

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



“Elaborar un Plan de Desarrollo de Competencias alineado a la realidad empresarial de la Panificadora que permita la retención de colaboradores que desempeñen cargos estratégicos”

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa la Obtención del Título de:

MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Presentado por:

ING. ESTEFANIE MARGARITA TORRES MENDEZ

PS. JESSICA MERCEDES LLANGARÍ SALAZAR

Guayaquil – Ecuador

2017

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mi familia.

Ing. Estefanie Margarita Torres Méndez

Sincero agradecimiento a Dios, a mi madre, a mis hermanos, amigos, compañeros, profesores y sobre todo a mi esposo cada uno de ellos aportaron de manera única y valiosa para la culminación de este proyecto.

Ps. Jessica Mercedes Llangarí Salazar

DEDICATORIA

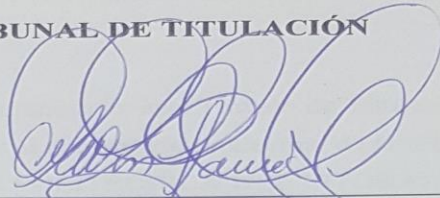
A mis padres y a mí.

Ing. Estefanie Margarita Torres Méndez

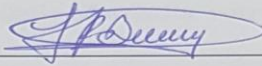
Dedicado a mi padre Ricardo Llangarí, ejemplo de superación y constancia, cada uno de mis logros no hubieran sido posibles sin su ejemplo y apoyo.

Ps. Jessica Mercedes Llangarí Salazar

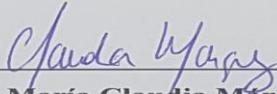
TRIBUNAL DE TITULACIÓN



M.Sc. Milton Paredes
Presidente del Tribunal de Trabajo de Titulación



MBA. Holger Barriga Medina
Director del Proyecto

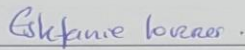


MSc. María Claudia Márquez
Evaluador

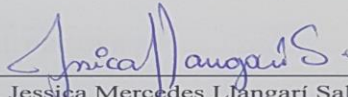
DECLARACIÓN EXPRESA

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente a las autoras, y al patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”



Ing. Estefanie Margarita Torres Méndez



Ps. Jessica Mercedes Llangari Salazar

ÍNDICE GENERAL

	Página
AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE TITULACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
ÍNDICE GENERAL	VI
RESUMEN	VIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
INDICE DE TABLAS	X
CAPITULO I	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3. JUSTIFICACIÓN	5
1.4. OBJETIVOS.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5. ALCANCE	6
CAPITULO II.....	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1. ORGANIZACIÓN	6
2.1.1. TIPOS DE ORGANIZACIÓN POR SU APORTACIÓN DE CAPITAL	8
2.1.2. TIPOS DE ORGANIZACIÓN POR SU ACTIVIDAD COMERCIAL.....	10
2.1.3. TIPOS DE ORGANIZACIÓN POR SU TAMAÑO	11
2.2. RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN	11
2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	12
2.4. SISTEMAS DE GESTIÓN	13
2.5. ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	14
2.6. SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.....	17
CAPITULO III	19
METODOLOGÍA.....	19
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	19
3.2 POBLACIÓN	19

3.3	MUESTRA.....	19
3.4	TÉCNICA	20
3.5	JUSTIFICACIÓN DE LA TÉCNICA.....	20
CAPITULO IV.....		22
4.1	ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	22
4.2	RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS.....	24
CAPITULO V.....		38
5.1	PLAN DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS.....	38
CAPITULO VI.....		43
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....		43
6.1	CONCLUSIONES	43
6.2	SUGERENCIAS	43
6.3	BIBLIOGRAFIA	44
6.4	ANEXOS.....	46
6.4.1	ORGANIGRAMA.....	46
6.4.2	IDENTIFICACIÓN DE CARGOS ESTRATÉGICOS.....	47
6.4.3	ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA	48
6.4.4	MANUALES DE CARGOS.....	49

RESUMEN

La realidad actual de las empresas nacionales con estructura familiar no han desarrollado un modelo de gestión por competencias sólido, por lo cual es necesario explorar este campo que permite mejorar de manera eficiente y eficaz los resultados organizacional.

Esta propuesta pretende crear en la conciencia de los ejecutivos el sentido de urgencia y la necesidad de ser mejores en todos los procesos, los mismos que no llegarían a ser alcanzables sin el talento humano que lo conforma.

La empresa donde se desarrolló este estudio es una Panificadora familiar ecuatoriana, lugar donde se encontró algunos puntos a considerar, de los cuales se priorizó el desarrollo de las competencias de los cargos estratégicos dentro la empresa.

El primer capítulo detalla el hecho generador del estudio, se define los objetivos, se justifica su importancia y se delimita el alcance del mismo. En el capítulo dos se revisan los fundamentos teóricos que sustentan este estudio; en el capítulo tres describe el tipo de investigación, la metodología utilizada y la justificación de las herramientas y técnicas. En el capítulo cuatro se presenta el análisis de los datos y resultados obtenidos. En el capítulo cinco se propone el plan de desarrollo de competencias con sus respectivos indicadores. Finalmente, en el capítulo seis se presentan las conclusiones y sugerencias, las mismas que permitirán al colectivo interesado conocer o ampliar este tipo de investigación.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 MOTIVO POR LOS CUALES EL PERSONAL ROTA.....</i>	<i>4</i>
--	----------

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.- PORCENTAJES DE ROTACIÓN</i>	3
<i>Tabla 2.- CULTURA ORGANIZACIONAL</i>	13
<i>Tabla 3.- JUSTIFICACIÓN DE LA TÉCNICA</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Tabla 4.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE DE BODEGA</i>	24
<i>Tabla 5.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE DE MANTEMINIENTO</i>	25
<i>Tabla 6.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE DE COMPRAS</i>	26
<i>Tabla 7.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE ADMINISTRATIVO</i>	27
<i>Tabla 8.- RESULTADO EVALUACIÓN AUDITOR SENIOR</i>	28
<i>Tabla 9.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE DE SISTEMAS</i>	29
<i>Tabla 10.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE DE TESORERIA</i>	30
<i>Tabla 11.- RESULTADO EVALUACIÓN CONTADOR</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Tabla 12.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE DE PANADERIA</i>	32
<i>Tabla 13.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE DE PASTELERÍA</i>	33
<i>Tabla 14.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE DE LOGISTICA</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Tabla 15.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE VENTAS LOCALES</i>	35
<i>Tabla 16.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE VENTAS INSTITUCIONALES</i>	36

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

En el mundo, la industria Panificadora vale 461,00 millones de dólares, la mayoría de estas empresas surgen de emprendimientos familiares, y dependiendo de la administración de los dueños, estas pueden lograr ser medianas o grandes empresas (Santiago, 2005). En Ecuador, el 89% de las empresas son familiares de segunda y tercera generación (29 de estas pertenecen a la industria de la panificación) y uno de los retos por cumplir, por parte de los directivos, es la profesionalización de los cargos y de las personas que colaboran dentro de la organización, lo cual permitirá ser competitivos dentro de este mercado laboral exigente. La industria de la panificación en Ecuador está compuesta por empresas familiares desde las grandes empresas como Moderna Alimentos hasta las panaderías de barrio. (IDE, 2007)

Las empresas familiares generalmente son conformadas por integrantes de la familia y por amigos muy cercanos de la persona que emprendió el negocio; los mismos que por lo general son ubicados en cargos de dirección o de jefaturas en la organización, en algunos de los casos son personas que no poseen la experiencia laboral ni académica, pero si la confianza de los dueños, lo cual ellos creen que es suficiente para el logro de los objetivos.

A medida que estas organizaciones van creciendo, los procesos también se expanden, esto genera la creación de nuevas áreas y la contratación de mano de obra. El punto débil de las empresas dedicadas a este negocio es no tener un número significativo de profesionales especializados, sobre todo en cargos estratégicos, carecen de personas líderes, con bajo déficit en la toma de decisiones, que no se enfoquen en el desarrollo de su personal, esto trae como consecuencia un sinnúmero repercusiones como: baja productividad, poca motivación, alto índice de rotación, falta de identidad hacia la empresa, entre otros factores.

Thompson (1959) en su libro “Motivating Others Creating the conditions”, hace referencia a Herzberg a que si se preguntara a los empleados qué los hace infelices en su trabajo, las contestaciones serían: “un jefe irritante, salario bajo, ambiente laboral inadecuado y reglas absurdas”. Ambas teorías indican que la motivación es bidimensional: higiénico comprende de salarios, beneficios, relaciones interpersonales, tipo de supervisión, seguridad social, políticas administrativas, y condiciones de trabajo. El factor motivacional comprende del reconocimiento, responsabilidad, logro, progreso, trabajar en sí, crecimiento profesional y personal. Es decir, depende de las condiciones del ambiente en el cual se mueve la persona y estas a su vez deben estar vinculadas directamente a las necesidades personales que permitan satisfacer objetivos.

Barney (1991) en el Journal Management, establece que los recursos para que sean considerados como ventaja competitiva sostenible deben ser valiosos, escasos, difíciles de imitar y no tienen sustitutos, así que si en la organización se cuenta con este tipo de recursos se los debe aprovechar y uno de los mejores incentivos que se le puede dar a un colaborador que se lo ha identificado como un talento y que ocupe un cargo crítico es presentarle un plan de carrera en el cual se le explique cuál sería su crecimiento profesional y personal, el tiempo y todas las actividades creadas por parte de la empresa para su desarrollo.

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Panificadora comenzó sus operaciones en Guayaquil en el año de 1941, treinta años después el dueño compró completamente la empresa ya que le pertenecía a un tío. Inicialmente la panificadora estaba ubicada en el centro de Guayaquil, en Aguirre y Boyacá y en aquel entonces solo disponía de 6 colaboradores. El dueño, un hombre visionario y emprendedor pasó de solo vender pan artesanal a vender pasteles y panes en líneas semi-industrial. En la actualidad la empresa cuenta con 54 puntos de ventas en dos provincias, específicamente en Guayas y los Ríos. Los productos que la Panificadora ofrece son 150; los cuales están distribuidos en tres ramas:

panadería, pastelería y heladería, últimamente han incursionado en cafeterías tipo gourmet, ubicadas únicamente en centros comerciales en Guayaquil y Quevedo.

La panificadora ha recibido diferentes premios tanto nacionales de empresas privadas y públicas e internacionales (Century International Quality Era Award), los últimos por las formulaciones de los productos. El crecimiento ha sido considerable en el mercado ecuatoriano y esto ha generado también plazas de trabajo que ha permitido la contratación de personas aumentando así la nómina de colaboradores a 450 aproximadamente. El aumento de la nómina hizo que los representantes de la empresa tomaran la decisión de crear en el año 2011 el área de Recursos Humanos, a la cual se incorporaron cuatro colaboradores, los cuales han ido implementado simultáneamente los subsistemas enfocados siempre al objetivo primordial que era la reducción de rotación de personal.

La rotación de personal en la historia de la panificadora siempre ha existido (no con datos específicos) y ha sido un problema para el desarrollo sistemático de las actividades. Los datos reales obtenidos por el área del Recursos Humanos son:

Tabla 1.- PORCENTAJES DE ROTACIÓN

AÑO FISCAL	PORCENTAJE DE ROTACIÓN
2013	13%
2014	14%
2015	16%
2016	21%

Fuentes: Elaborado por las autoras

En el año 2016, el índice del porcentaje de rotación aumentó debido a una política interna de la empresa, la cual consiste en la no contratación de mano de obra fija, es decir, se lo desvincula antes de cumplir los 90 días correspondientes al periodo de prueba.

La alta rotación está causando efectos como: incertidumbre entre los colaboradores, se evidencia poco compromiso con las funciones y para la empresa, incremento en el costo de los procesos de selección, personal no capacitado, baja producción entre otros factores.

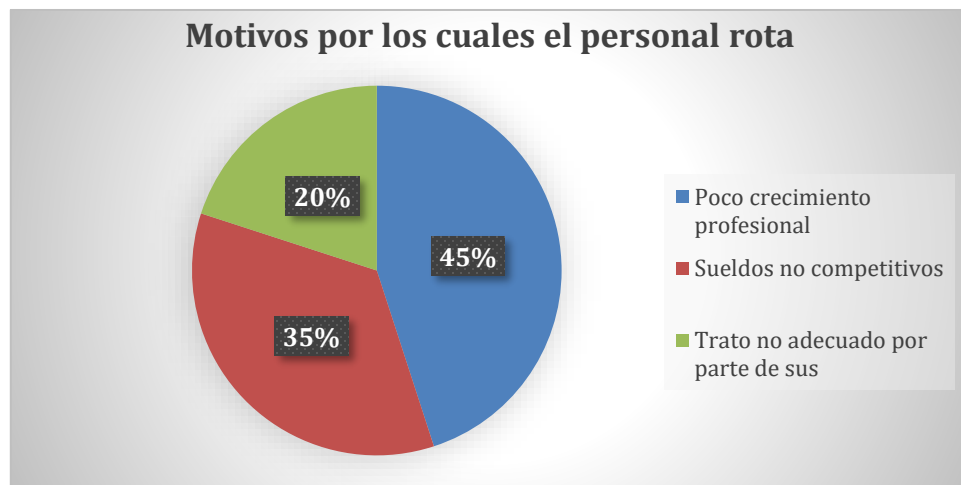
Ante esta situación se acordó generar algunas acciones que se aplicaron a todo el personal activo o saliente para conocer las razones que los llevaría a tomar la decisión de desvincularse de la empresa, las dos herramientas utilizadas fueron:

- Encuestas de clima laboral
- Entrevistas de salida

Posterior a la aplicación de estas herramientas investigativas los resultados obtenidos y los que más puntuación reflejaron fueron:

1. Poco crecimiento profesional
2. Sueldos no competitivos
3. Trato no adecuado por parte de sus jefes

Ilustración 1 MOTIVOS POR LOS CUALES EL PERSONAL ROTA



Fuente: Elaborado por las autoras

Actualmente la empresa está pasando por un proceso de automatización de dos de sus tres líneas, lo cual permitirá aumentar los niveles de producción y esto a su vez traerá como resultado la profesionalización del área de producción y de otras áreas

relacionadas directa o indirectamente con ella. La mayoría de los líderes de la empresa son personas que han ido ascendiendo por los años dentro de empresa o por el vínculo directo con el dueño, mas no por su preparación académica

Según Schein (1982) “cuando ya la organización ha reclutado, seleccionado, entrenado y asignado la gente necesaria a sus cargos respectivos debe preocuparse entonces por crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo al colaborador dentro de la empresa” esto es a lo que el autor se refiere, a un “contrato psicológico”. Existen diferentes factores que pueden ser considerados dentro de este contrato, para este trabajo investigativo se optó por el plan de desarrollo de competencias en las personas que ocupan puestos claves identificando los potenciales talentos existentes en la empresa, evitando más “fugas de cerebros”.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El talento humano en la organización es primordial para el desarrollo de la misma, es más, el desarrollo integral de los colaboradores debe ser visto como una táctica para alcanzar los objetivos organizacionales.

Este trabajo propone una estrategia de atracción y motivación para los colaboradores y en especial los que ocupan cargos que son pocos comunes en el mercado laboral ecuatoriano, ya que los costos de los procesos de selección de los mismos representan el 5,7% de la utilidad (datos del 2015) monto económico que puede ser utilizado para acciones de mejora en el área de recursos humanos como capacitación o campañas de labor social a los empleados.

1.4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan de desarrollo de Competencias alineado a la realidad empresarial de la Panificadora que permita la retención de colaboradores que desempeñen cargos estratégicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar cargos estratégicos de la panificadora para la elaboración de un plan de desarrollo de competencias.
- Rediseñar los manuales de funciones de los cargos estratégicos.
- Elaborar evaluación de desempeño para identificar colaboradores considerados altos potenciales que ocupen cargos estratégicos.

1.5. ALCANCE

Este trabajo de investigación pretende definir estrategias que permitan gestionar una propuesta enfocada en el desarrollo de los colaboradores y la disminución en el índice de rotación de la Panificadora.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ORGANIZACIÓN

Los individuos en su afán de subsistir y alcanzar objetivos comunes se unen para crear organizaciones. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común

El crecimiento y permanencia de la organización dependerá de crear demanda para un nuevo producto o servicio y de sus empleados indistintamente del liderazgo de diversos gerentes, esta estabilidad inicia cuando la organización propone a los colaboradores sentido de pertenencia e identidad (Schein, 1982).

Las organizaciones se clasifican en: empresas industriales, comerciales, servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, etc.), organizaciones militares, públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras. Las organizaciones pueden estar enfocadas tanto a la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) como a la producción o prestación de servicios (actividades especializadas como manejo de dinero, medicina, divulgación del conocimiento, planeación y control del tráfico, etc.). Así, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, entre otras. La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en que las personas viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones son profundamente influidos por las organizaciones y viceversa, también las organizaciones son influidas por la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas.

La conducta humana es compleja y va a depender de dos factores, según la Teoría de campo de Lewin (1988) los cuales son:

1. La conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente.
2. Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación dinámica con los demás, que incluye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y que determina su manera de ver o de percibir las cosas en su ambiente

El modelo conductual humano según la teoría de campo puede representarse matemáticamente por la ecuación: $C = f(P, M)$ donde la conducta (C) es resultado o función (f) de la interacción entre la persona (P) y su ambiente (M). En esta ecuación, la persona (P) está determinada por las características genéticas y por las adquiridas por el aprendizaje a través de su contacto con el medio. La teoría de campo explica por qué un mismo objeto, situación o persona puede ser percibida e interpretada de manera diferente por cada individuo.

Se debe recordar que la conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de factores internos (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y de factores externos (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente, etcétera.)

2.1.1. TIPOS DE ORGANIZACIÓN POR SU APORTACIÓN DE CAPITAL

Las organizaciones por su aporte de capital se dividen en: públicas, privadas y mixtas.

PÚBLICAS

Es una entidad que pertenece al estado, que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales y la presencia de la misma puede existir a lo largo de varias generaciones. Las características más representativas son:

- ✓ Recursos provenientes del estado para un fin social, la ganancia es el bienestar de los ciudadanos.
- ✓ Al no tener competencia, se convierten en monopolios ya que no existen empresas interesadas en cubrir esas actividades.

PRIVADAS

Entidad que es propiedad de inversores privados, la capitalización de la misma es a través de la bolsa o de los aportes de los accionistas. La razón de ser de este tipo de organización es generar ganancias para los propietarios y/o los accionistas, algunas de las particularidades son:

- ✓ La inversión de los particulares es para la obtención de ganancias.
- ✓ La toma de decisiones se las realiza en función de la ganancia que se pueda conseguir de la acción a ejecutar.

En esta clasificación se encuentran las empresas familiares y las corporativas.

Una empresa familiar es una organización en la cual, las tomas de decisiones provienen de los miembros más cercanos al núcleo familiar, básicamente limitadas por la tradición y con poca predisposición al cambio. Según Leach (1993) una empresa familiar es aquella que está influenciada por la familia o un vínculo familiar y las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familiar (padres, hermanos, hijos y primos).

A menudo se escuchan ciertos dichos de estas organizaciones <<el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran>>, pero no hay estudios específicos que determinen esa premisa, ya que al fin y al cabo cada empresa es diferente a la otra a pesar de ser familiar. Según un estudio empírico realizado en el periodo (2002 – 2005) a doce países de Latinoamérica por la Alta Dirección Business School (ANDEN), entre los cuales se encuentra incluido Ecuador, se determinó lo siguiente:

- Las generaciones que administran estas organizaciones son: fundadores, cónyuge, hijos (segunda generación), hijos políticos, tercera generación y no familiares siendo la última no tan común.
- Por género; si la empresa estuviera en una situación crítica, las mujeres son más proclives a venderla que el hombre.
- Entre los factores claves del éxito, el estudio menciona: visión estratégica, dedicación, administración, valores, unidad familiar, calidad del servicio o producto prestado/producido, experiencia, tecnología.

- Entre los errores más graves están: problemas organizativos, conflictos familiares por falla en la comunicación, administración deficiente, visión incorrecta, centralización, superposición de roles, descapitalización y falta de compromiso.
- Con respecto a la sucesión, pocas empresas han determinado al sucesor para la dirección.

El cambio de una generación a otra se denomina sucesión, y para toda compañía de este tipo es un reto pasarla con éxito. La sucesión debe ser planeada y revisar cuidadosamente las etapas de las mismas para realizar las correcciones necesarias. La elección del sucesor puede o no tomar tiempo, comúnmente los hijos continúan en la línea gerencial, y los padres en vista de la preocupación de quién va a asumirla, los envían a estudiar temas relacionados con el giro del negocio y la administración.

Leach (1993) menciona que la transición no sólo es de la administración, sino aplica a:

- ✓ La transición del fundador
- ✓ La transición de la firma
- ✓ La transición de la familia.

La profesionalización del cargo es un factor clave en la sucesión, ya que permitirá el correcto desempeño del colaborador.

Las empresas corporativas básicamente son personas jurídicas con una estructura organizacional definida y una diferencia de las familiares radica en que estas pueden ser con o sin fines de lucro.

MIXTAS

Empresa que recibe aportes de capitales tanto del sector público como del sector privado.

2.1.2. TIPOS DE ORGANIZACIÓN POR SU ACTIVIDAD COMERCIAL

El punto de partida para determinar la actividad comercial se basa en el giro del negocio y se clasifican en:

- ✓ Industriales, la actividad corresponde a la transformación de la materia prima.
- ✓ Comerciales, dedicadas a la compra y venta de productos que pueden ser materia prima o producto terminado.
- ✓ Servicios, dedicadas a brindar algún tipo de prestación a la comunidad.

2.1.3. TIPOS DE ORGANIZACIÓN POR SU TAMAÑO

Por clasificación general se dividen en: micro, pequeña, mediana y grande; en Ecuador según el portal ecuador en cifras (2012), la clasificación depende del nivel de ventas anuales y el número de colaboradores, tal como se lo detalla a continuación:

- ✓ Grande: Ventas \$5000.001 en adelante; >200 personas
- ✓ Mediana B: Ventas \$2000.001 a \$5000.000; entre 100 a 199 personas.
- ✓ Mediana A: Ventas \$1000.001 a \$2000.000; entre 50 a 99 personas.
- ✓ Pequeña: Ventas \$100.001 a \$ 1000.000; entre 10 a 49 personas
- ✓ Microempresa: Ventas <100.000; entre 1 a 9 personas.

2.2. RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los recursos son elementos que posee la empresa y son utilizados para alcanzar objetivos, crear e implementar estrategias permitiendo que se mejore la eficiencia y eficacia de todos los procesos. Los recursos pueden ser bienes, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimiento, etc. Todas estas gamas de recursos pueden convertirse en ventajas competitivas y para concebir esto se deben implementar estrategias de éxito cuyos elementos claves se basan en la definición del propósito y objetivos, conocimiento del entorno competitivo y valoración objetiva de recursos.

Barney (1991) señala para que un recurso tangible o intangible se denomine distintivo o estratégico debe cumplir tres criterios:

- ✓ Valiosos, aplica a la contribución de los empleados al rendimiento de la empresa. Deben responder a las amenazas del entorno para aprovechar las oportunidades.
- ✓ Escasos, que no abundan en el sector o que no sean fácil de adquirir, es decir individuos con habilidades superiores. El conocimiento es el factor más importante a la hora de la selección de personal.
- ✓ Difíciles de imitar o sustituir, aplica para trabajadores con competencias y habilidades que no se puedan encontrar en el mercado ni ser reemplazadas con tecnología. Debe ser difícil de identificar por parte de la competencia.

Estas tres características, basadas en el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades, se aplican a los recursos humanos de una empresa y gestionándolos de manera correcta pueden ser una fuente de ventaja competitiva. A nivel estratégico los recursos se clasifican en:

- ✓ Físicos: planta, equipos, materias primas, infraestructura y construcciones.
- ✓ Financieros: recursos económicos que posee la organización.
- ✓ Tecnológicos: sistemas informáticos que posee la empresa para realizar sus operaciones.
- ✓ Humanos, los colaboradores; sus competencias y diferentes cargos en la organización.
- ✓ De capital organizacional: estructura organizacional, líneas de autoridad, formas de reportar.

2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, prácticas, rituales y costumbres que los miembros de una organización comparten. Smircich (1983), propone que el concepto de cultura se puede tomar en dos direcciones: como una variable, ya que es algo que la organización posee y como una metáfora fundamental, es lo que la organización es.

El personal que está comprometido con la organización genera una cultura organizativa que conlleva al cumplimiento de los compromisos y hace fácil la obtención de un producto o servicio con mayor valor para los clientes.

Likert (1932), psicólogo organizacional realizó estudios de modelos de gestión y sostiene que el comportamiento de los colaboradores en la organización es el reflejo del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben, adicional menciona que el clima organizacional se divide en autoritario y participativo, se detalla características:

Tabla 2.- CULTURA ORGANIZACIONAL

CLIMA AUTORITARIO		CLIMA PARTICIPATIVO	
AUTORITARIO EXPLOTADOR	AUTORITARIO PATERNALISTA	CONSULTIVO	PARTICIPACIÓN EN GRUPO
La gerencia es la única que toma decisiones y plantea objetivos. Los empleados trabajan en un ambiente de miedo y ocasionalmente se dan recompensas. (Rodríguez, 1999).	La gerencia muestra condescendencia con los empleados. La mayoría de las decisiones se toman en la gerencia y en ciertos casos en niveles inferiores. Las recompensas y castigos son métodos para castigar o premiar a los empleados.	La gerencia tiene confianza en sus colaboradores. Decisiones tomadas en gerencias, aunque participan niveles inferiores. Las recompensas y castigos que son ocasionales se utilizan para motivar a los colaboradores.	La gerencia tiene plena confianza en los empleados. Las tomas de decisiones se dan en todos los niveles, la comunicación es de tipo ascendente, descendente y de forma lateral.

Fuente: (Likert, 1932)

2.4. SISTEMAS DE GESTIÓN

¿QUE ES UN SISTEMA DE GESTIÓN?

El sistema de gestión está íntimamente ligado con la optimización de procesos, por ejemplo, las empresas que se encuentran enfocadas en la innovación y mejora continua utilizan este método que les permite el cumplimiento de objetivos y metas planteadas, ambos ligados con la estrategia de la organización.

2.5. ANTECEDENTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según Chiavenato (1994) el Sistema de Gestión de Recursos Humanos tiene como origen en los comienzos del siglo XX, y fue el resultado del fuerte impacto de la Revolución Industrial. Primero surgió con el nombre de Relaciones Industriales y su principal actividad era mediar entre las organizaciones y las personas, disminuyendo los conflictos entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Adicional menciona que la administración de Recursos Humanos es el conjunto integral de especialistas y administradores cuya gestión es saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas alcancen sus objetivos individuales y así los objetivos organizacionales (crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad en productos y servicios, entre otros).

Dentro de este estudio existen dos actores principales, la organización y el individuo/colaborador, los cuales van a ser expuestos para conocer sus intereses y particularidades que los hacen diferentes y sistémicos al mismo tiempo. Diferentes autores mencionan los subsistemas del área de Talento Humano, Chiavenato (1994) detalla los más importantes:

- Análisis y descripción de cargos
- Valoración de cargos
- Evaluación de desempeño
- Plan de Carrera

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Según Alles (2005) en su libro “Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias” indica que el Análisis y Descripción de Cargos es una técnica utilizada

de forma sistémica, estructurada y clara donde se recoge la información sobre un puesto de trabajo en una organización determinada. Sirve como apoyo al momento del proceso de selección.

Basándonos en la premisa de que es un “apoyo” en el proceso de selección, el mismo debe ser elaborado en conjunto con el jefe inmediato, siendo la persona de Talento Humano un asesor que direcciona al principal del área.

VALORACIÓN DE CARGOS

La evaluación de cargos es un proceso el cual permite analizar y comparar el contenido de los cargos que se presentan en la empresa para así determinar una remuneración; en este caso se lo realiza para establecer los cargos principales que se presentan en la organización y junto con el análisis de potenciales se determinarán los cargos críticos y así poder plantear un plan de desarrollo de competencias.

Muy aparte de tener un esquema de salarios, en esta organización es fundamental implementarlo ya que algunos de los cargos importantes son complejos de encontrar en el mercado laboral debido a la actividad de la empresa y sobre todo la aspiración económica es superior a la establecida por la panificadora.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es un procedimiento por el cual se mide el desempeño del colaborador en función de sus actividades y sus competencias, así como se evalúan las estrategias de la empresa, también este procedimiento se lo debe realizar con los colaboradores.

Las evaluaciones son un beneficio para la organización, para el evaluado y el evaluador ya que permiten la retroalimentación y así conocer los factores que se deben mejorar, mantener o cambiar y poder alcanzar los objetivos generales de la organización.

Alles (2000) en su libro sobre “Desempeño por Competencia, Evaluación de 360°”, menciona los puntos importantes por las cuales se evalúa a los colaboradores:

1. Desarrollo personal y profesional de los colaboradores
2. Mejora permanente de resultados para la organización
3. Aprovechamiento adecuado del recurso humano
4. Descubrir personas claves
5. Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización
6. Ocasión para que jefes y empleados analicen como se están haciendo las cosas
7. Toma de decisiones sobre salarios o promociones internas

Así como existen puntos a favor, existen también problemas frecuentes en la evaluación, Alles (2000), menciona:

1. Utilización de criterios subjetivos
2. Aplicación de criterios pocas realistas
3. Errores del evaluador
4. Mala retroalimentación
5. Comunicaciones negativas

Para reducir estos errores, la evaluación de desempeño debe ser socializada, el colaborador debe conocer cuáles son los puntos a considerar en esta evaluación, y sobretodo, el feedback que se realice es muy importante, ya que es el momento donde se le indica los resultados y por ende los puntos de mejora.

PLAN DE CARRERA

Dentro de la organización existen cargos que son considerados “claves”, los cuales deben ser desempeñados por personas competentes, capaces de cumplir todas las directrices ligadas con la posición. En la actualidad incorporar una persona considerada

como alto potencial no es fácil, esta afirmación no está ligada con el proceso de selección sino porque en el mercado laboral no hay candidatos que cumplan con todos los “requisitos” que exigen ciertas posiciones. Según Alles (2009) en su libro Construyendo el Talento existen algunos profesionales o personas con experiencia que poseen vacíos en otros ámbitos.

Es ahí donde el desarrollo de personas toma su papel importante, porque al detectar a una persona con alto potencial se le forja un plan de carrera que le permitirá cubrir brechas en el ámbito personal y laboral, cubriendo vacíos que tienen con fin el cumplimiento de estrategias organizacional. El beneficio de tener esta opción de desarrollo genera compromisos en el colaborador y retiene a empleados claves.

Un plan de carrera no sólo consiste en el típico “ascenso” de cargo sino la ejecución de diferentes acciones como rotación de cargos, programa de mentores, asesorías a empleados para desarrollar a una persona con potencial en la organización y que pueda ocupar un cargo estratégico.

2.6. SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

¿QUE ES UNA COMPETENCIA?

Las competencias son una parte de la personalidad que se hacen “visibles” con los comportamientos, Alles (2005) indica:

1. Un comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso)
2. Un comportamiento no es aquello que una persona desea hacer o decir, o piensa que debería hacer o decir
3. Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada
4. Ciertos comportamientos, como los de “pensamiento conceptual”, pueden ser inferidos a partir de un informe verbal o escrito

En lo referente al sistema de gestión de Talento Humano por competencias, las empresas actualmente están otorgándole un nuevo rol al área, esto implica que se le está

permitiendo ser estratégica, participativa en los procesos que tienen resultados directos con el cumplimiento de objetivos organizacionales. El otorgarle otra visión es permitir la reducción operativa como la contratación de personal, registro de contratos, realizar la nómina, cumplir con el plan de capacitación, entre otras actividades inherentes al área. El enfoque está direccionado al desarrollo del talento humano por competencias, Alles (2009) menciona que las tareas básicas son:

1. Armado de un modelo adecuado de competencias con relación a la estrategia y su correspondiente asignación a puestos. En consecuencia, competencias por puestos de trabajo que permitan un desempeño superior.
2. Determinación inicial de brechas para el desarrollo de estas competencias. Esta etapa se realiza a través de la evaluación de competencias de las personas que ocupan los distintos puestos de trabajo.
3. Evaluación permanente del personal clave para detectar y realizar un seguimiento de las brechas entre el perfil requerido para el puesto y las competencias de la persona que lo ocupe.
4. Proveer acciones para el desarrollo de estas personas

Las personas que pertenecen al área de Talento Humano deben estar capacitadas para la gestión, ellos serán los responsables de brindar asesoría a las demás áreas de la organización. Esta asesoría está direccionada al desarrollo de las personas, por ejemplo: identificando a personas claves, fortalecer su liderazgo, mayor compromiso entre jefes y colaboradores, incentivar el trabajo en equipo etc.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para este trabajo se utilizó la investigación cualitativa, que permitirá obtener datos de estudio en base a la experimentación sobre la problemática existente en la Panificadora. El estudio será exploratorio porque se conocerá progresivamente cada uno de los factores que han dado lugar para la desvinculación de colaboradores que ocupan cargos estratégicos dentro de la empresa.

La investigación incluye fenómenos, experiencias, opiniones y perspectivas de los participantes, permitiendo involucrar al mayor número de participantes y conocer su realidad ante cada situación vivida.

3.2 POBLACIÓN

Se consideró una población de 36 colaboradores de la Panificadora ubicada en la ciudad de Guayaquil.

3.3 MUESTRA

Utilizando la técnica según Hernández (2010), los datos están dirigidos a las muestras homogéneas ya que las unidades tienen las mismas características, es decir

13 cargos los cuales han sido catalogados como cargos estratégicos dentro de la organización; estratégicos porque están ligados con los objetivos organizacionales.

3.4 TÉCNICA

Las técnicas de investigación que se aplicaron para este estudio fueron: la entrevista, encuestas ya que se consideran las narraciones y experiencias de los sujetos que forman parte del fenómeno (fuente interna de datos) además de valoraciones de cargos y evaluaciones de desarrollo por competencia.

3.5 JUSTIFICACIÓN DE LA TÉCNICA

Para este estudio, se realizaron las siguientes técnicas de recolección de datos: entrevista no estructurada abierta, encuestas y evaluaciones de desempeño dirigidas a conocer y contrastar la información obtenida de los agentes. Estas técnicas fueron seleccionadas ya que la información recopilada genera riqueza a la investigación debido a la interacción directa con los participantes del estudio.

- Identificación de cargos: De la totalidad de puestos de trabajo en la empresa, se realizó una valoración de cargos bajo los siguientes criterios de evaluación para la misma se actualizaron los manuales de funciones (los mismos que fueron revisados por el superior para determinar. El formato utilizado en este estudio fue creado por el Tribunal Laboral de Cataluña y Francesc Gonzalez (2015), miembro del mismo quien facilitó el formato.
 - ✓ Formación académica
 - ✓ Experiencia
 - ✓ Confidencialidad
 - ✓ Nivel de supervisión
 - ✓ Condiciones de trabajo

- Entrevista no estructurada abierta: Debido a la flexibilidad de esta técnica al no tener un cuestionario de preguntas específicas hace que el entrevistado pueda comentar más del tema que se está preguntando. Este fue el caso de esta investigación, donde se realizó una entrevista al gerente general de la empresa con la finalidad de definir los cargos estratégicos de la organización, uno de los puntos previos fue la presentación de los resultados de la identificación de cargos previamente realizada (ver anexo 2). La entrevista fue guiada por las autoras de esta investigación.
- Evaluaciones de desarrollo por competencias: La evaluación fue aplicada a los 13 cargos identificados como estratégicos dentro de la organización, el procedimiento se realizó de dos formas:
 1. Evaluación directa de los jefes inmediatos
 2. Autoevaluación

En ambas evaluaciones se realizó una charla previa para dar a conocer la estructura y forma de calificar, siempre se mantuvo la coordinación entre las autoras de la investigación y representante del área de Talento Humano de la Panificadora.

Alles (2009) presenta un Diccionario de preguntas basadas en la Gestión por Competencias, este diccionario fue la principal guía para crear esta evaluación que se resumió en nueve competencias identificadas, las mismas fueron definidas y se le asignó atributos ligadas a la filosofía de la empresa, objetivos estratégicos y valores de la Panificadora.

La estructura del formato está detallada de la siguiente manera:

- El encabezado del formato de evaluación contiene los datos del evaluado y el evaluador.
- El cuerpo lo conforma las competencias con su definición y los atributos de la misma que son calificados según la periodicidad que el evaluado presenta ese comportamiento.

- La escala de calificación consta de cinco opciones que son: 100% siempre, 75% frecuente, 50% la mitad del tiempo, 25% ocasionalmente. Las autoras añadieron la calificación de 0% nunca.

CAPITULO IV

4.1 ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

Posterior a la valoración de cargos, trece fueron los cargos estratégicos seleccionados, los cuales son:

1. Jefe de Panadería
 2. Jefe de Logística y
 3. Jefe de Bodega
 4. Jefe de Mantenimiento,
 5. Jefe de Compras
 6. Jefe Administrativo
 7. Auditor Senior
 8. Jefe de Sistemas
 9. Jefe de Tesorería
 10. Contador
 11. Jefe de Pastelería
 12. Jefe de Ventas Locales y
 13. Jefe de Ventas Institucionales
- De la entrevista con el director de la empresa: enfatizó que los cargos estratégicos son: jefe de panadería, jefe de ventas, jefe de logística. Una de las

observaciones principales que menciona el directivo es la falta de liderazgo y proactividad de las personas que ocupan las jefaturas.

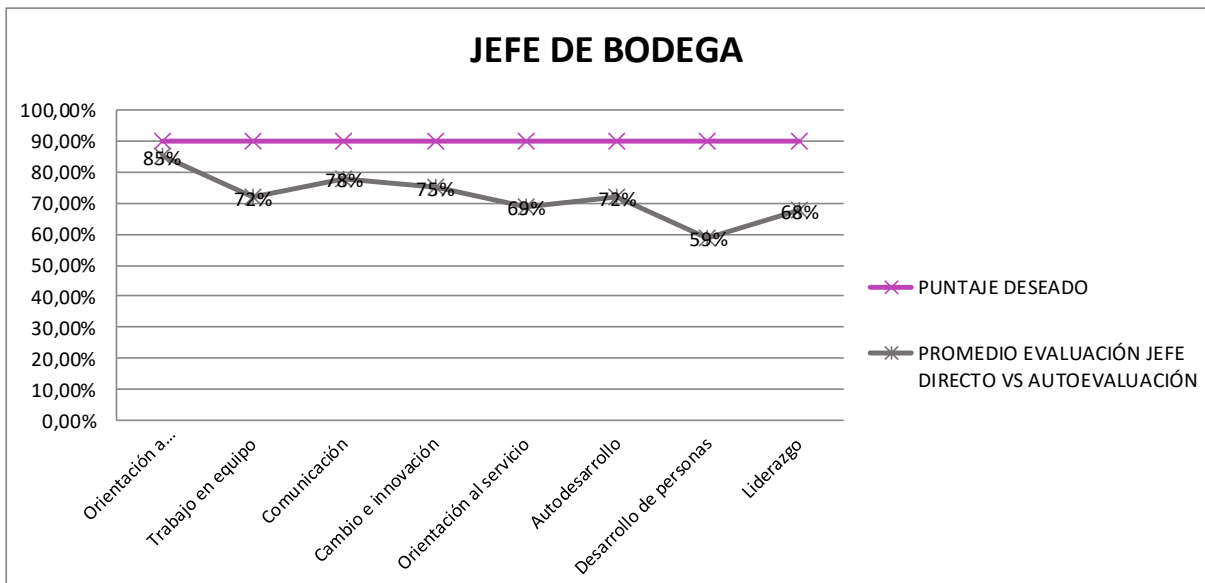
- De las evaluaciones de desarrollo por competencias: el puntaje ideal es 100% pero basados en el contexto de esta empresa y dado que no se ha realizado ninguna evaluación anterior, en este estudio el mínimo requerido a obtener en la evaluación de desarrollo es 90% y esto servirá como base para las próximas evaluaciones o para el seguimiento de la misma. El puntaje para considerar que una competencia está en rango aceptable es 75%. Para realizar el análisis, se promediaron las notas de las evaluaciones y se compararon con los porcentajes exigidos por el cargo. Algunas competencias de los evaluados presentaron puntajes de más de 90% superando el nivel establecido por las autoras como puntaje ideal.

A continuación, se presentan resultados de forma gráfica que nos permiten realizar comparaciones y visualizar las brechas entre las evaluaciones aplicadas y lo que exige el perfil del cargo.

4.2 RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS

Tabla 3.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE DE BODEGA

COMPETENCIA	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Comunicación	Cambio e innovación	Orientación al servicio	Autodesarrollo	Desarrollo de personas	Liderazgo
PUNTAJE DESEADO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
PROMEDIO EVALUACIÓN JEFE DIRECTO VS AUTOEVALUACIÓN	85%	72%	78%	75%	69%	72%	59%	68%

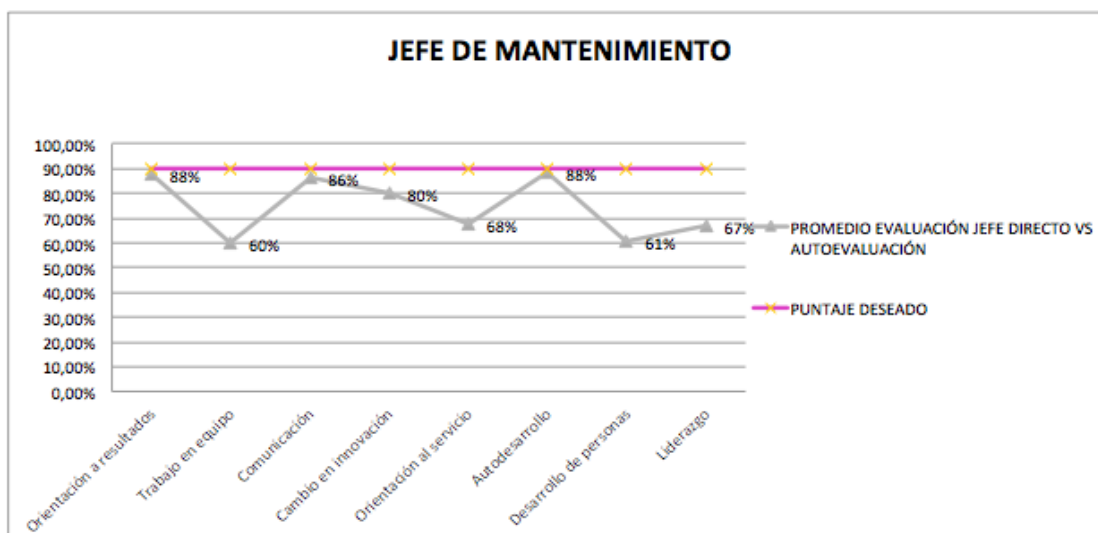


Fuente: Elaborado por las autoras

Trabajo en equipo, orientación al servicio, desarrollo de personas y liderazgo competencias que incluyen el trato con colaboradores que están directamente bajo su dirección deben ser prioridad a ser desarrolladas ya que el buen resultado de la gestión del área depende mucho de los colaboradores que integran los equipos de trabajo.

Tabla 4.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE DE MANTENIMIENTO

COMPETENCIA	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Comunicación	Cambio en innovación	Orientación al servicio	Autodesarrollo	Desarrollo de personas	Liderazgo
PUNTAJE DESEADO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
PROMEDIO EVALUACIÓN JEFE DIRECTO VS AUTOEVALUACIÓN	88%	60%	86%	80%	68%	88%	61%	67%

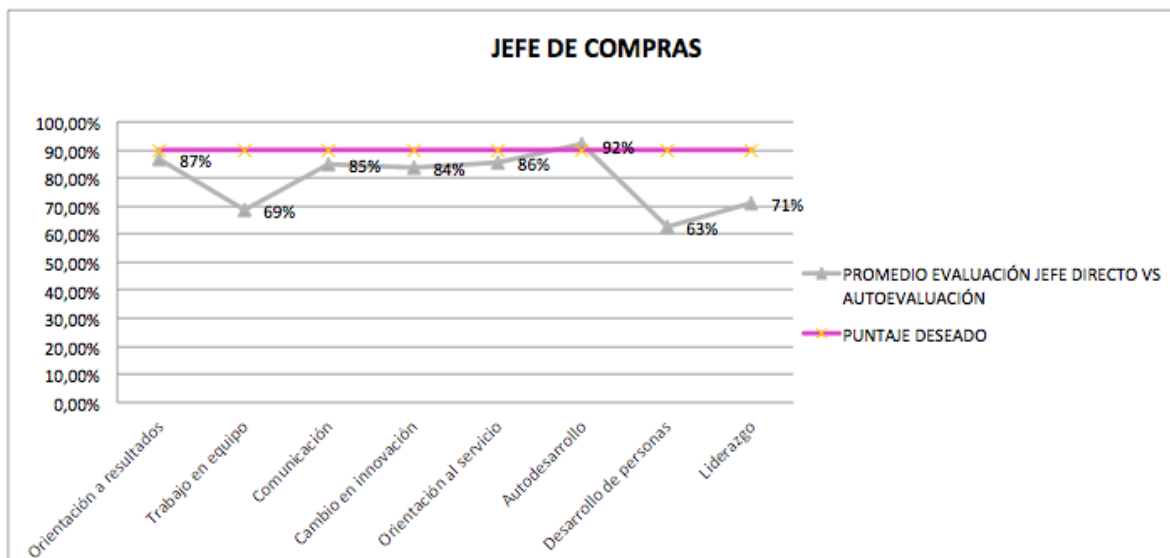


Fuente: Elaborado por las autoras

Trabajo en equipo, orientación al servicio, desarrollo de personas y liderazgo. Al igual que el caso anterior, las competencias a mejorar son las que tienen que ver con la relación jefe-colaborador y los resultados buenos o malos dependen de la capacidad de integración del personal, la delegación y confianza es importante.

Tabla 5.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE DE COMPRAS

COMPETENCIA	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Comunicación	Cambio en innovación	Orientación al servicio	Autodesarrollo	Desarrollo de personas	Liderazgo
PUNTAJE DESEADO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
PROMEDIO EVALUACIÓN JEFE DIRECTO VS AUTOEVALUACIÓN	87%	69%	85%	84%	86%	92%	63%	71%

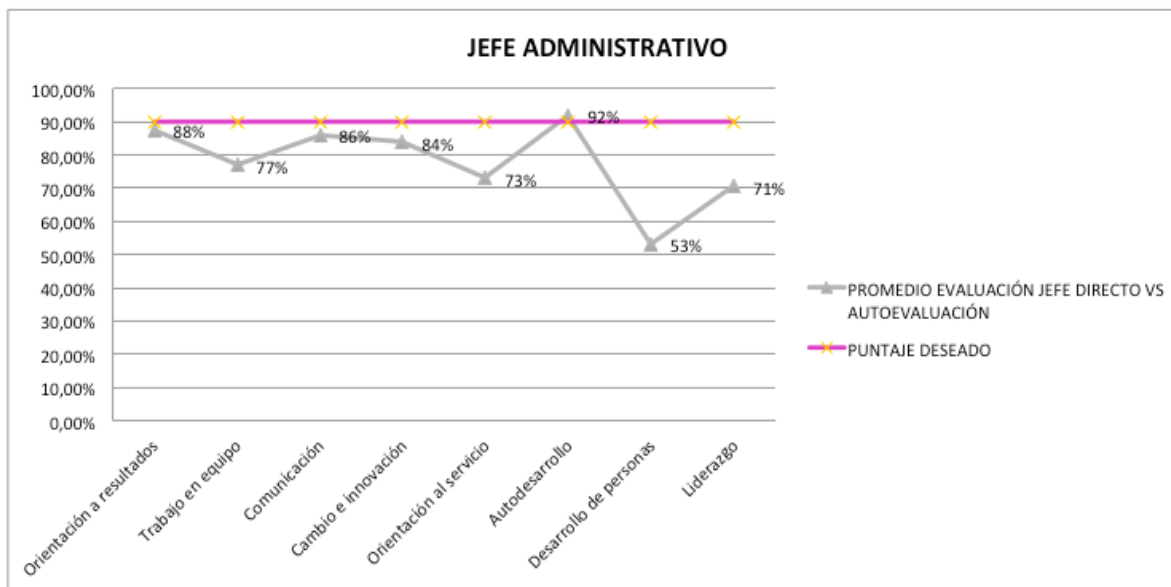


Fuente: Elaborado por las autoras

Las competencias por mejorar son trabajo en equipo, desarrollo de personas y liderazgo. Debido a que este cargo sólo tiene un subalterno, las competencias detalladas no afectan directamente a la gestión del área. Sin embargo, el liderazgo es importante ya que, en reuniones con diferentes áreas y manejo de proveedores, debe reflejar sus ideas de forma clara, persuadir, interactuar y negociar.

Tabla 6.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE ADMINISTRATIVO

COMPETENCIA	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Comunicación	Cambio e innovación	Orientación al servicio	Autodesarrollo	Desarrollo de personas	Liderazgo
PUNTAJE DESEADO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
PROMEDIO EVALUACIÓN JEFE DIRECTO VS AUTOEVALUACIÓN	88%	77%	86%	84%	73%	92%	53%	71%

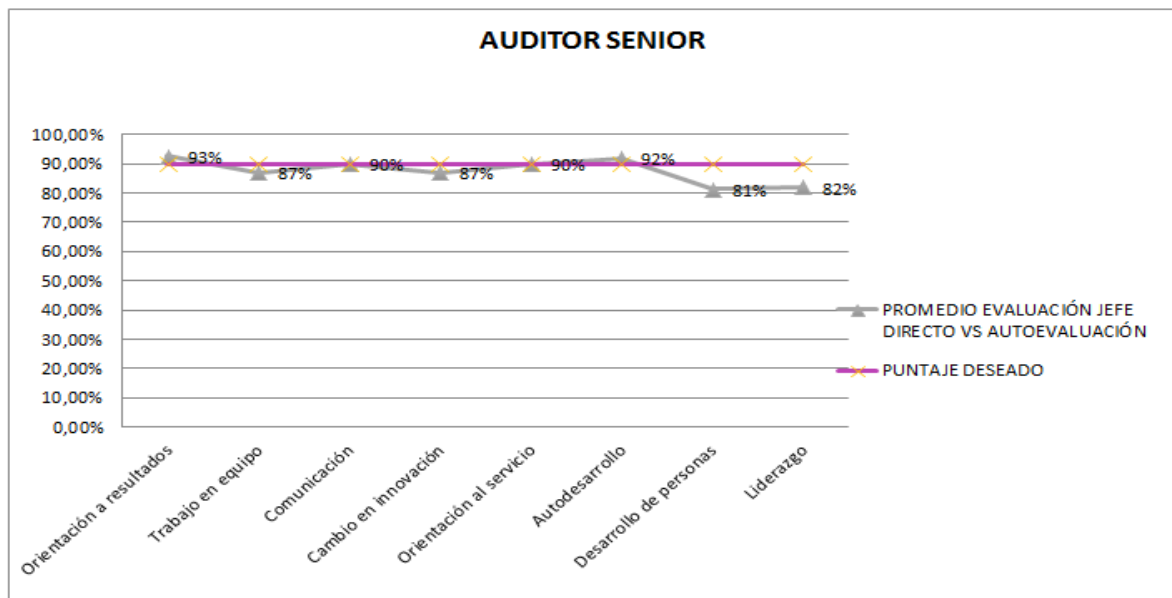


Fuente: Elaborado por las autoras

Competencias a desarrollar: orientación al servicio, desarrollo de personas y liderazgo. Igual al caso anterior, al no tener más de dos personas a cargo, las competencias relacionadas al trato directamente tienden a tener menor puntuación sin embargo la brecha deberá ser eliminada para desarrollar sus habilidades blandas.

Tabla 7.- RESULTADO EVALUACIÓN AUDITOR SENIOR

COMPETENCIA	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Comunicación	Cambio en innovación	Orientación al servicio	Autodesarrollo	Desarrollo de personas	Liderazgo
PUNTAJE DESEADO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
PROMEDIO EVALUACIÓN JEFE DIRECTO VS AUTOEVALUACIÓN	93%	87%	90%	87%	90%	92%	81%	82%

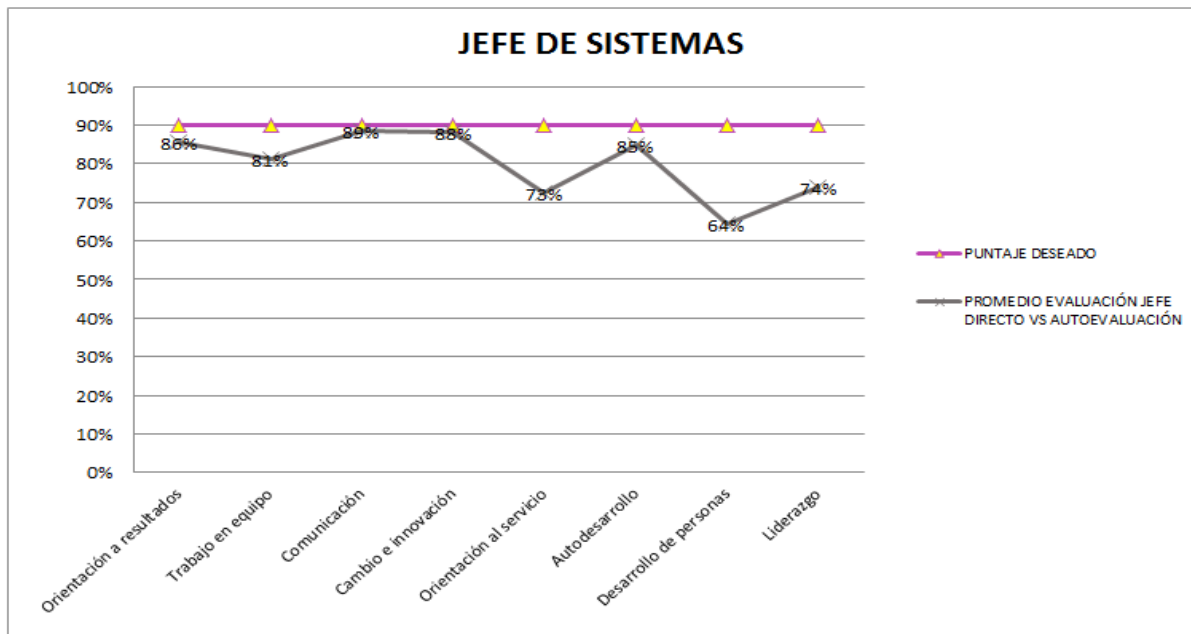


Elaborado por las autoras

Dado que el colaborador que ocupa este cargo tiene más de 75% en casi todas las competencias evaluadas se infiere que cumple parcialmente con las competencias exigidas para el cargo.

Tabla 8.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE DE SISTEMAS

COMPETENCIA	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Comunicación	Cambio e innovación	Orientación al servicio	Autodesarrollo	Desarrollo de personas	Liderazgo
PUNTAJE DESEADO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
PROMEDIO EVALUACIÓN JEFE DIRECTO VS AUTOEVALUACIÓN	86%	81%	89%	88%	73%	85%	64%	74%

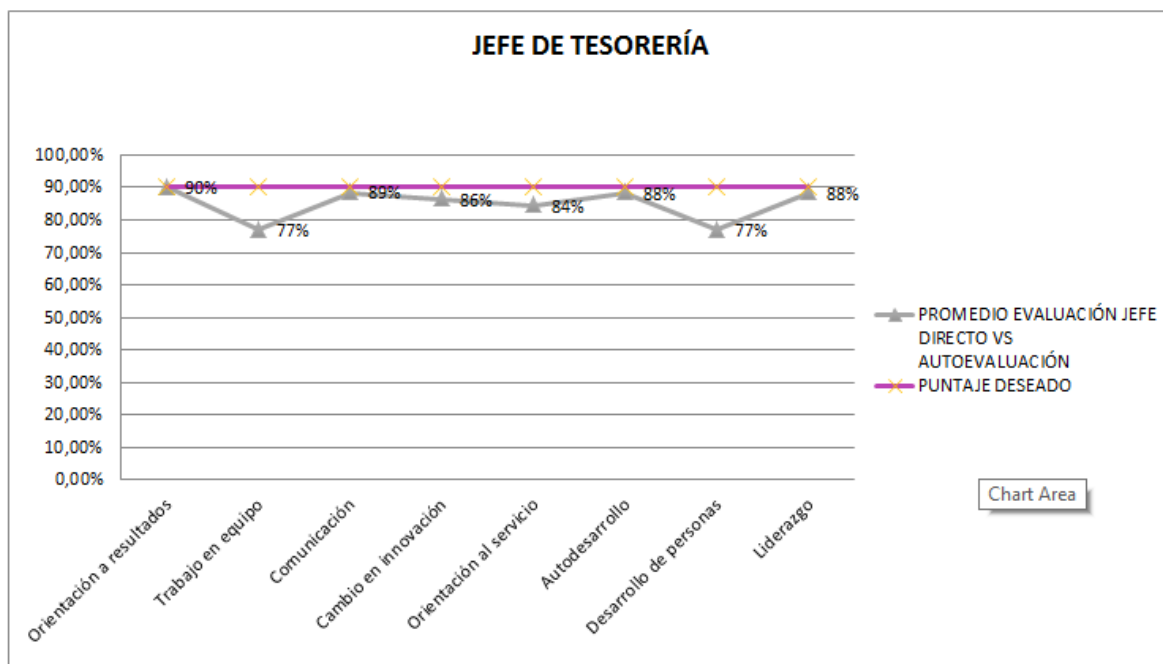


Fuente: Elaborado por las autoras

Orientación al servicio, desarrollo de personas y liderazgo; al igual que la mayoría de cargos maneja personal, por lo cual debe impulsar el desarrollo de los colaboradores que tiene bajo su cargo.

Tabla 9.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE DE TESORERÍA

COMPETENCIA	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Comunicación	Cambio en innovación	Orientación al servicio	Autodesarrollo	Desarrollo de personas	Liderazgo
PUNTAJE DESEADO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
PROMEDIO EVALUACION JEFE DIRECTO VS AUTOEVALUACIÓN	90%	77%	89%	86%	84%	88%	77%	88%

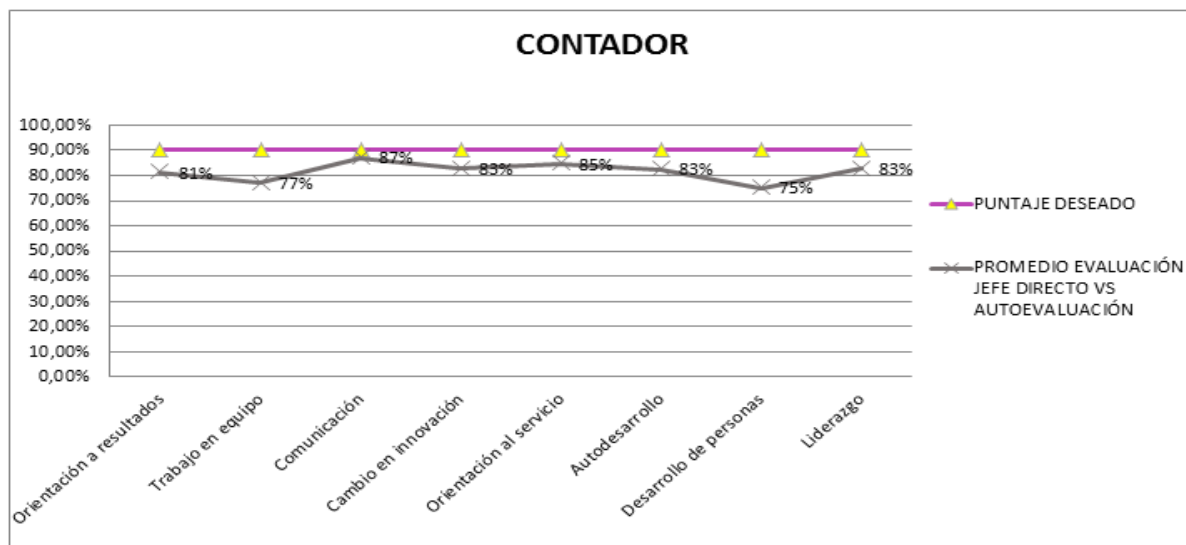


Fuente: Elaborado por las autoras

Trabajo en equipo y desarrollo de personas tiene puntuación de 77%, a pesar de que no tiene más de dos personas a cargo, esa competencia debe mejorarse ya que la interacción con los otros dos colaboradores es diaria.

Tabla 10.- RESULTADO EVALUACIÓN CONTADOR

COMPETENCIA	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Comunicación	Cambio en innovación	Orientación al servicio	Autodesarrollo	Desarrollo de personas	Liderazgo
PUNTAJE DESEADO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
PROMEDIO EVALUACIÓN JEFE DIRECTO VS AUTOEVALUACIÓN	81%	77%	87%	83%	85%	83%	75%	83%

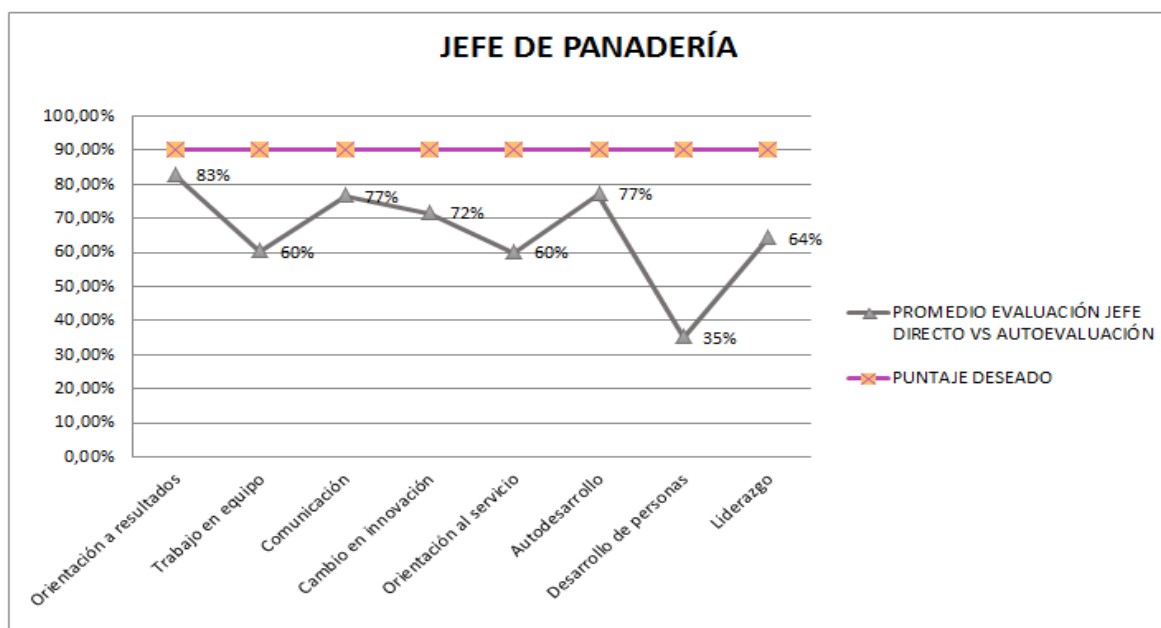


Fuente: Elaborado por las autoras

Las calificaciones de las competencias inician en el límite establecido, sin embargo, se debe hacer énfasis en desarrollo de personas y trabajo en equipo ya que el colaborador que ocupa este cargo tiene personal y los resultados que exige la empresa respecto al área contable depende de su liderazgo y forma de asignar actividades a cada persona

Tabla 11.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE DE PANADERIA

COMPETENCIA	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Comunicación	Cambio en innovación	Orientación al servicio	Autodesarrollo	Desarrollo de personas	Liderazgo
PROMEDIO EVALUACIÓN JEFE DIRECTO VS	83%	60%	77%	72%	60%	77%	35%	64%
PUNTAJE DESEADO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%

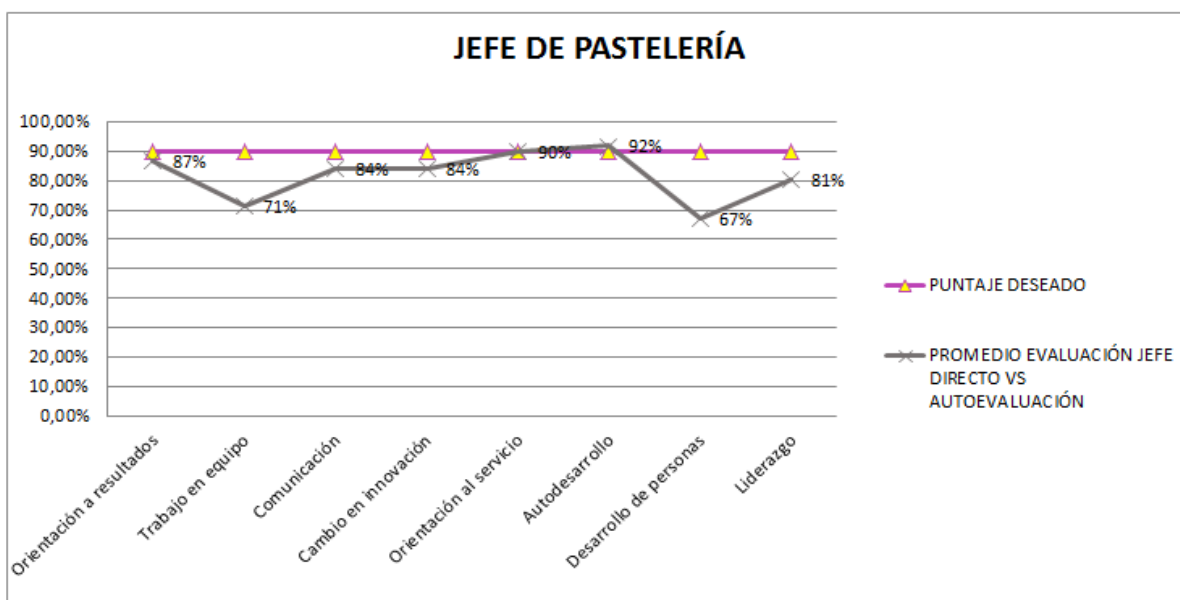


Fuente: Elaborado por las autoras

Este caso es especial, generalmente las brechas no son tan representativas respecto a lo exigido por el cargo; sin embargo, hay que trabajar mucho en este colaborador ya que ocupa un cargo estratégico que es el corazón del negocio. La interacción con sus subalternos es diaria (maneja alrededor de 30 personas) por lo tanto el trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva y desarrollo de personas es fundamental.

Tabla 12.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE DE PASTELERÍA

COMPETENCIA	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Comunicación	Cambio en innovación	Orientación al servicio	Autodesarrollo	Desarrollo de personas	Liderazgo
PUNTAJE DESEADO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
PROMEDIO EVALUACIÓN JEFE DIRECTO VS AUTOEVALUACIÓN	87%	71%	84%	84%	90%	92%	67%	81%

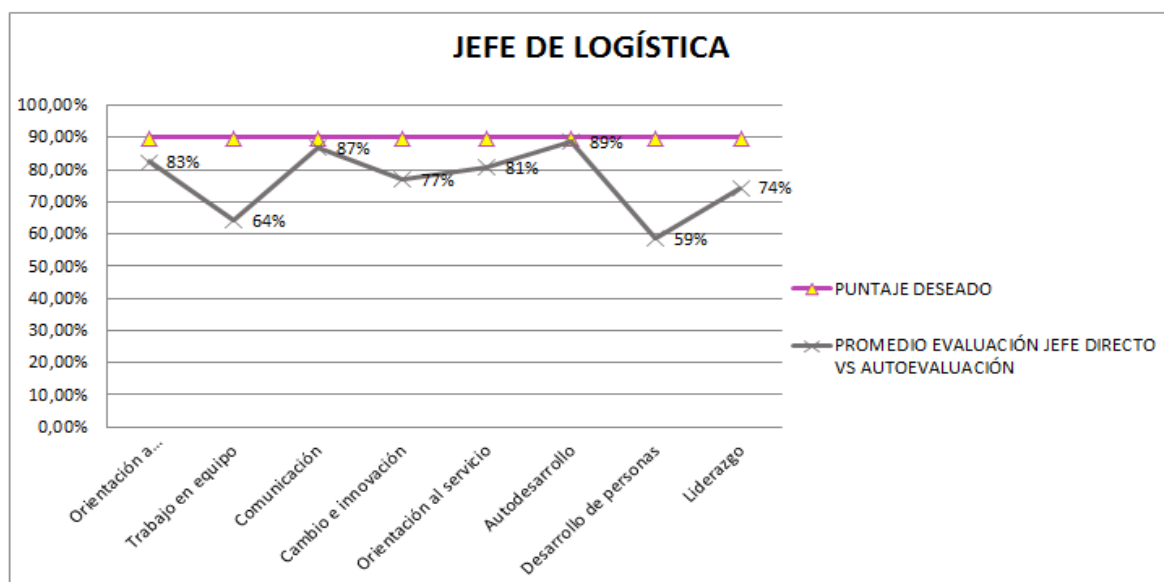


Fuente: Elaborado por las autoras

Trabajo en equipo y desarrollo de personas están bajo el puntaje mínimo deseado. Las actividades del área dependen mucho de los operarios, por lo tanto, las competencias que tengan que ver con las relaciones interpersonales deben mejorar para resultados óptimos en el proceso de producción.

Tabla 13.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE DE LOGISTICA

COMPETENCIA	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Comunicación	Cambio e innovación	Orientación al servicio	Autodesarrollo	Desarrollo de personas	Liderazgo
PUNTAJE DESEADO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
PROMEDIO EVALUACIÓN JEFE DIRECTO VS AUTOEVALUACIÓN	83%	64%	87%	77%	81%	89%	59%	74%

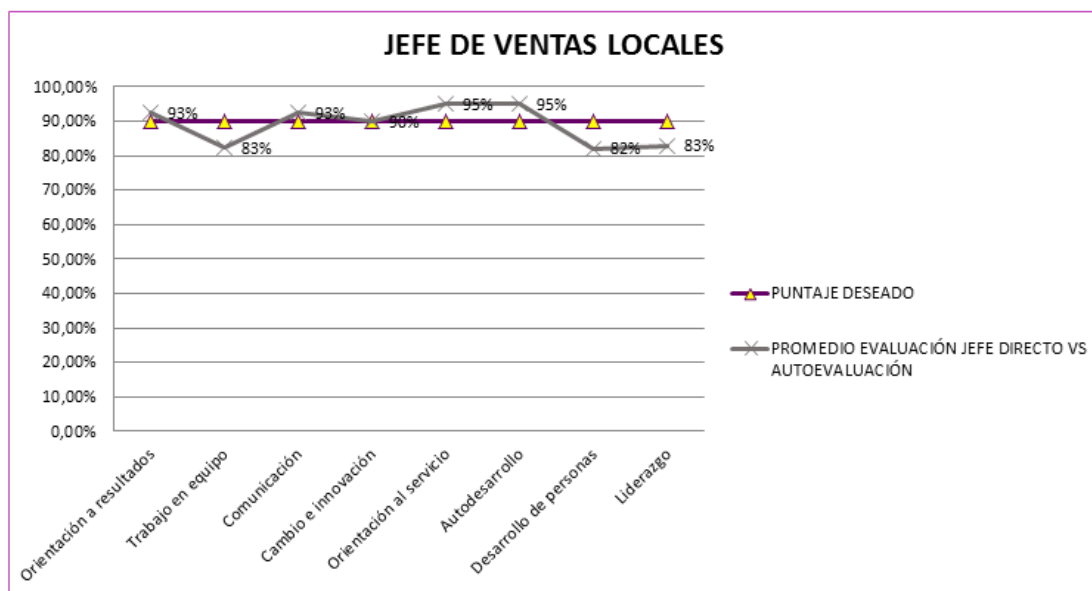


Fuente: Elaborado por las autoras

Trabajo en equipo, desarrollo de personas y liderazgo están bajo el puntaje mínimo deseado. Las actividades del área dependen mucho de los auxiliares, por lo tanto, las competencias que tengan que ver con las relaciones interpersonales deben mejorar para resultados óptimos en el proceso de despacho y transporte de la mercadería.

Tabla 14.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE VENTAS LOCALES

COMPETENCIA	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Comunicación	Cambio e innovación	Orientación al servicio	Autodesarrollo	Desarrollo de personas	Liderazgo
PUNTAJE DESEADO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
PROMEDIO EVALUACIÓN JEFE DIRECTO VS AUTOEVALUACIÓN	93%	83%	93%	90%	95%	95%	82%	83%

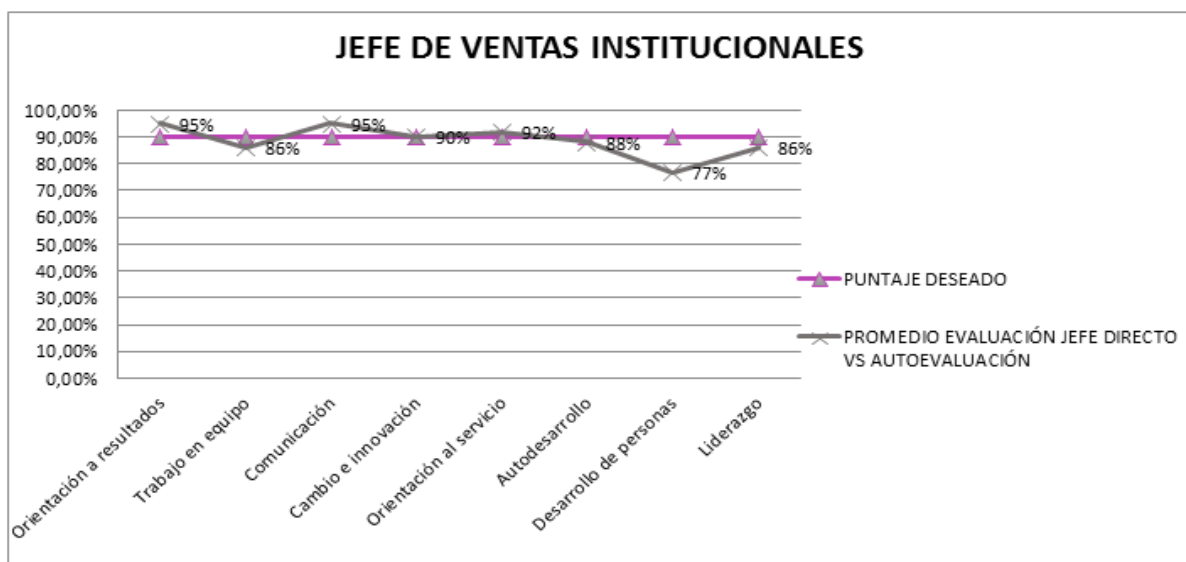


Fuente: Elaborador por las autoras

Dado que el colaborador que ocupa este cargo tiene más de 75% en casi todas las competencias evaluadas se infiere que cumple parcialmente con las competencias exigidas para el cargo, incluso sobrepasa el puntaje establecido como mínimo en tres competencias.

Tabla 15.- RESULTADO EVALUACIÓN JEFE VENTAS INSTITUCIONALES

COMPETENCIA	Orientación a resultados	Trabajo en equipo	Comunicación	Cambio e innovación	Orientación al servicio	Autodesarrollo	Desarrollo de personas	Liderazgo
PUNTAJE DESEADO	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
PROMEDIO EVALUACIÓN JEFE DIRECTO VS AUTOEVALUACIÓN	95%	86%	95%	90%	92%	88%	77%	86%



Fuente: Elaborado por las autoras

Dado que el colaborador que ocupa este cargo tiene más de 75% en casi todas las competencias evaluadas se infiere que cumple parcialmente con las competencias exigidas para el cargo.

Tabla 16.- RESUMEN DE RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES POR COMPETENCIAS

COMPETENCIAS A DESARROLLAR									
	CARGO	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	CAMBIO E INNOVACIÓN	ORIENTACIÓN AL SERVICIO	AUTODESARROLLO	DESARROLLO DE PERSONAS	LIDERAZGO
1	JEFE DE BODEGA		●			●		●	●
2	JEFE DE MANTENIMIENTO		●			●		●	●
3	JEFE DE COMPRAS		●					●	●
4	JEFE ADMINISTRATIVO					●		●	●
5	AUDITOR SENIOR								
6	JEFE DE SISTEMAS					●		●	●
7	JEFE DE TESORERÍA								
8	CONTADOR								
9	JEFE DE PANADERÍA		●		●	●		●	●
10	JEFE DE PASTELERÍA		●					●	
11	JEFE DE LOGÍSTICA		●					●	●
12	JEFE DE VENTAS LOCALES								
13	JEFE DE VENTAS INSITUCIONALES								

El cuadro representa el resumen de competencias por desarrollar en las distintas jefaturas de la organización.

Fuente: Elaborado por las autoras.

CAPITULO V

5.1 PLAN DE DESARROLLO POR COMPETENCIAS

Las organizaciones que planean desarrollar su capital humano deben establecer un plan enfocado en competencias, esto permitirá a través de ellos que los objetivos organizaciones se cumplan en los tiempos y estándares establecidos.

La Panificadora no es la excepción, por lo cual, posterior al análisis de datos realizados y a la realidad actual de la organización, se procede a elaborar el plan de desarrollo de competencias ligada con las necesidades detectadas, los métodos que se utilizaron son:

- Mentoring
- Role playing y
- Estudio de casos.

Se detalla la definición de cada método:

MENTORING. – Es definido como “el proceso en el cual una persona más experimentada (el mentor) sirve como modelo, proporciona la dirección y la ayuda a un principiante (el protegido), favoreciendo el progreso individual de su carrera” (Weaber & Chelledurai, 1999, p. 25).

Alles (2009) lo denomina “programas de tutorías, consiste en que el colaborador tiene la posibilidad de tener un tutor/mentor que posee conocimientos, habilidades y experiencia sobre la competencia a desarrollar, el mentor mantendrá con el colaborador reuniones constantes, sus principales objetivos es mejorar las habilidades en liderazgo, comunicación y mejora continua.” (p. 169)

ROLE PLAYING. – El role-playing “consiste en un trabajo técnico para investigar papeles y actuaciones insatisfactorias o fantaseadas” (Romaña, MA, 1996, p. 266)

Según Alles (2009) es un “entrenamiento a través de la simulación” (p. 170). Es decir, se pone al colaborar en situaciones reales que permite el aprendizaje de manera directa, asumiendo el rol que el facilitador le asigna en situaciones establecidas.

ESTUDIO DE CASOS.– Stake (1995) utilizó por primera vez este concepto, específicamente para procesos evolutivos.

Allles (2009) menciona que se “debe asignar casos a la o las persona que están en proceso de desarrollo, el cual debe interpretar y dar una solución, posterior discutirlo con todos los integrantes del equipo” (p.171). Este método genera diversas opiniones antes una misma situación en particular, el aprendizaje es grupal.

El tiempo propuesto que se tomará para el cumplimiento del Plan desarrollo de competencias es de un año, en cada uno de estos métodos se realizará un feedback posterior, para que así el aprendiz pueda ir conociendo los puntos que ha mejorado y a los que debe poner mayor atención, la evaluación se realizará trimestralmente.

Existen tres variables que se tomaron en consideración para el desarrollo del Plan, las cuales son: nivel de educación, edad y tiempo de permanencia en la organización, estas variables permiten esquematizar el plan de acción. Identificar las variables es importante ya que de eso dependerá el correcto plan de acción, el cual debe ser de fácil comprensión, aplicación y cumplimiento.

Debido a la realidad económica del país, por el momento la gerencia no cuenta con recursos monetarios para solicitar consultoría externa para el desarrollo del Plan, por tal motivo los facilitadores serán los colaboradores que hayan obtenido un puntaje alto en las competencias. Ellos estarán liderando el Plan con sus pares que necesitan mejorar. Cada facilitador tendrá la colaboración y asesoría de las autoras.

A continuación, se detalla el Plan de desarrollo a emplear:

PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS									
Cargo	Nivel de Educación	Edad	Tiempo en la Organización	Plan de Acción	Plazo	Periodo de Evaluación	Statu	Competencias por desarrollar	Indicador de Cumplimiento
Jefe de Bodega	Bachiller	36	6	Mentoring Role Playing	Anual	Trimestral	Por iniciar	Orientación a resultados Cambio e innovación Comunicación	Número de actividades programadas / Número de actividades desarrolladas
Jefe de Mantenimiento	Bachiller	50	9	Mentoring Role Playing	Anual	Trimestral	Por iniciar	Orientación a resultados Comunicación	Número de actividades programadas / Número de actividades desarrolladas
Jefe de Compras	Ingeniera Comercio Exterior	32	4	Mentoring Role Playing	Anual	Trimestral	Por iniciar	Orientación a resultados Comunicación Orientación al Servicio	Número de actividades programadas / Número de actividades desarrolladas
Jefe Administrativo	Ingeniero Comercial	26	3	Mentoring Role Playing	Anual	Trimestral	Por iniciar	Orientación a resultados Comunicación	Número de actividades programadas / Número de actividades desarrolladas

Auditor Senior	Contador Público Autorizado	34	2	Método de estudios de casos Role Playing	Anual	Trimestral	Por iniciar	Liderazgo Desarrollo de personas	Número de actividades programadas / Número de actividades desarrolladas
Jefe de Sistemas	Bachiller	45	7	Mentoring Role Playing	Anual	Trimestral	Por iniciar	Orientación a resultados Trabajo en Equipo	Número de actividades programadas / Número de actividades desarrolladas
Jefe de Tesorería	Ingeniero Negocios Internacionales	27	3	Método de estudios de casos Role Playing	Anual	Trimestral	Por iniciar	Liderazgo Desarrollo de personas	Número de actividades programadas / Número de actividades desarrolladas
Contador	Contador Público Autorizado	32	8	Método de estudios de casos Role Playing	Anual	Trimestral	Por iniciar	Liderazgo Desarrollo de personas	Número de actividades programadas / Número de actividades desarrolladas
Jefe de Panadería	Bachiller	43	15	Mentoring Role Playing	Anual	Trimestral	Por iniciar	Orientación a resultados Comunicación	Número de actividades programadas / Número de actividades desarrolladas
Jefe de Pastelería	Técnico en Pastelería	36	6	Mentoring Role Playing	Anual	Trimestral	Por iniciar	Orientación a resultados Comunicación	Número de actividades

								Orientación al Servicio	programadas / Número de actividades desarrolladas
Jefe de Logística	Bachiller	40	14	Mentoring Role Playing	Anual	Trimestral	Por iniciar	Orientación a resultados Comunicación Orientación al Servicio	Número de actividades programadas / Número de actividades desarrolladas
Jefe Ventas Institucionales	Bachiller	41	1	Método de estudios de casos Role Playing	Anual	Trimestral	Por iniciar	Liderazgo Desarrollo de personas	Número de actividades programadas / Número de actividades desarrolladas
Jefe Ventas Locales	Bachiller	56	15	Método de estudios de casos Role Playing	Anual	Trimestral	Por iniciar	Liderazgo Desarrollo de personas	Número de actividades programadas / Número de actividades desarrolladas
				Role Playing				Desarrollo de personas	

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

6.1 CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo investigativo cumplió con los objetivos planteados al inicio de este proyecto por lo siguiente:

- Las personas involucradas, es decir los ejecutivos de la Panificadora, mandos medios y colaboradores en general, cada uno de ellos fueron actores principales y fundamentales cuando se les solicitó información. Ellos se mostraron activos y colaboradores teniendo como resultado datos pertinentes y oportunos para el avance de la investigación
- Los objetivos planteados se cumplieron, la identificación de cargos estratégicos permitió a la dirección tomar conciencia de la relación entre los objetivos organizacionales de la Panificadora y el poseer personal calificado para el cumplimiento de los mismos. La actualización de manuales a su vez definió funciones y se consideró competencias relevantes para cada cargo, esto con la finalidad de potenciar al ocupante del cargo con las habilidades requeridas para dar cumplimiento eficiente del cargo que esté desempeñando.
- Las evaluaciones de desempeño identificaron el nivel actual del desarrollo de las competencias evaluadas en cada una de las personas que ocupan cargos estratégicos. Las brechas existentes deben ser vistas como oportunidades de desarrollo para cada colaborador y sobre todo para la panificadora ya que al trabajarlas la organización gana personal con el “perfil deseado”.
- La directiva de la organización ve al liderazgo en general, como una competencia pilar que todos los colaboradores con cargos estratégicos deben poseer.

6.2 SUGERENCIAS

- Actualizar manuales de funciones e incluir competencias para todos los cargos existentes en la Panificadora.
- Continuar con las evaluaciones de desempeño direccionado a todos los colaboradores de la panificadora, generando así una cultura de autocapacitación o autodesarrollo.

- Socializar oportunamente el Plan de desarrollo de competencias establecido para los cargos estratégicos de la Panificadora. Generar compromiso y cumplir con los tiempos establecidos.
- Realizar una entrevista de las expectativas de los cargos estratégicos con el plan de desarrollo y luego otra entrevista después de aplicarlo para conocer si las acciones a tomar fueron efectivas.
- Evaluado el plan de desarrollo enfocado al colaborador, debería añadirse una retribución extra salarial.

6.3 BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencia, Evaluación de 360*. Argentina.
- Alles, M. (2009). *Construyendo el talento*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Argentina: Granica.
- Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Argentina: Granica.
- Barney. (1991). *BMS*. Recuperado el 20 de Enero de 2017, de Firm Resources and sustained competitive advantage: <http://www.bms.lk/download/PGD/slides/Strategic-Planning-Materials/Barney-1991-strategy.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos, quinta edición*. Bogotá, Colombia: Nomos S.A.
- Directorio de empresas establecimientos 2012*. (2012). Recuperado el 17 de Enero de 2017, de Ecuadorencifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf
- Dodero, S. (s.f.). *ADEN Alta Dirección Business School*. Recuperado el 16 de Enero de 2017, de Biblioferasalat:

- [http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)
- Ecuador en Cifras. (2012). *Ecuadoren cifras*. Recuperado el 25 de Abril de 2016, de Directorio de empresas y establecimientos:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf
- Eumed. (2012). *Eumed*. Obtenido de Enciclopedia virtual: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html
- Gonzalez, F., & Tribunal laboral de cataluña. (2015). *Identificacion de cargos*. Cataluña.
- Hernández, R. (s.f.). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.
- IDE. (Abril de 2007). *PERSPECTIVA*. (IDE, Productor) Recuperado el 9 de Julio de 2016, de IDE: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-abril-2007/680-todo-queda-en-familia>
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Lewin, K. (1988). *Teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona, España: Paldos.
- Santiago, J. (21 de Julio de 2005). *El Economista*. (J. Santiago, Productor) Recuperado el 09 de Julio de 2016, de El Economista: <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2015/07/21/industria-pan-vale-us461000-millones>
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. Mexico: Prentice Hall.
- Smircich, L. (1983). *Jstor*. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de Jstor: https://www.jstor.org/stable/2392246?seq=1#page_scan_tab_contents
- Thompson, D. (1959). *Motivating others creating the conditions*. United States: Editorial Services.

6.4.2 IDENTIFICACIÓN DE CARGOS ESTRATÉGICOS

#	Puesto de Trabajo	FACTOR	FORMACIÓN ACADÉMICO	EXPERIENCIA	RESPONSABILIDAD SOBRE DATOS CONFIDENCIALES	NIVEL DE SUPERVISIÓN	CONDICIONES DE TRABAJO	TOTAL PUNTOS ACUMULADOS	NIVEL DE CALIFICACIÓN ASIGNADO
			A-1	A-3.a	D-1.a	E	F-2		
1	JEFE DE BODEGA	Grado	10	2	4	4	2	181	6
		Puntuación	100	27	20	22	12		
2	JEFE DE MANTENIMIENTO	Grado	10	6	2	4	4	231	5
		Puntuación	100	75	10	22	24		
3	JEFE DE COMPRAS	Grado	10	6	3	2	1	209	5
		Puntuación	100	75	15	13	6		
4	JEFE ADMINISTRATIVO	Grado	10	6	4	2	1	214	5
		Puntuación	100	75	20	13	6		
5	AUDITOR SENIOR	Grado	10	6	4	3	2	224	5
		Puntuación	100	75	20	17	12		
6	JEFE DE SISTEMAS	Grado	10	6	4	3	1	218	5
		Puntuación	100	75	20	17	6		
7	JEFE DE TESORERÍA	Grado	10	6	5	3	1	223	5
		Puntuación	100	75	25	17	6		
8	CONTADOR	Grado	10	6	5	4	1	228	5
		Puntuación	100	75	25	22	6		
9	JEFE DE PANADERÍA	Grado	9	6	3	7	2	228	5
		Puntuación	91	75	15	35	12		
10	JEFE DE PASTELERÍA	Grado	9	6	3	7	2	228	5
		Puntuación	91	75	15	35	12		
11	JEFE LOGÍSTICA	Grado	9	6	3	7	2	228	5
		Puntuación	91	75	15	35	12		
12	JEFE DE VENTAS INSTITUCIONALES	Grado	8	6	3	4	1	200	6
		Puntuación	82	75	15	22	6		
13	JEFE DE VENTAS LOCALES	Grado	8	6	3	8	1	218	5
		Puntuación	82	75	15	40	6		

6.4.3 ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

Entrevistado: G.G. de la panificadora

Entrevistador: Autora

A: ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa actualmente?

G.G.: Alrededor de 500, ya que se han abierto nuevos locales, aunque la semiautomatización de la planta producirá que se desvincule personal o se las reubique. Estamos revisando esa situación con el abogado.

A: ¿Conoce cuántos cargos tiene la empresa?

G.G.: No recuerdo, la empresa ha crecido (este dato se lo puede dar la Sra. De nómina).

A: ¿Cuáles piensa usted que son cargos importantes?

G.G.: La empresa necesita tener profesionales en las áreas, tenemos cubiertas todas las jefaturas.

A: ¿Los tiene identificados?

G.G.: Jefe de Panadería, Jefe de Ventas (la señora I. Está en este cargo), todas estas personas comenzaron con la panadería, les falta actitudes como liderazgo y proactividad.

Necesitamos un jefe de logística con experiencia, también un gerente administrativo financiero para que tome las decisiones de la empresa ya que debo delegar.

A: ¿Considera que las personas que están en cargos de jefaturas tienen las competencias adecuadas para el cargo?

G.G.: Les falta liderazgo y compromiso, son muy buenos trabajadores y sobre todo son de mi confianza, conocen el funcionamiento de la empresa en su totalidad, pero creo que les falta más. Desempeñan bien sus funciones, aunque a veces se tiene que estar atrás para que realicen ciertas actividades. No toman decisiones.

A: ¿Qué tipo de capacitación se les está dando a esos colaboradores?

G.G.: Todos sabemos que la situación actual del país es complicada y no tenemos presupuestado actividades para desarrollarlos, entiendo que hay que motivarlos. Me han presentado propuestas de coaching y por el momento se están revisando.

Observaciones generales:

La empresa necesita profesionales, les queremos dar oportunidad a los chicos para que estudien, se superen y puedan aportar más a la empresa. Además, una vez con estudios ellos buscan mejores oportunidades y no se fijan en quedarse en la empresa.

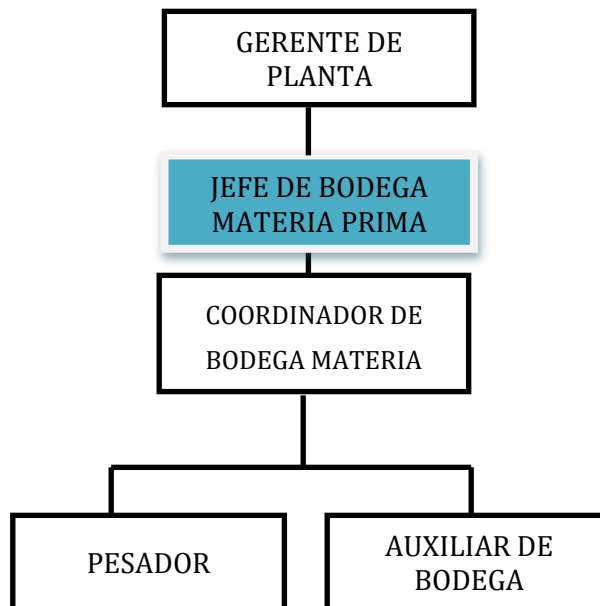
6.4.4. MANUALES DE CARGOS

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

Título del Cargo	Jefe de Bodega de Materia Prima
Área/Departamento	Producción
Reporta a:	Gerente de Planta
Supervisa a:	Coordinador de bodega de materia prima, pesador y auxiliar de bodega

2. UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA



3. MISIÓN

Asegurar la disponibilidad de materias primas y materiales para abastecer al cliente interno en el tiempo oportuno y con la calidad requerida.

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

4. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Programar requerimiento de materia prima, empaques y suministros a fin de mantener stock mínimo de seguridad, que garantice la disponibilidad para el proceso productivo.
- Participar en reuniones con el departamento de compras, ventas y producción para revisar requerimientos de materia prima para la elaboración de productos especiales o de temporadas.
- Remitir al departamento de compras la solicitud de compra de materias primas, empaques y suministros para producción.
- Coordinar con proveedores externos las fechas de entrega de las órdenes de compras generadas de materia prima, empaques y suministros.
- Receptar órdenes de pedido del área de producción y gestionar el despacho.
- Informa al jefe de compras novedades suscitadas en la recepción de materias primas, empaques y suministros para la toma de acciones.
- Registrar en el sistema reclamos por recepción de materias primas, empaques y suministros.
- Realizar la gestión de devolución de productos no conforme a proveedores.
- Registrar en el sistema entrada a bodega, con la respectiva documentación soporte.
- Supervisar el adecuado almacenamiento de materias primas, empaques y suministros e identificación del producto.
- Supervisar la correcta ejecución en el proceso de selección y limpieza de granos y otros ingredientes secos.
- Supervisar que la gestión de despacho se realice de acuerdo con el procedimiento establecido.
- Coordinar con las áreas de Producción, Calidad y Finanzas las acciones oportunas en relación a productos de baja rotación.
- Supervisar cumplimiento de normas BPM, Seguridad Alimentaria, HACCP y procedimientos establecidos.
- Realizar seguimiento a la ejecución de análisis de materias primas y empaques.

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

- Controlar la adecuada rotación de materias primas con la finalidad de evitar las pérdidas por obsolescencia.
- Controlar que los inventarios se mantengan en los niveles de seguridad mínima.
- Verificar el buen funcionamiento de los equipos de medición y cámara de frío e informar novedades al departamento de Mantenimiento.
- Controlar que las certificaciones de calibración de los equipos de medición emitidas por el INEN estén actualizadas.
- Verificar el cumplimiento del plan de mantenimiento de los equipos de medición existente en Almacén de Materia Prima.
- Programar requerimientos de materiales a fin de mantener stock mínimo de seguridad, que garantice la disponibilidad para el cliente interno.
- Coordinar con proveedores externos las fechas de entrega de las órdenes de compras solicitadas.
- Remitir al departamento de compras la solicitud de compra de materiales.
- Informar al jefe de compras novedades suscitadas en la recepción de materiales.
- Realizar la gestión de devolución de productos no conforme a proveedores.

PERFIL DEL PUESTO

Edad	30 - 45 años
Sexo	Indistinto
Disponibilidad de Viaje	No
Educación Formal Requerida	Profesional en Ingeniería Comercial, Logística, Economía y carreras afines.
Experiencia Requerida	3 años en posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

Competencias Críticas	A	B	C	D
Orientación a resultados	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación	X			

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

Cambio e innovación	X			
Orientación al servicio	X			
Autodesarrollo	X			
Desarrollo de personas	X			
Liderazgo	X			

A: 100-75%

B: 74-50%

C: 49-25%

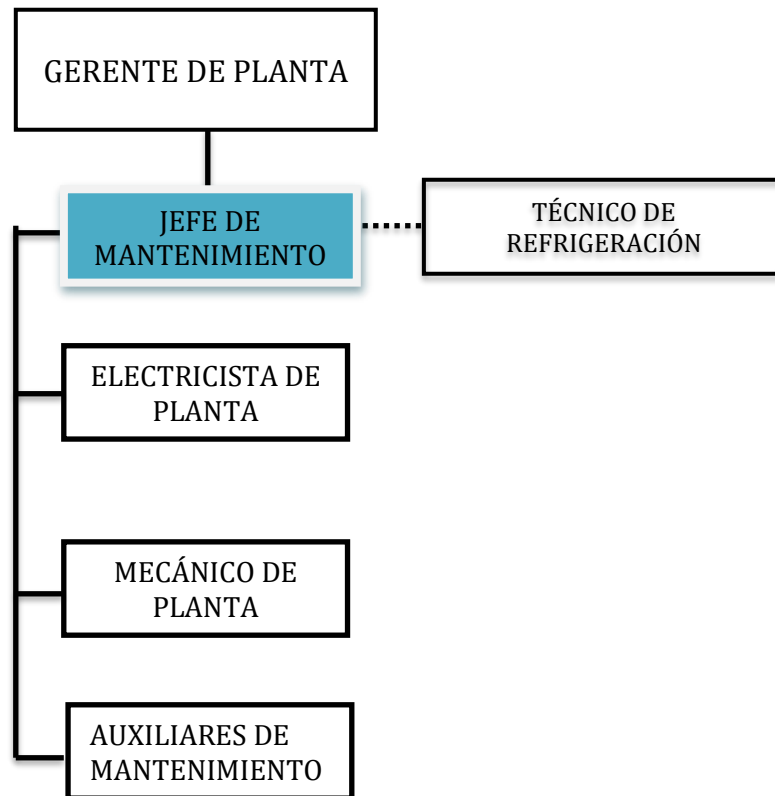
D: 24% MENOS

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

Título del Cargo	Jefe de Mantenimiento
Área/Departamento	Producción
Reporta a:	Gerente de Planta
Supervisa a:	Electricista de planta, mecánico de planta, técnico en refrigeración, auxiliares de mantenimiento.

2. UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA



3. MISIÓN

Organizar, direccionar y ejecutar los trabajos de mantenimiento preventivos o correctivos requeridos para conservar la planta industrial, los equipos, vehículos; maquinarias, las instalaciones en los locales comerciales; los edificios de administración y producción en

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO		Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

condiciones de cumplir con la función para la cual fueron proyectados con la capacidad y calidad especificadas, pudiendo ser utilizadas en condiciones de seguridad y economía de acuerdo a un nivel de ocupación y a un programa de uso definido para los requerimientos de producción y de venta.

4. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Elaborar el Plan de mantenimiento preventivo de todos los equipos y maquinarias de producción, locales y áreas administrativas, mediante la programación del mantenimiento considerando las horas de uso y las especificaciones técnicas.
- Elaborar el Plan de mantenimiento preventivo de todas las instalaciones eléctricas de la planta, los locales comerciales y las áreas administrativas, mediante la programación del mantenimiento considerando las especificaciones técnicas.
- Ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de acuerdo con políticas, procedimientos, instructivos de la empresa, las mejores prácticas y disposiciones legales cuando aplique, con la finalidad de asegurar que no se detenga la operación de la empresa.
- Elaborar propuestas de reposición de equipos, mediante el análisis de alternativas de mantener el actual y correr con costos de mantenimiento, comprar un equipo con la correspondiente valoración por cada alternativa. Con la finalidad de optimizar los costos de producción de la empresa.
- Instalar, operar, conservar y modificar los equipos, máquinas de la planta de producción, áreas administrativas y locales comerciales, mediante la aplicación de los procedimientos técnicos correspondientes, políticas, procedimientos e instructivos de la empresa y disposiciones legales cuando aplique.
- Registrar en manuales de procedimientos, manuales de especificaciones técnicas e instructivas las características técnicas de los equipos, maquinarias, vehículos, instalaciones, las rutinas de mantenimiento, las listas de comprobación del

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

mantenimiento, la capacidad de producción de las maquinarias y el listado de los repuestos principales o sensitivos para el funcionamiento de las mismas.

- Instalar, operar, y conservar los equipos de protección ambiental.
- Asegurar el funcionamiento continuo del sistema de seguridad industrial, mediante la ejecución de mantenimiento preventivo o correctivo y las pruebas de funcionamiento cuando corresponda.

PERFIL DEL PUESTO

Edad	30 - 50 años
Sexo	Masculino
Disponibilidad de Viaje	Si
Educación Formal Requerida	Profesional en Ingeniería Industrial, Ing. En mecánica y afines.
Idiomas	Inglés intermedio.
Experiencia Requerida	5 años en posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

Competencias Críticas	A	B	C	D
Orientación a resultados	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación	X			
Cambio e innovación	X			
Orientación al servicio	X			
Autodesarrollo	X			
Desarrollo de personas	X			
Liderazgo	X			

A: 100-75%

B: 74-50%

C: 49-25%

D: 24% MENOS

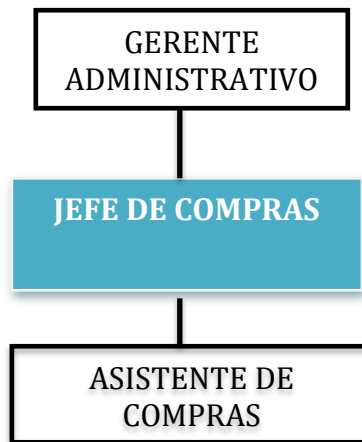
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Título del Cargo	Jefe de Compras
Área/Departamento	Compras.

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

Reporta a:	Gerente Administrativo
Supervisa a:	Asistente de Compras

2. UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA



3. MISIÓN

Apoyar en el proceso administrativo de compras locales e internacionales de materias primas, materiales de empaque, repuestos y suministros de oficina, con la finalidad de contribuir al cumplimiento de requerimientos del cliente interno en el menor costo y tiempo posible.

4. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES

- Receptar diariamente las solicitudes de compras del Almacén de Materias Primas y Materiales de acuerdo con especificaciones técnicas, previa aprobación de jefe inmediato del área para gestionar la compra.
- Solicitar cotizaciones a proveedores externos.
- Ingresar y validar cotizaciones de proveedores.
- Enviar las órdenes de compra vía email o fax a proveedores.
- Realizar seguimiento a la gestión de despacho de las órdenes de compras solicitadas a proveedores a nivel nacional e internacional.

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

- Receptar solicitudes de compras por stock del Almacén de Materias Primas y Materiales previa aprobación de Gerencia General.
- Realizar guía de facturas de la documentación soporte emitida por las compras que no tienen ingreso al Almacén de Materias Primas y Materiales.
- Remitir solicitud de crédito a nuevos proveedores previa aprobación del Jefe Administrativo.
- Archivar documentación del área (cotizaciones, artes de imprenta y copias de facturas referente al CONSEP, etc.).
- Compra de combustible semanal.
- Control y seguimiento de permisos Agencia, Regulación y control Hidrocarburos.
- Trámite de importaciones de maquinaria y materia prima en coordinación con el agente de Aduana.
- Reuniones con proveedores para revisiones de precios, productos.
- Revisión de facturas de materia prima, ord3enes de compras y entregarlas a Contabilidad para su respectivo registro.

PERFIL DEL PUESTO

Edad	30 - 45 años
Sexo	Indistinto
Disponibilidad de Viaje	No
Educación Formal Requerida	Profesional en Administración de empresas, Licenciatura en comercio exterior y afines.
Idiomas	Inglés intermedio
Experiencia Requerida	3 años en posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

Competencias Críticas	A	B	C	D
Orientación a resultados	X			

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

Trabajo en equipo	X			
Comunicación	X			
Cambio e innovación	X			
Orientación al servicio	X			
Autodesarrollo	X			
Desarrollo de personas	X			
Liderazgo	X			

A: 100-75%

B: 74-50%

C: 49-25%

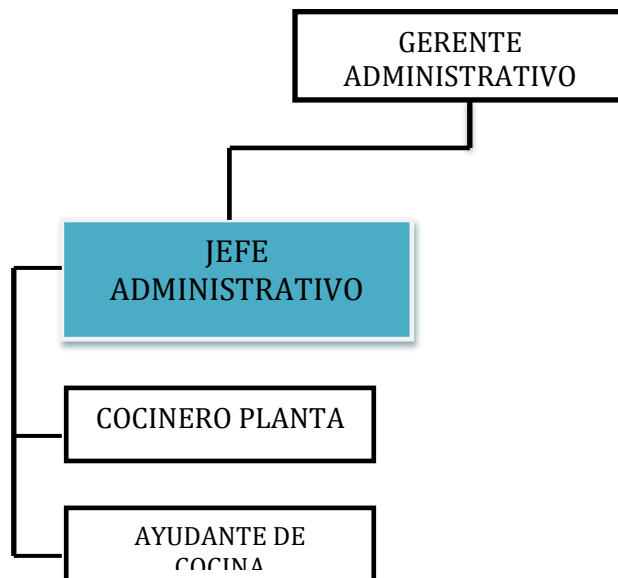
D: 24% MENOS

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Título del Cargo	Jefe administrativo
Área/Departamento	Finanzas
Reporta a:	Gerente financiero
Supervisa a:	Cocinero y ayudante de cocina

2. UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA



3. MISIÓN DEL CARGO

Organizar, coordinar y supervisar todos los servicios de apoyo a las áreas funcionales tales como: transporte, mensajería, seguridad, limpieza, contratación de servicios de mantenimiento general y de instalaciones.

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CARGO

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

- Atender y gestionar requerimientos administrativos de todas las áreas, evaluando costo-beneficio con la finalidad de garantizar la satisfacción del cliente interno.
- Presentar alternativas de contratación para la confección de uniformes para el personal buscando mejores opciones en el costo y calidad.
- Coordinar la confección y entrega de uniformes con proveedores contratados.
- Revisar y aprobar facturas emitidas por proveedores
- Gestionar la compra de pasaje y reservación hotelera para el personal, previa aprobación del jefe inmediato, buscando las mejores opciones para la empresa y colaboradores.
- Gestión de pago de servicios básicos y comunicaciones
- Presentar propuestas y realizar la contratación de servicio de seguridad a Gerencia Financiera.
- Gestionar pago de matrículas y revisión vehicular.
- Coordinar mantenimiento de vehículos con el área de logística y compras.
- Gestionar permisos Municipales de los puntos de Venta y planta conjunto con Abogados o asesores externos.
- Presentar propuestas preseleccionadas de seguros para bienes inmuebles, de salud para accionistas y de vehículos.
- Recopilar y remitir documentación necesaria para la matriculación de vehículos al área de logística.
- Gestionar renovación de contratos de arrendamiento de equipos nuevos.
- Gestionar contrato de comodato para cambio o nuevos equipos de los proveedores.
- Gestionar contrato de Reserva de Dominio y contrato Mercantil de distribución de productos.
- Gestionar renovación de marcas registradas de IEPI en conjunto con abogados.
- Aprobar y realizar transferencias bancarias a proveedores.
- Coordinar con la persona encargada de cocina el menú mensual para la empresa.

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

- Aprobar diversos requerimientos de compra de material para los puntos de venta con previa autorización de Gerencia General

PERFIL DEL PUESTO

Edad	27 – 45 años
Sexo	Indistinto
Disponibilidad de Viaje	Si
Educación Formal Requerida	Profesional en Administración de empresas, Economía o carreras afines.
Idiomas	Inglés intermedio
Experiencia Requerida	3 años en posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

Competencias Críticas	A	B	C	D
Orientación a resultados	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación	X			
Cambio e innovación	X			
Orientación al servicio	X			
Autodesarrollo	X			
Desarrollo de personas	X			
Liderazgo	X			

A: 100-75%

B: 74-50%

C: 49-25%

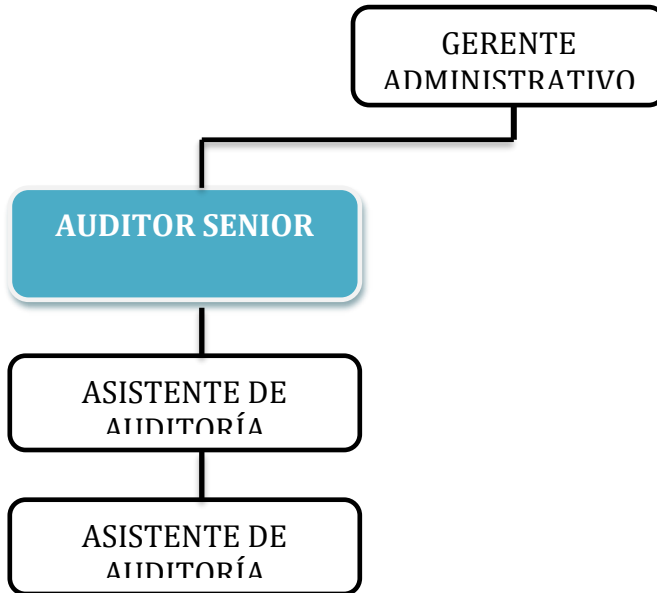
D: 24% MENOS

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Título del Cargo	Auditor Senior
Área/Departamento	Auditoría
Reporta a:	Gerente Administrativo
Supervisa a:	Asistente de Auditoría

2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN



3. MISIÓN DEL CARGO:

Realizar todas las acciones necesarias para auditar el cumplimiento de todos los procesos de la empresa en las diferentes áreas conforme al plan anual de auditoria interna.

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CARGO

- Planificar sus propias tares y sobre la manera de hacerlas, así como de su equipo de trabajo.

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

- Control de las actividades del equipo a su cargo.
- Planeación de auditoria: Diseño de programas de trabajo con criterio propio para la aplicación de procedimientos de auditoría, adecuando a los objetivos de análisis, confección de notas de auditoria, elaboración de borrador de informes, relevamiento de información, evaluación del control interno, determinación y análisis de hallazgos dentro de un proceso de auditoría.
- Seguimiento a las recomendaciones y observaciones emitidas producto de los informes de Auditoria emitidos.
- Ejecutar el programa anual de Auditoría, así como las acciones de seguimiento y control posteriores.
- Realizar trabajos especiales solicitados por la Gerencia General.
- Arqueo de Caja de los locales.
- Inventario de Productos de materia prima como de producto terminado.
- Revisión de Facturas y ttransferencias de planta a locales.
- Revisión de devoluciones de locales.

PERFIL DEL PUESTO

Edad	27 – 45 años
Sexo	Indistinto
Disponibilidad de Viaje	Si
Educación Formal Requerida	Profesional en Administración de empresas, Economía o carreras afines.
Idiomas	Inglés intermedio
Experiencia Requerida	3 años en posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

Competencias Críticas	A	B	C	D
Orientación a resultados	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación	X			

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

Cambio e innovación	X			
Orientación al servicio	X			
Autodesarrollo	X			
Desarrollo de personas	X			
Liderazgo	X			

A: 100-75%

B: 74-50%

C: 49-25%

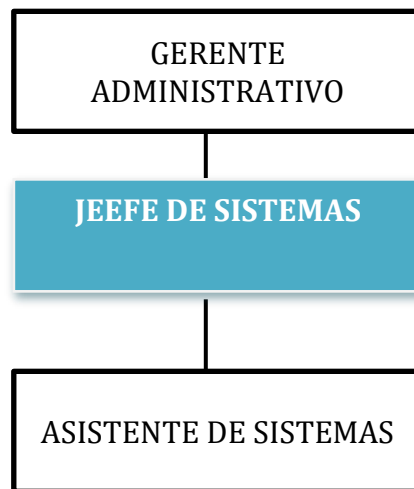
D: 24% MENOS

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Título del Cargo	Jefe de Sistemas
Área/Departamento	Sistemas
Reporta a:	Gerente Administrativo
Supervisa a:	Asistente de sistemas

2. UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA



3. MISIÓN DEL CARGO

Desarrollar aplicaciones y garantizar el buen funcionamiento del sistema informático de la empresa (producción, administrativo y ventas) además de velar por el cuidado y mantenimiento de los equipos informáticos de la organización.

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CARGO

- Administrar la página Web de la Institución.
- Supervisar el manejo del sistema de la empresa y mensajería instantánea
- Administrar la red telefónica institucional.

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

- Elaborar el plan de mantenimiento anual de los equipos de oficina y los ups.
- Apoyar a usuarios en operaciones de implementación o adecuación de servicios informáticos.
- Detección y eliminación de virus y/o programas espías.
- Supervisar la instalación y configuración de componentes internos o externos.
- Elaboración de manuales y guías de funcionamiento.
- Inventario y control de Hardware y software y control de redes
- Verificar el cumplimiento de las políticas de uso de Equipos informáticos.
- Formación de los usuarios.
- Atención a requerimientos especiales de los usuarios.

PERFIL DEL PUESTO

Edad	30 - 45 años
Sexo	Indistinto
Disponibilidad de Viaje	Si
Educación Formal Requerida	Ing. En sistemas o Licenciado en sistemas informáticos
Idiomas	Inglés intermedio
Experiencia Requerida	3 años en posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

Competencias Críticas	A	B	C	D
Orientación a resultados	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación	X			
Cambio e innovación	X			
Orientación al servicio	X			
Autodesarrollo	X			
Desarrollo de personas	X			
Liderazgo	X			

A: 100-75%

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

B: 74-50%

C: 49-25%

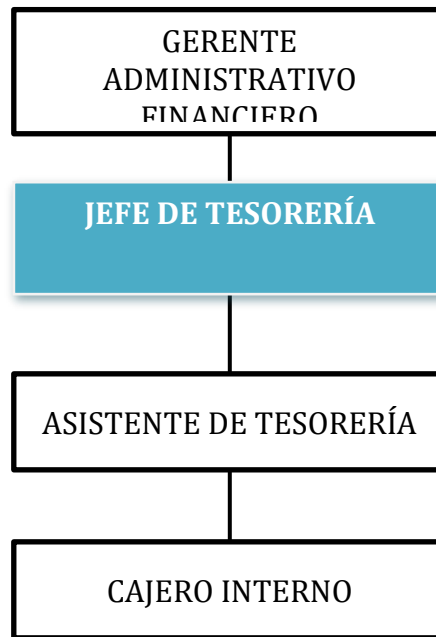
D: 24% MENOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

Título del Cargo	Jefe de Tesorería
Área/Departamento	Finanzas/Tesorería
Reporta a:	Gerente Administrativo/Financiero
Supervisa a:	Asistente de Tesorería y Cajero Interno

2. UBICACIÓN DEL CARGO EN LA ORGANIZACIÓN



3. MISIÓN DEL CARGO.

Asegurar la liquidez de la empresa analizando diferentes vías de financiamiento para solventar las actividades monetarias de la misma sin que esto afecte las operaciones habituales.

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CARGO:

- Revisar y analizar flujo de Caja con la finalidad de optimizar los recursos económicos para que la empresa desarrolle su actividad.

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

- Asegurar el pago oportuno de proveedores, instituciones financieras, instituciones del estado y colaboradores.
- Asegurar el correcto manejo de los fondos de caja chica
- Revisión diaria de saldos bancarios
- Actualización del archivo posición de liquidez para gestionar pago a proveedores.
- Planificar el pago a proveedores
- Revisión de débitos de servicios básicos
- Receptar y generar transferencias bancarias por concepto de pago de nómina.
- Coordinar desembolsos de caja general.
- Dar de baja cuentas por pagar en el sistema
- Revisión de saldos mensual para proyecto de financiamiento.

PERFIL DEL PUESTO

Edad	30 – 50 años
Sexo	Indistinto
Disponibilidad de Viaje	Si
Educación Formal Requerida	Profesional en Administración de empresas, Economía o carreras afines.
Idiomas	Inglés intermedio
Experiencia Requerida	5 años en posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

Competencias Críticas	A	B	C	D
Orientación a resultados	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación	X			
Cambio e innovación	X			
Orientación al servicio	X			
Autodesarrollo	X			
Desarrollo de personas	X			
Liderazgo	X			

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

A: 100-75%

B: 74-50%

C: 49-25%

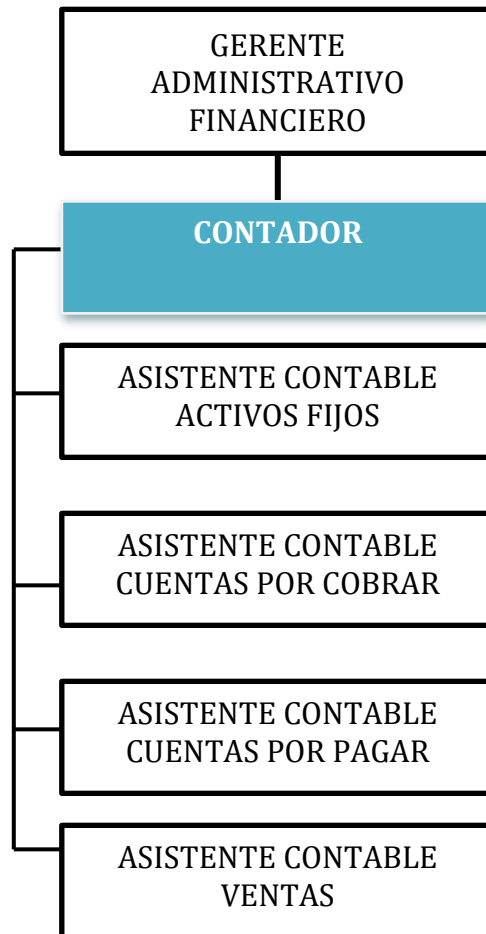
D: 24% MENOS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

Título del Cargo	Contador
Área/Departamento	Administración
Reporta a:	Gerente Administrativo
Supervisa a:	Asistentes contables.

2. UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.



3. MISIÓN DEL CARGO

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

Asegurar el cumplimiento de las obligaciones de la empresa con los entes públicos y que la información tributaria de la compañía esté actualizada para la toma de decisiones por parte de la gerencia.

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CARGO

- Supervisar el control respecto de las entregas, bajas y traslados de activos fijo realizando trabajos de campo para verificar la existencia de los mismos.
- Mantener resguardada la documentación que respalde la propiedad de los bienes de la empresa.
- Revisar la cartera por cobrar (Institucionales, empleados y rutas)
- Verificar los créditos otorgados en el menor tiempo posible evaluando los procesos de cobranzas.
- Verificar y analizar según las políticas establecidas por la compañía la información del cliente cuando éstos soliciten crédito y poder definir plazo, cupo y forma de pago.
- Revisar las conciliaciones mensuales de los saldos contables de los clientes vs reporte del módulo de facturación
- Revisión de declaración de IVA mensual ante el SRI
- Verificar que los estados de cuentas de los Bancos con los que se maneja la empresa estén debidamente conciliados con los saldos registrados en los libros de la compañía.
- Revisar las provisiones de caja chica a cuentas por Pagar para el cálculo de las retenciones y enviarlos al Departamento de Tesorería para que se realice el pago.
- Revisión de facturas de proveedores que despachan a los puntos de venta
- Verificar los productos detallados en las facturas cuadre con el interno del local y proceder con el ingreso en el sistema de la factura.
- Revisión y emisión diaria de reporte de ventas de los puntos de ventas.

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

- Revisión de que las recaudaciones hayan sido depositadas en las cuentas corrientes o de ahorros de la empresa.
- Ingreso de facturas de autoconsumo para la respectiva liquidación.
- Ingreso de retenciones en el sistema y en el anexo.
- Revisión de la contabilización de las ventas en Excel.
- Verificar la vigencia de las facturas de los puntos de ventas, rutas e institucionales.
- Elaborar los balances anuales de la empresa y otra información que la directiva solicite.

PERFIL DEL PUESTO

Edad	30 – 50 años
Sexo	Indistinto
Disponibilidad de Viaje	No
Educación Formal Requerida	Contador Público Autorizado
Idiomas	Inglés intermedio.
Experiencia Requerida	5 años en posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

Competencias Críticas	A	B	C	D
Orientación a resultados	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación	X			
Cambio e innovación	X			
Orientación al servicio	X			
Autodesarrollo	X			
Desarrollo de personas	X			
Liderazgo	X			

A: 100-75%

B: 74-50%

C: 49-25%

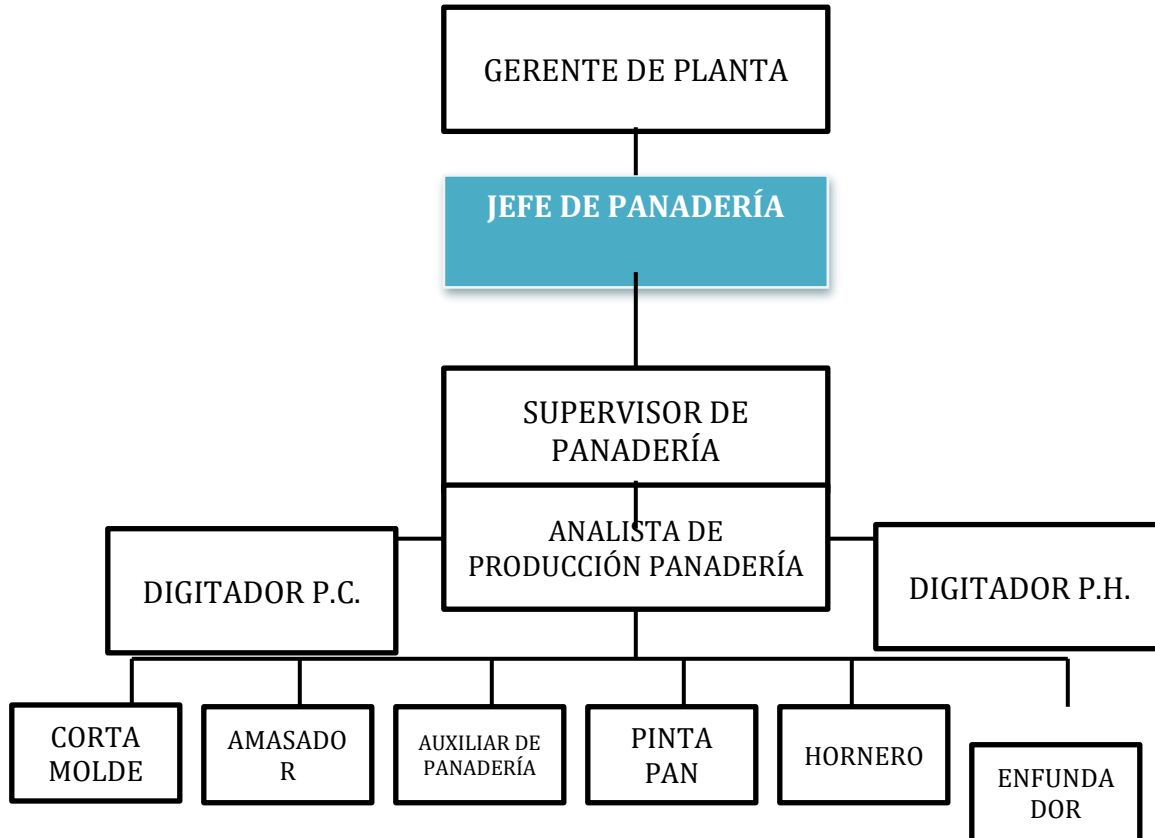
D: 24% MENOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

Título del Cargo	Jefe de Panadería
Área/Departamento	Producción – Panadería
Reporta a:	Jefe de Planta
Supervisa a:	Supervisor de producción panadería, analista de producción panadería, corta molde, amasador, auxiliar de panadería, pinta pan, hornero, enfundador.

2. UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA



3. MISIÓN DEL CARGO

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

Asegurar que la producción de panadería se cumpla de acuerdo a la cantidad planificada y requerida por ventas, con los estándares de manufactura establecidos siguiendo políticas y procedimientos de la empresa.

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CARGO

- Revisar existencias de productos terminados versus pedidos de nueva producción para solicitar la generación de órdenes de producción.
- Entregar a pesaje y despacho las órdenes de requisición de materia prima
- Supervisar la producción, mediante verificación física de ejecución del trabajo de: amasadores, maestros de mesa (meseros), horneros, empacadores, asistentes de producción y auxiliares de panadería, con la finalidad de que la producción se cumpla en cantidad, plazo y de acuerdo con la calidad definida.
- Informar al jefe de mantenimiento las necesidades de mantenimiento preventivo que requieren las maquinarias y equipos de panadería, mediante comunicación por mail o formularios correspondiente de mantenimiento.
- Desarrollar nuevos productos en panadería, ya sea por solicitud del área comercial o por iniciativa propia, mediante el desarrollo de fórmulas y la ejecución de lotes de producción de prueba con la finalidad de aportar nuevos productos a la base ya existente.
- Capacitar al personal que ingresa por primera vez y al que ya forma parte de panadería cuando se conozcan nuevas técnicas de producción, mediante charlas de inducción al personal nuevo y charlas de explicación de nuevas técnicas al personal que ya forma parte de panadería; para asegurar que conozca como ejecutar las tareas asignadas y los aspectos claves que no deben pasar por alto en la producción de panadería.
- Planificar la producción de productos en fechas especiales, mediante el desarrollo de cronogramas de producción, distribución de personal por turnos y el requerimiento de materia prima y materiales indirectos con la debida anticipación.

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

PERFIL DEL PUESTO

Edad	30 – 50 años
Sexo	Masculino
Disponibilidad de Viaje	No
Educación Formal Requerida	Chef en Panadería, técnico en panadería
Idiomas	Inglés intermedio.
Experiencia Requerida	5 años en posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

Competencias Críticas	A	B	C	D
Orientación a resultados	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación	X			
Cambio e innovación	X			
Orientación al servicio	X			
Autodesarrollo	X			
Desarrollo de personas	X			
Liderazgo	X			

A: 100-75%

B: 74-50%

C: 49-25%

D: 24% MENOS

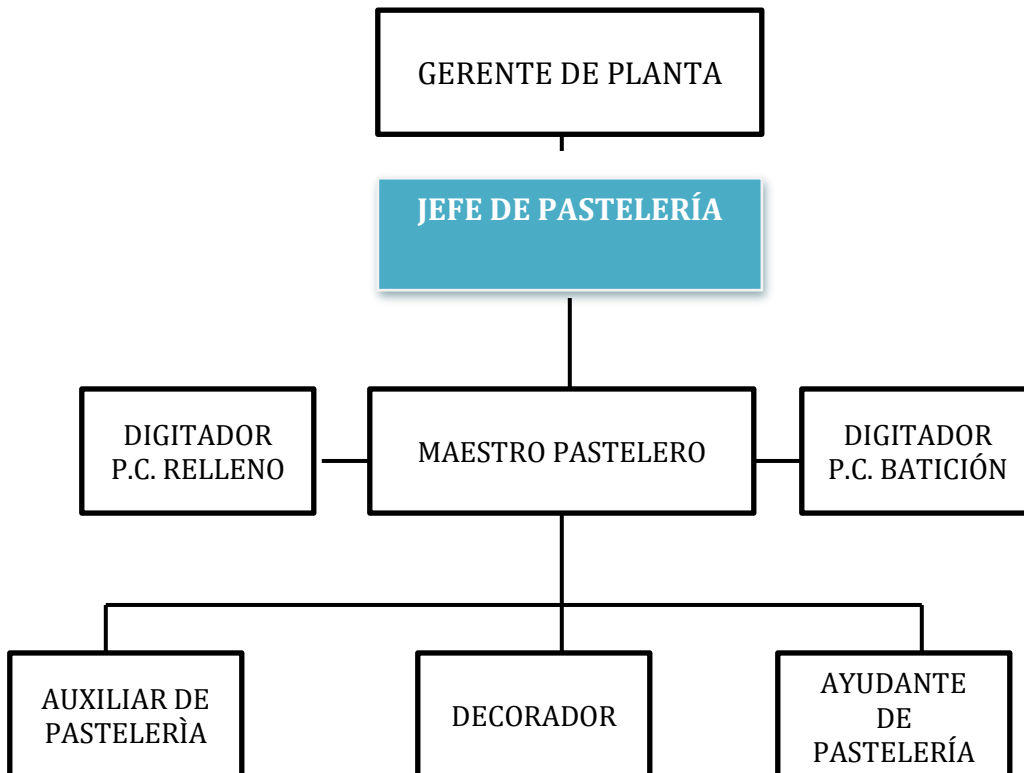
1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

Título del Cargo	Jefe de Pastelería
Área/Departamento	Pastelería
Reporta a:	Gerente de Planta

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

Supervisa a:	Maestro Pastelero, Digitador P.C. relleno, Digitador P.C. batición, auxiliar de panadería,
---------------------	--

2. UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.



3. MISIÓN DEL CARGO

Supervisar y coordinar con todas las áreas que componen el departamento de pastelería tales como (Área Gourmet, Tortas clásicas y modernas, Bocadoitos, Postres, Galletería, Chocolatería, etc.). Controlar el sistema de sanitización en el almacenamiento de los alimentos, materias primas adquiridas y en su posterior proceso para la elaboración de los diferentes productos que se desarrollan en la planta.

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CARGO

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

- Supervisar las áreas de pastelería, mediante inspecciones físicas y verificación de los productos o de los procesos con el fin de que se cumplan los estándares establecidos por la empresa para la producción en pastelería.
- Asegurar que los procesos de pastelería cumplen las normas de higiene con la finalidad que los productos estén en óptimas condiciones para su venta.
- Controlar las temperaturas adecuadas para evitar la contaminación cruzada en los productos.
- Estandarizar recetas, supervisando que se cumplan todas las recetas mediante un modelo establecido.
- Administrar equipos y herramientas de trabajo para la elaboración de los productos.
- Preparar la producción con el stock de productos que recurrentemente requieren los locales y clientes con la finalidad de satisfacer sus necesidades.
- Capacitar al personal de trabajo mediante una charla técnica para poder corregir detalles de ciertos productos.

PERFIL DEL PUESTO

Edad	30 – 50 años
Sexo	Masculino
Disponibilidad de Viaje	No
Educación Formal Requerida	Chef en Pastelería, técnico en pastelería
Idiomas	Inglés intermedio.
Experiencia Requerida	5 años en posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

Competencias Críticas	A	B	C	D
Orientación a resultados	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación	X			
Cambio e innovación	X			
Orientación al servicio	X			

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

Autodesarrollo	X			
Desarrollo de personas	X			
Liderazgo	X			

A: 100-75%

B: 74-50%

C: 49-25%

D: 24% MENOS

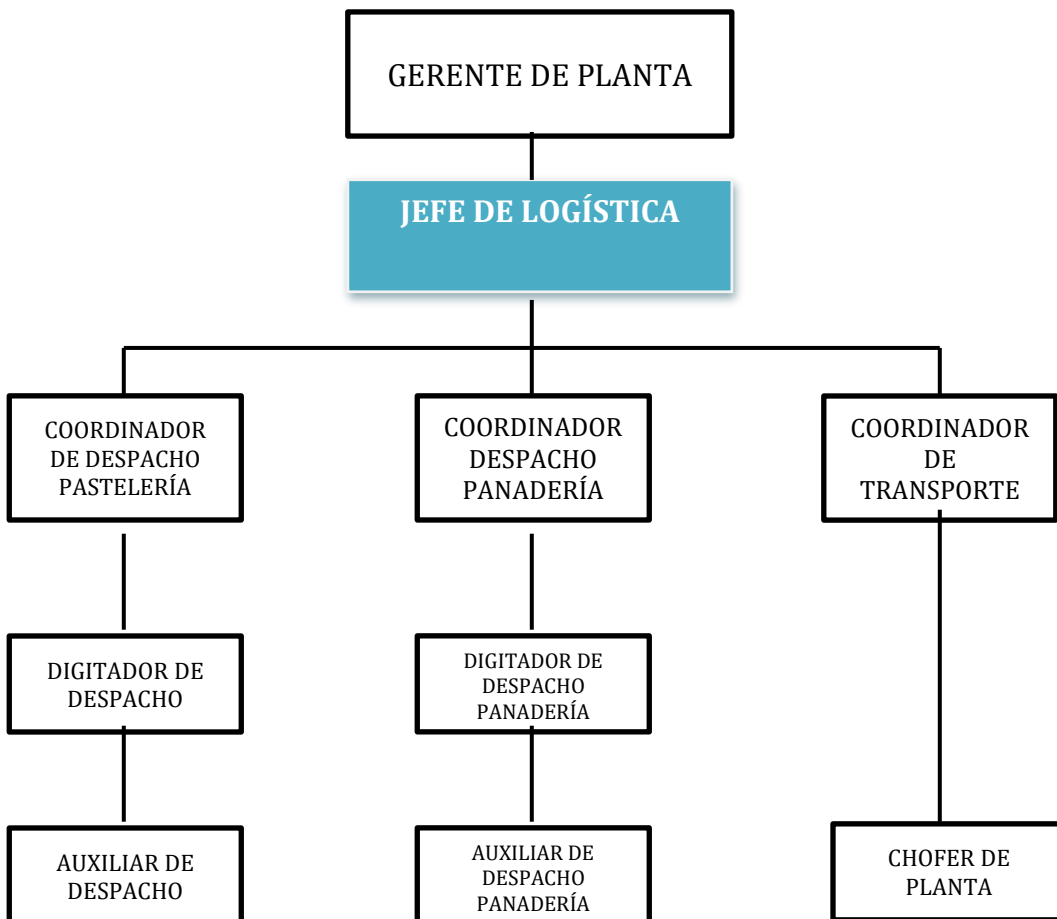
1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

Título del Cargo	Jefe de Logística
Área/Departamento	Logística
Reporta a:	Gerente de Planta

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

Supervisa a:	Coordinador de transporte, coordinador de despacho pastelería, coordinador de despacho panadería, digitador de despacho y chofer.
---------------------	---

2. UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.



3. MISIÓN DEL CARGO

Asegurar que el proceso de despacho y traslado de los productos terminados y materias primas a sus diferentes tipos de destino sean de acuerdo al tiempo establecido según la programación diaria

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CARGO

- Revisar el resumen de pedidos especiales que realizan los locales (por ejemplo: tortas para cumpleaños, para graduación, entre otros) realizado por los coordinadores de despacho.
- Revisar los despachos de pedidos hacia locales tanto de los productos de panadería y pastelería. ordenados por fecha y por horas dándoles prioridad.
- Controlar que salgan los pedidos a tiempo
- Coordinar y revisar los pedidos de clientes empresariales revisando la proyección semanal que envían los clientes empresariales y gestionando con producción los cambios solicitados mediante mails o llamada telefónica, con la finalidad de cumplir los requerimientos del cliente en cantidad, calidad y plazo de entrega.
- Analizar el intervalo de entrega de cada ruta y establecer nuevos recorridos que minimicen tiempos.
- Revisar las guías de remisión emitidas para el despacho a clientes empresariales y locales.
- Prestar apoyo en el proceso de despacho y recepción de pedidos.
- Presentar informes de índices de tiempo de entrega y de devoluciones de producto

PERFIL DEL PUESTO

Edad	30 – 50 años
Sexo	Masculino
Disponibilidad de Viaje	No
Educación Formal Requerida	Ing. En logística y transporte, Ing. Comercial y/o Ing. Industrial.
Idiomas	Inglés básico
Experiencia Requerida	5 años en posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

Competencias Críticas	A	B	C	D
Orientación a resultados	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación	X			
Cambio e innovación	X			
Orientación al servicio	X			
Autodesarrollo	X			
Desarrollo de personas	X			
Liderazgo	X			

A: 100-75%

B: 74-50%

C: 49-25%

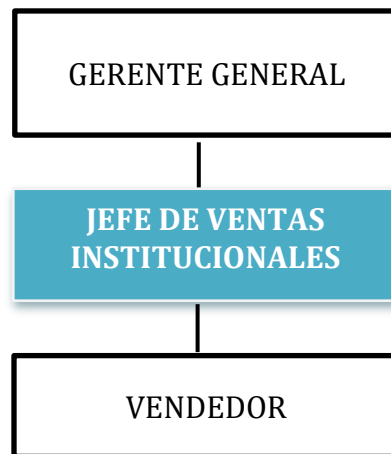
D: 24% MENOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

Título del Cargo	Jefe de Ventas institucionales
Área/Departamento	Ventas
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Vendedor

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

2. UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.



3. MISIÓN DEL CARGO

Supervisar las funciones que realizan los vendedores, haciendo cumplir las tareas programadas por el gerente comercial a fin de llegar de alcanzar las metas presupuestadas de ventas con el menor porcentaje de devoluciones por ruta, vigilando que el cliente reciba la atención y el mejor trato, de acuerdo con políticas y procedimientos de la empresa.

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CARGO

- Controlar que los vendedores asistan puntualmente a ejecutar su labor, mediante la verificación física y el llenado del registro de control, con la finalidad de que la ruta salga en el horario establecido y se ejecute de acuerdo con lo planificado.
- Supervisar los recorridos de las rutas para constatar la frecuencia, rotación de producto, manejo de precios, que el producto llegue a tiempo a clientes, buena atención al cliente,

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

novedades, etc. Mediante la inspección posterior a los clientes y el registro en el formulario correspondiente para asegurar que se cumpla el presupuesto de ventas.

- Hacer seguimiento de los créditos otorgados a los clientes de rutas para evitar los créditos ficticios y que se incremente la cartera no recuperada, mediante la revisión constante de créditos otorgados a los clientes y estado de la recuperación de acuerdo a las políticas, verificas cuando amerite físicamente la existen de los clientes a los que otorgó el crédito. Con la finalidad de lograr las metas planificadas.
- Exigir que los vendedores entreguen el reporte diario de novedades y el recorrido del día, mediante solicitud verbal, verificación física y revisión del contenido para asegurar que los datos sean veraces y permitan tomar acciones para mejora cuando corresponda.
- Solicitar y analizar los aproximados de ventas que deben entregar los Vendedores, corregirlos, informarles a los vendedores de los cambios y entregarlos al Jefe de Ventas, para asegurar que se cumplan el presupuesto asignado.
- Supervisar y controlar el cumplimiento del cronograma de limpieza y mantenimiento de los vehículos, mediante verificación física de los vehículos y revisiones de los check list de limpieza y hoja de mantenimiento del vehículo, para asegurar que el transporte se mantiene de acuerdo con las normas de limpieza para transportar los productos y está disponible cuando se requiera.

PERFIL DEL PUESTO

Edad	30 – 50 años
Sexo	Masculino
Disponibilidad de Viaje	No
Educación Formal Requerida	Ing. En logística y transporte, Ing. Comercial y/o Ing. Industrial.
Idiomas	Inglés básico
Experiencia Requerida	5 años en posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

Competencias Críticas	A	B	C	D
Orientación a resultados	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación	X			
Cambio e innovación	X			
Orientación al servicio	X			
Autodesarrollo	X			
Desarrollo de personas	X			
Liderazgo	X			

A: 100-75%

B: 74-50%

C: 49-25%

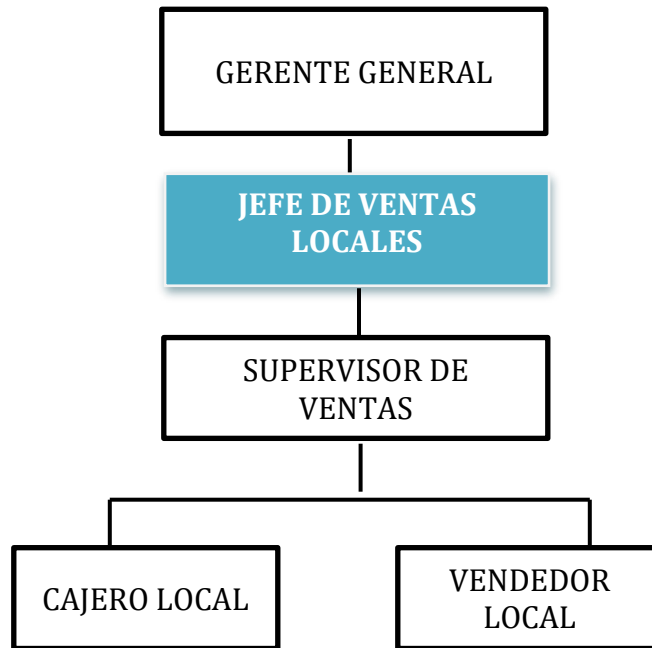
D: 24% MENOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

Título del Cargo	Jefe de Ventas Locales
Área/Departamento	Ventas
Reporta a:	Gerente General
Supervisa a:	Supervisor de ventas, administrador de local, cajero local y vendedor local.

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
		Fecha Elab.	
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

2. UBICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.



3. MISIÓN DEL CARGO

Supervisar la gestión de ventas del canal locales, garantizando el cumplimiento de las metas mensuales proponiendo formas de motivación para alcanzar los objetivos.

4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CARGO

- Verificar el cumplimiento de las metas de venta de acuerdo con el presupuesto aprobado por Gerencia General.
- Controla ingresos (productos) y egresos (venta de productos) que genera el Punto de venta.
- Verifica de forma aleatoria pedidos a panadería, pastelería, y bodega mediante el Sistema, para ver que los locales dispongan del stock adecuado de productos en cantidad y variedad desde el inicio de la jornada hasta el cierre.

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

- Revisa el cumplimiento del cronograma de mantenimiento de los equipos de los locales.
- Verifica las transacciones por concepto de anulaciones (solicitadas por los vendedores y/o cajeros) y valida con su firma o visto bueno.
- Supervisa que todo el personal realice correctamente sus tareas y cumpla con las normas, procedimientos y estándares establecidos con la puntualidad, cumplimiento de turnos, uso correcto de uniforme, presentación personal, atención ágil y eficiente trato con los clientes.
- Verifica que se haya realizado el inventario al cierre de su punto de venta, con sus respectivas devoluciones a través del Sistema.
- Verifica que se haya realizado el inventario mensual de productos desechables de mayor consumo (vasos, platos desechables, servilletas, etc.) y registrado en el respectivo Memorando, y que se haya comparado dicha información con Matriz.
- Verifica y autoriza las transferencias de productos a través del Sistema o suministros con los otros puntos de venta.
- Mantiene reuniones con gerencia para revisión de asuntos que afecten al desarrollo y desenvolvimiento de las ventas en el punto de venta.
- Analiza y establece nuevos métodos o promociones de ventas, para incrementar las ventas en el punto de venta, previa revisión con Jefe de Locales y Asistente de Gerencia.
- Verifica que todos los productos estén colocados en los exhibidores.
- Controla que se realice una correcta manipulación de los productos (higiene), y que el personal cumpla con las normas de limpieza, presentación, imagen y servicio.
- Para la verificaciones y controles deberá elaborar los respectivos registros
 - (envases, vaso, fundas, etc.) que se presenten en los turnos de trabajo.
- Verifica que el local se mantenga limpio y los exhibidores ordenados adecuadamente.
- Responsable de verificar que se hayan elaborado los respectivos arqueos de caja chica y de los fondos base de los cajeros.

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
	MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO	Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	

- Participar en el proceso de apertura de nuevos locales, mediante la organización del personal y la logística requerida para poner en funcionamiento el nuevo local.
- Evaluar a todo el personal de locales mediante formulario de evaluación aprobado por Recursos Humanos, para conocer y determinar el rendimiento del administrador, cajero y vendedor en el periodo de tiempo establecido.
- Establecer mecanismos de investigación del cliente de los locales mediante cuestionarios y conversaciones directas con los consumidores que permitan conocer gustos y preferencias por zonas.

PERFIL DEL PUESTO

Edad	32 – 50 años
Sexo	Femenino
Disponibilidad de Viaje	No
Educación Formal Requerida	Ing. Comercial, Lcdo. En administración de empresas
Idiomas	
Experiencia Requerida	5 años en posiciones similares

PERFIL POR COMPETENCIAS

Competencias Críticas	A	B	C	D
Orientación a resultados	X			
Trabajo en equipo	X			
Comunicación	X			
Cambio e innovación	X			
Orientación al servicio	X			
Autodesarrollo	X			
Desarrollo de personas	X			
Liderazgo	X			

A: 100-75%

B: 74-50%

C: 49-25%

D: 24% MENOS

	EMPRESA PANIFICADORA	Elaborado por	RRHH
		Aprobado por	Gerencia General
MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCION DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO		Fecha Elab.	
		Fecha Ult. Rev.	
		CODIGO DEL CARGO	