anexo 1.1** del presente proyecto se puede observar con detalle cada una de las entrevistas.

## 1.4 Árbol de problemas:



En base al Anexo 1.1

## **1.5 Justificación:**

### **1.5.1 Razones Sociales**

El diseñar un plan estratégico de gestión humana, para la franquicia ecuatoriana de comida rápida **LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ**, constituye un importante desafío, que aportará significativamente a delinear y establecer los objetivos y políticas de recursos humanos que a su vez contribuirán a desarrollar integralmente el capital humano que actualmente conforma la franquicia, que asciende a un número de 100 personas. Las políticas y objetivos a alcanzar estarán enfocados a satisfacer algunas de las necesidades personales y profesionales de estas personas.

Dentro de la figura legal de franquicia, intervienen dos actores importantes, el franquiciante y los franquiciados, quienes conjuntamente se verán beneficiados ante el diseño de este importante proyecto, cuyo enfoque pretende marcar y definir estrategias y objetivos, acorde a sus necesidades actuales, que se relacionan fundamentalmente con la asertiva administración y desarrollo de personal.

De la misma manera el diseño y creación de una estructura de gestión humana, será uno de los pilares fundamentales para mejorar el servicio de esta franquicia, lo que permitirá brindar beneficios para la sociedad, ya que tendrá a su disposición una cadena nacional de comida rápida, con personal altamente calificado y entrenado, marcando una importante diferencia con otros locales ecuatorianos que expenden el mismo tipo de comida.

### **1.5.2 Razones Teóricas**

Actualmente la gestión estratégica del recurso humano, permite delinear importantes cambios dentro de las organizaciones. En tal virtud, el diseño de una gestión estratégica, permite alcanzar técnicas innovadoras en el campo de recursos humanos, relacionados principalmente con: selección de personal, capacitación y desarrollo organizacional, sistema de motivación y retroalimentación, entre los principales, que permitirán alcanzar un mejor desempeño y sobre todo mejorar la organización entre la franquicia y sus colaboradores.

Si bien actualmente existe homogeneidad en cuanto a la presentación del producto, la calidad del mismo, sistemas de marketing y publicidad, en tanto que tiene deficiencias en el desarrollo y administración del recurso humano. Por tanto la aplicación de conocimientos técnicos y teóricos que brinda la carrera de psicología organizacional, para la elaboración y ejecución de este proyecto, permitirá mejorar significativamente estos aspectos.

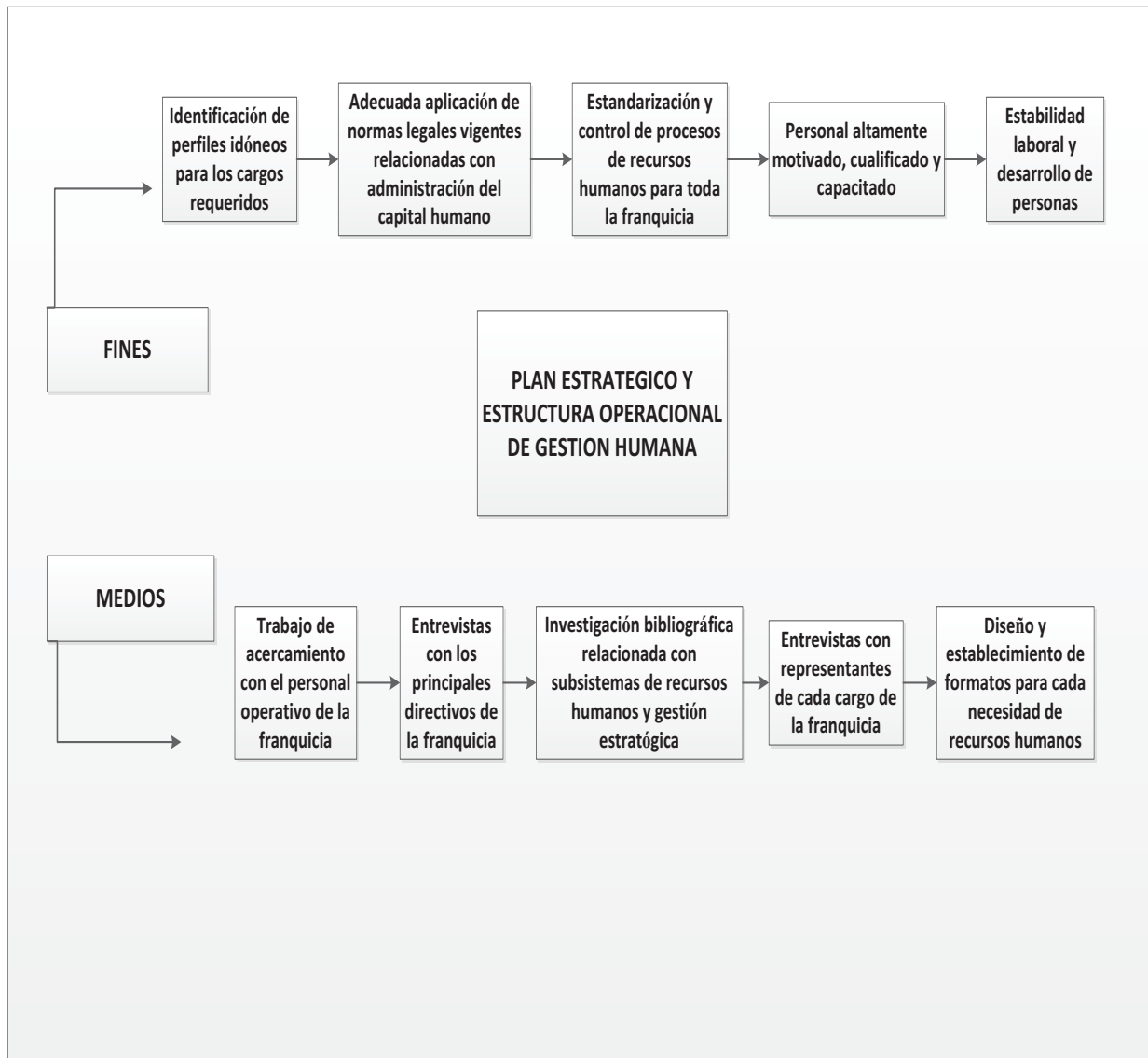
La psicología organizacional como ciencia permite delinear los procesos que normarán la administración del capital humano y la gestión estratégica para cubrir importantes

necesidades de la franquicia y de las personas que la integran. La estipulación de formatos, políticas, procedimientos en los distintos subsistemas a desarrollar, servirán para una acertada administración del factor humano y para desarrollar un clima laboral favorable para la franquicia.

### **1.5.3 Razones Personales**

La realización de este proyecto para la franquicia **Los Hot Dogs de la González Suárez**, constituye un importante reto académico, profesional y personal pues me permitió adquirir mayores conocimientos y destrezas relacionados con el desarrollo y manejo del capital humano en esta organización y sobre todo perfeccionar las técnicas aprendidas durante el período académico de formación como psicólogo organizacional. La realización de este proyecto constituye un pilar fundamental en mi enriquecimiento personal y profesional.

## 1.6 Objetivos de la franquicia relacionados con recursos humanos



En base al Anexo 1.1

### **1.7 Objetivo de desarrollo u objetivo general:**

Definir el plan estratégico y la estructura operacional del área de gestión humana de la franquicia, organizando y estandarizando los procesos de recursos humanos, a través de una estructura técnica que norme y garantice dichos procesos, para lograr una mejor toma de decisiones relacionadas con el capital humano de la franquicia, dando como resultado una mayor permanencia de la empresa en el mercado con un adecuado desarrollo humano.

### **1.8 Objetivos del proyecto:**

- Definir una estructura técnica y una gestión estratégica para el capital humano que conforma la franquicia.
- Delinear los cargos y funciones existentes en la franquicia, así como sus principales competencias.
- Estandarizar normas, y procesos de selección de personal, para toda la franquicia.
- Definir los formatos y procesos para una acertada detección de necesidades de capacitación y desarrollo del capital humano, para la franquicia.
- Diseñar un sistema motivacional para los principales cargos de la franquicia; cajero y operador polifuncional.

### **1.9 Resultados:**

- Modelo adaptado de planificación estratégica de gestión humana.
- Manual de cargos y funciones de la franquicia.
- Flujograma, políticas y procesos de selección de personal.
- Flujograma, políticas y procesos de desarrollo y capacitación de personal.
- Flujograma, políticas y procesos de sistema de incentivos para los cargos cajero y operador polifuncional

### **1.10 Actividades:**

- Diseñar y establecer políticas claras y objetivas para la administración y manejo de personal, en los distintos subsistemas a diseñar.
- Análisis e investigación de información para diseñar el plan estratégico de gestión humana.
- Entrevistas con el líder de la franquicia con la finalidad de detectar necesidades de capacitación en sus colaboradores.
- Desarrollo de formato para detectar necesidades de capacitación DNC

- Recabar información a nivel de personal que conforma la franquicia para conocer sus aspiraciones y desarrollo actual al interior para determinar cargos y funciones por competencias.
- Entrevistas con el líder de franquicia para determinar y delinear las políticas relacionadas con selección de personal.
- Diseñar formatos de evaluaciones de desempeño por competencias, para establecer los sistemas de incentivos para los cargos de cajero y operador polifuncional.
- Investigación bibliográfica.
- Observación de campo.
- Aplicación del modelo de competencias para los diversos subsistemas a diseñar.
- Utilización del método de Moreno para identificar funciones claves de cada cargo
- Método participativo para definición de valores corporativos
- Investigación sobre estructura de sistemas de incentivos
- Levantamiento de procesos

## **1.11 Supuestos**

### **1.11.1 Factores Internos:**

- Cambio inesperado de dueños de la franquicia, quienes podrían oponerse a la continuación del proyecto.
- Ausencia masiva de personal operativo de la franquicia debido a la rotación hacia otras plazas de empleo.
- Falta de recursos económicos destinados a la ejecución del proyecto.
- Estabilidad del manejo administrativo de la franquicia.
- Estabilidad laboral de los colaboradores de la franquicia.

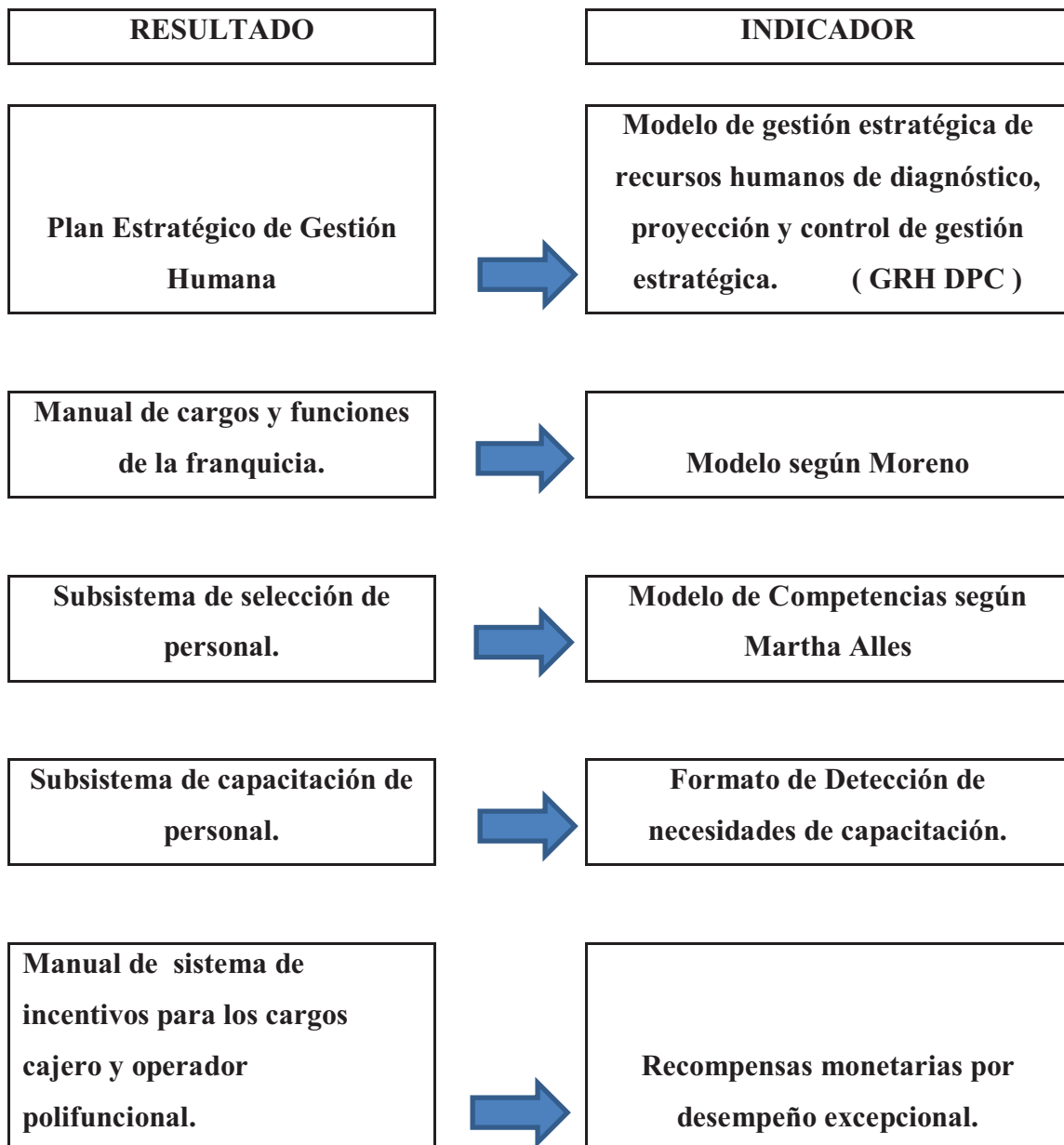
### **1.11.2 Factores Externos:**

- La escasez de mano de obra debido a motivos sociales para la contratación de personal que realice las actividades del negocio de comida rápida, podría desencadenar una paralización temporal o permanente del negocio, lo que afectaría al desarrollo del proyecto.
- Oferta permanente y continua del capital humano en el mercado nacional para contrataciones en la franquicia.

## **1.12 Indicadores:**

- Manuales en base a un modelo de competencias

- Manuales con estructura técnica conformados por flujogramas, procedimientos, políticas e indicadores.
- Manuales con consistencia técnica basados en prácticas de recursos humanos.



### 1.13 Fuentes de verificación:

- Validación y aprobación de manuales por parte de los representantes de la franquicia.
- Corrección y revisión de manuales por parte del director del presente proyecto.
- Control y aplicación del cronograma presentado en el presente proyecto, con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos planteados.

#### **1.14 Sostenibilidad:**

El resultado o producto del presente proyecto consiste fundamentalmente en el diseño teórico de la gestión estratégica de recursos humanos y el diseño de sus principales subsistemas, sin embargo la aplicación del mismo será efectuada una vez el gerente de la franquicia, señor Luis Briones así lo decida.

#### **1.15 Medios o insumos:**

- Recurso humano de la franquicia para levantamiento de información en las diferentes entrevistas programadas y obtención de la información.
- Recursos tecnológicos tales como fuentes de electrónicas, manejo de programas de computación para facilitar el ingreso de información.
- Recursos administrativos, que facilitan la obtención de la información, datos y fuentes del presente proyecto.
- Recursos económicos que facilitan el desarrollo del proyecto.

#### **1.16 Costos-Presupuesto:**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR USD</b>	<b>MESES/HORAS</b>	<b>VALOR USD</b>
<b>PAGO COORDINADOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL ( ESTUDIANTE DISERTANTE)</b>	<b>400</b>	<b>6</b>	<b>2400</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>50</b>	<b>6</b>	<b>300</b>
<b>HORAS GERENTES</b>	<b>6.25</b>	<b>16</b>	<b>100</b>
<b>HORAS PERSONAL DE OPERACIONES</b>	<b>1.87</b>	<b>35</b>	<b>65.45</b>
<b>INSUMOS DE OFICINA</b>	<b>100</b>		<b>100</b>
<b>TOTAL</b>			<b>2965.45</b>

### 1.17 Matriz de marco lógico:

<b>1.7 MATRIZ DE MARCO LOGICO:</b>		<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>
<b>Objetivo de desarrollo</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>		
<b>Objetivo del proyecto:</b>			
<b>1.-</b>	Definir una estructura técnica y una gestión estratégica para el capital humano que conforma la franquicia.	Manuales con estructura técnica conformados por flujogramas, procedimientos, políticas e indicadores.	Validación y aprobación de manuales por parte de los representantes de la franquicia.
<b>2.-</b>	Delinear los cargos y funciones existentes en la franquicia así como sus principales competencias.	Manuales con consistencia técnica basados en prácticas de recursos humanos.	Corrección y revisión de manuales por parte del director del presente proyecto.
<b>3.-</b>	Estandarizar normas, y procesos de selección de personal para toda la franquicia.	Manual de Funciones	Control y aplicación del cronograma presentado en el presente proyecto con la finalidad de verificar el cumplimiento de los objetivos planteados.
<b>4.-</b>	Definir los formatos y procesos para una acertada detección de necesidades de capacitación y desarrollo del capital humano para la franquicia. Diseñar un sistema motivacional para los principales cargos de la franquicia, cajero y operador polifuncional.	Manuales en base a un modelo de competencias	
<b>Resultados esperados</b>	Adaptación de Plan estratégico de gestión humana	Modelo GRH DPC	
<b>1.-</b>	Manual de cargos y funciones de la franquicia.	Modelo según Moreno	
<b>2.-</b>	Flujograma, Políticas y procedimientos de selección de personal.	Modelo de Competencias según Martha Alles	
<b>3.-</b>	Flujograma, Políticas y procedimientos desarrollo y capacitación de personal.	Modelo de detección de necesidades de capacitación por discrepancia.	
<b>4.-</b>	Flujograma, Políticas y procedimientos sistema de incentivos para los cargos cajero y operador polifuncional.	Recompensas monetarias por desempeño excepcional.	
	<b>Actividades</b>	<b>Insumos</b>	<b>Costos</b>

1.-	Diseñar y establecer políticas claras y objetivas para la administración y manejo de personal en los distintos subsistemas a diseñar.	Gasto Administrativo	2400
2.-	Análisis e investigación de información para diseñar el plan estratégico de gestión humana.	Gasto Administrativo	300
3.-	Entrevistas con el líder de la franquicia con la finalidad de detectar necesidades de capacitación en sus colaboradores.	Entrevistas	100
4.-	Desarrollo de formato para detectar necesidades de capacitación DNC		
5.-	Entrevistas con todo el personal que conforma la franquicia para conocer sus expectativas y desarrollo actual al interior y determinar cargos y funciones por competencias. Entrevistas con el líder de franquicia para determinar y delinear las políticas relacionadas con selección de personal.	Entrevistas	65.45
6.-	Diseñar formatos de evaluaciones de desempeño por competencias para establecer los sistemas de incentivos para los cargos de cajero y operador polifuncional.	Insumos de oficina	100
7.-	Investigación bibliográfica		
8.-	Investigación de campo		
9.-	Aplicación del modelo de competencias para los diversos subsistemas a diseñar		
10.-	Utilización del método de Moreno para identificar funciones claves de cada cargo		
11.-	Método participativo para definición de valores corporativos		
12.-	Investigación sobre estructura de sistemas de incentivos		
13.-	Levantamiento de procesos		

### **1.18 Monitoreo:**

El presente proyecto se limitará a la realización de los manuales técnicos de recursos humanos, así como el diseño de la gestión estratégica de la franquicia. La fase de implementación del proyecto será de absoluta responsabilidad del dueño de la franquicia.

### **1.19 Evaluación:**

La evaluación de este proyecto consiste en la revisión técnica de los manuales a elaborarse que permitirá el correcto seguimiento de la obtención de la información, así como también la veracidad de la misma por parte de la franquicia, conjuntamente con el director asignado en la presente disertación.

### **1.20 Destinatarios:**

Luego de la culminación del presente proyecto, los destinatarios o beneficiarios principales son:

- El franquiciante o dueño de marca
- Los franquiciados
- Todos los colaboradores de la franquicia

### **1.21 Cronograma**

El cronograma de trabajo se lo puede apreciar en el **Anexo 1.2** del presente proyecto.

## **Capítulo 2: Marco Teórico**

### **2.1 Metodología:**

El capítulo llamado Marco Teórico, está basado fundamentalmente en el conocimiento de la franquicia, entendiéndola como un acuerdo contractual entre dos partes. La primera parte constituye la empresa matriz de una marca o también conocida como el Franquiciante y por su lado la otra parte que constituye la empresa o persona natural que compra los derechos para explotar la marca, y se lo conoce como el franquiciado.

Por tal motivo para el desarrollo de este capítulo se recurrió a analizar el contrato de franquicia existente que se celebra entre la marca Los Hot Dogs de la González Suárez, y sus franquiciados. El modelo de contrato destaca las siguientes normas entre las principales:

- Relación entre las partes: El franquiciante vende los derechos de su marca para que el Franquiciado pueda utilizarlos durante un tiempo determinado.
- Manejo de Publicidad: Se acuerda el franquiciado contribuya mensualmente a un fondo de publicidad general de la marca.
- Propiedad Intelectual: La franquicia constituye una marca que tiene derechos registrados de Propiedad Intelectual en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.
- Manejo de Productos y Servicios: El franquiciante proporciona normas generales de manejo de producto y procesos al interior de la marca, y provee las materias primas estratégicas del negocio.
- Pagos al Franquiciante: Se estipula en el contrato pagos fijos y variables entre el franquiciante y franquiciado.
- Obligaciones de las partes: Se acuerda en el contrato el estricto cumplimiento de las obligaciones y normas entre las partes que rigen en el negocio.

Adicionalmente en el desarrollo de este capítulo se realizó investigación bibliográfica para conocer a fondo la franquicia y su método comercial de crecimiento de marca, así como también el modelo de planificación estratégica que se implementará con sus principales conceptos.

Parte importante del desarrollo y entendimiento del concepto y estructura de una franquicia fue la entrevista inicial con el gerente de franquicia señor Luis Briones Muentes, mediante la cual se me permitió conocer la esencia del manejo del negocio, sus principales beneficios relacionados con la figura económica y los principales objetivos de crecimiento y expansión de la franquicia.

## **2.2 Principales Consideraciones del Modelo:**

### **2.2.1 La Franquicia como método comercial de crecimiento de marca**

Actualmente en el mercado nacional la presencia del modelo de franquicia, para la comercialización de productos con una marca que se ha posicionado exitosamente, constituye una alternativa para pequeños empresarios que deseen ampliar la cobertura del mercado. “La Asociación Internacional de Franchising dice que la franquicia comercial es un método para la comercialización de productos o servicios.” (Campus Digital, Artículo de Internet, Sep. 2011) Así mismo se establecen relaciones contractuales entre dos importantes figuras como el franquiciante o dueño de la marca y el franquiciado quien opera de acuerdo a los parámetros de la franquicia.

De acuerdo al formato de contrato actual que utiliza la franquicia **Los Hot Dogs de la González Suárez**, al momento de vender su marca a terceras personas o franquiciados, se determinan las siguientes especificaciones o convenios entre las partes:

- El franquiciante; quien constituye el propietario de la marca **Los Hot Dogs de la González Suárez**, ha registrado la misma en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, y es quien otorga a través de una venta de franquicia, el permiso limitativo para utilizar su formato de negocio y nombre comercial a terceras personas, incluyendo la apariencia, marcas, logos, diseños, productos, entre los principales, así como también el conocimiento que se requiere para operar dicho formato de negocio.
- El franquiciado, constituye la persona que compra esta licencia de funcionamiento también denominada franquicia, quien deberá pagar el costo de derecho de entrada, al franquiciante. Actualmente el costo del derecho de entrada está avaluado en diez mil

dólares de los Estados Unidos de América. (USD10, 000.00) más IVA, por un período de cinco años.

- Así mismo, el franquiciado se compromete para con el franquiciante a cancelar un valor por concepto de regalías mensuales, valor que se estipula en el contrato de franquicia. El costo actual por concepto de regalías mensuales es del 4% de las ventas brutas.
- Adicionalmente, el franquiciado deberá cancelar el 2% mensual de las ventas brutas al franquiciante por concepto de fondos de publicidad, dicho fondo sirve para manejar el sistema publicitario para toda la cadena de comida rápida.
- El negocio del franquiciado, se establece a través de la aplicación de una marca reconocida en el mercado, con menor riesgo que una marca no experimentada o reconocida. La correcta administración por parte del Franquiciado, garantiza que el nivel de ventas, permita cubrir con todos los costos del negocio y cumplir con los compromisos establecidos para con el Franquiciante.
- El fondo de publicidad lo maneja una empresa externa, que presta sus servicios profesionales para la franquicia, en el área de marketing y publicidad.
- El franquiciado deberá dar estricto cumplimiento a lo estipulado en el contrato de franquicia, ya que de no ser así, perdería automáticamente su licencia de funcionamiento.
- El contrato de franquicia, determina los procesos que se deben ejecutar en forma homogénea en la apertura y funcionamiento de cada franquicia, así se puede mencionar los siguientes procesos: horarios de atención, control y manejo de recursos humanos, procesos de atención al cliente, procesos de publicidad y mercadeo, entre los principales así como también todo lo relacionado con la elaboración del producto, empaques, calidad, logos, etc.

### **2.2.2 Planificación Estratégica de Recursos Humanos**

Actualmente las organizaciones buscan tener mayor asertividad en el mercado, en su producción, comercialización, ventas, etc., y en todo lo relacionado con el giro del negocio. Así mismo, las organizaciones, necesitan poseer una estructura clara de funcionamiento, objetivos y metas definidas para alcanzar, lineamientos de políticas y procedimientos, etc., resumidas en lo que constituye el plan estratégico. En tal virtud, es preciso alinear parte del plan estratégico a lo que respecta recursos humanos, ya que todas las organizaciones tienen como parte de su componente principal de funcionamiento a las personas y de ahí la

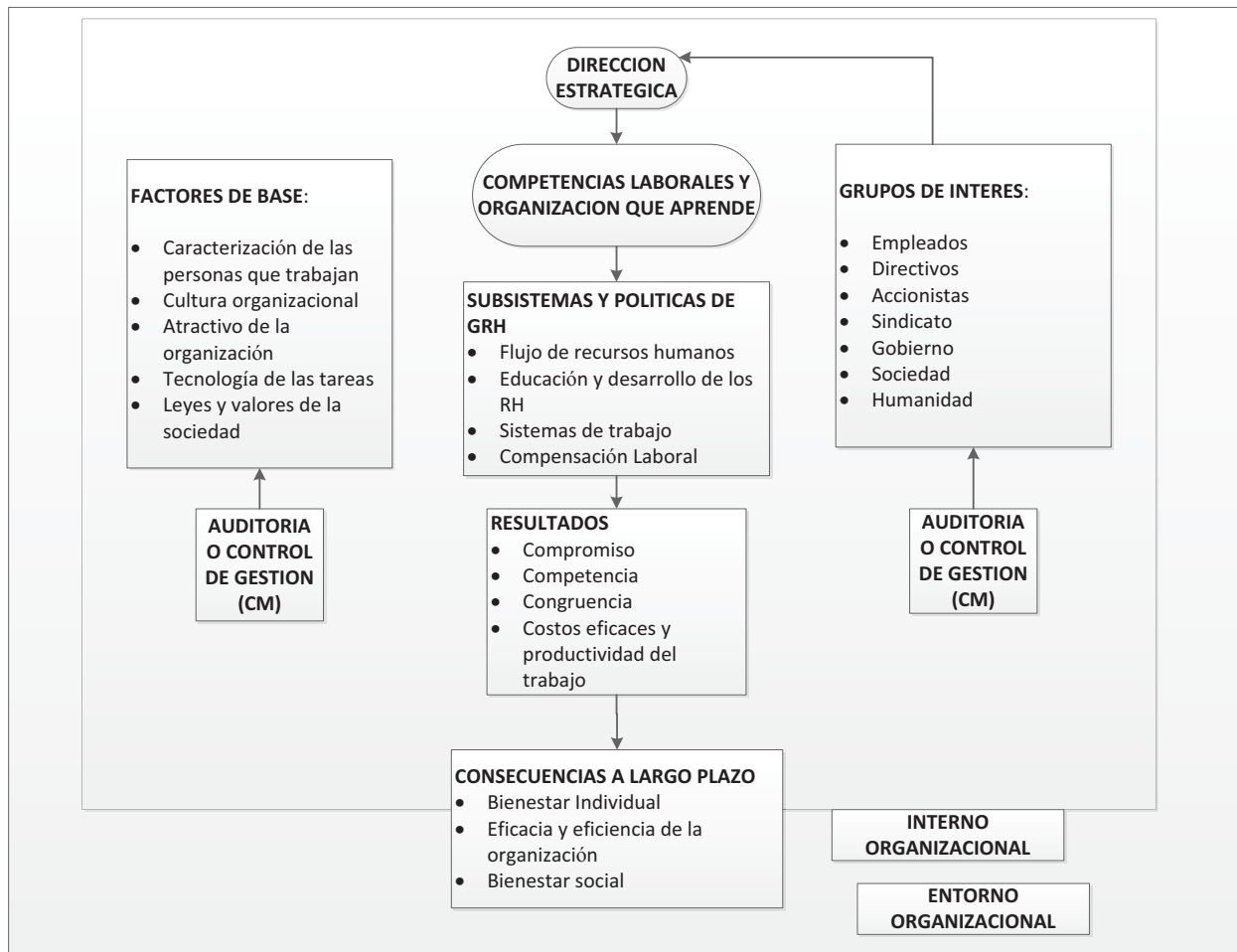
importancia de potencializar este componente en provecho mutuo de desarrollo de personas versus desarrollo organizacional. El modelo a utilizar en este proyecto se denomina Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica, desarrollado por Armando Cuesta Santos quien nos propone la siguiente definición al modelo: “de modo que a la vez que en el proceso de investigación se va diagnosticando o interpretando, se va proyectando, para inmediatamente después ejecutar o transformar según lo proyectado, y con posterioridad se va a controlar (feedback) esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional”(Cuesta, 2010:29).

El lograr este el diseño y creación del plan estratégico de gestión humana, para la franquicia, aportara significativamente en apoyar y mejorar el actual manejo, desarrollo y administración del capital humano.

### **2.2.3 “Modelo de gestión estratégica de recursos humanos de diagnóstico, proyección y control de gestión estratégica:”(Cuesta, 2010:30) GRH DPC.**

De acuerdo a la definición propuesta por Cuesta, el modelo de GRH DPC, nos indica que la denominación del modelo indica su funcionalidad, acarreado la aplicación de su implícita tecnología investigación- acción, de modo que a la vez que en el proceso de investigación se va diagnosticando, se va proyectando, para después ejecutar o transformar la proyectado, para posteriormente controlar dicha ejecución con los lineamientos de la estrategia organizacional.

La planificación estratégica para la franquicia ha sido realizada en base al modelo de GRH DPC, el mismo que fundamenta que para la implementación y diseño de los subsistemas de recursos humanos, se precisa tener como pilar fundamental en las organizaciones, al factor humano, altamente preparado con educación, y desarrollo humano, esto como base para cualquier subsistema a implementar. “La persona, su educación y desarrollo humano, es el fin y no el medio. Tal educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por el sistema GRH que contempla ese modelo de GRH DPC. “(Cuesta, 2010:30)



En base al Modelo GRH DPC (Cuesta, 2010:30)

El modelo GRH presenta cuatro importantes procesos claves que se muestran a continuación: (Cuesta, 2010:31)

### 2.2.3.1 Flujo de recursos humanos:

Inventario de personal, reclutamiento y selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, jubilación, recolocación u outplacement.

### 2.2.3.2 Educación y desarrollo:

Formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, desempeño de cargos y tareas.

### 2.2.3.3 Sistemas de trabajo:

Organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, perfiles de cargo.

#### **2.2.3.4 Compensación laboral:**

Sistemas de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos, etc.

Actualmente con la planificación estratégica de recursos humanos se ha logrado superar a “la tradicional administración de personal, reconociendo que el recurso humano es el factor principal en la gestión empresarial, requiriendo su proyección estratégica los enfoques sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo y de procesos” (Cuesta, 2010:35)

Uno de los pilares fundamentales para la planificación estratégica, es que sus tendencias, “formación, o el nivel de preparación de los recursos humanos, es determinante, sobre todo para que empresas y naciones puedan “saltar” a la contemporaneidad de este siglo XXI con su desarrollo tecnológico y puedan ser competitivas” (Cuesta, 2010:35)

#### **2.2.4 Selección por Competencias:**

La selección de personal, constituye un desafío continuo para las organizaciones, ya que ninguna técnica podría garantizar el 100% absoluto que indique la permanencia de una persona en la organización ni tampoco que garantice su desempeño en el cargo para el cual se le ha escogido. Ante tal preocupación empresarial surgen técnicas vanguardistas que permiten asegurar el recurso humano que se escogerá para una determinada vacante, a través de la selección de personal por competencias.

Para esto es importante señalar algunos términos que se utilizan para la selección de personal por competencias.

#### **2.2.5 Definición de talento:**

“Conjunto de dotes intelectuales de una persona” (Alles, 2006:45)

#### **2.2.6 Definición de competencia:**

“Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” (Alles, 2006:45)

#### **2.2.7 La selección de personas:**

“No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, sino a la mejor persona en relación al puesto a ocupar” (Alles, 2006:45)

### **2.2.8 Clasificación de competencias (Alles, 2002:8)**

A continuación se menciona la principal clasificación de las competencias que propone Martha Alles, con la finalidad de dar a conocer a nivel de franquicia, la base inicial o fundamental de las competencias. El presente proyecto se basa en un modelo de competencias, por lo tanto es esencial tener un claro entendimiento de las mismas.

#### **2.2.8.1 Motivación.**

Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

**Ejemplo:** las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

#### **2.2.8.2 Características.**

Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

**Ejemplo:** tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas.

#### **2.2.8.3 Concepto propio o concepto de uno mismo.**

Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

**Ejemplo:** la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo. Los valores de las personas son motivos reactivos que *corresponden* o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo

#### **2.2.8.4 Conocimiento.**

La información que una persona posee sobre áreas específicas.

**Ejemplo:** conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

El conocimiento es una competencia compleja.

### **2.2.9 Gestión del desempeño por competencias:**

Existen tres pasos importantes que el profesional en Recursos Humanos debe tomar en cuenta para evaluar el desempeño por competencias: (Alles, 2004: 105)

- Las conductas o comportamientos sobre los que se basa la evaluación de desempeño deben corresponder al período evaluado.
- Una vez que se identifiquen comportamientos habrá que ponerlos en relación con competencias, determinar a cuáles pertenecen y vincularlas con sus respectivos informes descriptivos. (Definición de la competencia)
- Una vez identificada la competencia se deberá correlacionar la conducta con el nivel o grado que se requiere para la posición o puesto de trabajo.

#### **2.2.10 Detección de Necesidades de Capacitación:**

Para detectar las necesidades de capacitación, es importante primero conocer cuáles son las variantes o tipos de necesidades que se pueden presentar: (Blake, 2006: 25)

##### **2.2.10.1 Necesidades de capacitación por discrepancia:**

Obedecen al hecho de que algún desempeño es insatisfactorio debido a que se carece de los conocimientos, las habilidades, o las actitudes requeridas.

Para establecer las necesidades de capacitación a través del método de discrepancia, es necesario levantar entrevistas individuales, con jefes y colaboradores, para detectar las falencias de los requerimientos del cargo, así mismo se pueden realizar observaciones directas para detectar en qué áreas hay que capacitar prioritariamente.

##### **2.2.10.2 Necesidades de capacitación por cambio:**

Sucedrán por el hecho de que modificaremos la manera de hacer algo que actualmente se está haciendo de una forma distinta de la que requerirá el proyecto.

El método de detección de necesidades por cambio ocurren cuando se ha implementado un sistema o manera de hacer una actividad en forma distinta a la habitual, en tal virtud, el cambio posiblemente requerirá las cosas se hagan de otra manera, para lo cual las personas pueden no estar acostumbrados a ello, o tener el conocimiento necesario. En este caso también es importante la observación directa y las entrevistas con quienes se encuentran involucrados en el cambio.

##### **2.2.10.3 Necesidades de capacitación por incorporación:**

Surgirá como consecuencia de que el proyecto contempla la realización de tareas que actualmente no se están aplicando.

Para la detección de necesidades de capacitación a través del método de incorporación, es preciso conocer el programa u objetivo a largo plazo que se quiere lograr, puesto que a medida que se van implementando las fases del proyecto, surgirán nuevas necesidades de capacitación, de igual manera se requiere un acompañamiento continuo tanto con los participantes del cargo así como con las personas involucradas en el proyecto y su implementación.

Blake, justifica las necesidades de capacitación, de acuerdo al siguiente enunciado “lo único que justifica la existencia de la capacitación es que en alguna parte hay alguien a quien se le requiere que haga algo que no sabe hacer” (Blake, 2006:19)

### **2.2.11 Recompensas Económicas:**

Finalmente se establecen los diferentes tipos de recompensas económicas, planteadas por Idalberto Chiavenato, con la finalidad de conocer su clasificación y conocer cuál de ellas serviría como modelo motivacional para los principales cargos de la franquicia. Para el caso de la franquicia de los Hot Dogs de la González Suarez, se estableció el sistema de recompensas monetarias por un desempeño claramente excepcional. Para esto se diseñó la herramienta de evaluación del desempeño a ser aplicada a cada uno de los colaboradores.

Cada empresa de acuerdo a su criterio toma la decisión de plantear la opción de recompensas económicas para sus colaboradores, tomando en cuenta que la motivación juega un papel altamente importante en el desempeño de las funciones que cumple cada persona en su puesto de trabajo. En tal virtud se plantean los siguientes tipos de recompensas económicas: (Chiavenato, 2009: 317)

#### **2.2.11.1 Recompensas debidas por la realización de los objetivos de la empresa:**

Las ganancias o las pérdidas. La participación, en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio. Aun cuando siga limitada a ciertos niveles, como los directores o gerentes, este criterio tiene potencial para producir un fuerte efecto en la motivación.

#### **2.2.11.2 Recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador:**

En la compañía y que se conceden de forma automática por ciertos intervalos, como cinco o 10 años, siempre y cuando el trabajador no haya tenido un desempeño insatisfactorio. Los

quinquenios o decenios son ejemplo de este criterio. Estos incentivos son pequeños y pretenden, sobre todo, mantener el equilibrio salarial.

**2.2.11.3 Recompensas por un desempeño claramente excepcional:**

Estas recompensas exigen una diferencia en el desempeño y mejoras salariales que tengan valor motivacional. Es el aumento por méritos.

**2.2.11.4 Recompensas debidas a los resultados de los departamentos, las divisiones o unidades:**

Se pueden cuantificar con objetividad. Se comparten entre el grupo, en términos de un mismo porcentaje aplicado a la base salarial de cada persona. Se trata de la remuneración variable.

## **Capítulo 3: Plan Estratégico y Diseño de los Subsistemas de Recursos Humanos**

### **3.1 Adaptación del Plan estratégico anual 2012-2013 de recursos humanos para la franquicia de comida Rápida Los Hot Dogs de la González Suárez. Modelo Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión estratégica: (GRH DPC)**

#### **3.1.1 Metodología:**

Para el desarrollo de este capítulo, lo primero fue investigar un modelo de Planificación Estratégica de Recursos Humanos para la Franquicia. Ante tal necesidad, de acuerdo a la investigación bibliográfica se utilizó el modelo propuesto por Armando Cuesta, en su libro Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, publicado en el 2010. En el presente proyecto de disertación se denomina “Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de Gestión Estratégica” (GRH DPC). Dicho modelo sirvió para plantear los principales subsistemas a desarrollar para la franquicia.

Una vez obtenido el modelo teórico de la Planificación Estratégica, (GRH DPC), se procede a la adaptación del mismo, de acuerdo a las necesidades de la Franquicia. Para detectar cuáles serían las necesidades de la franquicia, y el alcance de este proyecto fue de vital importancia realizar una entrevista profunda con el máximo representante de la marca el señor Luis Briones Muentes, quien puntualizó cuáles son sus principales objetivos relacionados con Recursos Humanos, metas a lograr a corto, mediano y largo plazo y los ideales a alcanzar a través de esta planificación estratégica.

Una vez conocida la expectativa por parte del gerente de franquicia, fueron planteados: la visión y misión de recursos humanos, la matriz foda de recursos humanos, entre los principales conceptos, mismos que a su vez fueron aprobados por el señor Luis Briones Muentes.

Para definir las competencias organizacionales que regirán a toda la franquicia, se hizo un taller vivencial con los franquiciados, siendo los participantes las siguientes personas: Luis Briones, José Luis Barragán, Andrés Gabela, Luis Sánchez. El respaldo del taller se lo puede observar en el Anexo 4.4 del presente proyecto, realizado el 4 de julio de 2012 en la sala de sesiones de los Hot Dogs de la González Suárez, en las calles Avenida González Suárez y San Ignacio.

Con la información inicial otorgada por el señor Luis Briones, se plantearon los principales subsistemas y formatos a desarrollar para la franquicia, entre los cuales se detallan, inventario de personal, reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, subsistema de capacitación, manual de cargos y funciones, y compensación laboral.

Una vez establecidos los subsistemas, se desarrolló con aprobación del señor Luis Briones Muentes el cronograma 2013, en donde se plantean las distintas actividades a llevarse a cabo en caso de una futura aplicación del plan estratégico.

### **3.2 Desarrollo del Plan Estratégico de RRHH para la franquicia:**

#### **3.2.1 Visión de Recursos Humanos:**

Consolidar al departamento de recursos humanos como un importante referente de apoyo continuo y mejoramiento de los distintos subsistemas de gestión humana para la franquicia, propiciando continuamente valores organizacionales, capacitación continua y promoviendo un clima organizacional favorable, logrando un alto compromiso por parte del factor humano hacia la franquicia.

#### **3.2.2 Misión de Recursos Humanos:**

El departamento de recursos humanos tiene como razón de ser, brindar atención personalizada y oportuna a cada uno de sus colaboradores, en los distintos requerimientos que se canalicen hacia este departamento, propendiendo a velar siempre por el bienestar de cada colaborador y el de sus familias, de acuerdo a las normas y políticas propias de la franquicia.

#### **3.2.3 Competencias Laborales:**

Las competencias cardinales que involucran a todos los grupos de interés que conforman la franquicia, es decir a colaboradores, directivos, franquiciados, son las siguientes, cuya definición se encuentra en base al diccionario de competencias laborales de Martha Alles:

Orientación al cliente:

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un

cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

#### **3.2.3.1 Iniciativa:**

Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados, sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

#### **3.2.3.2 Tolerancia a la presión:**

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

### **3.2.4 Matriz Foda de Recursos Humanos**

#### **3.2.4.1 Fortalezas:**

- Personal flexible al cambio
- Apoyo continuo por parte de líderes de la franquicia
- Recurso Humano disponible para capacitarse y actualizar conocimientos
- Comunicación abierta

#### **3.2.4.2 Oportunidades:**

- Franquicia en proceso de expansión
- Aumento de plazas de trabajo
- Aumento de capital humano

#### **3.2.4.3 Debilidades:**

- Rotación de personal
- Falta de conocimiento en procesos de recursos humanos
- Pérdida de recursos económicos
- Desmotivación del personal
- Falta de organización y estructura técnica de recursos humanos

#### **3.2.4.4 Amenazas:**

- Incorporación de nuevos dirigentes administrativos en la franquicia
- Falta de recursos económicos para recursos humanos

### **3.2.5 Subsistemas del Plan Estratégico:**

#### **3.2.5.1 Flujo de recursos humanos (Inventario de personal):**

El área de recursos humanos será la responsable de realizar un inventario de personal para cada colaborador nuevo que se integre a la franquicia, dicha ficha debe contener datos básicos de la persona así como también sus principales metas y expectativas con la finalidad de darle un mejor seguimiento al colaborador y propender a mejorar el clima organizacional. En el **Anexo 3.1** se muestra el formato del inventario de personal.

#### **3.2.5.2 Reclutamiento y selección de personal:**

Con la finalidad de contar con un sistema homogéneo para la franquicia, se plantea en el presente proyecto el desarrollo y diseño del manual de selección de personal que abarca las políticas de selección así como sus principales procesos.

#### **3.2.5.3 Evaluación del desempeño:**

La evaluación de desempeño en primera instancia será aplicada al personal nuevo de la franquicia, antes de cumplir su periodo de prueba al interior de la misma. La misma evaluación será aplicada antes de que el colaborador cumpla su primer año de trabajo con la finalidad de medir sus niveles de competencias para el cargo que desempeña. En el **Anexo 3.2** se muestra la evaluación.

#### **3.2.5.4 Educación y desarrollo (Manual de Capacitación):**

Tomando en consideración que el desarrollo y educación del capital humano constituye también el pilar fundamental del crecimiento de la franquicia, se ha diseñado en el presente proyecto el manual de capacitación que permitirá visualizar las principales políticas y lineamientos.

#### **3.2.5.5 Sistemas de trabajo:**

Para un mejor manejo y administración del recurso humano al interior de la franquicia y con la finalidad de establecer objetivamente las funciones de cada cargo en el presente proyecto, se ha diseñado el manual de cargos y funciones.

#### **3.2.5.6 Compensación Laboral:**

Se ha establecido un sistema de motivación laboral para los principales cargos de la franquicia como son el de atención al cliente y cajero, estipulados en el sistema de incentivos.

### **3.2.6 Resultados Esperados:**

- Mayor compromiso por parte de los colaboradores hacia las funciones de los cargos que desempeñan
- Mejor competencia para ocupar los cargos de la franquicia
- Mejor productividad en la franquicia
- Mejorar notablemente el servicio que brinda el factor humano de la franquicia a través de una adecuada capacitación de personal.
- Lograr competitividad de la franquicia en el mercado, debido a que se cuenta con personal altamente entrenado, capacitado y motivado en los diferentes puestos de trabajo.

### **3.2.7 Consecuencias largo plazo:**

- Bienestar Individual
- Eficacia y Eficiencia de la organización
- Bienestar Social

### **3.2.8 Factores de Base**

- Definición de cargos a través del manual de funciones
- Definición de políticas de subsistemas de recursos humanos
- Diseño de sistemas motivacionales.

### **3.2.9 Grupos de Interés**

- Franquiciante
- Franquiciados
- Colaboradores
- Familia de colaboradores
- Sociedad en general

### **3.2.10 Proceso sistémico comprendido por la planificación de recursos humanos. Diagrama Gantt en la Planificación de Recursos Humanos**

En el **Anexo 3.3** se puede apreciar detalladamente la planificación de recursos humanos para la franquicia.

### **3.3 Manual de Cargos y Funciones para la Franquicia en base a perfiles por competencias:**

#### **3.3.1 Metodología:**

Para el desarrollo del manual de cargos y funciones fue necesario abarcar distintas actividades, que permitieron lograr el resultado final.

##### **3.3.1.2 Definición del modelo estructural para cargos y funciones:**

Para la definición de cada cargo y sus respectivas funciones, se utilizó el formato proporcionado por el señor Pablo Valencia, Docente de la Facultad de Psicología, en el curso de Administración de Salarios, dentro de mi formación como Psicóloga Organizacional.

##### **3.3.1.3 Definición del modelo de competencias:**

Para la definición del modelo de competencias, se utilizó el modelo expuesto por Martha Alles, en su libro titulado Selección por Competencias. Para aprobar las competencias requeridas tanto en la organización como en cada puesto de trabajo, fueron puestas en consideración de los representantes de la franquicia, es decir Franquiciados y Franquiciante, a través de un taller de competencias. Fueron los principales representantes de la Franquicia quienes aprobaron las competencias organizacionales a ser utilizadas en cada cargo.

##### **3.3.1.4 Recopilación de la información:**

La franquicia carecía de información alguna sobre los cargos y funciones existentes. Con el objetivo de organizar las funciones de cada cargo, se levantó las funciones con los representantes de cada cargo, quienes a través de una entrevista individual indicaron cuales son las funciones que realizan en el día a día, en sus distintas áreas de trabajo. Para validar lo expuesto en cada entrevista, se efectuó observación directa en el campo de trabajo de cada cargo, fue fundamental esta validación ya que se comprobó la realización de cada función.

##### **3.3.1.5 Síntesis y validación de la información:**

Con el objetivo de validar la información proporcionada por los representantes de cada cargo, la misma fue comprobada tanto con la participación del Gerente de la franquicia, Señor Luis Briones Muentes, así como con el Administrador de la Franquicia Señor Darwin Tenesaca. Para resumir cuales fueron las principales funciones de cada cargo se utilizó el método de Jaime Moreno, a través de las preguntas directas de frecuencia, complejidad y consecuencias por omisión, valorando de esta manera de acuerdo a la tabla de Moreno cada función. Los resultados se obtuvieron a través de la fórmula matemática realizada en Excel.

La aprobación final del documento la realizó el señor Luis Briones, Gerente de la Franquicia. El levantamiento de las funciones fue el pilar fundamental para desarrollar los organigramas internos y externos de la franquicia y las principales políticas relacionadas con el Manual de Cargos y Funciones.

Una vez establecidas las funciones esenciales de cada cargo, se detalló el perfil requerido para los procesos de selección, es decir se establecieron los requisitos de cada cargo, entre los principales: el nivel o grado educacional que una persona debe tener para ocupar el cargo, así como también el tiempo de experiencia requerido y las principales competencias. Para determinar los grados de las competencias que se requerirán para cada cargo, se realizó el taller de competencias con los principales directivos, conforme lo indica el **Anexo 3.4**.

Una vez definidos los distintos cargos de la franquicia, se estructuró el flujograma de procesos, en donde en forma sintetizada se establecieron los pasos a seguir para lograr el manual de cargos y funciones.

Parte importante de este manual, constituyen las políticas que sirven fundamentalmente para la administración y utilización del manual de cargos y funciones.

En el **Anexo 3.5**, se adjunta el manual completo de cargos y funciones, en donde se incluyen todos los cargos que posee la franquicia.

Como resultado final de este capítulo se presentaron los siguientes productos o resultados:

- Manual de cargos y funciones
- Organigrama interno de la franquicia
- Organigrama externo de la franquicia

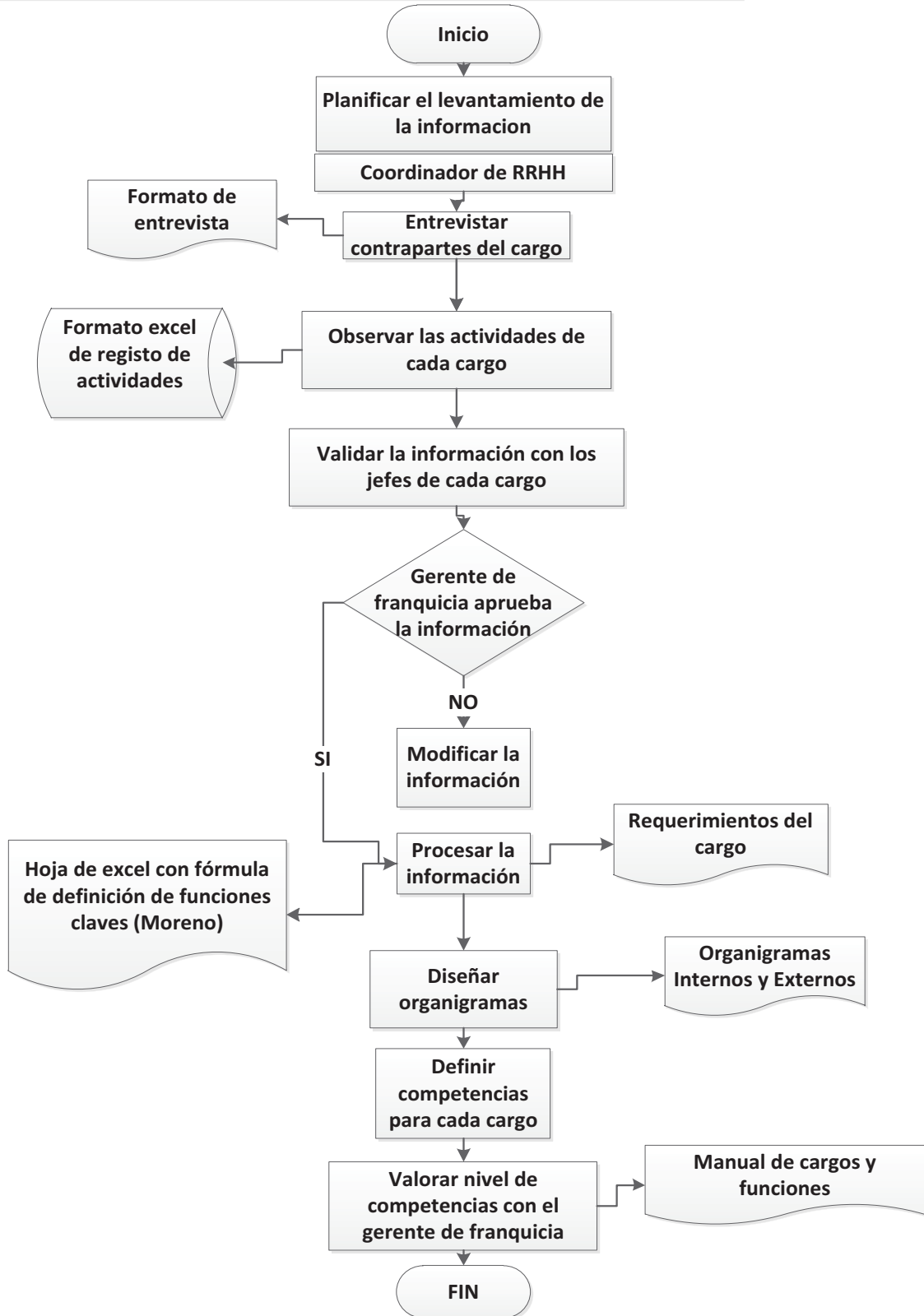
#### **3.3.1.6 Utilidad y aplicación:**

El producto o resultado elaborado servirá principalmente para tener claridad de las funciones de cada persona acorde a su puesto de trabajo, constituye una herramienta de control. Así mismo, el manual constituye una herramienta importante para los procesos de selección de personal. Finalmente con proyección de futuro, este manual puede servir para establecer la respectiva valoración de cargos.

A continuación se muestra el detalle del trabajo elaborado, flujogramas, políticas, y procedimientos del manual de cargos y funciones.

### 3.3.2 Flujoograma de Procesos Manual de Cargos y Funciones

Empresa: Franquicia de Comida Rápida los Hot Dogs de la González Suárez
Proceso: Manual de Cargos y Funciones
Elaborado por: Paulina Barragán
Aprobado por: Luis Briones Muentes



### **3.3.3 Políticas:**

- Para el levantamiento de funciones de nuevos cargos, esta información debe ser realizada por un profesional de recursos humanos con experiencia mínima de 1 año en levantamiento de funciones y descripción de perfiles.
- El levantamiento de perfiles debe ser realizado conjuntamente con el jefe superior directo o con el colaborador experto en el puesto de trabajo.
- La detección de funciones esenciales deberá ser realizada en base a un método objetivo de trabajo.
- El manual de cargos y funciones deberá ser actualizado por el área de recursos humanos cada vez que exista algún cambio en la organización, ya sea este por ampliación de cargos o modificación de los mismos.

### **3.3.4 Procedimientos:**

#### **3.3.4.1 Levantamiento de Información:**

Como parte del proceso inicial para la elaboración del manual de cargos y funciones, es de vital relevancia hacer el levantamiento de información de cada cargo. En caso de existir previos registros, se pueden utilizar los mismos como base para iniciar el proceso.

#### **3.3.4.2 Entrevista con ocupantes del cargo:**

Para obtener un listado de todas las funciones de los cargos, es preciso seleccionar a algunos representantes de los mismos, debiendo estos representantes tener amplio conocimiento y experiencia en las funciones, permitiendo de esta manera obtener las funciones de manera objetiva.

#### **3.3.4.3 Observación directa de las actividades del puesto:**

El experto en recursos humanos, con la finalidad de realizar un estudio profundo de cada cargo, deberá hacer el levantamiento descriptivo de las funciones, en base a la observación directa. Esto evitará que se omitan funciones y que objetivamente se pueda anotar el registro de las mismas. Y servirá dicha observación como respaldo y soporte a los resultados obtenidos en las entrevistas con los ocupantes del cargo.

#### **3.3.4.4 Validación de las funciones con el líder del área:**

Con la información obtenida tanto de la observación directa de las funciones del cargo, así como también de la información obtenida en las entrevistas, se debe hacer un listado general

de todas ellas, y validar estas funciones a través de una entrevista con los líderes o representantes del área en donde se ejercen dichas funciones.

#### **3.3.4.5 Levantamiento de misión y nombre del cargo:**

En la misma entrevista con el líder o representante del área, se debe levantar la información sobre la misión del cargo, también conocido como el objetivo principal del cargo dentro de la franquicia.

#### **3.3.4.6 Ubicación en el organigrama de la franquicia:**

Con la información obtenida en los procesos anteriores, se ubica al cargo dentro del organigrama para visualizar a quien reporta el cargo o por quien es supervisado. En el **Anexo 3.6** se visualiza los diferentes organigramas que se han diseñado para la franquicia.

#### **3.3.4.7 Aplicación del método de Moreno para funciones esenciales:**

Una vez que se ha obtenido la información sobre levantamiento de las funciones, se procede a valorarlas de acuerdo a los criterios emitidos por los informantes del cargo, de acuerdo a este método, se detallan todas las funciones del cargo, luego se pide al experto de la posición, valore con una escala del 1 al 5 los siguientes parámetros: Frecuencia, Consecuencia por error y Complejidad. En la escala del 1 al 5 el número 1 es el de menor grado y el 5 corresponde al grado máximo. Posteriormente, una vez que se tienen valoradas todas las funciones con estos tres parámetros, se suma el valor de la Frecuencia, más el resultado de la multiplicación obtenido de la Consecuencia por error por la Complejidad. Con el resultado final se toman como funciones claves las que en relación a las demás obtengan el mayor resultado. En el **Anexo 3.7** se muestra la tabla de ponderación según Moreno.

#### **3.3.4.8 Aplicación del modelo de competencias:**

Una vez que se han obtenido las funciones esenciales de cada cargo, se deberán aplicar las competencias que han sido seleccionadas y aprobadas por los directivos de la franquicia, a nivel de competencias cardinales, y competencias específicas para cada cargo.

#### **3.3.4.9 Valoración del nivel de competencias:**

De las competencias seleccionadas para cada cargo, se debe indicar a su vez el nivel que se requiere en cada cargo de acuerdo al diccionario de competencias adaptado para la franquicia. El mismo que se encuentra en el **Anexo 3.8**

Para determinar cuáles serían las competencias de la franquicia, se realizó un taller participativo con los líderes de la franquicia el 4 de julio de 2012, en donde en conjunto se aprobaron las competencias y el nivel requerido para cada cargo. En el **Anexo 3.4** se adjunta los datos relevantes del taller.

### **3.3.5. Modelo del descriptivo del cargo**

A continuación se muestra el modelo del descriptivo del cargo del gerente de franquicia. El descriptivo del resto de cargos se encuentra adjunto en el **Anexo 3.5**

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE FRANQUICIA**

**CÓDIGO DEL CARGO: 1001**

**SE RELACIONA CON: Entidades de Control Nacional**

**SUPERVISA A: Área Administrativa, Contable, Comercial, y de Producción**

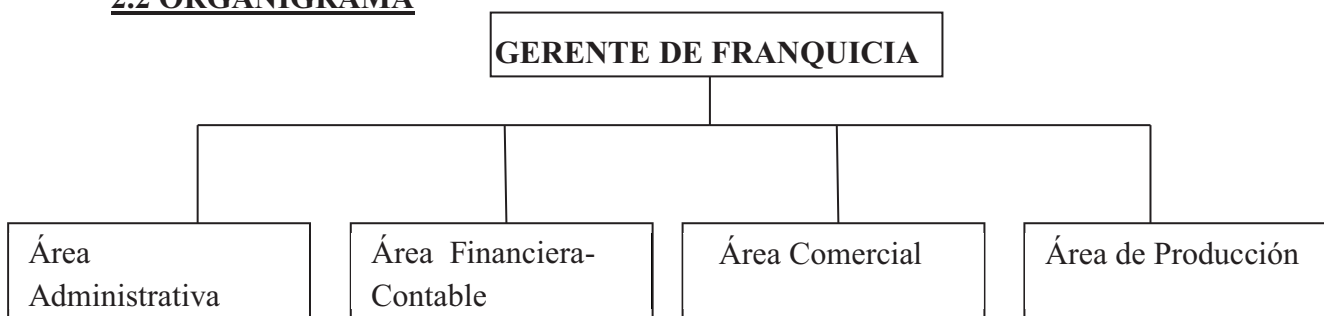
---

## 2. PROPÓSITO DEL CARGO

### 2.1 MISIÓN:

Velar por el bienestar del recurso humano que conforma la franquicia integralmente, así como también controlar y velar por el cumplimiento de estándares de calidad los diferentes niveles de la organización entre las principales: administrativas, financieras, estableciendo políticas claras, asertivas y emprendedoras, propendiendo al crecimiento de la marca en todo momento.

### 2.2 ORGANIGRAMA



### 2.3 DESCRIPCION FUNCIONAL

- 1.- Establecer y controlar las políticas de funcionamiento de la franquicia.
- 2.- Formular y aprobar los planes operativos de la franquicia.
- 3.- Revisar los análisis financieros para establecer los correctivos correspondientes.
- 4.- Controlar el adecuado funcionamiento de los locales.
- 5.- Controlar la calidad de los productos en la planta de producción.
- 6.- Establecer las normas y estándares de producción.
- 7.- Analizar mensualmente con los franquiciados los temas relacionados con el funcionamiento de la marca.
- 8.- Establecer las recomendaciones de funcionamiento en todos los locales propios y franquiciados.
- 9.- Analizar y aprobar la apertura de nuevas locales franquiciados.
- 10.- Conocer y evaluar los gastos administrativos de la franquicia.

- 11.- Analizar la estructura de costos de la franquicia.
- 12.-Controlar y aprobar la adquisición de maquinaria, insumos y servicios para la franquicia.
- 13.- Ejercer la representación legal de la franquicia.
- 14.- Controlar y supervisar la implementación y realización de marketing a nivel de toda la red de la franquicia.
- 15.- Controlar y supervisar la implementación de programas de desarrollo organizacional y de recursos humanos.
- 16.- Contratar y prescindir de los servicios de trabajadores en la franquicia.
- 17.-Firmar los cheques emitidos.
- 18.- Atender todos los requerimientos del personal, tales como solicitudes, mediación de conflictos, empoderamiento de personas y escucha activa.

**FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO:**

- 1.- Establecer y controlar las políticas de funcionamiento de la franquicia
- 2.- Revisar los análisis financieros para establecer los correctivos correspondientes
- 3.- Controlar la calidad de los productos en la planta de producción
- 4.- Establecer las normas y estándares de producción
- 5.- Atender todos los requerimientos del personal, tales como solicitudes, mediación de conflictos, empoderamiento de personas.

**3. PERFIL**

**Formación Académica**

Profesional con estudios de tercer nivel necesariamente en carreras relacionadas con Economía, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial y afines.

**Experiencia Previa**

Experiencia mínima de 2 años en posiciones gerenciales, relacionadas con negocios de comida rápida, franquicias y afines. Supervisión de personal.

**Características Generales**

Edad mínima requerida 30 años.

**4. PERFIL DE COMPETENCIAS**

**Competencias Organizacionales**

<b>Cardinales</b>	<b>Nivel</b>
Orientación al cliente	<u>3</u>
Iniciativa	<u>3</u>
Tolerancia a la presión	<u>3</u>

## **Competencias Específicas**

<b>Gerenciales</b>	<b>Nivel</b>
Liderazgo	<u>4</u>
Empowerment	<u>4</u>
Profundidad en el conocimiento del Negocio	<u>4</u>

Como respaldo del levantamiento de las funciones se presenta el **Anexo 3.9**, el mismo que contiene las funciones de cada cargo de acuerdo a su ponderación, por parte de los representantes de cada cargo y la validación por parte del gerente de franquicia.

### **3.4 Subsistema de Selección de Personal para la Franquicia.**

#### **3.4.1 Metodología:**

Para el desarrollo del subsistema de selección de la franquicia, se establecieron distintos pasos a seguir, en función de lograr un estándar para los distintos procesos de selección que en futuro se realizarán en la franquicia.

##### **3.4.1.1 Investigación Bibliográfica:**

Para determinar el modelo que la franquicia debería adoptar para el subsistema de selección de personal, fue necesario hacer una investigación bibliográfica, de las principales técnicas que se utilizan actualmente para realizar la selección del personal. Se determino que el modelo planteado por Martha Alles, sería el elegido, por cuanto las competencias constituyen una herramienta objetiva para medir el perfil potencial de los candidatos que aplicaren en la franquicia.

##### **3.4.1.2 Establecimiento de flujograma:**

Se desarrolló un flujograma en donde se indica en forma sintética los pasos que se deben llevar a cabo para el cumplimiento del proceso de selección. El flujograma permite tener organización y precisión en la ejecución del proceso de selección.

##### **3.4.1.3 Establecimiento de Políticas:**

Como parte fundamental del subsistema de selección de personal, se establecieron políticas, previamente aprobadas por el gerente de franquicia, señor Luis Briones, mismas que servirán en adelante para la ejecución de la búsqueda de los distintos perfiles de la franquicia.

#### **3.4.1.4 Determinación de Procedimientos:**

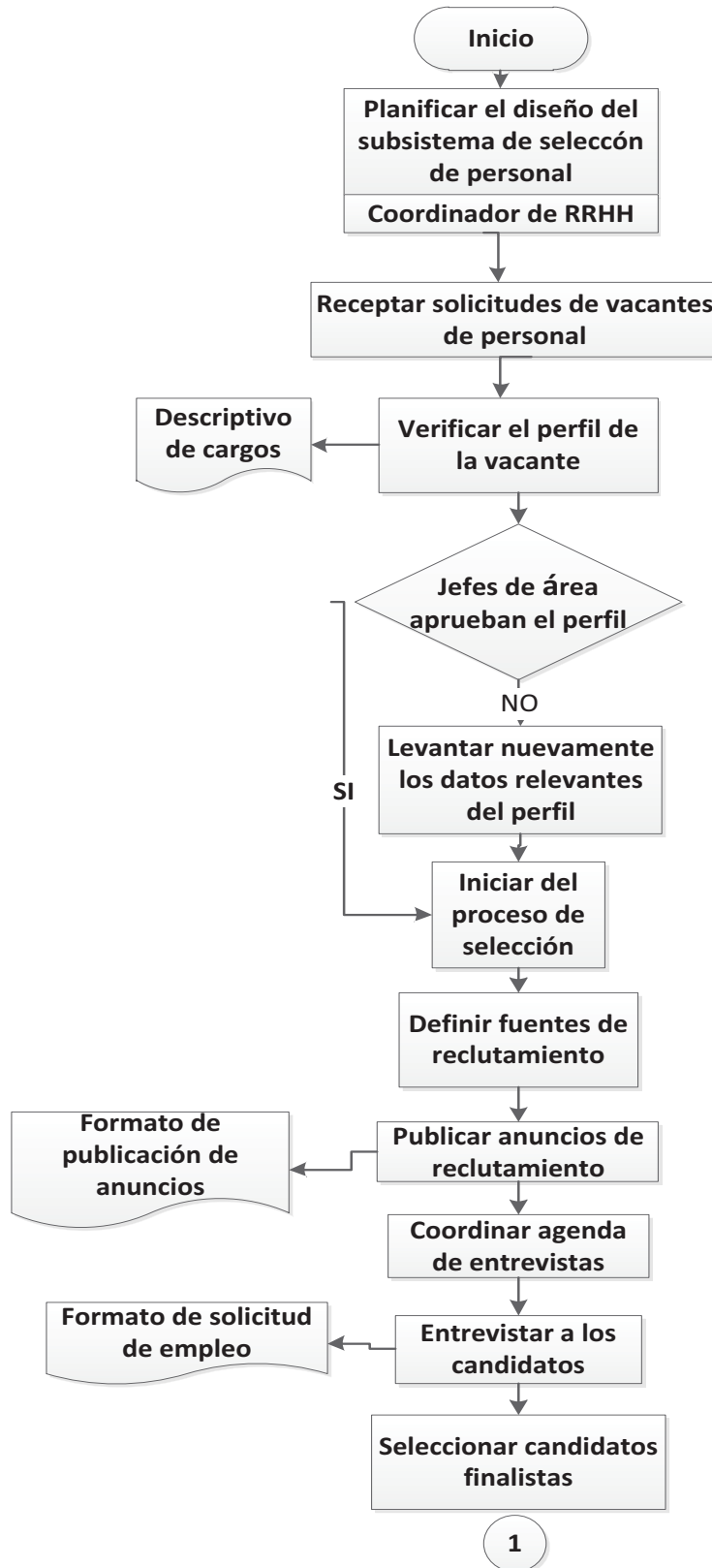
En base al planteamiento de Martha Alles, en su libro titulado Selección por Competencias, se establecen uno a uno los pasos a seguir para llevar a cabo el proceso de selección de manera objetiva. El planteamiento de Alles, fue el modelo a aplicar dentro de este subsistema. En tal virtud la franquicia, deberá seguir uno a uno los pasos planteados, para ello fue necesaria la elaboración de formatos, ya que la franquicia no cuenta con ninguna herramienta para la realización del proceso de selección. Entre los principales formatos desarrollados se encuentran los siguientes:

- Solicitud de una nueva vacante ( **Anexo 3.10**)
- Formato de publicación de anuncios para reclutamiento (**Anexo 3.11**)
- Formato de entrevistas introductorias ( **Anexo 3.12**)
- Formato de evaluación psicológica (**Anexo 3.13**)
- Formato de solicitud de documentación al personal ( **Anexo 3.14**)
- Manual de inducción a la franquicia (**Anexo 3.15**)
- Formato de entrevista por competencias ( **Anexo 3.16**)

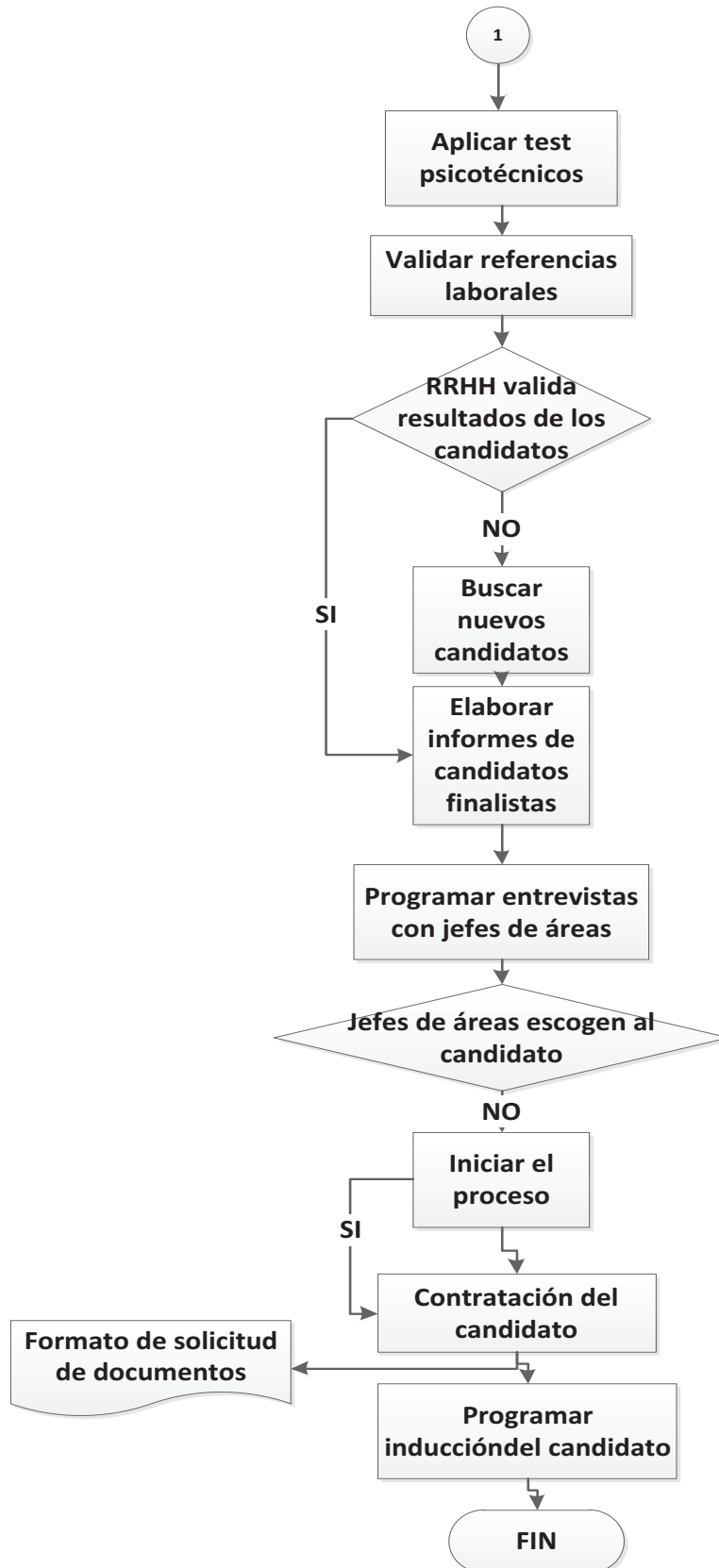
A continuación se presenta el desarrollo del subsistema de Selección de personal:

### 3.4.2 Flujograma del Proceso de Selección

<b>Empresa:</b> Franquicia de Comida Rápida los Hot Dogs de la González Suárez
<b>Proceso:</b> Subsistema de Selección de Personal
<b>Elaborado por:</b> Paulina Barragán
<b>Aprobado por:</b> Luis Briones Muentes



<b>Empresa:</b> Franquicia de Comida Rápida los Hot Dogs de la González Suárez
<b>Proceso:</b> Subsistema de Selección de Personal
<b>Elaborado por:</b> Paulina Barragán
<b>Aprobado por:</b> Luis Briones Muentes



### **3.4.3 Políticas:**

- El presente manual de selección de personal basado en competencias, deberá ser aplicado para toda la red de la franquicia, a través de sus diferentes franquiciados, cumpliendo a cabalidad los procesos establecidos para el efecto. Los líderes de las distintas áreas, serán los responsables de proporcionar la información que se requiera en cuanto a perfiles demandados para una acertada búsqueda del personal a ser contratado.
- Los representantes o líderes de las diferentes áreas que conforman la franquicia, serán los encargados de validar la calidad de la experiencia laboral de los participantes, así como también serán los encargados de reconocer a los candidatos que representen las mejores aptitudes y competencias para desempeñar las vacantes señaladas.
- La persona encargada de realizar la selección de personal deberá tener conocimientos formales en psicología organizacional, administración de empresas, administración del talento humano.
- La selección de personal deberá cumplir todas las fases de los procesos establecidos en este manual.
- Todos los aspirantes a candidatos para un determinado cargo deberán, someterse a las evaluaciones y pruebas psicológicas que se establezcan según un perfil determinado
- Personal saliente de una determinada franquicia, con malas referencias, no podrá ser contratado en ninguna de las franquicias de la red.
- Los resultados de las pruebas tendrán el carácter de confidencial y sus resultados serán proporcionados para revisión de los líderes de área encargados de tomar la decisión de la contratación de personal.
- La franquicia se reserva el derecho de confirmar las referencias presentadas para establecer la veracidad de los antecedentes e historial del aspirante a ocupar una vacante. Después de verificar los datos, la franquicia se reserva la potestad de contratar o no al aspirante, sin que esto le otorgue ningún derecho a ocupar la vacante.

### **3.4.4 Procedimientos:**

#### **3.4.4.1 Solicitud de una nueva vacante hacia el área de recursos humanos:**

Como parte inicial del proceso de selección, una vez que surge una vacante en cualquiera de las áreas que conforman la franquicia, dicha área comunica a recursos humanos de manera

formal y escrita el requerimiento de personal. Una vez que se ha canalizado el requerimiento hacia el área la búsqueda del perfil para ese cargo o vacante. El área solicitante llena un formulario conforme se indica en el **Anexo 3.10**, formalizando así su requerimiento.

#### **3.4.4.2 Levantamiento del perfil de la vacante:**

Una vez que se ha formalizado el requerimiento de la nueva vacante, el área de recursos humanos utilizará el descriptivo del cargo existente en el manual de cargos y funciones para iniciar la búsqueda.

Para reforzar el perfil, la persona de recursos humanos encargada de la búsqueda, conversará directamente con el líder o representante del área solicitante para aclarar detalles sobre el perfil que se está buscando y de ser el caso añadir algunos aspectos que no se hubiesen estipulado en el manual de cargos. Una vez conforme el área solicitante con el perfil de la búsqueda, el área solicitante aprueba la búsqueda inmediata del perfil requerido.

#### **3.4.4.3 Definición de fuentes de reclutamiento:**

Una vez que se ha obtenido el perfil definitivo que se buscará para la vacante, el área de recursos humanos será la encargada de definir cuáles serán las fuentes de reclutamiento que se utilizará de acuerdo el caso. Las fuentes a utilizar pueden ser distintas y según el caso variar en cada requerimiento de personal:

#### **3.4.4.4 Publicación de anuncios en fuentes físicas o electrónicas:**

La publicación de anuncios se la realizará en medios físicos tales como periódicos, revistas, etc. y también a través de medios electrónicos tales como la página web de la franquicia, o multitrabajos, computrabajos, etc.

#### **3.4.4.5 Contratación de bases de datos existentes en el mercado:**

De ser el caso que no se disponga de los suficientes datos para buscar el personal, se puede recurrir a contratar en el mercado bases de datos existentes para iniciar la búsqueda de los perfiles requeridos. Dicha base de datos deberá ser continuamente alimentada a través de llamadas telefónicas a candidatos para obtener nombres o referencias de futuros posibles candidatos.

#### **3.4.4.6 Solicitud de personal en consultoras especializadas en RRHH:**

El área de recursos humanos en casos especiales, podrá hacer uso de la alternativa de solicitar personal a través de consultoras que proporcionen candidatos para las vacantes requeridas.

#### **3.4.4.7 Búsqueda de candidatos a través de redes sociales:**

A través de la página oficial de la franquicia, se pueden publicar anuncios solicitando personal ya sea a través de redes sociales y profesionales.

#### **3.4.4.8 Publicación de anuncios en los interiores de locales comerciales:**

Acorde al formato establecido para publicación de anuncios, se pueden colocar carteles o anuncios en lugares visibles de la franquicia, que no afecten el orden del lugar en donde serán colocadas.

#### **3.4.4.9 Búsqueda de talentos o head hunting:**

En casos especiales se puede recurrir a la búsqueda de talentos a través de las técnicas del head hunting, que permiten a través de investigación del mercado obtener información de los candidatos que podrían ocupar las vacantes de la franquicia solicitadas.

#### **3.4.4.10 Búsqueda de candidatos:**

Con las fuentes de reclutamiento ya establecidas, se inicia la búsqueda de los candidatos los mismos que harán conocer su interés en participar en el proceso de selección a través de su postulación mediante el envío de su hoja de vida.

Para los casos en donde se requiera publicación de anuncios, ya sea en medios electrónicos o físicos, se deberá utilizar el formato preestablecido para la franquicia y propuesto en el **Anexo 3.11** del presente manual.

#### **3.4.4.11 Recepción de candidaturas:**

Una vez publicados los anuncios se deben receptor las hojas de vida y mantenerlas en un archivo por orden alfabético, y ordenadas de acuerdo al cargo al que han aplicado.

#### **3.4.4.12 Preselección de los candidatos:**

Se realiza la primera preselección de los candidatos a través de una lectura rápida de sus hojas de vida. Para esto se debe contemplar los requisitos de la vacante con mayor relevancia como por ejemplo estudios formales adquiridos y experiencia.

#### **3.4.4.13 Programación de entrevistas introductorias:**

Una vez que se han seleccionado los candidatos que participarán en el proceso de selección, se coordina vía telefónica para definir con los candidatos fechas, y horas en las que se llevarán a cabo las entrevistas, lideradas por el encargado de recursos humanos.

#### **3.4.4.14 Ejecución de entrevistas introductorias:**

Antes de dar inicio a la entrevista introductoria, todo candidato que postule a ser parte de la franquicia, deberá llenar un formulario de solicitud de personal con la finalidad de homogenizar la información personal de todos los candidatos. Dicho formato se lo debe aplicar de acuerdo lo indica el **Anexo 3.12** del presente manual.

#### **3.4.4.15 Evaluación psicológica a los candidatos:**

Los candidatos que mejores calificaciones hayan obtenido durante la primera fase del proceso de selección es decir después de la entrevista introductoria, pasarán a una segunda etapa en donde rendirán pruebas psicológicas que permitirán medir objetivamente sus competencias y personalidad. Para ello se plantea utilizar el formato de resultados de evaluación psicológica a candidatos, establecido en **Anexo 3.13**.

Como parte del proceso de selección, se sugiere utilizar los siguientes test o evaluaciones psicológicas para los candidatos a ocupar los distintos cargos de la franquicia, por considerarse pruebas generales:

- **Nombre de la evaluación:** 16 PF

**Factor de medición:** Personalidad

**Descripción General:** El test consiste en la aplicación de una batería de 187 preguntas, con posibilidad de respuestas de opción múltiple. Lo que se pretende medir es los distintos rasgos de personalidad que tienen los candidatos, así como también los factores predominantes de su personalidad.

**Autor:** Raymond B. Cattell.

**Aplicación y utilidad en recursos humanos:** Sirve principalmente en el subsistema de selección de personal, ya que permite conocer a los candidatos sus predominancias de personalidad, y determinar cómo estos factores predominantes podrían afectar en el desarrollo de las funciones en el puesto de trabajo. Se puede detectar una persona con predominancia a ser introvertido, solitario, y poco seguro de sí mismo, de tal manera que no sería conveniente adaptar el perfil de esta persona, por ejemplo a un cargo de ventas en donde se requiere el perfil sea totalmente el opuesto.

- **Nombre de la evaluación:** PMA Aptitudes Mentales Primarias

**Factores de medición:** comprensión verbal, espacial, razonamiento, cálculo y fluidez verbal.

**Autores:** L.L.Thurstone y Th. G. Thurstone.

**Descripción general:** Este test permite evaluar seis importantes factores, la duración total del test, incluida la corrección y la valoración es de una hora aproximadamente y puede ser aplicado a personas que tengan desde diez años en adelante. (Evaluaciones psicológicas, Artículo de internet: 2012)

**Aplicación y utilidad en recursos humanos:** De igual forma este sirve para el subsistema de selección de personal, ya que mediante este test, se puede determinar cuán desarrollados se encuentran los factores básicos, en este caso se ha escogido este test para la franquicia, debido a que los cargos son Cajeros y Operadores Polifuncionales y se requiere tener personas capaces de razonar, hablar con fluidez, y comprender órdenes e instrucciones por parte de los clientes y de los superiores.

#### **3.4.4.16 Validación de referencias:**

Con la finalidad de asegurar que la información entregada por el candidato sea la correcta, sobre todo a lo que se refiere fechas y cargos desempeñados, el área de recursos humanos realizará llamadas telefónicas a los contactos presentados por el candidato como referencias profesionales.

#### **3.4.4.17 Elección de candidaturas:**

Con los resultados de la primera entrevista, así como con los resultados de la evaluación psicológica, el área de recursos humanos formulará las candidaturas que mejores puntajes obtengan y que mayormente se adapten al cargo que se está buscando. Una vez que se hayan seleccionado los tres mejores perfiles, se elaboran informes psicológicos comparativos de cada uno de ellos.

#### **3.4.4.18 Programación de entrevistas con los líderes de área solicitante de la vacante:**

Una vez que se obtienen los informes finales de los candidatos, se procede a agendar con el líder o representante del área solicitante de la vacante la entrevista correspondiente.

#### **3.4.4.19 Selección del candidato finalista:**

El representante o líder del área solicitante será el encargado de tomar la decisión final, sobre la persona que ocupará la vacante, esta decisión deberá ser comunicada a recursos humanos para proceder a la contratación del candidato.

#### **3.4.4.20 Contratación del candidato:**

Antes de realizar la contratación del candidato se solicita al postulante presente toda la documentación para validar su formación personal y profesional, así como también otros requisitos que se necesitan para proceder a su contratación. Una vez cumplido este proceso y decidido quien será la persona que ocupará la vacante, se procede a la entrevista de negociación y posterior contratación del candidato. Los documentos se los solicita conforme el **Anexo 3.14** del presente manual.

#### **3.4.4.21 Proceso de inducción a la franquicia:**

Una vez concluido el proceso de contratación, se procede a programar el debido proceso de inducción, tanto a la organización como al puesto de trabajo de la persona que ocupará el nuevo cargo. Para realizar el proceso de inducción se entregará al nuevo integrante de la empresa información de la empresa conforme el **Anexo 3.15**

En el **Anexo 3.16** se plantea la entrevista por competencias a ser aplicada a los candidatos.

### **3.5 Subsistema de Capacitación para la Franquicia:**

#### **3.5.1 Metodología:**

##### **3.5.1.2 Levantamiento y diseño de Flujograma:**

Dentro del flujograma de capacitación, se plantea en forma sintética, uno a uno los pasos que se deben seguir para la planificación y ejecución de una capacitación. En este caso el flujograma ha sido planteado en base a los conocimientos teóricos adquiridos por mi persona, a lo largo de la carrera de formación como psicóloga organizacional, específicamente en la materia de capacitación y desarrollo.

##### **3.5.1.3 Diseño de políticas:**

Para la elaboración de las políticas, fue imprescindible el acompañamiento del gerente de la franquicia, señor Luis Briones, debido a que en un inicio fue necesario conocer su expectativa u objetivo a lograr con relación al desarrollo de este subsistema. Su visión general fue el lograr que en toda la franquicia, se planifique anualmente al menos un programa de

capacitación para todos los colaboradores, considerando fundamentalmente que la capacitación es una oportunidad de desarrollo que beneficia a ambas partes de la franquicia.

#### **3.5.1.4 Aprobación de políticas de capacitación:**

Una vez diseñadas y establecidas las políticas que deberán llevarse a cabo en toda la franquicia, el gerente de franquicia señor Luis Briones, procedió a aprobarlas una vez fue leído el contenido final de las mismas.

#### **3.5.1.5 Desarrollo de procedimientos de capacitación:**

El flujograma fue la base principal para la elaboración de los procedimientos de capacitación. En forma amplia y concreta se indicó como efectuar uno a uno los pasos para la realización de la capacitación.

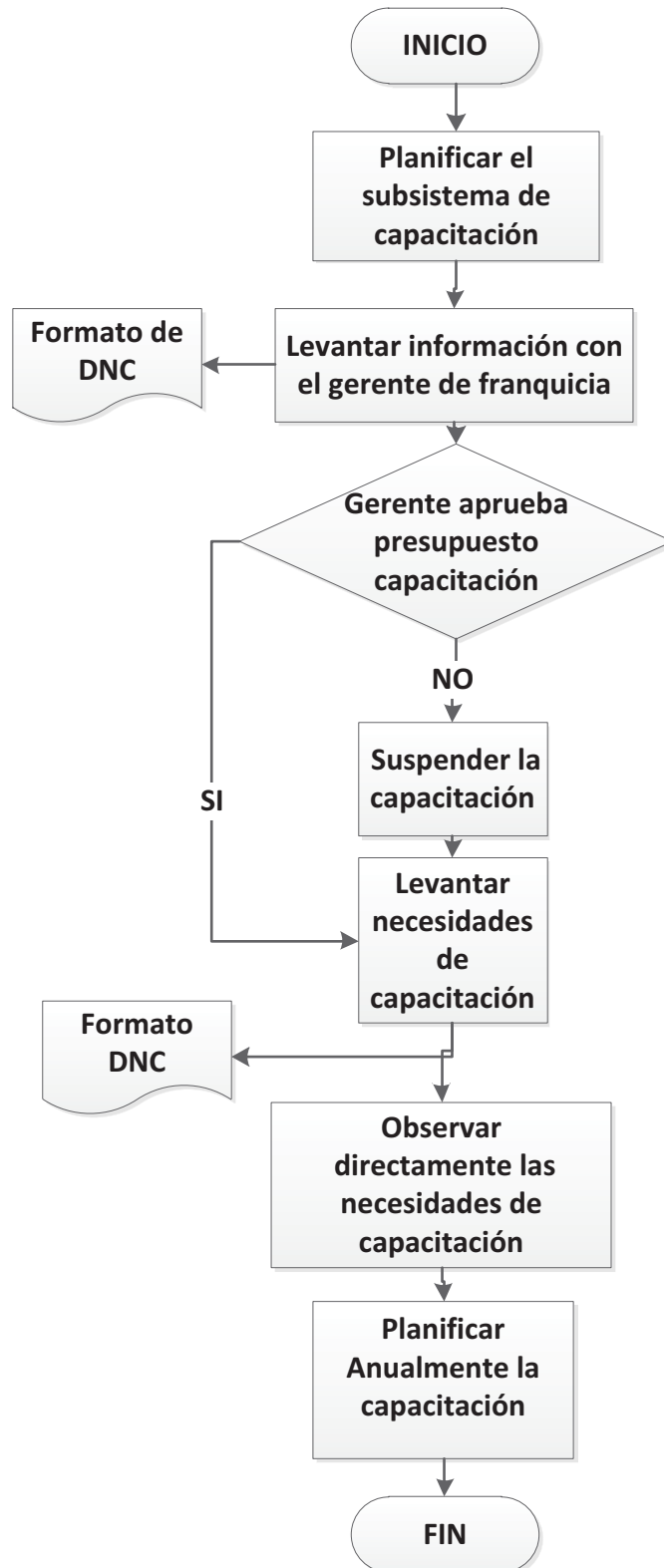
#### **3.5.1.6 Formatos Obtenidos:**

- Formato de levantamiento de información (**Anexo 3.17**)
- Formato de detección de necesidades de capacitación (**Anexo 3.18**)

A continuación se indica el resultado del diseño de este subsistema, en donde se indica: los flujogramas, políticas y procedimientos.

### 3.5.2 Flujograma del subsistema de capacitación:

Empresa: Franquicia de Comida Rápida los Hot Dogs de la González Suárez
Proceso: Subsistema de Capacitación
Elaborado por: Paulina Barragán
Aprobado por: Luis Briones Muentes



### **3.5.3 Políticas**

- La detección de las necesidades de capacitación deben ser levantadas por un profesional en recursos humanos, el mismo que con herramientas técnicas realizarán el levantamiento de información correspondiente.
- Una vez que se han detectado las principales necesidades, anualmente se realizará una capacitación que permita adquirir los conocimientos o habilidades necesarias para obtener el nivel de desempeño deseado.
- La franquicia debe seleccionar una empresa especializada en capacitación de personal, mediante concurso interno, optando por la que más convenga a los intereses de franquicia por sus precios y calidad del servicio.
- La empresa capacitadora seleccionada, debe estar registrada en la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC)
- El programa anual de capacitación de personal deberá ser financiado por los franquiciados en forma proporcional con el número de personal que cuente en cada local.
- Para el caso de requerir capacitación individual no programada por parte de la franquicia o de los franquiciados, su costo será de cuenta del empleador. En caso de que el capacitado bajo esta modalidad dejare de laborar intempestivamente, el costo de esa capacitación será su cuenta, siempre que no haya transcurrido más de seis meses. Para este efecto previamente debe formarse un convenio de capacitación.
- Después de cada curso de capacitación recibido se otorgará un certificado a cada participante.

### **3.5.4 Procedimientos:**

#### **3.5.4.1 Diseño de encuesta de diagnóstico de necesidades de capacitación:**

Para iniciar el proceso es necesario contar con todas las herramientas necesarias, una de ellas es la encuesta que permitirá tener el primer acercamiento, tanto con representantes de cada área, así como también con el personal operativo de la franquicia, la misma que permitirá detectar las necesidades de capacitación.

#### **3.5.4.2 Levantamiento de información gerente de franquicia:**

Para el levantamiento de información con el gerente de franquicia, se requiere utilizar el formato que se encuentra en el **Anexo 6.1**, el mismo que servirá para recolectar toda la

información sobre las posibles necesidades de capacitación, así como verificar el presupuesto general.

#### **3.5.4.3 Levantamiento de información con líderes de área:**

Los líderes de área son las personas que aportarán acertadamente en la detección de necesidades, ya que por tener mayor cercanía con el trabajo diario de las personas, conocen cuales son las fortalezas o debilidades de sus colaboradores, y por tanto brindan una mejor óptica para la detección de las necesidades. Para determinar las necesidades de capacitación, se utilizará el **Anexo 6.1**.

#### **3.5.4.4 Levantamiento de información con representantes de cada área o puesto de trabajo**

La fase de levantamiento de las necesidades de capacitación con los representantes de cada puesto de trabajo, constituye un importante aporte, ya que al ser quienes realizan el trabajo directamente, pueden indicar objetivamente en lo que no están capacitados, o en lo que necesitan adquirir mayor destreza o habilidad. Se utilizará el **Anexo 6.2** para determinar las necesidades de capacitación.

#### **3.5.4.5 Determinación del problema**

Con la información recolectada de las principales áreas de la organización, el experto en recursos humanos será la persona que incluya en una matriz los principales problemas y necesidades que se encuentren y que deban ser reforzadas o capacitadas.

#### **3.5.4.6 Determinación de la causa del problema**

Con las necesidades de capacitación detectadas, es importante determinar cuál fue la causa de dicha problemática, según sea el caso se puede contar con distintos tipos de necesidades, ya sean estas por discrepancia, por cambio o por incorporación.

#### **3.5.4.7 Determinación de repercusiones**

Con la exposición de las necesidades de capacitación, es de suma relevancia, el transmitir estas necesidades y sobre todo las repercusiones al gerente de franquicia, para que logre concienciar el beneficio que obtendrá al cubrir la brecha de conocimientos que el personal tenga en ese determinado momento.

#### **3.5.4.8 Determinación de jerarquía de necesidades**

Una vez que hayan detectado todas las necesidades de la franquicia, se requiere jerarquizarlas con la finalidad de determinar cuáles de ellas se las ejecutará en primera instancia o cuales de ellas serán consideradas para un próximo período de capacitación.

#### **3.5.4.9 Planificación anual de capacitación**

Conjuntamente con la empresa de capacitación contratada y la aprobación del gerente de la franquicia. Para la planificación del plan se debe tomar en consideración fechas importantes tales como feriados, vacaciones del personal, y otras fechas que puedan interferir en el desarrollo de la misma.

### **3.6 Sistema de Incentivos para la Franquicia para los cargos de Cajero y Operador Polifuncional.**

#### **3.6.1 Metodología:**

##### **3.6.1.1 Levantamiento y diseño de Flujograma:**

Para definir el sistema de incentivos fue necesario en primera instancia el realizar el flujograma respectivo, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de la expectativa del gerente de franquicia, señor Luis Briones, la misma que consiste en motivar al personal de los locales comerciales en base a su buen desempeño.

##### **3.6.1.2 Diseño de políticas:**

Para la elaboración de las políticas fue necesario conocer el alcance que tendrían las mismas, para lo cual se analizó previamente con el gerente de la franquicia, los objetivos y metas a lograr con el desarrollo de este sistema motivacional. En forma general la expectativa de la franquicia, es contar con una herramienta técnica y objetiva para la medición del desempeño de sus colaboradores y en base al mismo contribuir positivamente al clima laboral con la retribución monetaria a los colaboradores que alcancen el mejor desempeño. La herramienta técnica, fue la evaluación de desempeño.

##### **3.6.1.3 Aprobación de políticas del sistema de motivación:**

Una vez más fue imprescindible la participación del gerente de franquicia, señor Luis Briones, quien fue la persona que directamente aprobó todas y cada una de las políticas del sistema de motivación.

##### **3.6.1.4 Desarrollo de procedimientos del sistema de motivación:**

Para el desarrollo de los procedimientos del sistema de motivación, se utilizó como base el flujograma propuesto desde un inicio, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de todas las fases del proceso.

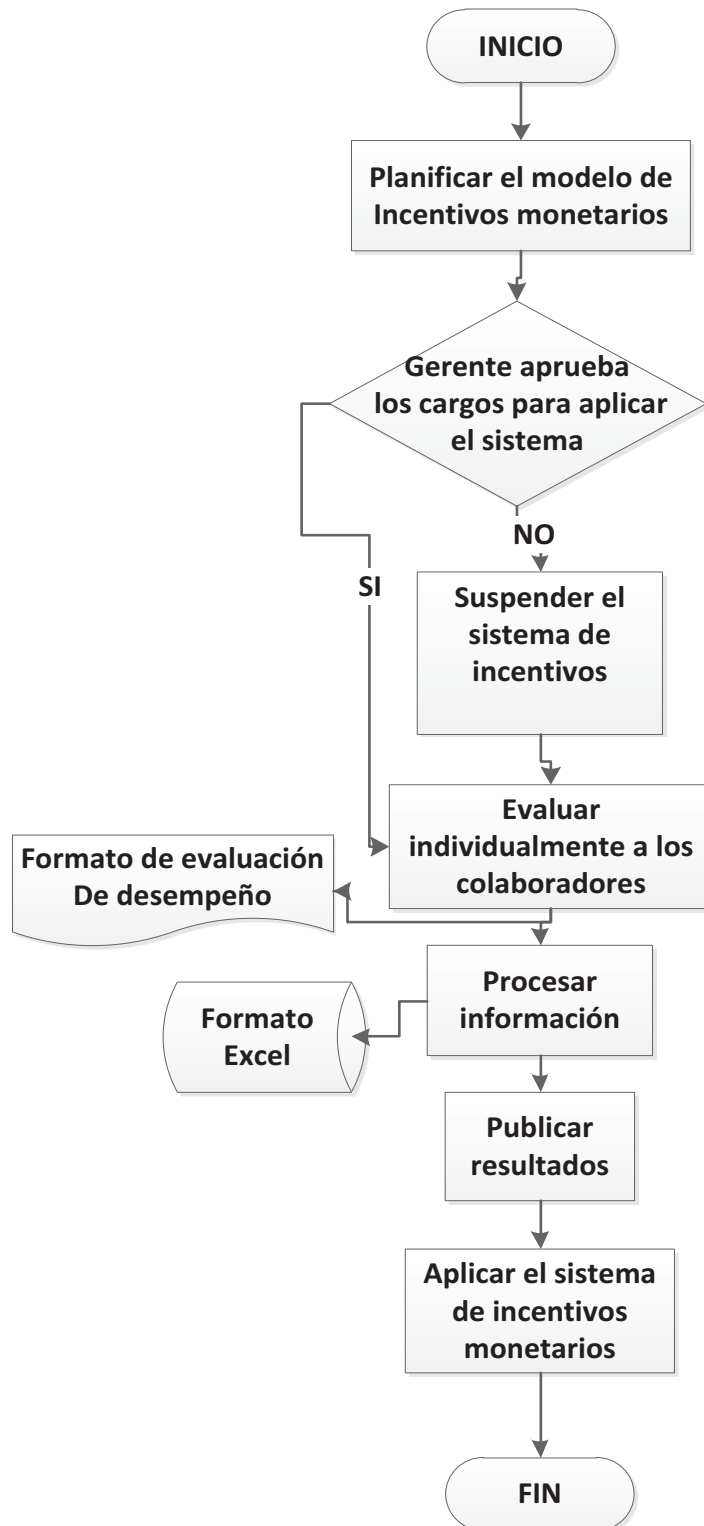
##### **3.6.1.5 Formatos Obtenidos:**

- Formato de Evaluación de Desempeño Laboral (Anexo 3.2)

A continuación se indica el resultado del diseño de este subsistema, en donde se indica: los flujogramas, políticas y procedimientos.

### 3.6.2 Flujograma del sistema de incentivos monetarios:

<b>Empresa:</b> Franquicia de Comida Rápida los Hot Dogs de la González Suárez
<b>Proceso:</b> Sistema de Incentivos Monetarios
<b>Elaborado por:</b> Paulina Barragán
<b>Aprobado por:</b> Luis Briones Muentes



### **3.6.3 Políticas:**

- La aplicación del sistema de desempeño laboral será aplicado para los cargos de cajero y operador polifuncional, pudiéndose incrementar paulatinamente otros cargos.
- La aplicación del sistema de incentivos laborales, será ejecutado anualmente en la red de franquicias.
- La aplicación del sistema de incentivos laborales, será realizada por un profesional en recursos humanos.
- La publicación del mejor resultado al desempeño y entrega de la retribución monetaria, se realizará en una reunión anual al finalizar el año ante la presencia de todos los colaboradores.
- El valor que se retribuya al o a los mejores desempeños será estipulado por la gerencia de franquicia, pudiendo este valor modificarse año tras año.

### **3.6.4 Procedimientos:**

#### **3.6.4.1 Definición de los cargos en los que se aplicará el sistema de incentivos**

Como base de inicio al Sistema de Incentivos, es necesario establecer con claridad los cargos que se van a someter al proceso, y verificar con antelación si estos cargos se encuentran ya definidos, a través de un manual de cargos y funciones, con la finalidad de conocer objetivamente las funciones que realizan estos cargos. En el presente proyecto los cargos a utilizar serán los siguientes: cajero y operador polifuncional.

#### **3.6.4.2 Definición del tipo de incentivos que se aplicará**

En este caso se establece como sistema de incentivo monetario por un desempeño claramente excepcional.

#### **3.6.4.3 Diseño de herramienta objetiva de valoración de desempeño laboral**

Con la finalidad de obtener un resultado objetivo para la valoración del desempeño laboral y que este pueda aportar al sistema de incentivos, se ha diseñado una evaluación del desempeño en base a competencias laborales, con una escala de valoración numérica para cada uno de los casos. La misma se muestra en el **Anexo N.-4** de este manual.

#### **3.6.4.4 Levantamiento de información de desempeño laboral**

Para realizar la evaluación de desempeño laboral de cada colaborador, es necesario recabar información relacionada con comportamientos de cada persona, relacionados principalmente con desempeño laboral. La información deberá ser obtenida a través del jefe superior directo del colaborador.

#### **3.6.4.5 Calificación de resultados**

Una vez que se ha realizado la evaluación de desempeño de cada colaborador, se deberá sumar todos los puntajes que el colaborador ha obtenido y aglomerarlos en un total, que servirá para comparar y resaltar los mejores puntajes y los puntajes más bajos entre las personas evaluadas.

#### **3.6.4.6 Retroalimentación individual a cada colaborador**

Con los resultados de la evaluación obtenidos, el área de recursos humanos dará retroalimentación a los colaboradores, en cada uno de los aspectos evaluados, con la finalidad de fortalecer competencias y mejorarlas en cada caso. De obtener resultados negativos en las evaluaciones el departamento de recursos humanos podrá utilizar la capacitación como técnica para alcanzar la brecha en el desempeño requerido en cada cargo versus el que se ha obtenido.

#### **3.6.4.7 Publicación de resultados a gerencia de franquicia**

La gerencia de franquicia conjuntamente con el área de recursos humanos serán las únicas personas facultadas para revisar el desempeño de cada uno de los colaboradores, y esta información se mantendrá bajo absoluta confidencialidad y reserva.

#### **3.6.4.8 Retribución económica a los mejores resultados obtenidos**

Anualmente se realizará un homenaje a los colaboradores que han demostrado un excelente desempeño durante el cumplimiento de sus funciones, por lo que recibirán una placa acompañada del reconocimiento, en presencia de todos los colaboradores de la franquicia.

## Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones

### 4.1 Matriz de Marco Conclusivo:

OBJETIVO GENERAL	CONCLUSIÓN	RESULTADO LOGRADO
<p>1.- Definir una estructura técnica y gestión estratégica para la Franquicia</p>	<p>A través de la adaptación del modelo de gestión de recursos humanos de diagnóstico, proyección y control de gestión estratégica se desarrolló la planificación estratégica para la franquicia.</p>	<p>Se logró un cronograma de actividades propuesto para el 2013 con la finalidad de cumplir las principales metas relacionadas con recursos humanos, así como también establecer los principales subsistemas a desarrollar para la franquicia.</p>
<p>2.- Estandarizar las funciones de los diferentes cargos de la franquicia.</p>	<p>Para lograr la definición de las funciones de los distintos cargos de la franquicia, fue esencial levantar la información con todas las personas que conforman la franquicia, así como también observar directamente el ambiente de trabajo, lo que permitió estructurar acertadamente el manual.</p>	<p>Manual de cargos y funciones para la franquicia. Organigramas internos y externos de la franquicia.</p>
<p>3.- Definir un modelo estructurado para el subsistema de selección de personal.</p>	<p>Se establecieron todos los pasos a seguir dentro del subsistema de selección, así como también la definición</p>	<p>Subsistema de selección de personal para la franquicia.</p>

	de sus políticas las mismas que serán de utilidad para toda la franquicia.	
4.- Definir un modelo estructurado para el subsistema de capacitación.	Se estableció las diferentes políticas que deberán prevalecer en el subsistema de capacitación, así como sus principales procedimientos que abarcan conocimientos generales a ser aplicados en la franquicia.	Subsistema de capacitación para la franquicia.
5.- Definir un modelo estructurado de incentivos monetarios para los cargos de Cajero y Atención al cliente.	Se definió un modelo de incentivos para los principales cargos que tiene la franquicia, en base a la puntuación obtenida de cada colaborador en la evaluación de desempeño.	Modelo de incentivos monetarios para el cargo de Cajero y Atención al cliente.

#### 4.2 Conclusiones

Mediante el diseño técnico del plan estratégico de gestión humana para la franquicia, según el modelo adaptado, de gestión de recursos humanos de diagnóstico, proyección, y control de gestión estratégica, se logra proporcionar el sustente técnico que el departamento de Recursos Humanos requiere para iniciar sus actividades relacionadas con la operatividad y estrategias que le competen como departamento.

El manual de funciones elaborado para la franquicia, permite delinear y establecer claramente las funciones de cada cargo, así como también definir los perfiles necesarios en cada puesto de trabajo, siendo este manual la base fundamental para los siguientes subsistemas a implementar dentro de la franquicia.

Las políticas, procedimientos y flujogramas relacionadas con selección de personal, permiten la estandarización del proceso de selección en las diferentes tiendas de la cadena. Aportando significativamente a mejorar la calidad y calidez de sus futuros colaboradores.

A través de la elaboración de políticas, procedimientos y flujogramas para el área de capacitación y desarrollo, se reconoce la importancia de mantener al personal altamente capacitado y motivado para el cumplimiento eficiente en cada una de sus funciones.

El sistema de incentivos monetarios por su parte, al ser diseñado para monitorear el desempeño de los colaboradores, contribuye directamente a mejorar el clima laboral de la franquicia.

Finalmente se concluye que la elaboración de este proyecto, proporciona las principales herramientas técnicas para una mejor gestión del recurso humano, aportando significativamente a la franquicia.

#### **4.3 Recomendaciones**

Se recomienda que el plan estratégico de gestión de recursos humanos de diagnóstico, proyección, y control de gestión estratégica, desarrollado en este proyecto se implemente en forma oportuna y sistematizada con el propósito de que se obtengan los resultados deseados.

En el proyecto se ha diseñado el manual de cargos y funciones, en tal virtud se recomienda se aplique este manual acorde a las necesidades de la franquicia, es decir debe ser actualizado cada vez que la franquicia lo requiere dado su crecimiento y estructura.

Para la aplicación asertiva del subsistema de selección de personal, se recomienda que la franquicia contrate personal que tenga las competencias para un determinado cargo, así como los valores, y la experiencia requerida. El personal idóneo para la franquicia debe tener experiencia en comida rápida, para lo cual se debe utilizar fuentes de reclutamiento electrónicas que abarcan masivamente los perfiles dentro del mercado nacional. Se recomienda la ejecución del proceso de inducción para todos los nuevos colaboradores, con la finalidad de lograr una adecuada adaptación de personas al cargo y a la franquicia.

En cuanto al subsistema de capacitación y desarrollo, se recomienda realizar anualmente al menos una capacitación para todo el personal en el área de atención al cliente y según sea la necesidad en todas las áreas que así lo ameriten.

Para la aplicación del sistema de incentivos de la franquicia, se recomienda mantener una valoración efectiva para determinar a sus beneficiarios, para que esto contribuya al mejoramiento continuo del clima organizacional.

Para un asertivo funcionamiento del departamento de recursos humanos, se recomienda la aplicación del modelo de gestión de competencias, ya que por su estructura este modelo permite medir en base de comportamientos el nivel o grado esperado de competencias para cada cargo al interior de la franquicia.

Para el estricto cumplimiento de este proyecto, se recomienda que la franquicia cuente con un profesional de tercer nivel en la especialidad en recursos humanos, y en todos los subsistemas que le competen. Al menos con tres años de experiencia, deseablemente en cadenas de comida rápida.

## **Bibliografía:**

- Alles, Martha, Desempeño por Competencias Evaluación 360 grados, Ediciones Gránica, Buenos Aires Argentina, 2002-2004.
- Alles, Martha, Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias el diccionario, Editorial, Buenos Aires Argentina, 2002.
- Alles, Martha, Selección por competencias, Ediciones Gránica Buenos AIRES Argentina, 2006.
- Arguello, Jeanneth, Diseño de los subsistemas de Recursos Humanos por competencias para la Estrategia Organizacional de la Compañía Seguros y Reaseguros Olympus, Disertación PUCE, 2011.
- Blake, Oscar Juan, Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación, segunda edición, Ediciones Macchi, Buenos aires, 2006.
- Cahuasqui, Nelly Roxana, Diseño de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, Tesis/658.3/C119d, Disertación PUCE, 2011.
- Campus Digital. *Concepto de franquicias*. Internet.  
[www.campusdigital.com/blog/empresas-negocios/franquicias-concepto.aspx](http://www.campusdigital.com/blog/empresas-negocios/franquicias-concepto.aspx) Acceso: 4 de Septiembre de 2011.
- Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano, Tercera Edición, Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A de C.V, 2009.
- Contraloría General del Estado, Curso de Planificación Estratégica, Manual del Participante, Quito Ecuador, 2005.
- Contrato de Franquicia LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ, formato vigente 2012.
- Cuesta, Armando, Gestión del talento humano y del conocimiento, Ediciones ECOE, Bogotá Colombia, 2010.
- El Psico Asesor, *Factores de personalidad*, Internet.  
[www.elpsicoasesor.com/2011/01/test-16-pf-16-factores-de-personalidad.html](http://www.elpsicoasesor.com/2011/01/test-16-pf-16-factores-de-personalidad.html). Acceso: 23 de septiembre 2012.
- El Psico Asesor, *Test de aptitudes*. Internet, [www.elpsicoasesor.com/2012/06/dat-5-test-de-aptitudes-diferenciales-n.html](http://www.elpsicoasesor.com/2012/06/dat-5-test-de-aptitudes-diferenciales-n.html). Acceso: 23 de septiembre de 2012.

- El Psico Asesor, *Aptitudes mentales primarias*. Internet, [www.elpsicoasesor.com/2012/04/pma-aptitudes-mentales-primarias.html](http://www.elpsicoasesor.com/2012/04/pma-aptitudes-mentales-primarias.html) Acceso: 23 de septiembre de 2012
- Johaysara, *Formato de cuestionario dnc*. Internet, [www.johaysara.blogspot.com/2009/06/formato-del-cuestionario-dnc.html](http://www.johaysara.blogspot.com/2009/06/formato-del-cuestionario-dnc.html). Acceso: 16 de Agosto de 2012.
- LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ, Reglamento Interno de trabajo, formato 2012.
- Monografias.com, *Proceso de selección de personal*. Internet, [www.monografias.com/trabajos57/proceso-seleccion-personal/proceso-seleccion-personal2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos57/proceso-seleccion-personal/proceso-seleccion-personal2.shtml). Acceso: 23 de Mayo de 2012.
- Obed, Delfín, *Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Internet, [www.monografias.com/trabajos81/planificacion-estrategica-recursos-humanos/planificacion-estrategica-recursos-humanos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos81/planificacion-estrategica-recursos-humanos/planificacion-estrategica-recursos-humanos.shtml). Acceso: el 07 de Nov. de 2011.
- Ramos, Javier Mauricio, *Las Franquicias de Productos Alimenticios (Comida Rápida)* Tesis/338.19/r147f, Disertación PUCE, 2004.
- Revista Líderes, *Directorio de Franquicias en Ecuador*. Internet, [www.revistalideres.ec/CustomerFiles/Lideres/DirectorioFranquicias.pdf](http://www.revistalideres.ec/CustomerFiles/Lideres/DirectorioFranquicias.pdf). Acceso: el 5 de Septiembre de 2011.

## Anexos

### Capítulo 1: Contenido del Proyecto

#### Anexo 1.1

##### Entrevista con representantes de la franquicia

<b>ANEXO 1.1</b>	
<b>ENTREVISTA CON REPRESENTANTES DE LA FRANQUICIA</b>	
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO:</b>	LUIS BRIONES MIENTES
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA:</b>	9 DE AGOSTO 2011
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:</b>	PAULINA BARRAGAN
<b>LUGAR:</b>	AV. GONZALEZ SUAREZ Y SAN IGNACIO

#### **1.- Cuáles son los datos generales de su negocio?**

Nombre del Negocio: Franquicia de comida rápida los Hot Dogs de la González Suarez, es una franquicia legalmente registrada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. Inició su negocio de manera informal hace ya quince años. Es propietario actualmente de tres locales comerciales, siendo el principal el de la González Suarez, luego el de la Río Coca, y finalmente el de la Eloy Alfaro. Ha vendido actualmente 12 franquicias comerciales, distribuidas por la ciudad de Quito. La figura de franquicia, le ha permitido crecer notablemente, ya que los franquiciados trabajan independientemente bajo el mismo modelo y formato del negocio que ya es conocido entre la clientela.

#### **2.- Cuántos empleados tiene actualmente?**

Son 35 colaboradores.

#### **3.- Cuáles son sus principales aspiraciones para la franquicia?**

La aspiración principal es lograr un mayor crecimiento, tanto en expansión del negocio, es decir venta de franquicias especialmente en lo que se refiere a nivel nacional, mejorar la calidad en todos los procesos del negocio, llegar a industrializar mayormente los procesos que se realizan en la franquicia, manejar asertivamente el personal y solucionar sus requerimientos y necesidades. Lograr una estandarización de procesos en los locales comerciales.

#### **3.- Cuáles son sus principales funciones como Gerente de Franquicia?**

Se encarga principalmente de la supervisión del cumplimiento de todos los procesos de la franquicia, tanto a nivel de planta en dónde se procesan los productos que luego serán expendidos, así como también el correcto funcionamiento de los locales comerciales. Manejo y contratación de personal, administración de flujos de dinero, manejo y negociación con proveedores, resolución de conflictos o necesidades de los colaboradores.

#### **4.- Cuáles son sus principales aspiraciones en cuanto a Recursos Humanos se refiere?**

La principal expectativa es poder contar a mediano plazo con un departamento de Recursos Humanos, que se encargue de todas las necesidades y procesos relacionados con administración y manejo de personal, en ocasiones el tiempo para estas funciones, no es suficiente. El no contar con ninguna herramienta de control y sin ninguna persona encargada de estas funciones, es sin duda un problema. Sería ideal contar con un reglamento interno de

trabajo, con manuales de procesos de recursos humanos que puedan servir para toda la cadena y regular dichos procesos.

**5.- Cuál considera es la principal problemática que tiene con el personal?**

En ocasiones hay mucha rotación de personal debido a que el personal que trabaja en los locales comerciales. Se requiere contar con una mejor organización, ya que actualmente no se cuenta con ninguna herramienta de control y administración de personal, se requiere contar con sistemas de capacitación que permita mejorar la atención al cliente.

**6.- Cuáles son sus principales aspiraciones en cuanto a Recursos Humanos?**

Contar a mediano plazo con un departamento de recursos humanos que sea el encargado de regularizar todos los procesos de personal para la cadena de franquicia y contar con los subsistemas de capacitación, mejorar el clima laboral que existe actualmente en la franquicia, y que este departamento sea el encargado de manejar los diversos requerimientos operativos que se generan en la administración de personal.

**7.- Existe algún documento de procesos para la franquicia?**

Ninguno por el momento, el crecimiento de este negocio ha sido en base a la experiencia adquirida durante todo este tiempo, sin embargo debido al crecimiento de la franquicia actualmente se requiere contar con otras herramientas de control.

**ANEXO 1.1  
ENTREVISTA**

<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO:</b>	LUIS HERNANDO SANCHEZ ESPIN
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA:</b>	9 DE AGOSTO 2011
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:</b>	PAULINA BARRAGAN
<b>LUGAR:</b>	AV. GONZALEZ SUAREZ Y SAN IGNACIO

**1.-Coménteme los datos generales de las franquicias que le pertenecen?**

Es propietario de 5 franquicias en la ciudad de Quito, ubicadas en las siguientes direcciones, Gaspar de Villarreal, Calama, Fosch, Solanda y el Condado. Es gerente propietario de estos locales comerciales, cuenta con el apoyo de un administrador para controlar algunos de sus locales comerciales. Dentro de su nómina cuenta con 20 personas distribuidas en sus diferentes locales comerciales. La contabilidad es manejada por una empresa externa. Los principales cargos son cajeros, atención al cliente, guardias, y administrador.

**2.- Cuál es su apreciación en forma general de la franquicia?**

Es un negocio bastante rentable, sin embargo el ser propietario de 5 franquicias requiere un mayor control y esfuerzo. Sin embargo ante tal crecimiento de la franquicia considera que deben existir manuales escritos de los diferentes procesos que se realizan en la franquicia, debido a que por el momento no existe ninguno. Le gustaría contar con una estructura más sólida y organizada en todos los procesos de la franquicia. Se debería velar constantemente por el control de calidad especialmente en la planta de producción. Generar conciencia sobre el velar por mantener siempre la cadena de frío en todos los productos que son transportados hacia los locales comerciales.

**3.- Cómo cree que aportaría Recursos Humanos en la franquicia?**

Considera que ninguna ayuda esta demás, con más razón tratándose de Recursos Humanos que con sólidos conocimientos ayudaría a establecer los diferentes procesos que se relacionan con el personal, como relevante el de selección de personal, capacitación y entrenamiento. El tener una mejor visión ayudaría a mejorar notablemente la franquicia.

**4.-Cuál es la principal problemática que usted tiene en lo que se refiere a administración y control de personal?**

Entre la principal problemática que se tiene constantemente es que el personal en ocasiones asiste con síntomas de haber ingerido alcohol, atrasos, falta de cuadro de dinero en lo que se refiere a cajas, rotación de personal, y resolución de conflictos internos. No existe ningún curso de entrenamiento para las personas que ingresan por primera vez a la franquicia, lo que genera inconveniente ya que muchas veces ese primer entrenamiento es esencial. No existe reglamento interno de trabajo por lo que las normas no están claras para los colaboradores.

**ANEXO 1.1  
ENTREVISTA**

<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO:</b>	JOSE LUIS BARRAGAN MONTENEGRO
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA:</b>	9 DE AGOSTO 2011
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:</b>	PAULINA BARRAGAN
<b>LUGAR:</b>	AV. GONZALEZ SUAREZ Y SAN IGNACIO

**1.-Coménteme los datos generales de las franquicias que le pertenecen?**

Es propietario de 2 franquicias en la ciudad de Quito, ubicadas en el valle de los Chillos y en la Rumiñahui. Maneja dentro de su nómina de personal a 12 personas. Debido a que por ley debe llevar contabilidad, la misma es manejada por un contador externo. Los cargos que maneja dentro de su personal son cajero, atención al cliente.

**2.-Cuál es su apreciación en forma general de la franquicia?**

Considera que en forma general que sus locales en forma paulatina han ido aumentando el nivel de ventas. El local del Valle de los Chillos en un inicio no tuvo mayor rentabilidad sin embargo ha superado ya los niveles de venta esperados. En cambio el local de la Ruminahui desde un inicio ha dado buenos resultados económicos. Le tiene mucha fe al negocio, sin embargo considera que se deben realizar algunos cambios para mejorarla, y crecer aun más. Considera deben haber lineamientos de manuales de los procedimientos que se deben seguir. Así como también limar en ocasiones equivocaciones con los pedidos de los productos que se realizan desde la planta de producción. Sugiere estandarizar proveedores para la franquicia para la adquisición de todos los productos en especial los que se refieren a limpieza.

**3.- Cómo cree que aportaría Recursos Humanos en la franquicia?**

Se estandarizarían los procesos, por ejemplo se estandarizaría el formato de contratación para los colaboradores, a través del sistema de capacitación se establecería el control de servicio al cliente, ya que no siempre en todos los locales la atención que recibe el cliente es el mismo. Y se daría mayor importancia al capital humano, potencializándolo en sus diferentes funciones.

**4.-Cuál es la principal problemática que usted tiene en lo que se refiere a administración y control de personal?**

En ocasiones es difícil encontrar personal que se adapte fácilmente a los requerimientos de la franquicia, sobre todo porque el trabajo operativo es en la noche y bastante pesado. Existe por ese motivo rotación del personal, y la administración del personal requiere de bastante dedicación y esfuerzo para que todo funcione correctamente. No existen planes de capacitación, ni tampoco ningún manual de Recursos Humanos que pudiera ser aplicado. Debería existir un departamento que maneje integralmente todos los procesos relacionados con el personal.

**ANEXO 1.1  
ENTREVISTA**

<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO:</b>	RICARDO PATRICIO ANDRADE LUGMANIA
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA:</b>	9 DE AGOSTO 2011
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:</b>	PAULINA BARRAGAN
<b>LUGAR:</b>	AV. GONZALEZ SUAREZ Y SAN IGNACIO

**1.- Coménteme los datos generales de las franquicias que le pertenecen?**

Es propietario de 2 franquicias ubicadas en la avenida América y en la avenida de los Shyris, tiene 10 personas en su nómina de personal. La contabilidad de su negocio la lleva una persona externa a la franquicia.

**2.-Cuál es su apreciación en forma general de la franquicia?**

Le parece hasta el momento un negocio bueno, sin embargo existe bastante desconocimiento de los procesos que en un inicio de apertura hay que seguir. En la mayoría de procesos no han existido inconvenientes, sin embargo hay que limar algunos errores sobre todo en lo que se refiere a proveeduría de los locales comerciales, en lo que respecta a pedidos de productos.

**3.- Cómo cree que aportaría Recursos Humanos en la franquicia?**

Aportaría básicamente en lo que se refiere a selección de personal, medición del desempeño del colaborador. Y sobre todo se tendría el conocimiento técnico de normas y leyes laborales para una mejor administración del personal, ya que en ocasiones por desconocimiento se pueden cometer errores. Finalmente aportaría para mejorar la gestión de control en todos los procesos de personal.

**4.-Cuál es la principal problemática que usted tiene en lo que se refiere a administración y control de personal?**

Falta de homogeneidad en lo que se refiere a salarios de los colaboradores, a pesar de que realizan las mismas funciones, en los diferentes locales comerciales, dependiendo del dueño, esto puede variar. No existe un programa de capacitación masivo para los colaboradores de toda la franquicia.

<b>ANEXO 1.1 ENTREVISTA</b>	
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO:</b>	BOLIVAR ANDRES GABELA CRIZON
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA:</b>	9 DE AGOSTO 2011
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:</b>	PAULINA BARRAGAN
<b>LUGAR:</b>	AV. GONZALEZ SUAREZ Y SAN IGNACIO

**1.-Coménteme los datos generales de las franquicias que le pertenecen?**

Es propietario de 2 franquicias, ubicadas la primera en el centro comercial el recreo al sur de la ciudad, y la segunda ubicada en la avenida Atahualpa de igual manera en el sur de la ciudad. Aún no es obligado a llevar contabilidad, sin embargo una contadora externa lo asesora constantemente en las obligaciones de su negocio. Tiene actualmente en su nomina 14 personas las cuales se encuentran distribuidas en los 2 negocios.

**2.- Cuál es su apreciación en forma general de la franquicia?**

Sugiere estandarizar procesos y normas a nivel de franquicia, con la finalidad de obtener una mejor respuesta de sus colaboradores en lo que se refiere a atención a clientes principalmente. El contar con los procesos en forma de manuales sería esencial para lograr un mayor crecimiento de la marca.

**3.- Cómo cree que aportaría Recursos Humanos en la franquicia?**

Desde la aplicación técnica de sus conocimientos como ciencia, aportaría notablemente a manejar y establecer herramientas de control a nivel de toda la franquicia, capacitando a los franquiciados sobre temas de selección de personal, referencias, y sobre todo capacitación.

**4.- Cuál es la principal problemática que usted tiene en lo que se refiere a administración y control de personal?**

Manejar asertivamente al personal, y saber resolver sus inquietudes, solicitudes y problemática y cada una de sus necesidades es lo más difícil de la administración, así como la capacitación continua en atención al cliente es lo que más se debe trabajar con los colaboradores.


**Anexo 1.2**

**Cronograma de Actividades:**

MES	AB	AB	AB	AB	MA	MA	MA	MA	JU	JU	JU	JU	JU	JU	JU	JU	AG	AG	AG	AG	SE	SE	SE	OC	OC	OC
ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	3	3	4	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3
<b>1. Diseñar el plan estratégico anual de Recursos Humanos para la Franquicia.</b>																										
1.1 Levantamiento e Investigación Bibliográfica para el diseño del plan de Recursos Humanos	x	x																								
1.2 Entrevistas con líder de marca y franquiciados para recavar información			x																							
1.3 Definir valores corporativos, organigramas y competencias organizacionales				x	x																					
1.4 Culminación del Plan Estratégico						x																				
<b>3. Diseñar el subsistema de Capacitación para la Franquicia con la finalidad de desarrollar políticas y procedimientos de entrenamiento y capacitación.</b>																										
3.1 Entrevistas con el personal operativo de la franquicia						x	x																			
3.2 Diseño de formato de DNC									x																	
3.3 Diseño y aplicación de Encuestas Satisfacción Clientes										x																
3.4 Culminación del subsistema de Capacitación											x															
<b>2. Diseñar el Manual de Cargos y Funciones para la Franquicia con la finalidad de establecer perfiles por competencias.</b>																										
2.1 Entrevistas con el personal Operativo de la Franquicia para determinar cargos y funciones												x														
2.2 Análisis de cargos y funciones específicas												x														
2.3 Determinar perfiles por competencias													x													
2.4 Culminación del subsistema de Cargos y Funciones														x												
<b>4. Diseñar el subsistema de Procesos y Políticas de Selección de Personal para la Franquicia.</b>																										
4.1 Entrevista con el Gerente de Franquicia para determinar Políticas de															x											
4.2 Establecer políticas de selección de personal																x										
4.3 Levantamiento de Procesos y flujograma de selección																	x									
4.4 Culminación del Manual de Selección																		x								
<b>5. Diseñar un Sistema de Incentivos para la Franquicia para los cargos de Cajero y Atención al Cliente.</b>																										
5.1 Diseño de Evaluaciones de Desempeño																		x								
5.2 Establecer el sistema de incentivos para los cargos																			x							
5.3 Culminación del sistema de Incentivos																					x					
<b>6. Entrega de anillados y modificación de observaciones</b>																										

### Capítulo 3: Plan Estratégico y Diseño de Subsistemas de Recursos Humanos

#### Anexo 3.1

ANEXO		3.1			
		FORMATO DE INVENTARIO DE PERSONAL			
FECHA:					
NOMBRES COMPLETOS:					
APELLIDOS COMPLETOS:					
CEDULA DE CIUDADANIA:					
FECHA DE NACIMIENTO:					
EDAD:					
FECHA CONTRATACION:					
TIPO DE CONTRATO:					
NOMBRE DEL CARGO:					
NOMBRE DEL AREA:					
		NIVEL DE ESCOLARIDAD:			
4TO NIVEL	3ER NIVEL	BACHILLERATO	ESTUDIANTE	OTRO	
ESPECIALIDAD:					
ESTADO CIVIL:					
NOMBRE DEL CONYUGE:					
OCUPACION DEL CONYUGE:					
LUGAR DE TRABAJO CONYUGE:					
NUMERO DE CARGAS FAMILIARES:					
NOMBRES COMPLETOS HIJOS:			FECHA DE NACIMIENTO HIJOS		
TOTAL NUMERO DE CARGAS FAMILIARES:					
DIRECCION DEL DOMICILIO					
TELEFONO MOVIL					
TELEFONO DOMICILIO					
SALARIO:					
		METAS PERSONALES Y EXPECTATIVAS			

## Anexo 3.2

### Evaluación de Desempeño Laboral

<b>ANEXO 3.2</b> <b>EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL</b> <b>FRANQUICIA DE COMIDA RAPIDA LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ</b> <b>SUAREZ</b>	
<b>NOMBRES COMPLETOS DEL EVALUADO:</b>	
<b>FECHA DE EVALUACION:</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO DEL EVALUADO:</b>	
<b>FECHA DE INGRESO:</b>	
<b>NOMBRE DE LA PERSONA QUE REALIZA LA EVALUACION:</b>	

**1.- INDICACIONES GENERALES.-** La presente herramienta para evaluación de desempeño laboral permitirá cuantificar objetivamente el nivel o grado alcanzado del colaborador en su ambiente laboral, así como también medir el grado de compromiso hacia la Organización. Por favor marque tan solo un ítem de acuerdo a la descripción de cada habilidad o competencia laboral de acuerdo a la siguiente escala de ponderación.

- Nivel 1: Excelente
- Nivel 2: Bueno
- Nivel 3: Regular
- Nivel 4: Carece de la competencia

#### **2.- DESARROLLO DE HABILIDADES ORGANIZACIONALES:**

**2.1 Orientación al Cliente:** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer los requerimientos de los clientes

<b>DETALLE DE LA COMPETENCIA:</b>	<b>MARQUE CON X</b>			
<b>PONDERACION:</b>	1	2	3	4
1.- Realiza esfuerzos eventuales para mejorar la calidad del servicio a clientes				
2.- Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente al máximo en la medida que ello resulte esencial para la elaboración de una tarea. Trata de establecer criterios que le permitan evaluar las necesidades y niveles de satisfacción de los clientes de forma general, sin enfatizar en relación a la atención personalizada a los mismos.				
3.- Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea en ese momento. Mantiene una actitud de servicio frente al cliente.				

<p>4.- Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente, brindando un trato personalizado que demuestra interés en cada uno de los mismos. Considera la plena satisfacción del cliente como un criterio esencial para la planificación de futuras actividades. Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de vida de sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.</p>				
---	--	--	--	--

**2.2 Iniciativa:** Se refiere a identificar un problema, y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos.

<b>DETALLE DE LA COMPETENCIA:</b>	<b>MARQUE CON X</b>			
	<b>PONDERACION:</b>	1	2	3
1.- Aborda oportunidades o problemas presentes, reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia en forma no inmediata o a largo plazo.				
2.- En situaciones de crisis actúa rápida y decididamente, no espera que los problemas se solucionen solos o los solucionen otros. Cuando surge una idea nueva o distinta pasa a la acción para obtener información más completa y evaluar su aplicación.				
3.-Se anticipa a los problemas, crea oportunidades o problemas potenciales mediante un esfuerzo extra y actuando en forma rápida, obtiene información y la analiza, para desarrollar un plan de acción efectivo.				
4.-Se anticipa y se prepara para oportunidades o problemas específicos que no son evidentes para otros en los momentos actuales. Realiza acciones para crear oportunidades que se concretaran en un futuro próximo o para evitar crisis futuras.				

**2.3 Tolerancia a la presión.-** Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

<b>DETALLE DE LA COMPETENCIA:</b>	<b>MARQUE CON X</b>			
	<b>PONDERACION:</b>	1	2	3
1.- Es capaz de brindar una respuesta positiva en su desempeño, evitando al máximo errores, aun sabiendo que está altamente presionado por el tiempo especialmente en situaciones de alto estrés.				
2.- Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.				
3.- Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.				
4.- Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.				

#### **2.4 Liderazgo.-**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.

<b>DETALLE DE LA COMPETENCIA:</b>	<b>MARQUE CON X</b>			
<b>PONDERACION:</b>	1	2	3	4
1.- Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.				
2.- El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.				
3.- Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.				
4.- El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.				

### **2.5 Empowerment.-**

Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades.

<b>DETALLE DE LA COMPETENCIA:</b>	<b>MARQUE CON X</b>			
<b>PONDERACION:</b>	1	2	3	4
1.- Trabaja acertadamente con su equipo de trabajo, potencializando en todas las oportunidad las características individuales en beneficio de la organización, integrando el capital humano mediante delegación de responsabilidades al cumplimiento de tareas y objetivos establecidos.				
2.- En la mayoría de ocasiones emprende acciones eficaces para mejorar el talento de sus colaboradores o personas que le rodean, fomentando el desarrollo personal a través de las capacidades de cada persona en beneficio de la organización.				
3.- En ocasiones potencializa medianamente a su equipo de trabajo, para alcanzar objetivos organizacionales.				
4.- Carece de habilidad para fijar metas y objetivos organizacionales, así como también carece de habilidades para desarrollar personas en base a sus competencias personales.				

### **2.6 Profundidad en el conocimiento de los productos.-**

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

<b>DETALLE DE LA COMPETENCIA:</b>	<b>MARQUE CON X</b>			
<b>PONDERACION:</b>	1	2	3	4
1.- Conoce tanto los productos de la franquicia, así como los procesos que se requieren para la obtención de los productos, es conocedor del mercado de comida rápida, siendo capaz de aportar dichos conocimientos en el mejoramiento de la marca.				
2.- Conoce profundamente a la competencia o lugares de comida rápida y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.				
3.-Se esfuerza por conocer lo básico sobre los productos que se expenden en la franquicia.				
4.-Conoce los productos utilizados habitualmente				

**2.7 Trabajo en equipo:** Implica la intención genuina de la colaboración y cooperación para el logro de los objetivos del grupo del cual se forma parte, el trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

<b>DETALLE DE LA COMPETENCIA:</b>	<b>MARQUE CON X</b>			
<b>PONDERACION:</b>	1	2	3	4
1.- Cooperar y participar de buen grado en el grupo. Apoya las decisiones del mismo, es un buen jugador y realiza la parte del trabajo que le corresponde. Mantiene a los miembros informados y al corriente de los temas que les afectan. Comparte toda la información importante y útil.				
2.- Expresa expectativas positivas del equipo, habla bien de los demás miembros del grupo, demuestra respeto, solicita opiniones, valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de los otros. Solicita opiniones e ideas a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes. Promueve la cooperación. Es capaz de atender y escuchar a los demás.				
3.-Anima y motiva a los demás, reconoce públicamente los méritos de los Miembros del equipo que han trabajado bien. Retroalimenta a los miembros que no han logrado las metas, en un ambiente de respeto y confianza. Capacita a los demás potenciando sus fortalezas.				
4.-Desarrolla el espíritu de equipo, actúa sinceramente para lograr un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima laboral y espíritu de colaboración que lleven al grupo a un alto desempeño. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros.				

## 2.8 Capacidad de planificación y organización.-

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

### Niveles de la competencia:

<b>DETALLE DE LA COMPETENCIA:</b>	<b>MARQUE CON X</b>			
<b>PONDERACION:</b>	1	2	3	4
1.- Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.				
2.- Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.				
3.- Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.				
4.- Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.				

## 2.9 Calidad del trabajo.-

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable.

<b>DETALLE DE LA COMPETENCIA:</b>	<b>MARQUE CON X</b>			
<b>PONDERACION:</b>	1	2	3	4
1.- En todas las actividades que le han sido encomendadas, cumple a cabalidad los procesos de su trabajo, con la mayor exactitud y precisión, evitando errores, más bien procurando el mayor perfeccionamiento en cada detalle de su trabajo.				
2.- En la mayoría de ocasiones demuestra excelencia en las actividades que le han sido encomendadas en su entorno laboral, cumpliendo a cabalidad sus funciones y denotan organización y soluciones prácticas para resolver sus funciones.				
3.- Eventualmente demuestra cumplir sus tareas encomendadas a cabalidad, requiere la supervisión continua de otros en la realización de su trabajo.				
4.- No logra concentración en sus tareas, por lo que propende a equivocarse continuamente, sin poner mayor atención a los detalles, y presentando un trabajo con faltas o equivocaciones.				

### 2.10 Dinamismo Energía.-

Se trata de la habilidad para trabajar duro –resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso- en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

DETALLE DE LA COMPETENCIA:	MARQUE CON X			
	PONDERACION:			
	1	2	3	4
1.- Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con diferentes personas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido como motor energizante y transmite esta energía a todo lo que emprende.				
2.- Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con diferentes personas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.				
3.- Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.				
4.- Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento disminuye en situaciones como éstas.				

### 3.- PONDERACION INDIVIDUAL GLOBAL:

Por favor marque según la escala de valoración en cada enunciado:

3.1 El Evaluado Cumple su trabajo evitando errores y procurando brindar su mejor esfuerzo:

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
4	3	2	1

3.2 El Evaluado en caso de cometer errores, los enmienda rápidamente para resolverlos:

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
4	3	2	1

3.3 El Evaluado tiene un trato cordial con todos sus compañeros y personas que le rodean:

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
4	3	2	1

3.4 El evaluado tiene la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la institución.

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
4	3	2	1



--	--	--	--

**6.-AUTOEVALUACION EN EL DESEMPEÑO LABORAL: (PARA EL EVALUADO)**

6.1 Considera el Evaluado que es capaz de mejorar los puntos débiles que le han sido señalados en la presente Evaluación de Desempeño Laboral:

<b>SI</b>	<b>NO</b>

6.2 Considera que el Evaluado constituye parte importante para el crecimiento y desarrollo de la Organización:

<b>SI</b>	<b>NO</b>

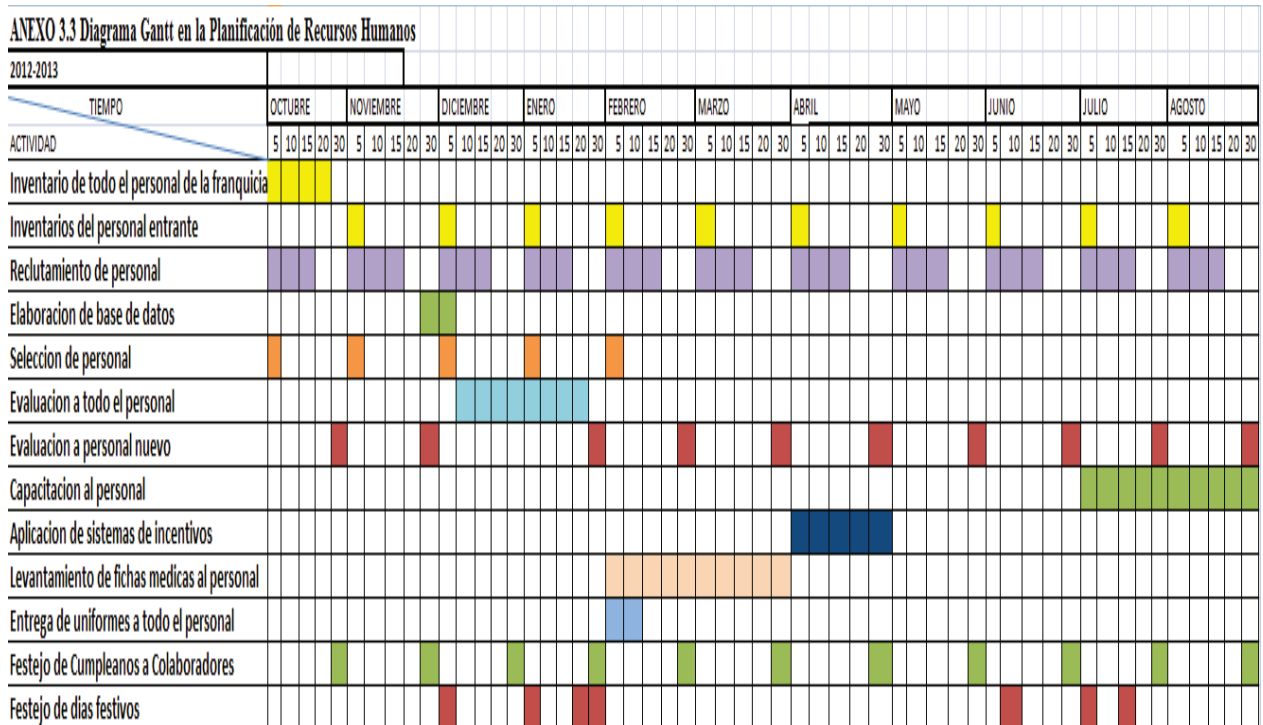
6.3 Favor describa en forma general como considera ha sido su desempeño laboral durante el tiempo trabajado:

<b>EXCELENTE</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
4	3	2	1

.....  
**FIRMA DEL EVALUADO**

.....  
**FIRMA DEL EVALUADOR**

**Anexo 3.3**



## Anexo 3.4

### Taller de levantamiento de competencias organizacionales

<b>ANEXO 3.4</b>	
<b>TALLER DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>	
<b>APROBADO POR:</b>	FRANQUICIANTE Y FRANQUICIADOS
<b>FECHA DE APROBACION:</b>	4 DE JULIO DE 2012
<b>REALIZADO POR:</b>	PAULINA BARRAGAN
<b>LUGAR:</b>	AV. GONZALEZ SUAREZ Y SAN IGNACIO



## TALLER DE LEVANTAMIENTO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

## SELECCION DE PERSONAS

- No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, sino a la mejor persona en relación con el puesto a ocupar.



## DEFINICION DE COMPETENCIA

- Hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.



## CLASIFICACION DE COMPETENCIAS

- 1. Motivación. Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
- **Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.**

## CLASIFICACION DE COMPETENCIAS

- 2. Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- **Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.**

## CLASIFICACION DE COMPETENCIAS

- 3. Concepto propio o concepto de uno mismo. Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- **Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.**

## CLASIFICACION DE COMPETENCIAS

- 4. *Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas.*
- **Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.**

## CLASIFICACION DE COMPETENCIAS

- 5. Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.
- **Ejemplo:** la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

## DEFINICION DE TALENTO

- Conjunto de dotes intelectuales de una persona



## SELECCION POR COMPETENCIAS

- Se relaciona con personas que posean tanto los conocimientos como las competencias requeridos, de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento.



## MOTIVACION

- La conjunción, la mezcla de conocimientos y competencias que componen el talento, requiere, además, motivación. Personas con talento pero NO motivadas, podrán hacer su tarea, pero no tendrán el desempeño deseado.

**“Se que puedo,  
creoquepuedo  
y lo lograré”**

### Anexo 3.5

#### Manual de Cargos y Funciones

<b>ANEXO 4.5 MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES</b>	
<b>APROBADO POR:</b>	LUIS BRIONES MUENTES
<b>FECHA DE APROBACION:</b>	MAYO 2012
<b>ELABORADO POR:</b>	PAULINA BARRAGAN
<b>LUGAR:</b>	AV. GONZALEZ SUAREZ Y SAN IGNACIO

#### Índice de Cargos:

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
GERENTE DE FRANQUICIA	1001
ADMINISTRADOR GENERAL	1002
CONTADOR GENERAL	2001
ASISTENTE CONTABLE	2002
JEFE DE CAJAS	2003
COORDINADOR DE RRHH	3001
ASISTENTE DE RRHH	3001
COORDINADOR DE MARKETING Y VENTAS	4001
BODEGUERO	5001
OPERADOR DE PRODUCCION	5002
CHOFER MENSAJERO	5003
CAJERO	6001
OPERADOR POLIFUNCIONAL	6002
GUARDIA DE SEGURIDAD	6003

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE FRANQUICIA**

**CÓDIGO DEL CARGO: 1001**

**SE RELACIONA CON: Entidades de Control Nacional**

**SUPERVISA A: Área Administrativa, Contable, Comercial, y de Producción**

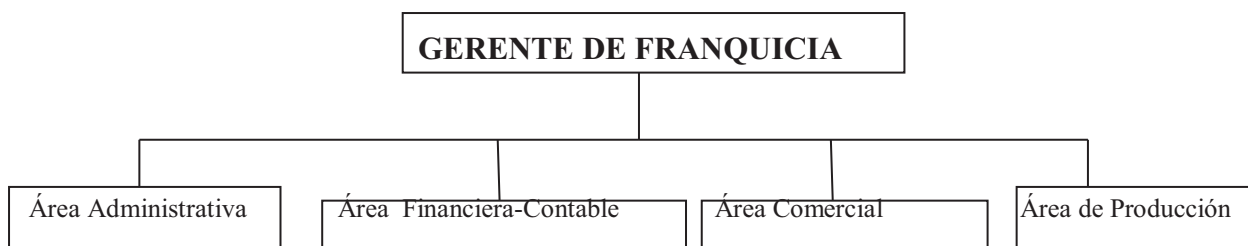
---

## 2. PROPÓSITO DEL CARGO

### 2.1 MISIÓN:

Velar por el bienestar del recurso humano que conforma la franquicia integralmente, así como también controlar y velar por el cumplimiento de estándares de calidad los diferentes niveles de la organización entre las principales: administrativas, financieras, estableciendo políticas claras, asertivas y emprendedoras, propendiendo al crecimiento de la marca en todo momento.

### 2.2 ORGANIGRAMA



### 2.3 DESCRIPCION FUNCIONAL

- 1.- Establecer y controlar las políticas de funcionamiento de la franquicia
- 2.- Formular y aprobar los planes operativos de la franquicia
- 3.- Revisar los análisis financieros para establecer los correctivos correspondientes
- 4.- Controlar el adecuado funcionamiento de los locales
- 5.- Controlar la calidad de los productos en la planta de producción
- 6.- Establecer las normas y estándares de producción

- 7.- Analizar mensualmente con los franquiciados los temas relacionados con el funcionamiento de la marca
- 8.-Establecer las recomendaciones de funcionamiento en todos los locales propios y Franquiciados
- 9.- Analizar y aprobar la apertura de nuevas locales franquiciados
- 10.- Conocer y evaluar los gastos administrativos de la franquicia
- 11.- Analizar la estructura de costos de la franquicia
- 12.-Controlar y aprobar la adquisición de maquinaria, productos, proveedores para la franquicia
- 13.- Ejercer la representación legal de la franquicia
- 14.- Controlar y supervisar la implementación y realización de marketing a nivel de toda la red de Franquicia
- 15.- Controlar y supervisar la implementación de programas de desarrollo organizacional y recursos humanos
- 16.- Contratar y prescindir de los servicios de trabajadores en la franquicia
- 17.-Firmar los cheques emitidos
- 18.- Atender todos los requerimientos del personal, tales como solicitudes, mediación de conflictos, empoderamiento de personas, y escucha activa.

**FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO:**

1.- Establecer y controlar las políticas de funcionamiento de la franquicia
2.- Revisar los análisis financieros para establecer los correctivos correspondientes
3.- Controlar la calidad de los productos en la planta de producción
4.- Establecer las normas y estándares de producción
5.- Atender todos los requerimientos del personal, tales como solicitudes, mediación de conflictos, empoderamiento de personas, y escucha activa.

**3. PERFIL**

**Formación Académica**

Profesional con estudios de tercer nivel necesariamente en carreras relacionadas con Economía, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial y afines.

### **Experiencia Previa**

Experiencia mínima de 2 años en posiciones gerenciales, relacionadas con negocios de comida rápida, franquicias y afines. Supervisión de personal.

### **Características Generales**

Edad mínima requerida 30 años.

## **4. PERFIL DE COMPETENCIAS**

### **Competencias Organizacionales**

<b>Cardinales</b>	<b>Nivel</b>
Orientación al cliente	<u>3</u>
Iniciativa	<u>3</u>
Tolerancia a la presión	<u>3</u>

### **Competencias Específicas**

<b>Gerenciales</b>	<b>Nivel</b>
Liderazgo	<u>4</u>
Empowerment	<u>4</u>
Profundidad en el conocimiento del Negocio	<u>4</u>

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL CARGO: ADMINISTRADOR GENERAL**

**CÓDIGO DEL CARGO: 1002**

**SUPERVISADO POR: GERENTE DE FRANQUICIA**

**SUPERVISA A: LOCALES COMERCIALES**

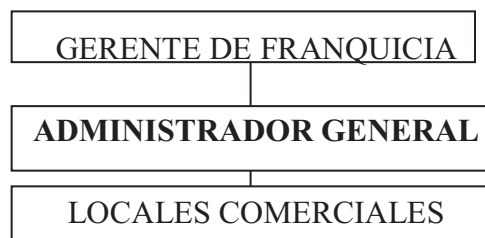
---

## 2. PROPÓSITO DEL CARGO

### 2.1 MISIÓN:

Administrar el recurso humano del personal de los diferentes locales encargados, bajo las políticas establecidas por la franquicia así como también velar por la correcta administración de todos los productos, inventarios y maquinaria de los locales comerciales.

### 2.2 ORGANIGRAMA



### 2.3 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- 1.- Supervisar la adecuada limpieza del local
- 2.- Supervisar la adecuada presentación del personal
- 3.- Canalizar permisos de personal hacia de área de Recursos Humanos
- 4.- Supervisar la asistencia de personal en los locales
- 5.- Detectar y resolver los conflictos internos de personal y o canalizarlos a la autoridad correspondiente
- 6.- Realizar el cronograma de vacaciones anualmente con los empleados de los locales y de la bodega
- 7.- Canalizar anticipos, préstamos, descuentos, memos a la autoridad competente.
- 8.- Supervisar el funcionamiento de los Franquiciados
- 9.- Elaborar los horarios de trabajo en cada local mensualmente

## **FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO:**

1.- Supervisar la asistencia de personal en los locales
2.- Detectar y resolver los conflictos internos de personal y/o canalizarlos a la autoridad correspondiente
3.-Supervisar el funcionamiento de los franquiciados
4.- Elaborar los horarios de trabajo en cada local mensualmente.

### **3. PERFIL**

#### **Formación Académica**

Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial y Afines

#### **Experiencia Previa**

Experiencia en administración de locales de comida rápida mínimo por 2 años

#### **Características Generales**

Edad Mínima requerida 26 años

### **4. PERFIL DE COMPETENCIAS**

#### **Competencias Organizacionales**

<b>Cardinales</b>	<b>Nivel</b>
Orientación al cliente	<u>3</u>
Iniciativa	<u>3</u>
Tolerancia a la presión	<u>3</u>

#### **Competencias Gerenciales**

<b>Específicas</b>	<b>Nivel</b>
Liderazgo	<u>3</u>
Trabajo en Equipo	<u>3</u>
Capacidad de organización y planificación	<u>3</u>

### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR GENERAL**

**CÓDIGO DEL CARGO: 2001**

**SUPERVISADO POR: GERENTE DE FRANQUICIA**

**SUPERVISA A: ASISTENTE CONTABLE, JEFE DE CAJAS**

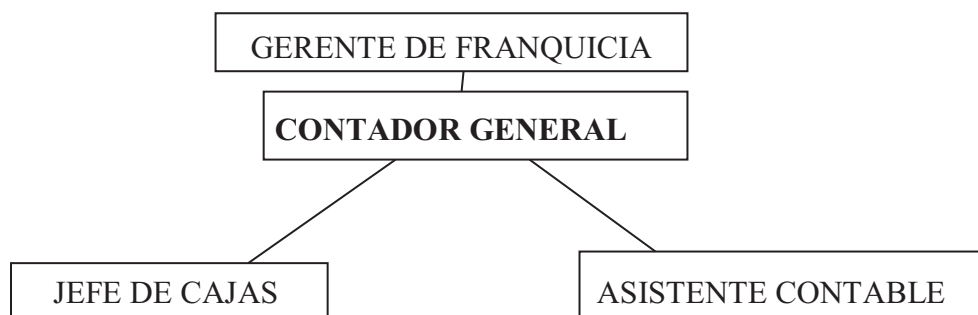
---

## **2. PROPÓSITO DEL CARGO**

### **2.1 MISIÓN:**

Realizar los procesos y registros contables en forma cronológica de la franquicia, de acuerdo a principios contables generalmente aceptados y de acuerdo a las prácticas contables autorizadas por los distintos entes de control.

### **2.2 ORGANIGRAMA**



### **2.3 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL**

- 1.- Firmar los cheques emitidos de acuerdo a los respaldos correspondientes
- 2.- Realizar la jurnalización, mayorización y estados financieros del ejercicio correspondiente
- 3.- Elaborar los roles de pago
- 4.- Elaborar y presentar las declaraciones tributarias al SRI
- 5.- Elaborar y legalizar actas de finiquito
- 6.- Realizar la conciliación bancaria mensualmente
- 7.- Generar el comprobante de pago de aportes y prestaciones al IESS
- 8.- Realizar los avisos de entrada y de salida del personal en el IESS

#### **FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO:**

- |   |
|---|
| 1.- Realizar la jurnalización, mayorización y estados financieros del ejercicio correspondiente |
|---|

2.- Elaborar los roles de pago

3.- Elaborar y presentar las declaraciones tributarias al SRI

4.- Realizar la conciliación bancaria mensualmente

3. **PERFIL**

**Formación Académica**

Profesional en Contabilidad CPA

**Experiencia Previa**

Experiencia mínima de 2 años como Contador General de empresas relacionadas con Comida Rápida, Servicios y Afines.

**Características Generales**

Edad mínima requerida 28 años

4. **PERFIL DE COMPETENCIAS**

**Competencias Organizacionales**

<b>Cardinales</b>	<b>Nivel</b>
Orientación al cliente	<u>3</u>
Iniciativa	<u>3</u>
Tolerancia a la presión	<u>3</u>

**Competencias Específicas**

<b>Específicas</b>	<b>Nivel</b>
Liderazgo	<u>4</u>
Pensamiento Analítico	<u>4</u>
Minuciosidad	<u>4</u>

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE CONTABLE**

**CÓDIGO DEL CARGO: 2002**

**SUPERVISADO POR: Coordinador Financiero y Contable**

**SUPERVISA A: N/A**

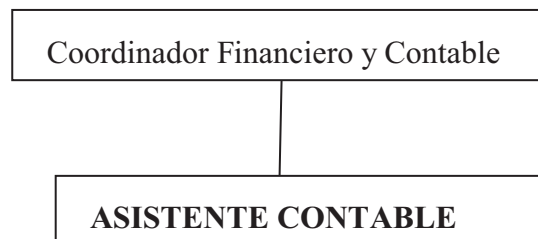
---

## 2. PROPÓSITO DEL CARGO

### 2.1 MISIÓN:

Preparar la información y documentación contable del Negocio, previo al ingreso al sistema de Contabilidad, bajo políticas establecidas por la Franquicia de procesos contables.

### 2.2 ORGANIGRAMA



### 2.3 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- 1.- Elaborar los comprobantes de ingreso en forma cronológica
- 2.- Recibir las facturas de los gastos realizados
- 3.- Elaborar los comprobantes de egresos en forma cronológica
- 4.- Emitir los cheques correspondientes con respaldos de las facturas
- 5.- Realizar pagos a proveedores
- 6.- Emitir los comprobantes de retención
- 7.- Archivar toda la documentación contable de la Empresa
- 8.- Cálculo de hora extras y valoración
- 10.- Realizar los formularios de anticipos y descuentos al personal
- 11.- Manejar caja chica
- 12.- Realizar inventarios físicamente del producto de los locales
- 13.- Entregar pedidos como vasos y barquillos

14.- Despachar bebidas para los locales comerciales

**FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO:**

1.- Elaborar los comprobantes de ingreso en forma cronológica
2.- Elaborar los comprobantes de egresos en forma cronológica
3.- Cálculo de hora extras y valoración

**3. PERFIL**

**Formación Académica**

Bachiller CBA

Título de tercer nivel no Indispensable, en carreras de Contabilidad y Auditoría

**Experiencia Previa**

Mínimo de 2 años en posiciones de Auxiliar Contable o Asistente Contable

**Características Generales**

Edad mínima requerida 20 años

**4. PERFIL DE COMPETENCIAS**

**Competencias Organizacionales**

<b>Cardinales</b>	<b>Nivel</b>
Orientación al cliente	<u>3</u>
Iniciativa	<u>3</u>
Tolerancia a la presión	<u>3</u>

**Competencias Técnico- Funcionales**

<b>Técnico Funcionales</b>	<b>Nivel</b>
Liderazgo	<u>3</u>
Pensamiento Analítico	<u>3</u>
Minuciosidad	<u>3</u>

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE CAJAS**

**CÓDIGO DEL CARGO: 2003**

**SUPERVISADO POR: CONTADOR GENERAL**

**SUPERVISA A: CAJEROS**

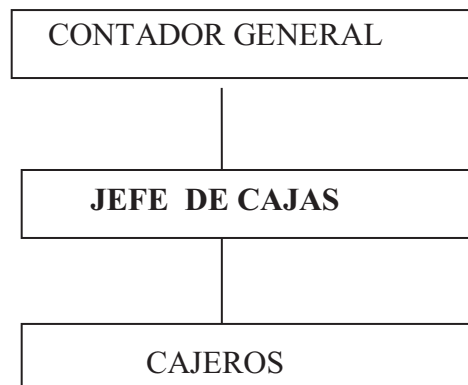
---

**2. PROPÓSITO DEL CARGO**

**2.1 MISIÓN:**

Supervisar las ventas diarias de los locales comerciales, a través de procedimientos de control del efectivo y alimentar la información diaria a contabilidad.

**2.2 ORGANIGRAMA**



**2.3 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL**

- 1.- Recibir y cuantificar las recaudaciones de los locales comerciales diariamente
- 2.-Separar y enviar los fondos para la caja inicial de los locales
- 3.-Mandar a depositar las recaudaciones de las ventas diarias
- 4.- Cuadrar caja fuerte diariamente

**FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO:**

- |  |
|--|
| 1.- Recibir y cuantificar las recaudaciones de los locales comerciales diariamente |
| 2.-Mandar a depositar las recaudaciones de las ventas diarias                      |

### 3. **PERFIL**

#### **Formación Académica**

Bachiller General o Bachiller en CBA

#### **Experiencia Previa**

Experiencia mínima de 1 año como Cajero

#### **Características Generales**

Edad mínima requerida 19 años

### 4. **PERFIL DE COMPETENCIAS**

#### **Competencias Organizacionales**

<b>Cardinales</b>	<b>Nivel</b>
Orientación al cliente	<b><u>3</u></b>
Iniciativa	<b><u>3</u></b>
Tolerancia a la presión	<b><u>3</u></b>

#### **Competencias Específicas**

<b>Específicas</b>	<b>Nivel</b>
Liderazgo	3
Trabajo en equipo	3
Capacidad de planificación y organización	3

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR DE RRHH**

**CÓDIGO DEL CARGO: 3001**

**SUPERVISADO POR: GERENTE DE FRANQUICIA**

**SUPERVISA A: Asistente de RRHH**

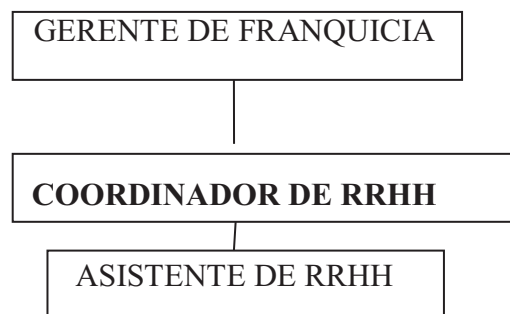
---

## 2. PROPÓSITO DEL CARGO

### 2.1 MISIÓN:

Supervisar el correcto funcionamiento de todos los subsistemas de RRHH al interior de la Franquicia, así como también desarrollar mejoras y planes de acción relacionados con el bienestar de los Trabajadores en alineación estratégica con los propósitos organizacionales.

### 2.2 ORGANIGRAMA



### 2.3 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- 1.- Diseñar y desarrollar el subsistema de selección de personal para toda la franquicia
- 2.-Diseñar y desarrollar el subsistema de capacitación y desarrollo organizacional para toda la franquicia
- 3.-Diseñar y desarrollar el subsistema de bienestar social para toda la Franquicia
- 4.- Diseñar y desarrollar manuales de procesos para toda la franquicia
- 5.- Proponer y ejecutar planes de acción a corto, mediano y largo plazo para la franquicia

6.- Supervisar los procesos de selección para la franquicia

7.- Supervisar la ejecución de la operatividad de recursos humanos

**FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO:**

1.- Diseñar y desarrollar manuales de procesos para toda la franquicia
2.- Supervisar los procesos de selección para la franquicia
3.- Supervisar la ejecución de la operatividad de recursos humanos

**3. PERFIL**

**Formación Académica**

Psicólogo Organizacional o Egresado en Psicología Organizacional y Afines

**Experiencia Previa**

Experiencia mínima de 1 año y medio manejando a cabalidad los subsistemas de selección, capacitación y desarrollo organizacional, nómina, seguridad organizacional y bienestar social.

**Características Generales**

Edad mínima requerida 24 años

**4. PERFIL DE COMPETENCIAS**

**Competencias Organizacionales**

<b>Cardinales</b>	<b>Nivel</b>
Orientación al cliente	<u>3</u>
Iniciativa	<u>3</u>
Tolerancia a la presión	<u>3</u>

**Competencias Específicas**

<b>Específicas</b>	<b>Nivel</b>
Liderazgo	<u>4</u>
Empowerment	<u>4</u>
Capacidad de planificación y organización	<u>4</u>

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE RRHH**

**CÓDIGO DEL CARGO: 3002**

**SUPERVISADO POR: COORDINADOR DE RRHH**

**SUPERVISA A: N/A**

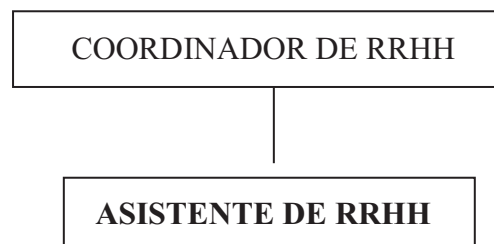
---

## 2. PROPÓSITO DEL CARGO

### 2.1 MISIÓN:

Ejecutar los subsistemas de RRHH de acuerdo a las políticas organizacionales, así como también velar por el bienestar integral de los trabajadores.

### 2.2 ORGANIGRAMA



### 2.3 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- 1.- Realizar memos al personal
- 2.- Realizar los procesos de selección
- 3.- Organizar los programas festivos de bienestar social para los empleados
- 4.- Aprobar y monitorear los permisos de personal
- 5.- Atender los requerimientos y necesidades del personal
- 6.- Controlar los horarios de ingreso y salida del personal
- 7.- Ejecutar los diferentes subsistemas de recursos humanos para toda la franquicia
- 8.- Mantener actualizados los files de personal

9.- Realizar y legalizar contratos de trabajo

**FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO:**

1.- Realizar los procesos de selección
2.- Ejecutar los diferentes subsistemas de recursos humanos para toda la franquicia
3.- Realizar y legalizar contratos de trabajo

**3. PERFIL**

**Formación Académica**

Bachiller Completo.

Egresado o Estudiante Universitario de los últimos semestres en carreras como Psicología Organizacional, Industrial, o afines.

**Experiencia Previa**

Experiencia mínima de 1 año en Selección de Personal y Manejo de Grupos

**Características Generales**

Edad mínima requerida 21 años.

**4. PERFIL DE COMPETENCIAS**

**Competencias Organizacionales**

<b>Cardinales</b>	<b>Nivel</b>
Orientación al cliente	<u>3</u>
Iniciativa	<u>3</u>
Tolerancia a la presión	<u>3</u>

**Competencias Específicas**

<b>Específicas</b>	<b>Nivel</b>
Calidad de Trabajo	<u>3</u>
Dinamismo- energía	<u>3</u>
Trabajo en equipo	<u>3</u>

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR DE MARKETING Y VENTAS**

**CÓDIGO DEL CARGO: 4001**

**SUPERVISADO POR: GERENTE DE LA FRANQUICIA**

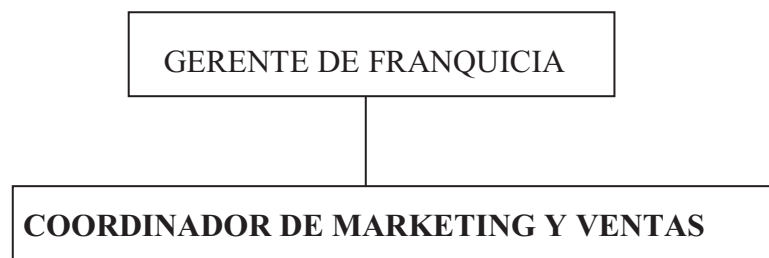
**SUPERVISA A: N/A**

---

### 2.1 MISIÓN:

Diseñar y ejecutar programas publicitarios o de marketing que permitan el crecimiento de las ventas mensuales a nivel de toda la franquicia.

### 2.2 ORGANIGRAMA



### 2.3 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- 1.- Diseñar y ejecutar campañas de marketing permanentes para la franquicia
- 2.- Diseñar programas de marketing corporativo para la franquicia
- 3.- Difundir campañas de marketing a nivel de franquiciados

#### **FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO:**

1.- Diseñar y ejecutar campañas de marketing permanentes para la franquicia

## 3. PERFIL

### Formación Académica

Profesional con título de tercer nivel en el área de Marketing o carreras afines

### **Experiencia Previa**

Mínimo 3 años liderando campañas de marketing para cadenas de comida rápida

### **Características Generales**

#### **4. PERFIL DE COMPETENCIAS**

##### **Competencias Organizacionales**

<b>Cardinales</b>	<b>Nivel</b>
Orientación al cliente	<u>3</u>
Iniciativa	<u>3</u>
Tolerancia a la presión	<u>3</u>

##### **Competencias Específicas**

<b>Específicas</b>	<b>Nivel</b>
Liderazgo	<u>4</u>
Capacidad de organización y planificación	<u>4</u>
Profundidad en el pensamiento del negocio	<u>4</u>

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE DE BODEGA**

**CÓDIGO DEL CARGO: 5001**

**SUPERVISADO POR: GERENTE DE FRANQUICIA**

**SUPERVISA A: N/A**

---

## 2. PROPÓSITO DEL CARGO

### 2.1 MISIÓN:

Mantener alimentado y actualizado el registro de las existencias en la bodega principal, y velar por el cumplimiento de la entrega de los pedidos oportunamente así como mantener los productos en adecuadas condiciones de conservación e higiene, control y supervisión del personal de planta.

### 2.2 ORGANIGRAMA



### 2.3 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- 1.- Realizar el inventario inicial de todos los productos existentes en bodega
- 2.- Realizar y recibir pedidos de los productos necesarios para el negocio y producción tales como salchichas, panes, fundas, barquillos, colas, salsas, insumos de limpieza, etc.
- 3.-Recibir y despachar los pedidos de los locales comerciales y de los Franquiciados con documentos de respaldo.
- 4.- Realizar el inventario de los productos sobrantes al final del día.
- 5.- Coordinar el envío de los pedidos que le han realizado.

6.- Realizar reportes diarios de entradas y salidas de los productos para contabilidad

7.- Controlar y supervisar al personal de planta

**FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO:**

1.- Realizar el inventario inicial de todos los productos existentes en bodega
2.- Realizar y recibir pedidos de los productos necesarios para el negocio y producción tales como salchichas, panes, fundas, barquillos, colas, salsas, insumos de limpieza, etc.
3.-Recibir y despachar los pedidos de los locales comerciales y de los Franquiciados con documentos de respaldo.
4.- Realizar reportes diarios de entradas y salidas de los productos para Contabilidad
5.- Controlar y supervisar al personal de Planta

**3. PERFIL**

**Formación Académica**

Bachiller Completo

**Experiencia Previa**

Experiencia de 1 año como mínimo en manejo de bodegas, inventarios, relacionados con productos comestibles

**Características Generales**

Edad mínima requerida 20 años

**4. PERFIL DE COMPETENCIAS**

**Competencias Organizacionales**

<b>Cardinales</b>	<b>Nivel</b>
Orientación al cliente	<u>3</u>
Iniciativa	<u>3</u>
Tolerancia a la presión	<u>3</u>

**Competencias Específicas**

<b><u>Específicas</u></b>	<b>Nivel</b>
Calidad del Trabajo	<b><u>3</u></b>
Dinamismo- energía	<b><u>3</u></b>
Trabajo en equipo	<b><u>4</u></b>

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL CARGO: OPERADOR DE PRODUCCIÓN**

**CÓDIGO DEL CARGO: 5002**

**SUPERVISADO POR: BODEGUERO**

**SUPERVISA A: N/A**

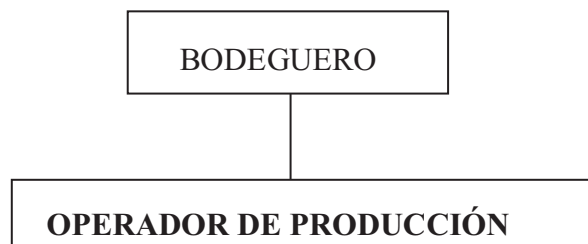
---

## 2. PROPÓSITO DEL CARGO

### 2.1 MISIÓN:

Realizar el procesamiento de los productos de la franquicia, bajo normas de higiene y calidad, utilizando adecuadamente todos los materiales e insumos necesarios para la producción.

### 2.2 ORGANIGRAMA



### 2.3 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- 1.-Realizar pedido de materia prima e ingredientes para la producción
- 2.- Procesar la carne con los ingredientes requeridos según la receta
- 3.- Elaborar hamburguesas mecánicamente
- 4.- Envasar las hamburguesas
- 5.-Almacenar en frío las hamburguesas
- 6.- Preparación de los ingredientes necesarios para producción y distribución de locales tales como: tomate, lechuga, cebolla, pimiento
- 7.- Pesar, enfundar y almacenar en frío papas
- 8.- Preparar y envasar ají
- 9.- Preparar y embasar mayonesa
- 10.-Limpiar toda la maquinaria de producción y áreas de trabajo
- 11.- Limpiar todos los instrumentos utilizados en la producción

## **FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO:**

1.-Realizar pedido de materia prima e ingredientes para la producción
2.- Procesar la carne con los ingredientes requeridos según la receta
3.- Preparación de los ingredientes necesarios para producción y distribución de locales tales como: tomate, lechuga, cebolla, pimiento

### **3. PERFIL**

#### **Formación Académica**

Bachiller Completo en cualquier especialidad.

#### **Experiencia Previa**

Experiencia mínima de 1 año como Operario de Producción de Alimentos

#### **Características Generales**

Edad mínima requerida 20 años

### **4. PERFIL DE COMPETENCIAS**

#### **Competencias Organizacionales**

<b>Cardinales</b>	<b>Nivel</b>
Orientación al cliente	<u>3</u>
Iniciativa	<u>3</u>
Tolerancia a la presión	<u>3</u>

#### **Competencias Específicas**

<b>Específicas</b>	<b>Nivel</b>
Calidad del Trabajo	<u>3</u>
Dinamismo Energía	<u>3</u>
Trabajo en equipo	<u>3</u>

### **1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

1. **NOMBRE DEL CARGO: CHOFER- MENSAJERO**

**CÓDIGO DEL CARGO: 5003**

**SUPERVISADO POR: GERENTE DE FRANQUICIA**

**SUPERVISA A: N/A**

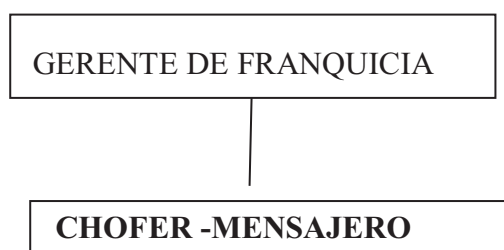
---

2. **PROPÓSITO DEL CARGO**

**2.1 MISIÓN:**

Entregar los pedidos de la producción diaria de la Franquicia hacia los diferentes locales comerciales, con eficacia, rapidez y exactitud así como realizar la entrega de toda la correspondencia de la Franquicia, y ser el responsable de los envíos de dinero que se realicen diariamente.

**2.2 ORGANIGRAMA**



**2.3 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL**

- 1.- Adquirir la carne para el procesamiento de hamburguesas
- 2.- Entregar los productos solicitados en los locales
- 3.- Retiro de dinero de ventas del primer turno y parcial del segundo de los locales comerciales
- 4.- Realizar el recorrido a los trabajadores
- 5.- Retirar el dinero del segundo turno en la oficina central
- 6.- Realizar los depósitos bancarios
- 7.- Entregar correspondencia y documentación de la Franquicia

## **FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO:**

1.- Entregar los productos solicitados en los locales
2.- Retiro de dinero de ventas del primer turno y parcial del segundo de los locales comerciales
3.- Realizar los depósitos bancarios

### **3. PERFIL**

#### **Formación Académica**

Bachiller Completo. Cualquier Especialidad.

#### **Experiencia Previa**

Experiencia mínima de 1 año como conductor y en servicio al cliente

#### **Características Generales**

Edad mínima requerida 20 años.

Licencia de Conducción Tipo B

### **4. PERFIL DE COMPETENCIAS**

#### **Competencias Organizacionales**

<b>Cardinales</b>	<b>Nivel</b>
Orientación al cliente	<u>3</u>
Iniciativa	<u>3</u>
Tolerancia a la presión	<u>3</u>

#### **Competencias Específicas**

<b>Específicas</b>	<b>Nivel</b>
Calidad del Trabajo	<u>3</u>
Dinamismo- Energía	<u>3</u>
Trabajo en equipo	<u>3</u>

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL CARGO: CAJERO**

**CÓDIGO DEL CARGO: 6001**

**SUPERVISADO POR: ADMINISTRADOR**

**SUPERVISA A: N/A**

---

## 2. PROPÓSITO DEL CARGO

### 2.1 MISIÓN:

Atender oportuna y eficientemente el pedido de los clientes a través de la caja con exactitud, brindando atención personalizada al cliente, con compromiso, integridad, respeto y cordialidad. Así como también responsabilizarse por el manejo de dinero.

### 2.2 ORGANIGRAMA



### 2.3 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- 1.- Apertura del local
- 2.- Activar y desactivar la alarma de los locales
- 3.- Realizar el cierre del local
- 4.- Realizar el cierre de turno
- 5.- Entregar el inventario final al siguiente turno de todos los productos, materiales, y ventas
- 6.- Contar y enviar el dinero de las ventas diarias de acuerdo al turno con los documentos de respaldo
- 7.- Manejo de caja chica para compras menores
- 8.- Revisar la adecuada Presentación física de la limpieza.

- 9.- Recibir los pedidos de materiales, productos, bebidas, con los documentos de respaldo
- 10.- Contar el saldo inicial de caja: Moneda Fraccionaria
- 11.-Recibir y cobrar los pedidos de los clientes
- 12.-Cuantificar el inventario inicial de todos los productos del local como carnes, salchichas, panes, mayonesa, aceite, etc.
- 13.-Cuantificar el inventario inicial de bebidas
- 14.-Cuantificar el inventario de materiales como barquillos, vasos, servilletas, sorbetes, fundas, etc.
- 15.- Formular los pedidos de productos, bebidas y materiales hacia la bodega central

**FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO:**

1.-Entregar el inventario final al siguiente turno de todos los productos, materiales, y ventas
2.- Contar y enviar el dinero de las ventas diarias de acuerdo al turno con los documentos de respaldo
3.- Recibir los pedidos de materiales, productos, bebidas, con los documentos de respaldo
4.-Recibir y cobrar los pedidos de los clientes
5.-Cuantificar el inventario inicial de todos los productos del local como carnes, salchichas, panes, mayonesa, aceite, etc.

**3. PERFIL**

**Formación Académica**

Bachiller Completo. Cualquier Especialidad.

**Experiencia Previa**

Experiencia mínima de 6 meses en Cajas o Atención al Cliente

**Características Generales**

Edad mínima requerida 18 años

#### 4. PERFIL DE COMPETENCIAS

##### Competencias Organizacionales

<b>Cardinales</b>	<b>Nivel</b>
Orientación al cliente	<u>3</u>
Iniciativa	<u>3</u>
Tolerancia a la presión	<u>3</u>

##### Competencias Específicas

<b>Específicas</b>	<b>Nivel</b>
Calidad del Trabajo	<u>3</u>
Dinamismo Energía	<u>3</u>
Trabajo en equipo	<u>3</u>

## 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

**NOMBRE DEL CARGO: OPERADOR POLIFUNCIONAL**

**CÓDIGO DEL CARGO: 6002**

**SUPERVISADO POR: BODEGUERO**

**SUPERVISA A: N/A**

---

## 2. PROPÓSITO DEL CARGO

### 2.1 MISIÓN:

Despachar los pedidos de los clientes con la mejor atención, cumpliendo parámetros y procedimientos de higiene y calidad, así como también velar por mantener la limpieza de cada local.

### 2.2 ORGANIGRAMA



### 2.3 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL

- 1.-Preparar la plancha para las hamburguesas y calentadores de salchichas
- 2.-Llenar en los recipientes los productos necesarios para el despacho de pedidos
- 3.-Entregar el inventario final al siguiente turno de todos los productos, materiales, y ventas
- 4.-Preparar los pedidos de hamburguesas
- 5.- Preparar de pedidos de hot dogs
- 6.- Preparar los pedidos de papas fritas
- 7.-Cuantificar el inventario inicial de bebidas

- 8.- Cuantificar el inventario de materiales como barquillos, vasos, servilletas, sorbetes, fundas, etc.
- 9.-Cuantificar el inventario inicial de todos los productos del local como carnes, salchichas, panes, mayonesa, aceite, etc.
- 10.-Despachar los pedidos de combos, hamburguesas, hot dogs, y/o papas fritas
- 11.-Realizar la limpieza de todos los equipos, maquinaria y enseres de cada local
- 12.-Realizar la limpieza y desinfección de pisos internos y externos, paredes, mesones, mesas, baños, áreas de despacho y de preparación de alimentos etc.
- 13.- Recolectar y evacuar la basura

**FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO:**

1.-Entregar el inventario final al siguiente turno de todos los productos, materiales, y ventas
2.-Cuantificar el inventario inicial de todos los productos del local como carnes, salchichas, panes, mayonesa, aceite, etc.
3.-Despachar los pedidos de combos, hamburguesas, hot dogs, y/o papas fritas
4.-Realizar la limpieza y desinfección de pisos internos y externos, paredes, mesones, mesas, baños, áreas de despacho y de preparación de alimentos etc.

**PERFIL**

**Formación Académica**

**Experiencia Previa**

Experiencia mínima de 1 año en Atención al cliente en Comida Rápida.

**Características Generales**

Edad mínima requerida 20 años.

**4. PERFIL DE COMPETENCIAS**

**Competencias Organizacionales**

<b>Cardinales</b>	<b>Nivel</b>
Orientación al cliente	<u>3</u>
Iniciativa	<u>3</u>
Tolerancia a la presión	<u>3</u>

### **Competencias Específicas**

<b>Específicas</b>	<b>Nivel</b>
Calidad del Trabajo	<u>3</u>
Dinamismo Energía	<u>3</u>
Trabajo en equipo	<u>3</u>

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

**NOMBRE DEL CARGO: GUARDIA DE SEGURIDAD**

**CÓDIGO DEL CARGO: 6003**

**SUPERVISADO POR: ADMINISTRADOR**

**SUPERVISA A: N/A**

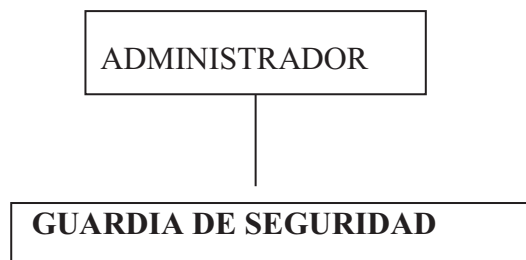
---

**2. PROPÓSITO DEL CARGO**

**2.1 MISIÓN:**

Velar por la seguridad de los locales comerciales, trabajadores, clientes y público en general.

**2.2 ORGANIGRAMA**



**2.3 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL**

- 1.- Revisar a los trabajadores de posible salida y entrada clandestina de productos
- 2.- Proporcionar seguridad a cada uno de los locales
- 3.- Acompañar en los recorridos de recolección de dinero

**FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO:**

- |  |
|--|
| 1.- Proporcionar seguridad a cada uno de los locales     |
| 2.- Acompañar en los recorridos de recolección de dinero |

### 3. **PERFIL**

#### **Formación Académica**

Bachiller Completo. Cualquier Especialidad.

#### **Experiencia Previa**

Experiencia mínima de 2 años en puestos de Guardianía.

#### **Características Generales**

Edad mínima requerida 20 años.

Haber realizado la Conscripción Militar

### 4. **PERFIL DE COMPETENCIAS**

#### **Competencias Organizacionales**

<b>Cardinales</b>	<b>Nivel</b>
Orientación al cliente	<b><u>3</u></b>
Iniciativa	<b><u>3</u></b>
Tolerancia a la presión	<b><u>3</u></b>

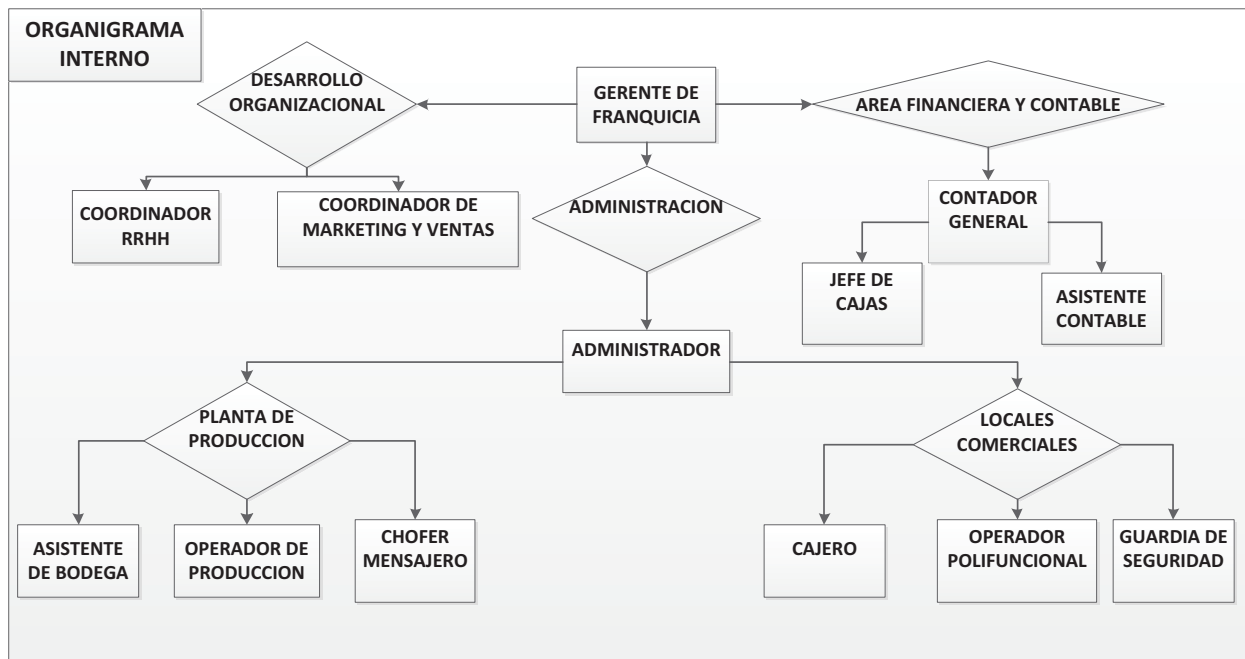
#### **Competencias Específicas**

<b><u>Específicas</u></b>	<b>Nivel</b>
Calidad del Trabajo	<b><u>3</u></b>
Dinamismo Energía	<b><u>3</u></b>
Trabajo en equipo	<b><u>3</u></b>

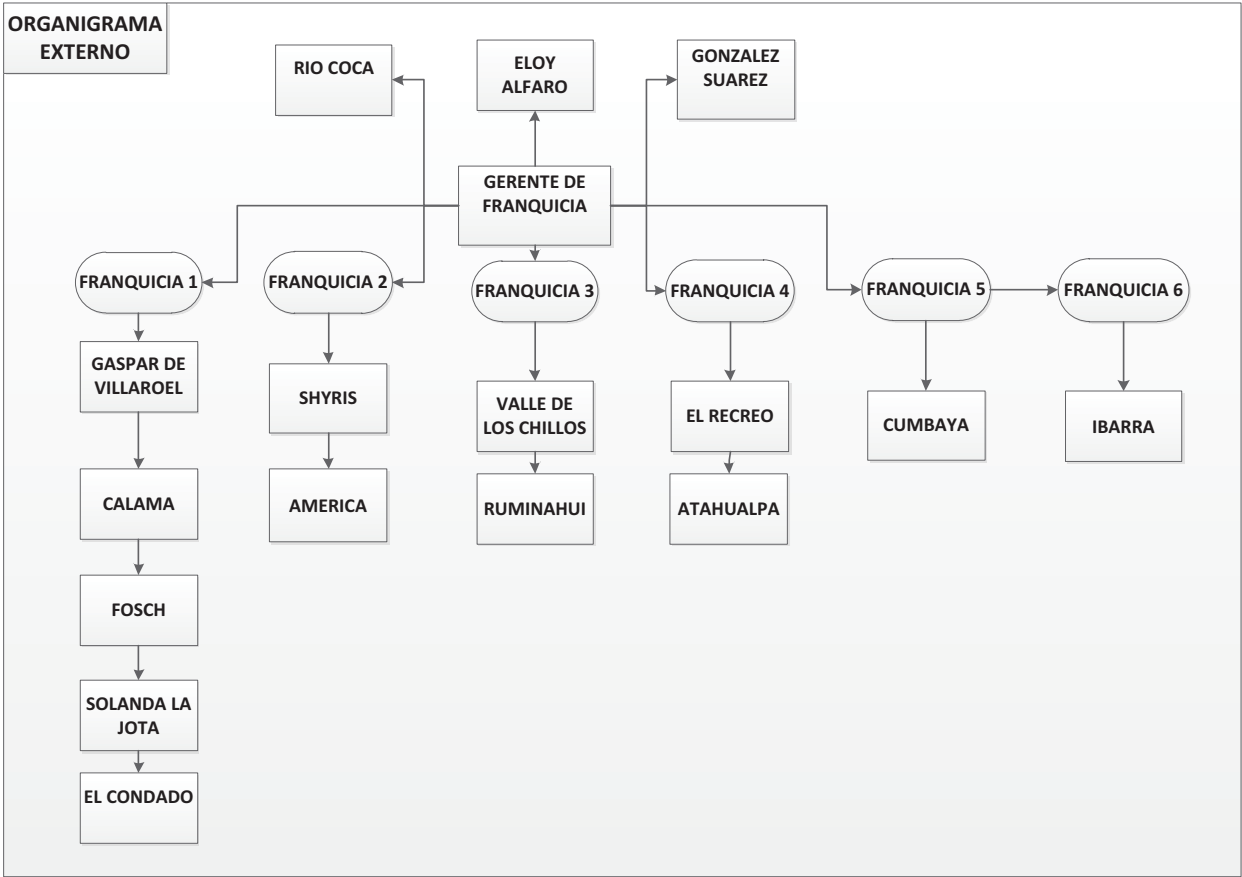
### Anexo 3.6

### Organigramas de la franquicia

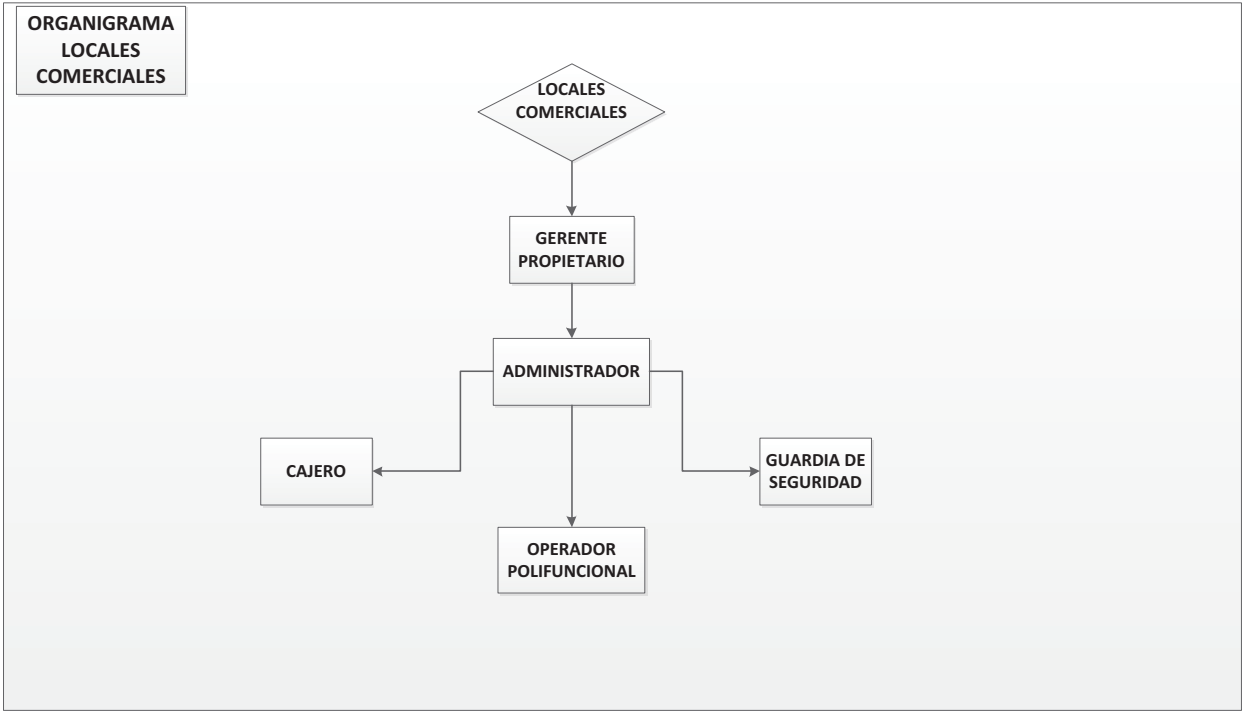
ANEXO 3.6 ORGANIGRAMA INTERNO	
APROBADO POR:	LUIS BRIONES MIENTES
REALIZADO POR:	PAULINA BARRAGAN
LUGAR:	AV. GONZALEZ SUAREZ Y SAN IGNACIO



<b>ANEXO 3.6</b>	
<b>ORGANIGRAMA EXTERNO</b>	
<b>APROBADO POR:</b>	LUIS BRIONES MIENTES
<b>REALIZADO POR:</b>	PAULINA BARRAGAN
<b>LUGAR:</b>	AV. GONZALEZ SUAREZ Y SAN IGNACIO




<b>ANEXO 3.6</b>	
<b>ORGANIGRAMA LOCALES COMERCIALES</b>	
<b>APROBADO POR:</b>	<b>LUIS BRIONES MUENTES</b>
<b>REALIZADO POR:</b>	<b>PAULINA BARRAGAN</b>
<b>LUGAR:</b>	<b>AV. GONZALEZ SUAREZ Y SAN IGNACIO</b>



## Anexo 3.7

### Tabla de Moreno

ANEXO 3.7					
		<table border="1"> <tr> <td>TABLA DE MORENO</td> <td></td> </tr> </table>		TABLA DE MORENO	
TABLA DE MORENO					
GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERRORES	COMPLEJIDAD		
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización	Muy difícil		
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización	Difícil		
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables pueden afectar el trabajo de otros	Moderada		
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto o carrera.	Fácil		
1	Otro  bimestral, trimestral, semestral, etc.	Consecuencias menores:  fácilmente controlables	Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás Actividades		

## Anexo 3.8

### Diccionario de Competencias Laborales Martha Alles

ANEXO 3.8 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES MARTHA ALLES	
ADAPTADO POR:	PAULINA BARRAGAN
LUGAR:	AV. GONZALEZ SUAREZ Y SAN IGNACIO

**1.- Orientación al Cliente.-** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

#### Niveles de la competencia:

A: Atiende a todos los clientes sea cual sea su pedido, amablemente con actitud de servicio, con trato cordial y siempre ofertando los productos complementarios, procurando que este cliente se vaya contento, y regrese muy pronto.

B: Atiende cordialmente a los clientes, procurando que estos se sientan cómodos con la atención, procurando cumplir sus necesidades, evitando cometer errores en el servicio.

C: El trato amable con clientes es ocasional y rutinario, no se muestra un importante esfuerzo por resolver los problemas o necesidades del cliente.

D: Su desempeño en cuanto orientación y servicio al cliente tiene carencia de amabilidad y paciencia, denota un nulo esfuerzo por escuchar y comprender las necesidades del cliente.

**2.- Iniciativa.-** Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de

palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

**Niveles de la competencia:**

<b>A:</b> Es capaz de demostrar en cualquier cargo que se desempeña tanto en locales comerciales como en la planta de producción, la resolución inmediata de problemas que estén a su alcance sin que el jefe superior le tenga que indicar lo que tiene que hacer.
<b>B:</b> Casi en todos los momentos se muestra proactivo y se adelanta a proporcionar soluciones ante los inconvenientes que le sucedan.
<b>C:</b> Regularmente ha demostrado responder positivamente o dar soluciones acertadas anticipadas ante cualquier problemática que se le presente.
<b>D:</b> Es muy poco espontaneo en dar solución a problemas que se le susciten y no tiene visión de generar nuevas oportunidad de búsqueda ante ellos.

**3.- Tolerancia a la presión.-** Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

**Niveles de la competencia:**

<b>A:</b> Es capaz de brindar una respuesta positiva en su desempeño, evitando al máximo errores, aun sabiendo que está altamente presionado por el tiempo especialmente en situaciones de alto estrés.
<b>B:</b> Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
<b>C:</b> Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
<b>D:</b> Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

**4.- Liderazgo.-**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando las opiniones de los otros. Establecer

claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Prover coaching y retroalimentación para el desarrollo de los colaboradores.

**Niveles de la competencia:**

<p>A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.</p>
<p>B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.</p>
<p>C: Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.</p>
<p>D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.</p>

**5.- Empowerment.-**

Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**Niveles de la competencia:**

<p>A: Trabaja acertadamente con su equipo de trabajo, potencializando en todas las oportunidades las características individuales en beneficio de la organización, integrando el capital humano mediante delegación de responsabilidades al cumplimiento de tareas y objetivos establecidos.</p>
<p>B: En la mayoría de ocasiones emprende acciones eficaces para mejorar el talento de sus colaboradores o personas que le rodean, fomentando el desarrollo personal a través de las</p>

capacidades de cada persona en beneficio de la organización.

C: En ocasiones potencializa medianamente a su equipo de trabajo, para alcanzar objetivos organizacionales.

D: Carece de habilidad para fijar metas y objetivos organizacionales, así como también carece de habilidades para desarrollar personas en base a sus competencias personales.

### **6.- Profundidad en el conocimiento de los productos.-**

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

#### **Niveles de la competencia:**

A: Conoce tanto los productos de la franquicia, así como los procesos que se requieren para la obtención de los productos, es conocedor del mercado de comida rápida, siendo capaz de aportar dichos conocimientos en el mejoramiento de la marca

B: Conoce profundamente a la competencia o lugares de comida rápida y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.

C: Se esfuerza por conocer lo básico sobre los productos que se expenden en la franquicia.

D: Conoce los productos utilizados habitualmente

### **7.- Trabajo en equipo.-**

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración

conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

#### **Niveles de la competencia:**

A: Es una persona que logra plantear y cumplir objetivos trazados con todo su equipo de trabajo, a través de la presentación de ideas y opiniones en base a una adecuada comunicación, respetando el criterio de los demás y participando activamente en las diferentes actividades que se requiera.

B: Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.

C: Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible.

Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.

D: Prefiere trabajar solo antes que formar parte de un equipo de trabajo.

### **8.- Capacidad de planificación y organización.-**

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

#### **Niveles de la competencia:**

A: Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

B: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

D: Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

### **9.- Calidad del trabajo.-**

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

#### **Niveles de la competencia:**

A: En todas las actividades que le han sido encomendadas, cumple a cabalidad los procesos de su trabajo, con la mayor exactitud y precisión, evitando errores, más bien procurando el mayor perfeccionamiento en cada detalle de su trabajo.

B: En la mayoría de ocasiones demuestra excelencia en las actividades que le han sido encomendadas en su entorno laboral, cumpliendo a cabalidad sus funciones y denotan organización y soluciones prácticas para resolver sus funciones.

C: Eventualmente demuestra cumplir sus tareas encomendadas a cabalidad, requiere la supervisión continua de otros en la realización de su trabajo.

D: No logra concentración en sus tareas, por lo que propende a equivocarse continuamente, sin poner mayor atención a los detalles, y presentando un trabajo con faltas o equivocaciones.

### **10.- Dinamismo Energía.-**

Se trata de la habilidad para trabajar duro –resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de

semana o días feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso- en diferentes situaciones

cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de

tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

#### **Niveles de la competencia:**

A: Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con diferentes personas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido como motor energizante y transmite esta energía a todo lo que emprende.

B: Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con diferentes personas, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.

C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.


D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento disminuye en situaciones como éstas.

## Anexo 3.9


### Valoración de Funciones Esenciales


ANEXO 3.9	
	
<b>FRECUENCIA:</b>	VALORACION DE FUNCIONES FR
<b>CONSECUENCIA DE ERROR:</b>	CO
<b>COMPLEJIDAD:</b>	COM
<b>TOTAL:</b>	TOTAL
<b>FORMULA:</b>	$FR+(CO*COM)$


NOMBRE DEL CARGO:	FR	CO	COM	TOTAL
GERENTE DE FRANQUICIA				0
1.- Establecer y controlar las políticas de funcionamiento de la Franquicia	2	5	5	27
2.- Formular y aprobar los planes operativos de la Franquicia	2	5	5	27
3.- Revisar los análisis financieros para establecer los correctivos correspondientes	4	5	5	29
4.- Controlar el adecuado funcionamiento de los locales	2	5	3	17
5.- Controlar la calidad de los productos en la planta de producción	5	5	5	30
6.- Establecer las normas y estándares de producción	2	5	5	27
7.- Analizar mensualmente con los Franquiciados los temas relacionados con el funcionamiento de la marca	2	5	4	22
8.- Establecer las recomendaciones de funcionamiento en todos los locales propios y Franquiciados	2	5	4	22
9.- Analizar y aprobar la apertura de nuevas locales Franquiciados	1	3	3	10
10.- Conocer y Evaluar los gastos administrativos de la Franquicia	5	5	4	25
11.- Analizar la estructura de costos de la Franquicia	3	5	5	28


12.-Controlar y aprobar la adquisición de maquinaria, productos, proveedores para la Franquicia	3	5	2	13
13.- Ejercer la representación legal de la Franquicia	2	5	2	12
				
14.- Controlar y supervisar la implementación y realización de marketing a nivel de toda la red de Franquicia	2	3	3	11
15.- Controlar y supervisar la implementación de programas de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos	3	4	3	15
16.- Contratar y prescindir de los servicios de Trabajadores en la Franquicia	2	4	2	10
17.-Firmar los cheques emitidos	4	2	2	8
18.-Atender todos los requerimientos del personal, tales como solicitudes, mediación de conflictos, empoderamiento de personas, y escucha activa.	4	5	5	29
<b>ADMINISTRADOR GENERAL</b>				0
1.- Supervisar los pedidos de bodega	5	5	3	20
2.- Supervisar los registros de movimiento de productos en la bodega	5	5	5	30
3.- Supervisar el adecuado almacenamiento de los productos	5	5	3	20
4.- Realizar recomendaciones sobre mejoras en el manejo de los productos	5	3	3	14
5.- Supervisar la adecuada limpieza del local	5	5	2	15
6.- Supervisar la adecuada presentación del personal	5	5	2	15
7.- Canalizar permisos de personal hacia de área de Recursos Humanos	3	3	2	9
8.- Supervisar la asistencia de personal en los locales	5	3	2	11
9.-Verificar los pedidos recibidos en cada local	5	4	4	21


10.- Detectar y resolver los conflictos internos de personal y o canalizarlos a la autoridad correspondiente	4	3	5	19
11.- Realizar el cronograma de vacaciones anualmente con los empleados de los locales y de la bodega	1	2	2	5
12.- Canalizar anticipos, préstamos, descuentos, memos a la autoridad competente.	2	3	2	8
				
13.- Supervisar el funcionamiento de los Franquiciados	4	5	4	24
14.- Elaborar los horarios de trabajo en cada local mensualmente	2	4	3	14
<b>COORDINADOR FINANCIERO Y CONTABLE</b>				0
1.- Firmar los cheques emitidos de acuerdo a los respaldos correspondientes	4	3	2	10
2.- Realizar la jurnalización, mayorización y estados financieros del ejercicio correspondiente	3	5	5	28
3.- Elaborar los roles de pago	2	5	4	22
4.- Elaborar y presentar las declaraciones tributarias al SRI	2	5	3	17
5.- Elaborar y legalizar actas de finiquito	2	2	2	6
6.- Realizar la conciliación bancaria mensualmente	2	5	4	22
7.- Generar el comprobante de pago de aportes y prestaciones al IESS	2	3	2	8
8.- Realizar los avisos de entrada y de salida del personal en el IESS	2	3	2	8
<b>ASISTENTE CONTABLE</b>				0
1.- Elaborar los comprobantes de ingreso en forma cronológica	5	5	4	25
2.- Recibir las facturas de los gastos realizados	5	4	2	13
3.- Elaborar los comprobantes de egresos en forma cronológica	5	5	4	25
4.- Emitir los cheques correspondientes con respaldos de las facturas	4	4	2	12
5.- Realizar pagos a proveedores	4	3	2	10
6.- Emitir los comprobantes de retención	4	3	2	10

7.- Archivar toda la documentación contable de la Empresa	4	3	2	10
8.- Elaborar los contratos de adquisiciones, otros	2	2	2	6
9.- Cálculo de hora extras y valoración	2	5	4	22
10.- Realizar los formularios de anticipos y descuentos al personal	2	3	3	11
11.- Manejar caja chica	4	3	2	10
<b>JEFE DE CAJAS</b>				0
1.- Recibir y cuantificar las recaudaciones de los locales comerciales diariamente	5	5	3	20
				
2.-Separar y enviar los fondos para la caja inicial de los locales	5	4	2	13
3.-Mandar a depositar las recaudaciones de las ventas diarias	5	5	4	25
4.- Cuadrar caja fuerte diariamente	5	3	2	11
<b>COORDINADOR DE RRHH</b>				0
1.- Diseñar y desarrollar el subsistema de Selección de Personal para toda la Franquicia	5	5	4	25
2.-Diseñar y desarrollar el subsistema de Capacitación y Desarrollo Organizacional para toda la Franquicia	5	5	4	25
3.- Diseñar y desarrollar el subsistema de Nómina y Contabilidad para toda la Franquicia	5	5	4	25
4.-Diseñar y desarrollar el subsistema de Bienestar Social para toda la Franquicia	5	5	4	25
5.- Diseñar y desarrollar Manuales de Procesos para toda la Franquicia	5	5	4	25
6.- Proponer y ejecutar planes de acción a corto, mediano y largo plazo para la Franquicia	2	3	3	11
7.- Supervisar los procesos de selección para la Franquicia	4	3	4	16
8.- Supervisar la ejecución de la operatividad de Recursos Humanos	4	3	4	16
<b>ASISTENTE DE RRHH</b>				0
1.- Realizar memos al personal	2	2	2	6
2.- Realizar los procesos de selección	4	5	4	24

3.- Festejar los programas de Bienestar social para los Empleados	2	3	3	11
4.- Aprobar y monitorear los permisos de personal	4	3	3	13
5.- Atender los requerimientos y necesidades del personal	5	3	3	14
6.- Controlar los horarios de ingreso y salida del personal	5	3	3	14
7.- Ejecutar los diferentes subsistemas de Recursos Humanos para toda la Franquicia	3	5	5	28
8.- Mantener actualizados los files de personal	3	2	3	9
9.- Realizar y legalizar contratos de trabajo	3	4	3	15
				
<b>COORDINADOR DE MARKETING Y VENTAS</b>				0
1.- Diseñar y ejecutar campañas de Marketing permanentes para la Franquicia	5	4	5	25
2.- Diseñar programas de Marketing Corporativo para la Franquicia	2	4	3	14
3.- Difundir campañas de Marketing a nivel de Franquiciados	2	4	3	14
<b>ASISTENTE DE BODEGA</b>				0
1.- Realizar el inventario inicial de todos los productos existentes en bodega	5	5	5	30
2.- Realizar y recibir pedidos de los productos necesarios para el negocio y producción tales como salchichas, panes, fundas, barquillos, colas, salsas, insumos de limpieza, etc.	5	5	4	25
3.-Recibir y despachar los pedidos de los locales comerciales y de los Franquiciados con documentos de respaldo.	5	4	4	21
4.- Realizar el inventario de los productos sobrantes al final del día.	5	4	4	21
5.- Coordinar el envío de los pedidos que le han realizado.	5	3	2	11
6.- Realizar reportes diarios de entradas y salidas de los productos para Contabilidad	5	4	4	21
<b>OPERADOR DE PRODUCCION</b>				0
1.-Realizar pedido de materia prima e ingredientes para la producción	5	4	3	17

2.- Procesar la carne con los ingredientes requeridos según la receta	4	5	4	24
3.- Elaborar hamburguesas mecánicamente	4	3	3	13
4.- Envasar las hamburguesas	4	3	2	10
5.-Almacenar en frío las hamburguesas	4	3	2	10
6.- Preparación de los ingredientes necesarios para producción y distribución de locales tales como: tomate, lechuga, cebolla, pimienta	5	5	3	20
7.- Pesas, enfundar y almacenar en frío papas	5	2	2	9
8.- Preparar y envasar ají	5	2	2	9
9.- Preparar y embasar mayonesa	5	2	2	9
10.-Limpiar toda la maquinaria de producción y áreas de trabajo	5	3	3	14
				
11.- Limpiar todos los instrumentos utilizados en la producción	5	3	3	14
<b>ASISTENTE DE DISTRIBUCION</b>				0
1.- Adquirir la carne para el procesamiento de hamburguesas	4	4	2	12
2.- Verificar el inventario inicial de los productos diariamente	5	5	4	25
3.- Entregar los productos solicitados en los locales	5	4	3	17
4.- Retiro de dinero de ventas del primer turno y parcial del segundo de los locales comerciales	5	5	4	25
<b>CHOFER MENSAJERO</b>				0
1.- Realizar el recorrido a los trabajadores	5	2	3	11
2.- Retirar el dinero del segundo turno en la oficina central	5	4	5	25
3.- Realizar los depósitos bancarios	5	5	3	20
4.- Entregar correspondencia y documentación de la Franquicia	4	3	2	10
<b>CAJERO</b>				0
1.- Apertura del local	5	4	2	13
2.-Activar y desactivar la alarma de los locales	5	3	2	11
3.- Realizar el cierre del local	5	3	2	11
4.-Realizar el cierre de turno	5	3	2	11

5.-Entregar el inventario final al siguiente turno de todos los productos, materiales, y ventas	5	4	5	25
6.- Contar y enviar el dinero de las ventas diarias de acuerdo al turno con los documentos de respaldo	5	5	4	25
7.- Manejo de caja chica para compras menores	5	3	2	11
8.- Revisar la adecuada Presentación física de la limpieza.	5	3	2	11
9.- Recibir los pedidos de materiales, productos, bebidas, con los documentos de respaldo	5	5	4	25
10.- Contar el saldo inicial de caja: Moneda Fraccionaria	5	4	2	13
11.-Recibir y cobrar los pedidos de los clientes	5	4	5	25
12.-Cuantificar el inventario inicial de todos los productos del local como carnes, salchichas, panes, mayonesa, aceite, etc.	5	4	4	21
				
13.-Cuantificar el inventario inicial de bebidas	5	4	4	21
14.-Cuantificar el inventario de materiales como barquillos, vasos, servilletas, sorbetes, fundas, etc.	5	4	4	21
15.- Formular los pedidos de productos, bebidas y materiales hacia la bodega central	5	3	3	14
<b>OPERADOR POLIFUNCIONAL</b>				0
1.-Preparar la plancha para las hamburguesas y calentadores de salchichas	5	4	2	13
2.-Llenar en los recipientes los productos necesarios para el despacho de pedidos	5	3	2	11
3.-Entregar el inventario final al siguiente turno de todos los productos, materiales, y ventas	5	5	4	25
4.-Preparar los pedidos de hamburguesas	5	5	2	15
5.- Preparar de pedidos de Hot Dogs	5	5	2	15
6.- Preparar los pedidos de papas fritas	5	3	2	11

7.-Cuantificar el inventario inicial de bebidas	5	4	3	17
8.- Cuantificar el inventario de materiales como barquillos, vasos, servilletas, sorbetes, fundas, etc.	5	4	3	17
9.-Cuantificar el inventario inicial de todos los productos del local como carnes, salchichas, panes, mayonesa, aceite, etc.	5	4	3	17
10.-Despachar los pedidos de combos, hamburguesas, Hot Dogs, y/o papas fritas	5	5	4	25
11.-Realizar la limpieza de todos los equipos, maquinaria y enseres de cada local	5	3	2	11
12.-Realizar la limpieza y desinfección de pisos internos y externos, paredes, mesones, mesas, baños, áreas de despacho y de preparación de alimentos etc.	5	5	3	20
13.- Recolectar y evacuar la basura	5	3	2	11
<b>GUARDIA DE SEGURIDAD</b>				0
1.- Revisar a los trabajadores de posible salida y entrada clandestina de productos	5	4	2	13
				
2.- Proporcionar seguridad a cada uno de los locales	5	4	4	21
3.- Acompañar en los recorridos de recolección de dinero	3	4	4	19

Anexo 3.10

Formato de Requerimiento de personal

ANEXO 3.10					
FECHA DE SOLICITUD:					
AREA SOLICITANTE:					
NOMBRE DEL SOLICITANTE:					
CARGO:					
		DATOS DE LA VACANTE			
NOMBRE DEL CARGO SOLICITADO:					
NUMERO DE PERSONAL SOLICITADO:					
A QUIEN REPORTA EL CARGO:					
EN CASO DE QUE EL CARGO SUPERVISE A ALGUIEN INDIQUE A QUE CARGOS:					
		PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO:			
		PRINCIPALES COMPETENCIAS DEL CARGO:			
		PRINCIPALES RASGOS DEL PERFIL			
EDAD:				EXPERIENCIA PREVIA:	SI NO
GENERO:					
TIEMPO DE EXPERIENCIA					
		EXPERIENCIA INDISPENSABLE PARA EL CARGO:			

INSTRUCCION FORMAL DESEABLE					
<b>CARRERA O ESPECIALIZACION:</b>					
		<b>GRADO DE INSTRUCCIÓN</b>			
<b>4TO NIVEL</b>	<b>3ER NIVEL</b>	<b>BACHILLERATO</b>		<b>EGRESADO</b>	<b>ESTUDIANTE OTRO</b>
<b>OBSERVACIONES GENERALES:</b>					
<b>FIRMA DE RESPONSABILIDAD</b>			<b>FIRMA RRHH</b>		

### Anexo 3.11


#### Formato de Publicación de anuncios

ANEXO 3.11			
		FORMATO DE PUBLICACION DE ANUNCIOS	
FECHA DE LA PUBLICACION:			
NOMBRE DEL CARGO:			
NOMBRE DEL AREA:			
		TIPO DE PUESTO	
TIEMPO COMPLETO		MEDIO TIEMPO	PARCIAL
			EVENTUAL
GENERO:		NUMERO DE VACANTES:	
SALARIO USD:		HORARIO:	
BENEFICIOS:			
		LUGAR DE TRABAJO	
PAIS:		PROVINCIA:	
CIUDAD:		DIRECCION:	
		INTRODUCCION DE LA FRANQUICIA	
Somos una franquicia ecuatoriana, dedicada a la venta y preparación de comida rápida bajo estándares de calidad y servicio para nuestros clientes. Nos encontramos ante la búsqueda de un importante recurso humano que cumpla los requisitos para el cargo.			
		PRINCIPALES FUNCIONES A DESEMPEÑAR:	
		REQUISITOS DEL CARGO	
FORMACION ACADEMICA:			
TIEMPO DE EXPERIENCIA:			
EXPERIENCIA REQUERIDA:			
COMPETENCIAS DEL CARGO:			

REQUISITOS ADICIONALES PARA EL CARGO:	
FECHA DE INICIO:	
FIRMA DE RESPONSABILIDAD	FIRMA RRHH

### Anexo 3.12


#### Formato de Entrevistas Introdutorias

ANEXO	
3.12	
	
FORMATO DE ENTREVISTAS INTRODUTORIAS	
FECHA:	EDAD:
NOMBRE DEL CANDIDATO:	
CARGO AL QUE APLICA:	
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:	
CARGO:	DURACION ENTREVISTA:
PROTOCOLO DE PREGUNTAS	
1.- BIENVENIDA AL CANDIDATO	
2.- PREGUNTAS INTRODUTORIAS PARA ENTABLAR CONFIANZA	
3.- BREVE INTRODUCCION A LA EMPRESA Y AL PUESTO DE TRABAJO	
4.- PREGUNTAS SOBRE ASPECTOS FAMILIARES RELEVANTES	
5.- PREGUNTAS SOBRE ESTUDIOS FORMALES REALIZADOS	
6.-PREGUNTAS SOBRE SU EXPERIENCIA PROFESIONAL	
7.-PREGUNTAS SOBRE SU ACTUAL O ULTIMO TRABAJO DETALLADAMENTE	
8.-PREGUNTAS SOBRE SU DISPONIBILIDAD PARA TRABAJAR	
9.-PREGUNTA SOBRE SU SUELDO ACTUAL O ULTIMA REMUNERACION RECIBIDA	
10.- PREGUNTAS SOBRE SUS ASPIRACIONES SALARIALES	
12.- PREGUNTAS SOBRE SU VIDA PERSONAL Y OCIO	
13.- AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA	

<b>RESUMEN DEL CANDIDATO:</b>	<b>DESENVOLVIMIENTO DEL CANDIDATO:</b>			
	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>
<b>FORTALEZAS:</b>	<b>CUIDADO Y ARREGLO PERSONAL:</b>			
	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>
<b>PUNTOS DE MEJORA:</b>	<b>HABILIDADES COMUNICACIONALES:</b>			
	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>
<b>TEST PSICOLOGICAS APLICADOS:</b>	<b>NIVEL DE CONOCIMIENTO Y CULTURA GENERAL</b>			
	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>
<b>OBSERVACIONES RELEVANTES:</b>	<b>NIVEL DE AFINIDAD AL PUESTO DE TRABAJO</b>			
	<b>EXCELENTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>
<b>FIRMA DE RESPONSABILIDAD RRHH</b>				


Anexo 3. 13

Formato de Evaluación Psicológica

ANEXO 3.13			
			
		FORMATO DE EVALUACION PSICOLOGICA A CANDIDATOS	
<b>1.- DATOS GENERALES:</b>			
NOMBRES:			
EDAD Y GENERO:			
FECHA DE NACIMIENTO:			
GRADO DE INSTRUCCION:			
ESTADO CIVIL:			
OCUPACION ACTUAL:			
DIRECCION DEL DOMICILIO:			
CARGO AL QUE APLICA:			
NUMERO DE ENTREVISTAS:			
NOMBRE DEL EVALUADOR:			
		<b>2.- OBSERVACIONES DURANTE LA ENTREVISTA</b>	
		<b>3.- PRUEBAS PSICOLOGICAS APLICADAS</b>	
		<b>4.- ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS</b>	
<b>5.- CONCLUSIONES GENERALES</b>			

### Anexo 3. 14

#### Formato de solicitud de Documentación de Personal

<b>ANEXO 3.14</b>		
		
<b>FORMATO SOLICITUD DE DOCUMENTACION DE PERSONAL</b>		
La siguiente documentación la deberán presentar todas las personas que deseen formar parte de la franquicia, y que hayan cumplido con todos los requerimientos del proceso de selección antes de su contratación.		
	<b>LISTADO DE DOCUMENTOS</b>	
<b>1.- HOJA DE VIDA ACTUALIZADA</b>		
<b>2.- CEDULA DE CIUDADANIA, ORIGINAL Y COPIA</b>		
<b>3.- CERTIFICADO DE VOTACION ACTUALIZADO</b>		
<b>4.- PARTIDO DE MATRIMONIO O UNION LIBRE LEGALIZADA SI FUERE EL CASO</b>		
<b>5.- PARTIDA DE NACIMIENTO DE HIJOS SI FUERE EL CASO</b>		
<b>6.- RECORD POLICIAL</b>		
<b>7.- 1 FOTO TAMANO CARNET</b>		
<b>8.- 2 CERTIFICADOS DE HONORABILIDAD</b>		
<b>9.- CERTIFICADOS DE TRABAJO</b>		
<b>10.- CERTIFICADOS DE ESTAR ESTUDIANDO SI FUERE EL CASO</b>		
<b>11.- TITULOS PROFESIONALES</b>		
<b>12.- CERTIFICADOS DE CURSOS DE CAPACITACION FORMAL</b>		
<b>13.- CARNET DE SALUD EMITIDO POR EL MINISTERIO DE SALUD PUBLICA</b>		
<b>NOTA: Todos los documentos solicitados deberán ser presentados al área de recursos humanos los mismos que se mantendrán en absoluta confidencialidad.</b>		
<b>FIRMA DE RESPONSABILIDAD RRHH</b>		

## Anexo 3. 15

### Manual de Inducción a la Franquicia

ANEXO N.-3.15 INDUCCION A LA ORGANIZACION	
APROBADO POR:	LUIS BRIONES MIENTES
REALIZADO POR:	PAULINA BARRAGAN
LUGAR:	AV. GONZALEZ SUAREZ Y SAN IGNACIO

### Franquicia de comida rápida Los Hot Dogs de la González Suárez

#### Inducción a la Organización

---

#### **Introducción:**

El proceso de inducción, tanto a la organización como al puesto de trabajo, lo debe realizar un profesional en recursos humanos y esta inducción la debe recibir toda persona que sea parte de la franquicia con la finalidad de que conozcan todos los detalles de su organización.

**Inducción general:** En esta etapa del proceso, los colaboradores conocerán profundamente los detalles de la organización en donde se resaltarán los valores y competencias organizacionales, organización de la franquicia, etc.

**Inducción al puesto de trabajo:** De la misma manera que en la etapa anterior del proceso, por medio de la inducción al puesto de trabajo, los nuevos colaboradores conocerán las políticas de atención al cliente, y normativas para su puesto de trabajo.

**Firma de compromiso:** Una vez que se ha realizado la inducción, el colaborador deberá firmar un compromiso en donde indique su aceptación a las normas que establece la franquicia.

**Firma de acta entrega- recepción de implementos y documentos:** El colaborador deberá firmar un acta de entrega- recepción, de todos los materiales, suministros, uniformes, etc., que reciba al momento de su incorporación.

**Integración a las labores de trabajo:** Una vez que el nuevo colaborador ha atravesado por el proceso de Inducción, está facultado para ingresar a su puesto de trabajo.

## **Carta de Bienvenida**

La franquicia ecuatoriana de comida rápida **LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ**, a nombre de sus máximos representantes y equipo humano de trabajo le dan la más cordial bienvenida.

Es grato para nosotros saber que a partir de este momento usted forma parte del selecto equipo de trabajo que conforma la Franquicia en sus diferentes áreas y/o locales comerciales. Esperamos su trayectoria laboral junto a nosotros sea bastante enriquecedora y pueda aportar significativamente en su crecimiento personal. Así mismo, **LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ**, requiere de usted el más alto grado de compromiso, valor agregado, tenacidad, entrega, y valores éticos para cumplir cada una de las metas institucionales que se han propuesto realizar en corto, mediano y largo plazo.

Nos caracterizamos por brindar servicio y atención al cliente en comida rápida bajo estándares de calidad, por lo que necesariamente requerimos contar con personas llenas de entusiasmo, espíritu de colaboración y decididas a hacer su trabajo con excelencia, y calidez.

Recordemos siempre que cada pequeño así como cada grande esfuerzo se verá recompensado en el camino, cada dificultad significará también una alegría que nos permitirá trascender de nuestras propias limitaciones y por ende alcanzar el éxito deseado.

**Muy Atentamente,**

**Sr. Luis Briones Muentes**

**GERENTE-FRANQUICIANTE**

**LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ**

#### **4.6 Breve Reseña Histórica**

En el año 1996, el señor Luis Alberto Briones Muentes, propietario de la franquicia LOS HOT DOGS DE LA GONZÁLEZ SUÁREZ conjuntamente con su esposa la señora Marlene Chamba, comenzaron el negocio con la venta de hot dogs cerca al casino del Hotel Quito. A pesar de ser un negocio en ese entonces, bastante informal, obtuvo una gran apertura por parte de los clientes, debido a la buena atención y sobre todo debido a la calidad del producto que expendía. Con el paso de los años ha logrado ganarse el reconocimiento de los capitalinos, como uno de los mejores lugares para comer especialmente después de algún evento en la madrugada, ya que estratégicamente los locales comerciales atienden hasta altas horas de la madrugada, y la gente que lo visita continuamente considera que el producto expandido es de muy buena calidad.

Debido a la importante visión de crecimiento, su propietario registró la marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual con la finalidad de convertir su negocio en una franquicia.

En la actualidad ha vendido 13 franquicias de locales comerciales a 6 diferentes franquiciados, uno de los locales opera desde marzo de 2012 en la ciudad de Ibarra.

#### **4.7 Los Hot Dogs de la González Suarez en la Actualidad**

La franquicia **LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ**, constituye el resultado de importantes esfuerzos por parte de sus principales directivos durante todos estos años.

La franquicia actualmente se conforma de 1 planta de producción, situada en el sur de la ciudad de Quito y 15 locales comerciales distribuidos en los principales sectores de Quito, así como también en los valles aledaños.

Su principal actividad es la preparación y expendio de comida rápida hasta altas horas de la madrugada. Con la finalidad de satisfacer cada una de las necesidades de sus clientes, **LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ**, ha diversificado en los últimos años sus productos, ofreciendo continuamente deliciosas alternativas y ofertas promocionales que han dado excelentes resultados.

**LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ**, tiene una singular característica, pues es una franquicia orgullosamente ecuatoriana, comprometida al máximo con el mejoramiento continuo de procesos y velando siempre por el bienestar de los clientes y colaboradores a través del cumplimiento de normas legales y de salud vigentes.

La calidad del producto expendido y la calidez en el servicio ofrecido, nos ha permitido hoy por hoy posicionar la marca en el mercado local y tener la visión de crecimiento y expansión en un mediano plazo.

## **Filosofía Organizacional**

### **Visión**

Constituirnos en la cadena nacional de comida rápida con mayor reconocimiento en las principales ciudades del Ecuador, expandiendo nuestro crecimiento sostenido mediante la consolidación y desarrollo integral del factor humano, procesos y tecnología avanzada.

### **Misión**

Nos destacamos por brindar a nuestros clientes, el mejor servicio y atención en comida rápida, a través del continuo mejoramiento de procesos y tecnología, propendiendo a su vez a contribuir con el desarrollo integral de nuestros trabajadores, enmarcado en valores, normas de calidad, calidez y eficiencia.

### **Principios**

#### **Política de Atención al Cliente**

El objetivo principal de esta política es la de concienciar a todos los colaboradores de la franquicia, sobre el óptimo servicio y atención al cliente que deben mostrar y mantener durante toda la realización de sus actividades, entre las cuales se detallan las siguientes:

- a) El cliente siempre es lo primero, se deberá atender y canalizar adecuada y oportunamente sus necesidades.
- b) El cliente deberá recibir un trato amable, cordial y educado.
- c) La relación con el cliente deberá ser eficaz y agradable.
- d) El lugar de atención a clientes debe siempre encontrarse en condiciones limpias y seguras.
- e) El lenguaje verbal utilizado en la atención al cliente debe ser respetuoso, pausado y claro.
- f) Durante la atención al cliente y cumplimiento de las actividades laborales, el celular, artefactos electrónicos, etc., no podrán ser utilizados.

Los clientes son nuestra razón de ser. Un cliente bien atendido, es un cliente satisfecho. La satisfacción de un cliente conlleva muchos aspectos, como la calidad del producto, la

presentación del mismo, la agilidad en la atención, la escucha asertiva de las necesidades de sus necesidades, por mencionar las principales.

### **Planta de Procesamiento y Producción de Alimentos**

La planta de procesamiento y producción de alimentos, matriz de la franquicia, se encuentra ubicada en el sur de la ciudad, en donde diariamente se procesan los distintos elementos necesarios para la preparación de los productos finales que posteriormente serán utilizados en los locales comerciales.

La planta de producción actualmente cuenta con máquinas de alta calidad y tecnología, que han permitido ahorrar significativa y eficazmente los tiempos en cada proceso de elaboración y producción de alimentos.

Las normas de salud y seguridad ocupacional son indispensables especialmente en el área de producción, ya que las mismas propenden a evitar accidentes laborales, daños ambientales y cualquier problema que pudiera derivarse por efectos de la insalubridad.

El principal producto de procesamiento es la carne, que contiene ingredientes frescos y saludables que le dan un auténtico sabor y contextura. Así mismo se procesa mayonesa, ají, ensaladas, siendo casi todos estos productos entre algunos otros distribuidos a los diferentes locales comerciales.

### **Locales Comerciales**

Los locales comerciales constituyen el último eslabón del propósito de la franquicia. Expende el producto terminado al consumidor final con calidad y calidez. En tal virtud, este es el lugar en donde cada detalle cuenta. El estado del producto debe ser perfecto, fresco, la temperatura y la presentación del mismo, el aseo de mesas, mesones, pisos, paredes, mostradores, vidrios, y todo utensilio de cocina, debe poseer características de pulcra y desinfección absoluta y constante.

Nuestros colaboradores representan la imagen de la franquicia. Es importante la atención cordial que los clientes deben recibir al momento de ordenar y en cada momento de interacción con los colaboradores. Las normas de higiene como utilización de guantes, mallas para cabello, uniformes limpios, etc. Deben siempre ser cumplidas estrictamente y respetadas por colaboradores en general para beneficio de todos.

### **Compromiso**

**LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ**, espera de todos sus Colaboradores, disposición a aportar esfuerzo a favor de la franquicia en cada actividad encomendada, iniciativa, pasión, responsabilidad y sobretodo honestidad con la finalidad de llegar a cumplir los objetivos y valores propuestos. Así mismo **LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ** ofrece a sus trabajadores velar por su bienestar y propender a su desarrollo personal, actuando con justicia, honestidad y transparencia.

**Muy Atentamente,**

**Sr. Luis Briones Muentes**

**GERENTE-FRANQUICIANTE**

**LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ**

<b>ANEXO 3.15 INDUCCION AL PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>APROBADO POR:</b>	LUIS BRIONES MUENTES
<b>REALIZADO POR:</b>	PAULINA BARRAGAN
<b>LUGAR:</b>	AV. GONZALEZ SUAREZ Y SAN IGNACIO

### **Introducción:**

**LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ**, a nombre de todo su equipo humano de trabajo, les dan más cordial bienvenida. Este manual ha sido desarrollado para el personal de locales comerciales con el objetivo fundamental de entrenar y capacitar a todos los colaboradores relacionados con servicio y atención al cliente. Es para **LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ**, necesario el integrar y difundir a todo el equipo humano de los diferentes locales comerciales las normas y los procesos de atención al cliente, basados en calidad y calidez. Para llegar a metas y objetivos organizacionales, es preciso contar con nuestro factor humano altamente motivado, comprometido y calificado para cumplir cada tarea encomendada en el día a día.

Es para **LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ**, importante estandarizar normas de higiene, calidad, y servicio, para toda la Cadena, que nos permitirán trascender como Organización y lograr aún mayor reconocimiento del actual en el mercado local y nacional.

### **Alcance**

El presente manual de inducción para atención a clientes, deberá ser difundido y practicado por todo el personal que realice sus actividades en locales comerciales de la cadena y que se relacionen con clientes. Cargos tales como cajeros, operadores polifuncionales, supervisores y administradores. El incumplimiento, de las normas estipuladas en este manual, será sancionado de acuerdo con el reglamento interno y leyes laborales vigentes.

### **Normas Básicas de Atención al Cliente**

#### **El Cliente es Nuestra Razón de Ser**

La presencia de clientes es lo que nos proporciona factibilidad a nuestra cadena, la misma que se traduce en salarios, bonificaciones, y beneficios adicionales. Por tanto el cliente y su satisfacción es lo que siempre debemos tener presente en nuestro servicio.

## **Querer es Poder**

Quien se propone metas y objetivos y tiene el verdadero deseo de lograrlos, llega a conseguirlos. Así mismo es posible satisfacer a nuestros clientes en todo momento, tan solo con la voluntad y el esfuerzo de hacerlo.

## **Seriedad en el Compromiso**

Ofrecer cosas reales a nuestros Clientes, y cumplirlas en el tiempo, lugar o modo acordados es muy relevante. Cumplir con nuestros Clientes, denota seriedad y compromiso, y su vez nos da valor agregado como Organización.

## **Atención al Cliente con Valor Agregado**

Para lograr la satisfacción de nuestros Clientes, es preciso enfocarnos en sus deseos y necesidades para poder dar un valor agregado al servicio o producto que estamos ofreciendo.

## **Marcación de Diferencia**

En el mercado pueden existir cadenas comerciales que tengan nuestro mismo objetivo, vender comida rápida, sin embargo es necesario que nuestro servicio y nuestro producto marque la diferencia, ya que el cliente es quien decide si regresará o no a nuestra cadena, e inclusive es quien decide si nos recomendará entre potenciales clientes.

## **Fallar en punto significa Fallar en todo**

Cada detalle cuenta en la atención a clientes. Puede ser el mejor producto, en el mercado, pero si la atención en el último eslabón de la cadena, es decir en los locales comerciales, no es el correcto, el cliente valora el conjunto en general y puede catalogar la atención simplemente en buena o mala, por tanto son los pequeños detalles los que se deben considerar a mayor profundidad.

## **Un Colaborador insatisfecho genera Clientes Insatisfechos**

Es importante que cada colaborador trabaje individualmente en sus propias necesidades personales, las mismas que no necesariamente deben ser económicas. Un ser humano íntegro es aquel que ha logrado cumplir y satisfacer sus metas personales, que en muchos casos estas

metas nos dan grandes satisfacciones y por ende felicidad. El trabajar en nuestras propias carencias como individuos ayudará significativamente a contribuir en el ambiente laboral y sentirnos altamente motivados para dar más de nosotros mismos, y luego lograr satisfacer a nuestros clientes

### **El cliente valora la calidad del servicio**

Indudablemente son los mismos clientes quienes se encargan de calificar sea positivamente o negativamente el servicio y atención que recibió. Cumplir con sus expectativas está al alcance de nuestros colaboradores.

### **Siempre es posible proporcionar un mejor servicio**

Constantemente la sociedad, está en cambio, en tal virtud es necesario innovar nuestro servicio y atención a clientes en cada momento, proporcionándoles lo mejor de nosotros, y proporcionar satisfacción a nuestros clientes.

### **La satisfacción de un cliente es posible lograrla con un verdadero trabajo en equipo.**

Al momento de atender un cliente, todo el equipo humano de trabajo es responsable de velar por el cumplimiento de sus necesidades, sean estas en forma de petición o reclamo. La interacción y solución de problemas grupalmente debe ser precisa y oportuna.

## **5. Normas de Presentación y Limpieza**

**LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ**, al desarrollar sus actividades como una cadena de preparación y venta de comida rápida, debe acatar normas legales vigentes, especialmente las propuestas por el ministerio de Salud Pública. El cumplimiento de estas normas nos permitirá ofrecer productos confiables a nuestros clientes, razón por la cual los locales comerciales desempeñan un rol importante en el cumplimiento de dichas normas. La presentación de locales debe ser impecable así como también la imagen personal de cada colaborador, utilizando además debidamente los implementos necesarios para hacer su trabajo bajo normas de higiene y sanidad.

## **Normas de Presentación y Limpieza Locales**

**Pisos:** Perfectamente, barridos y trapeados. El barrido y trapeado se lo debe realizar a diario, las veces que sean necesarias. Es necesario hacer la desinfección diaria y continua de trapeadores y pisos.

**Paredes:** Las paredes de los locales comerciales no deben contener señales de grasa o vapor acumulado. La desinfección y el mantenimiento de paredes deben ser diariamente. Manchas ocasionadas por humedad, pintura u otros deben ser corregidas necesariamente.

**Ventanas:** En caso de existir ventanales de vidrio, estos deberán ser desinfectados diariamente con la finalidad de evitar aglomeraciones de polvo, suciedad o insectos.

**Mostradores:** Los mostradores constituyen el principal espacio de trabajo. Deja mucho que desear mostradores con restos de comida, o salsas. Debido a la importante afluencia de gente es necesario los mostradores se limpien y desinfecten las veces que sean necesarias. En estos es importante el cliente encuentre servilletas, frascos de salsas, ají, y todo lo necesario para complementar sus pedidos.

**Mesas:** En caso de existir las mesas para los clientes deben estar perfectamente limpias y desinfectadas, evitando restos de comida o basura de clientes anteriores, la limpieza de mesas y mesones debe ser realizada en la medida de lo posible cada vez que el cliente abandone el local y pueda un nuevo cliente disfrutar su comida en un lugar limpio y agradable.

**Utensilios de Cocina y Máquinas:** Todo el conjunto de utensilios de cocina y máquinas que se utilizan en los locales comerciales deben ser lavadas y desinfectadas al término de cada jornada, o las veces que sean necesarias durante el día para su mantención y cuidado.

**Recolección de Basura:** En cada local deben existir basureros adecuados para la recolección de basura. Siempre deben estar internamente cubiertos por fundas que faciliten su posterior empaque. La basura debe ser retirada diariamente y colocada en sitios permitidos para su posterior retiro.

**Publicidad:** Todos los implementos de publicidad deben ser colocados o retirados por las personas de Marketing y Publicidad encargadas para ello. Publicidad informal no podrá ser

expuesta en ningún lugar del local. Así mismo es responsabilidad de los colaboradores de los locales el mantener los sitios destinados para publicidad limpios y desinfectados.

**Iluminación:** Cada local debe tener la iluminación adecuada, lámparas de publicidad, así como focos o lámparas internas, en caso de mal funcionamiento deben ser reemplazados o reparados inmediatamente.

**Baños:** Los baños son un importante lugar para los clientes, quienes los requieren encontrar totalmente desinfectados, debe existir en todo momento, papel higiénico, jabón, y un secador para manos. Los basureros de los baños, deben siempre estar con una funda de protección por debajo, y la basura debe ser retirada cada vez que sea necesario. No basta con la limpieza de los baños tan solo una o dos veces al día sino todas las veces que así se lo requiera. El piso debe estar seco y limpio siempre y con aroma agradable que denote desinfección y nitidez.

### **Normas de Presentación Colaboradores**

Todos los colaboradores que forman parte de **LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ** y que desempeñen sus funciones en Locales Comerciales, deberán cumplir las siguientes normas y obligaciones:

#### Para las Damas:

- El ingreso a las instalaciones de la Franquicia, se lo debe hacer con el uniforme completo.
- El uso de maquillaje deberá ser discreto y natural.
- El cabello siempre deberá estar recogido, protegido adicionalmente con la malla para cabello.
- Los accesorios tales como anillos, aretes grandes, pulseras, piercing y colgantes no deberán ser utilizados durante la jornada de trabajo.
- Las uñas deberán siempre mantenerse cortas, con una adecuada limpieza, y sin color, tan solo con brillo o laca natural.
- Los guantes deberán ser utilizados siempre que exista manipulación directa de alimentos.

#### Para los Caballeros:

- Mantener impecable su apariencia e higiene personal, concurriendo a laborar con el uniforme completo.

- El corte de cabello deberá ser alto, y siempre protegido con la malla para cabello.
- La utilización de pulseras, aretes, piercing, y colgantes no será permitido durante la jornada laboral.
- Las uñas deberán ser cortas con una adecuada limpieza.
- Los caballeros deberán acudir debidamente rasurados.
- Los guantes deberán ser utilizados siempre que exista manipulación directa de alimentos.

#### **Protocolo de Servicio del Cargo Cajero:**

- Saludar cordialmente a cada cliente que atiende
- Preguntar cuál será su orden
- Guiar al cliente con su orden
- Ofrecer productos complementarios o productos promocionales a todos los Clientes
- Digitar necesariamente el pedido en la Caja Registradora
- Entregar a todo cliente el ticket de venta o factura
- Entregar el cambio correcto a cada Cliente contando en voz alta
- Agradecer a cada cliente por la compra e invitarlo a volver pronto

#### **Protocolo de Servicio del Cargo Operador Polifuncional:**

- Saludar cordialmente a cada Cliente que atiende
- Preparar el pedido que ha sido solicitado por el cajero
- Atender los detalles de cada pedido, ya que cada uno contiene diferentes ingredientes
- Entregar cálidamente los pedidos a clientes, y preguntar si el pedido cumple la entera satisfacción del cliente
- Despedirse de cada Cliente atendido, invitándolo a disfrutar de su orden y volver pronto.

#### **10.- Habilidades que favorecen la Comunicación**

- **Sonreír.** Es necesario sonreír cordialmente y sin exageraciones al inicio de la interacción comercial para poner al cliente en buena disposición de ánimos.
- **Mirar a los ojos.** El contacto visual ayuda y refuerza la comunicación.
- **Asentir o negar con la cabeza.** Para mostrar que se comprende y sigue la comunicación del cliente hemos de realizar movimientos leves con la cabeza.

- **Controlar los movimientos corporales.** Los movimientos corporales no deben ser excesivos. Cualquier movimiento hacia delante indica normalmente interés por la comunicación que se está manteniendo, de la misma forma que retirar o alejar el cuerpo indica desinterés o discrepancia.
- **Brazos cruzados.** Si el espacio personal es corto es conveniente no cruzar los brazos a modo de barrera entre las dos personas, siendo más cordial cogerse las manos simplemente.
- **La escucha activa** en la venta y atención al cliente consiste en realizar un esfuerzo por oír y comprender las palabras de nuestros clientes.

## **12. Conclusiones Generales**

Vivir en una cultura de respeto, aceptando las particularidades de cada persona que está a nuestro alrededor es de gran relevancia. Es preciso conocer con profundidad cada producto que ofrece **LOS HOT DOGS DE LA GONZALEZ SUAREZ**, con la finalidad de transmitir esa seguridad y conocimiento a nuestros Clientes. La actitud positiva y la escucha activa así como poner atención a los detalles, ayudarán significativamente a lograr cada meta organizacional.

### **12.1 Definición de Valores Corporativos:**

#### **12.1.1 Con nuestros Colaboradores:**

El compromiso que tenemos para con nuestros Colaboradores es muy grande, así como también la responsabilidad. A través de los líderes y representantes de cada Franquicia, se transmite una cultura basada en el respeto e integridad para todos quienes la conforman. Cumplir con los requerimientos de ley en lo que se refiere a remuneraciones y bonificaciones a tiempo y en forma transparente nos ha caracterizado como organización. Así como también el velar por el bienestar de cada Colaborador y el de sus familias, día a día. Nuestra meta para mejorar el desarrollo integral del capital humano, está basada en mantener un adecuado sistema de capacitación continua, retroalimentación positiva, y escucha activa que permita incentivar al máximo sus capacidades y competencias y estas puedan ser plasmadas en el ambiente laboral.

#### **1.2.1.2 Con nuestros Franquiciados:**

El compromiso con nuestros Franquiciados es brindar un servicio oportuno y eficaz en cada uno de sus requerimientos como: producción de alimentos bajo estrictos controles de calidad, atención asertiva de pedidos, transporte y entrega de productos, facturación y venta de productos y franquicias, con transparencia, prolijidad, actitud de servicio, y compromiso en cada momento y en cada lugar.

#### **1.2.1.3 Con nuestros Clientes:**

Nuestro compromiso con nuestros Clientes, está basado en la satisfacción de cada una de sus necesidades, a través de la preparación y expendio de alimentos innovadores, agradables, frescos y sobre todo con calidad confiable. Manteniendo normas de higiene y control de calidad en nuestros productos y proporcionando precios accesibles para nuestros clientes y brindándoles ofertas promocionales manteniendo la misma calidad y sabor excepcional, todo esto enmarcado en políticas de atención a clientes.

#### **1.2.1.4 Con nuestros Proveedores:**

Nuestros Proveedores constituyen parte importante de nuestro servicio, ya que son ellos los que se encargan de proporcionar todos los implementos y productos de calidad para cumplir con la actividad de nuestro negocio. Para con ellos el compromiso de pagar precios justos y a tiempo por el servicio que recibimos día a día. Así como también exigir calidad y entrega oportuna de productos.

Anexo 3. 16

Formato de Entrevistas por Competencias

ANEXO		3.16 <b>los hot dogs</b> de la gonzález suárez			
		<b>FORMATO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</b>			
FECHA:				EDAD:	
NOMBRE DEL CANDIDATO:					
CARGO AL QUE APLICA:					
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:					
CARGO:				DURACION ENTREVISTA:	
		<b>PROTOCOLO DE PREGUNTAS</b>			
<b>1.- COMPETENCIA: ORIENTACION AL CLIENTE</b>					
1.1 Cual ha sido su reacción ante clientes problema?					
1.2 Por qué le sucedió este acontecimiento con el cliente?					
1.3 Cómo ha logrado conseguir la captación de clientes y mayor número de ventas?					
1.4 Cómo ha logrado captar la atención de un cliente?					
1.5 Cuáles son las normas de atención al cliente que usted ha utilizado con los clientes?					
A: DESEMPENO ALTO		B: BUENO		D: INSATISFACTORIO	
<b>2.-COMPETENCIA: INICIATIVA</b>					
2.1 Qué situaciones ha logrado resolver en su lugar de trabajo?					
2.2 Ha logrado generar mayores volúmenes de venta en su trabajo?					
2.3 Se ha sentido frustado al no poder resolver algo en su trabajo?					
2.4 Cómo ha marcado usted diferencia ante los demás?					
2.5 Ha resuelto problemas directamente o ha requerido que alguien los resuelva por usted?					
A: DESEMPENO ALTO		B: BUENO		D: INSATISFACTORIO	
<b>3.-COMPETENCIA: TOLERANCIA A LA PRESION</b>					
3.1 Cómo ha logrado cumplir con objetivos que se ha planteado en tiempo determinado?					
3.2 En situaciones con tiempo apremiante como logra sus objetivos?					
3.3 Cómo se ha sentido ante la medición del tiempo en su trabajo?					
3.4 Cómo se ha sentido trabajando relajadamente?					
A: DESEMPENO ALTO		B: BUENO		D: INSATISFACTORIO	

<b>4.-COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO</b>					
4.1 Ha Preferido realizar su trabajo solo sin intervención de los demás?					
4.2 En caso de haber trabajado en conjunto como participó activamente?					
4.3 Cómo transmite la información adquirida con el resto de su equipo de trabajo?					
4.4 Ha considerado que sus objetivos personales son más importantes que los del resto?					
4.5 Cómo ha demostrado la participación cooperativa en su ambiente de trabajo?					
<b>A: DESEMPEÑO ALTO</b>		<b>B: BUENO</b>	<b>C:MINIMO</b>	<b>D: INSATISFACTORIO</b>	
<b>5.-COMPETENCIA: DINAMISMO-ENERGIA</b>					
5.1 Cómo se ha sentido trabajando durante una jornada extenuante durante la noche?					
5.2 Qué cantidad de trabajo prefiere realizar?					
5.3 En qué ocasiones ha logrado fatigarse con facilidad?					
5.4 Qué tipo de actividades prefiere en su trabajo?					
5.5 Cómo ha sido su desempeño en jornadas largas?					
<b>A: DESEMPEÑO ALTO</b>		<b>B: BUENO</b>	<b>C:MINIMO</b>	<b>D: INSATISFACTORIO</b>	
<b>6.-COMPETENCIA:CALIDAD DEL TRABAJO</b>					
6.1 Ha concluído en todas las ocasiones sus tareas a cabalidad?					
6.2 Cómo ha logrado ser detallista en su trabajo?					
6.3 Cómo ha logrado la resolución de conflictos?					
6.4 Qué ha hecho usted por cambiar una situación conflictiva?					
<b>A: DESEMPEÑO ALTO</b>		<b>B: BUENO</b>	<b>C:MINIMO</b>	<b>D: INSATISFACTORIO</b>	
<b>7.-COMPETENCIA: EMPOWERMENT</b>					
7.1 Cómo ha logrado diferenciar habilidades y capacidades en sus compañeros?					
7.2 Cómo ha fijado objetivos claros relacionados con el desempeño de sus funciones?					
7.3 Cómo ha mejorado o potencializa las habilidades de sus compañeros de trabajo?					
7.4 Cómo ha delegado tareas?					
<b>A: DESEMPEÑO ALTO</b>		<b>B: BUENO</b>	<b>C:MINIMO</b>	<b>D: INSATISFACTORIO</b>	
<b>8.-COMPETENCIA: LIDERAZGO</b>					
8.1 Ha impartido órdenes constantemente o es quién las recibe?					
8.2 Qué significa liderazgo ?					
8.3 Cómo ha planteado nuevas ideas a sus compañeros de trabajo?					
8.4 Ha denotado ser en su trabajo como una persona autoritaria?					
8.5 Cómo ha logrado cumplir todos los objetivos de su trabajo satisfactoriamente?					
<b>A: DESEMPEÑO ALTO</b>		<b>B: BUENO</b>	<b>C:MINIMO</b>	<b>D: INSATISFACTORIO</b>	
<b>9.-COMPETENCIA:PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS</b>					

- 9.1 Qué conoce sobre la manipulación de alimentos en comida rápida?  
 9.2 Qué conoce sobre los precios y contenidos de los productos que se venden?  
 9.3 Qué conoce sobre el proceso de elaboración de los productos?  
 9.4 Qué tipo de experiencia tiene en comida rápida?

9.5 Conoce los beneficios y desventajas de los productos que se expenden?

<b>A: DESEMPENO ALTO</b>		<b>B: BUENO</b>	<b>C:MINIMO</b>	<b>D: INSATISFACTORIO</b>	

**10.-COMPETENCIA: CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACION**

- 10.1 Cómo resuelve en caso de tener varios proyectos complejos a la vez?  
 10.2 Cómo establece mecanismos de control para monitorear los proyectos?  
 10.3 Cómo define prioridades para la realización de proyectos?  
 10.4 Considera importante establecer tiempos para la realización de proyectos?  
 10.5 Cómo controla la calidad del trabajo en los proyectos a su cargo?


<b>A: DESEMPENO ALTO</b>		<b>B: BUENO</b>	<b>C:MINIMO</b>	<b>D: INSATISFACTORIO</b>	

**OBSERVACIONES GENERALES**


**FIRMA DE RESPONSABILIDAD RRHH**

Anexo 3.17

Formato de Levantamiento de Información

<b>ANEXO 3.17</b>	 <p><b>FORMATO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACION</b></p> <p><b>AREA GERENCIA DE FRANQUICIA</b></p>
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO:</b> <b>CARGO:</b> <b>FECHA:</b> <b>AREA:</b>	
<b>1.- CUALES SON LAS PRINCIPALES CARENCIAS DE CONOCIMIENTOS QUE POSEE SU AREA DE TRABAJO?</b>	
<b>2.- CONSIDERA QUE CON CAPACITACION PODRIA LOGRAR UNA MEJORIA SIGNIFICATIVA EN SU AREA DE TRABAJO?</b>	
<b>3.- ESTARIA INTERESADO EN PARTICIPAR EN UN PLAN ANUAL DE CAPACITACION?</b>	
<b>4.- CUALES SON LAS FUNCIONES QUE REQUIEREN MAYOR CAPACITACION Y POR QUE ?</b>	
<b>5.- CONSIDERA QUE TODAS LAS AREAS DEBEN PARTICIPAR EN EL PROCESO DE CAPACITACION?</b>	
<b>6.- QUE PROCESOS DE LA FRANQUICIA NECESITAN MEJORAR CONSIDERABLEMENTE?</b>	
<b>7.- CUAL ES EL PRESUPUESTO QUE LA FRANQUICIA PUEDE ASIGNAR PARA UNA PLANIFICACION ANUAL DE CAPACITACION?</b>	
<b>FIRMA DE RESPONSABILIDAD RRHH</b>	

Anexo  
3.18  
Formato  
DNC

ANEXO 3.18	 <b>FORMATO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DNC</b>
<p>El presente cuestionario se realiza con el fin de identificar las necesidades de capacitación que tengan las personas que laboran en la franquicia. El resultado de este instrumento permitirá planear una posible capacitación de esa necesidad prioritaria.</p>	
<p>Por favor conteste con veracidad marcando con una "X" las preguntas que se le presentan a continuación.</p>	
Nombre (opcional) _____	
Cargo que desempeña _____	
Area de Trabajo _____	
<p>1) ¿Se encuentra totalmente capacitado en todas las funciones de su área?</p> <p>a) ___ Siempre b) ___ Casi siempre c) ___ Algunas veces d) ___ Nunca</p>	
<p>2) ¿Ha recibido un manual de funciones?</p> <p>a) ___ SI b) ___ NO</p>	
<p>3) Cuáles son los principales problemas que se suscitan en su trabajo?</p>	
<p>4.-Cuál es la principal causa de sus problemas?</p>	

4) Cuál es el proceso que mayor tiempo le lleva realizar?	
5) En qué áreas necesita mayor capacitación?	
6) Ha recibido capacitación constante para mejorar aspectos en su trabajo?	
SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>
ESPECIFIQUE	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	
7) Qué herramientas tecnológicas mejorarían su desempeño laboral?	
Cómo mejorarían?	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	
8) Ha recibido inducción al puesto de trabajo?	
a) ___ Si	
b) ___ No	
9) En qué áreas necesita mayor refuerzo de entrenamiento?	
10) Tiene demasiada carga operativa en su trabajo?	
a) ___ Si	
b) ___ No	
¿Por qué?	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	
13) ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?	
a) ___ Excelente	
b) ___ Bueno	
c) ___ Regular	
d) ___	
Malo	
¿Por qué?	
<input style="width: 100%;" type="text"/>	

