



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO:**

Implementación de un Programa de Inducción para el personal nuevo y propuesta de un Plan de Capacitación para los colaboradores de almacenes en la empresa Avícola Fernández.

**AUTOR:**

Kerly Isabel Sánchez Camacho.

**TRABAJO DE TITULACION:**

Sistematización de proyecto

**TUTOR:**

Efrén Chiquito

Guayaquil, Ecuador

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Kerly Isabel Sánchez Camacho**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

**TUTOR (A)**

---

**Efrén Chiquito.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Alexandra Galarza Colamarco**

**Guayaquil, a los 29 del mes de febrero del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Kerly Isabel Sánchez Camacho**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Implementación de un Programa de Inducción para el personal nuevo y propuesta de un Plan de Capacitación para los colaboradores de almacenes en la empresa Avícola Fernández** previo a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación, de tipo **sistematización de proyecto** referido.

**Guayaquil, a los 29 del mes de febrero del año 2016**

**EL AUTOR (A)**

---

**Kerly Isabel Sánchez Camacho**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Kerly Isabel Sánchez Camacho**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Implementación de un Programa de Inducción para el personal nuevo y propuesta de un Plan de Capacitación para los colaboradores de almacenes en la empresa Avícola Fernández**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 29 del mes de febrero del año 2016**

**EL (LA) AUTOR(A):**

---

**Kerly Isabel Sánchez Camacho**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por ser quien ilumina mi camino permitiéndome levantarme y avanzar, a mis padres por su apoyo permanente y sobre todo a mi madre, mujer luchadora y llena de paciencia, agradezco a todas aquellas personas que con su conocimiento aportaron y me guiaron en este proceso de titulación.

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de titulación y el esfuerzo del mismo están dedicados a  
Dios por guiar mi camino y permitirme llegar hasta donde estoy, a mis  
hermanos por su amor incondicional, y aquella persona que desde lo alto me  
bendice

**“VITA”**

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN.....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>Antecedentes.....</b>	<b>15</b>
<b>Justificación.....</b>	<b>157</b>
<b>Problema.....</b>	<b>16</b>
<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>18</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>18</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>18</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1. Reclutamiento.....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.1. Tipos de reclutamiento .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2. Selección.....</b>	<b>25</b>
<b>1.2.1. Selección por competencias.....</b>	<b>27</b>
<b>1.3. Inducción de personal.....</b>	<b>28</b>
<b>1.3.1. Tipos de inducción.....</b>	<b>31</b>
<b>1.4. Entrenamiento.....</b>	<b>34</b>
<b>1.5. Adiestramiento.....</b>	<b>36</b>
<b>1.6. Bases Legales de la inducción, entrenamiento y adiestramiento.....</b>	<b>37</b>
<b>1.7. Las competencias .....</b>	<b>38</b>

1.7.1.	Desarrollo de competencias.....	39
1.8.	Capacitación.....	42
1.9.	Diagnóstico de necesidades de capacitación. (DNC).....	43
1.10.	Evaluación del desempeño.....	44
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....</b>		<b>46</b>
2.1.	Diseño de investigación.....	46
2.2.	Tipo de Investigación.....	47
2.3.	Grupo Objetivo.....	48
2.3.1.	Población.....	50
2.3.2.	Muestra.....	51
2.4.	Herramientas e instrumentos.....	52
2.4.1.	Encuesta.....	52
2.4.2.	Entrevista.....	53
2.4.3.	Manual de funciones.....	53
2.4.4.	Organigrama.....	54
2.4.5.	Evaluaciones de desempeño.....	54
2.5.	Recursos.....	54
2.6.	Procedimiento.....	55
<b>CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>		<b>57</b>
Encuesta.....		57
Entrevista.....		70

<b>Evaluación de desempeño</b> .....	72
<b>Organigrama</b> .....	72
<b>CONCLUSIONES</b> .....	74
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	75
<b>CAPITULO IV: PROPUESTA</b> .....	77
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	89
<b>ANEXOS</b> .....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de reclutamiento .....	21
Figura 2: Proceso de Selección.....	26
Figura 3: Procesos de selección con competencias. ....	27
Figura 4: Propuestas de temas de inducción.....	29
Figura 5: Proceso de entrenamiento.....	35
Figura 6: El desarrollo de las competencias. ....	40
Figura 7: Componentes en el desarrollo de las competencias.....	41

## ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1 .....	59
Tabla 2 .....	61
Tabla 3 .....	62
Tabla 4 .....	63
Tabla 5 .....	64
Tabla 6 .....	65
Tabla 7 .....	66
Tabla 8 .....	67
Tabla 9 .....	68
Tabla 10 .....	69

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	60
Gráfico 2.....	61
Gráfico 3.....	62
Gráfico 4.....	63
Gráfico 5.....	64
Gráfico 6.....	65
Gráfico 7.....	66
Gráfico 8.....	67
Gráfico 9.....	68
Gráfico 10.....	69

## RESUMEN

El presente trabajo de sistematización ha tenido como propósito analizar el proceso de inducción general y específico que mantiene la empresa Avícola Fernández S.A., para poder realizar un programa que permita desarrollar las competencias básicas que cada uno de los cargos operativos del área comercial requiere.

Se procedió a hacer un estudio y análisis de las teorías de la administración del recurso humano, junto al subsistema de desarrollo, donde se encuentran implícitos la inducción de personal y la capacitación, para poder levantar la información fue necesaria la ayuda de ciertas herramientas como la observación in situ de los procesos de los cargos a estudiar, la entrevista y las encuestas fueron otros instrumentos utilizados para poder obtener información sobre el como la organización maneja sus procesos de inducción y capacitación y así contrastarlos con la implementación del programa de desarrollo de competencias básicas.

Los resultados obtenidos mediante este trabajo de titulación fueron: programa de inducción general, definición de competencias básicas de cada cargo operativo de área comercial, programa desarrollo de competencias básicas a través de la inducción específica y diseño de una propuesta de plan de capacitación.

**Palabras Claves:** Programa de Inducción, Proceso de Reclutamiento, Proceso de Selección, Formalización de competencias, Desarrollo de competencia, Diagnostico de necesidades de capacitación.

## INTRODUCCIÓN

Si bien es cierto desde hace tiempo las concepciones de la gestión del talento humano han venido cambiando, sin embargo el recurso humano como tal cada vez es más predominante e importante para la organización, tanto que en esta era de la información personas se ven demandadas actualizarse y potencializar sus conocimientos de manera constante.

Para toda organización es de vital importancia la habilidad que los colaboradores pueden ofrecer al responder de manera favorable y orientada a los objetivos establecidos y exigidos por el cargo. Las organizaciones son muy exigentes sobre todo cuando la situación económica del país en la que se encuentra no es totalmente favorable, los colaboradores se ven obligados a responder a las exigencias de la empresa tanto por la estabilidad laboral como por contribuir al buen ambiente y clima laboral, para la gestión de talento humano no es indiferente la potencialización de su recurso humano.

Si bien es cierto al momento de reclutar y seleccionar personal se hace en función del conocimiento y competencias que posee, empero es responsabilidad del área de talento humano el acompañamiento que se puede ofrecer al colaborador para que su conocimiento pueda ser potencializado y encaminado a contribuir con las funciones asignadas.

Para el Ecuador se considera que este es un año de recesión por lo que ciertas organizaciones han decidido hacer un reajuste a su plantilla, sin embargo para las empresas estos recortes de personal no pueden perjudicar la producción, por lo que se empieza a exigir más de los colaboradores, es ahí donde interviene el área de talento humano, en proporcionar a los colaboradores los conocimientos necesarios y desarrollando habilidades, destrezas y competencias necesarias para las nuevas demandas.

## **Antecedentes.**

Avícola Fernández es una empresa productora y comercializadora de productos cárnicos, con más de 22 años de experiencia, sus instalaciones situadas en la vía a la costa. Cuenta con el área de producción y pecuaria donde se dividen en incubadora, granjas de cerdo y aves, planta procesadora, proyecto ganadero y planta de balanceado. Además cuenta con el área comercial constituida por un centro de distribución y 7 almacenes ubicados en Guayaquil y un almacén más Libertad.

Avícola Fernández, empresa de retail cárnica, la mayoría de las veces no selecciona personal con experiencia, por lo que todo personal nuevo debe recibir un entrenamiento para poder cumplir sus funciones, sin embargo la empresa no cuenta con un programa que permita desarrollar las competencias que se requieren para cada cargo del área comercial, y como consecuencia se tiene personal con una adaptación lenta a su puesto de trabajo, ofreciendo poco rendimiento lo cual se ve reflejado en la rotación con un 24% anual, 68% accidentabilidad y 74% desempeño así a partir de esta situación nace la necesidad de presentar un proyecto que le facilite al nuevo colaborador operativo de los almacenes su proceso de inducción al cargo y entrenamiento de sus funciones, proporcionándole los conocimientos y desarrollando las competencias básicas para desenvolverse adecuadamente tanto en conocimiento del negocio como en la atención al cliente.

Para poder llevar a cabo esta implementación es oportuno revisar los manuales de funciones y por medio de la observación en sitio poder verificar la información establecida en los manuales y así diseñar un cronograma que permita establecer una inducción específica para cada cargo del área comercial

## **Justificación.**

Una selección efectiva, no es un único indicador para asegurar que el nuevo colaborador podrá adaptarse con facilidad al cargo y funciones, de tal manera que la selección por si no más, no contribuye al éxito en el desempeño del colaborador y

el desarrollo para adquirir las competencias necesarias. La necesidad de un programa de inducción es ineludible por el aporte y la facilidad que este le proporciona al nuevo colaborador.

La inducción tiene como finalidad poderle proporcionar al nuevo colaborador la información necesaria y desarrollar las competencias básicas por las cuales se lo medirá en su desempeño, de manera que le brinde al nuevo colaborador seguridad y empoderamiento de su cargo, y así lograr sentido de pertenencia y confianza al realizar su trabajo.

Esto se lo podrá lograr a través de la inducción, la misma que se presenta en dos tipos, siendo la primera, una con información general y necesaria para conocer un poco más de la empresa a la cual se está incorporando, y que le proporciona seguridad de una empresa formal y estable.

La segunda es aquella que tiene que ver específicamente con sus funciones, la cual aporta en su adaptación, incluyendo temas de manejo de información, manejo de equipos o sistema, de manera que pueda realizar su trabajo independientemente.

No obstante, como Desarrollo Humano se sabe que siempre se debe reforzar lo enseñado es ahí donde nace la necesidad de la propuesta de un plan de capacitación para que el personal sea constantemente entrenado, con la finalidad de mejorar, actualizar y seguir trabajando en el desarrollo de las competencias requeridas.

## **Problema.**

La empresa Avícola Fernández S.A. al momento de contratar debe de enseñar a cada uno de los nuevos colaboradores y desarrollar las competencias requeridas de acuerdo al cargo, sin embargo no cuenta con un programa o escuela de desarrollo.

Se puede indicar que los colaboradores desde el momento de ingresar reciben un entrenamiento no adecuado, actualmente se les da una inducción general, donde se les da a conocer sobre: la historia de la empresa, reglamento interno, nómina, trabajo social, entre otras áreas pero de manera general con una duración de dos días, después de esto solo se les entrega un formato “agenda de adiestramiento” donde se detallan los puntos que les tendrán que enseñar en el puesto de trabajo, siendo ellos mismos los responsables del control y del seguimiento del documento.

Durante el periodo de prueba (90 días) al nuevo personal se le evalúa a través de un formato de adaptación y se recibe la agenda de adiestramiento debidamente firmada por las partes implicadas, esto como constancia de que se encuentra entrenado para el cargo. Este formato de adaptación permite conocer mediante los comentarios del jefe de almacén o supervisor a cargo del colaborador su progreso en 6 aspectos dentro de los cuales se encuentra el desempeño en referencia al cumplimiento de sus funciones y desarrollo de sus competencias, sin embargo no siempre existe una evidencia objetiva del desarrollo de la habilidad requerida.

Como ya se indicó anteriormente para el personal fijo y antiguo no existe algún tipo de reentrenamiento, por lo que se puede indicar que tanto en la inducción, adiestramiento y entrenamiento no existe un verdadero desarrollo de competencias. Lo cual finalmente se podría ver reflejado en problemas del desempeño, incumplimiento de sus funciones y en la no identificación o falta de sentido de pertenencia y no compromiso con la organización.

Por lo que se considera primordial la necesidad de que se diseñe e implemente un programa de desarrollo de competencias tanto para el personal nuevo como para el personal estable.

## **HIPÓTESIS.**

El Programa de Inducción si mejora la percepción de los nuevos colaboradores sobre el acompañamiento del aprendizaje y desarrollo de las competencias requeridas.

La implementación de un programa de inducción mejora el desempeño de los trabajadores de los almacenes de la empresa Avícola Fernández S.A.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General.**

Diseñar un programa que permita a los colaboradores de almacenes, desarrollar y mejorar las competencias requeridas por el cargo.

### **Objetivos Específicos.**

Definir las competencias requeridas para cada cargo.

Elaborar y estandarizar los contenidos del programa de inducción y capacitación.

Constituir un itinerario para el programa de desarrollo.

Establecer un cronograma de seguimiento a los colaboradores que recibieron el programa.

En el capítulo uno se habla sobre las bases teóricas en las que el proceso de sistematización se fundamentó, dentro de este mismo apartado se encuentra el criterio de cada uno de los temas y sobre la contribución que ofrecen los distintos autores. En el capítulo dos se detalla de manera muy explícita sobre cuál es la metodología en la que se basa el proyecto. El capítulo tres relata de manera visual y explicativa cuales fueron los resultados obtenidos de la compañía En el capítulo

cuatro se presentan las conclusiones y recomendaciones en base a la comprobación de hipótesis.

En el capítulo cinco se describe una propuesta donde se programará un entrenamiento que facilite el desarrollo de las competencias, estableciendo un programa de formación para los colaboradores de los almacenes de la empresa ya mencionada, y analizar los resultados mediante una evaluación de desempeño.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.

### 1.1. Reclutamiento

De acuerdo a la Editorial Vértice, (2007), *“El proceso de selección de personal consta de 4 etapas: a) Análisis de necesidades de empleo (análisis y valoración de puestos); b) Reclutamiento (interno y externo); c) Selección; d) incorporación a la organización.”* (pág. 2).

Tal como menciona la editorial la etapa del reclutamiento, es la cual proporciona materia prima para la selección. En el reclutamiento existen tres tipos, los mismos que son muy usados por las empresas para captar el candidato con el mayor potencial.

Montes & González, (2010) mencionan que,

*Un mundo cada vez más competitivo demanda de las empresas no solo tener una tecnología de punta, sino también el personal más calificado. A medida que el capital humano cobra más importancia en las organizaciones, éstos se vuelven más complejos, más exhaustivos y se tiende a una mayor profesionalización del departamento de recursos humanos.* (pág. 1)

Para Chiavenato. I.(2000), *“el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.*(pág. 208)

Tal como lo indica Chiavenato es el proceso por medio del cual las empresas atraen candidatos potenciales para ocupar la vacante, la cual puede ser generada por diversas situaciones, dentro las más comunes se encuentran las renunciaciones y los ascensos.

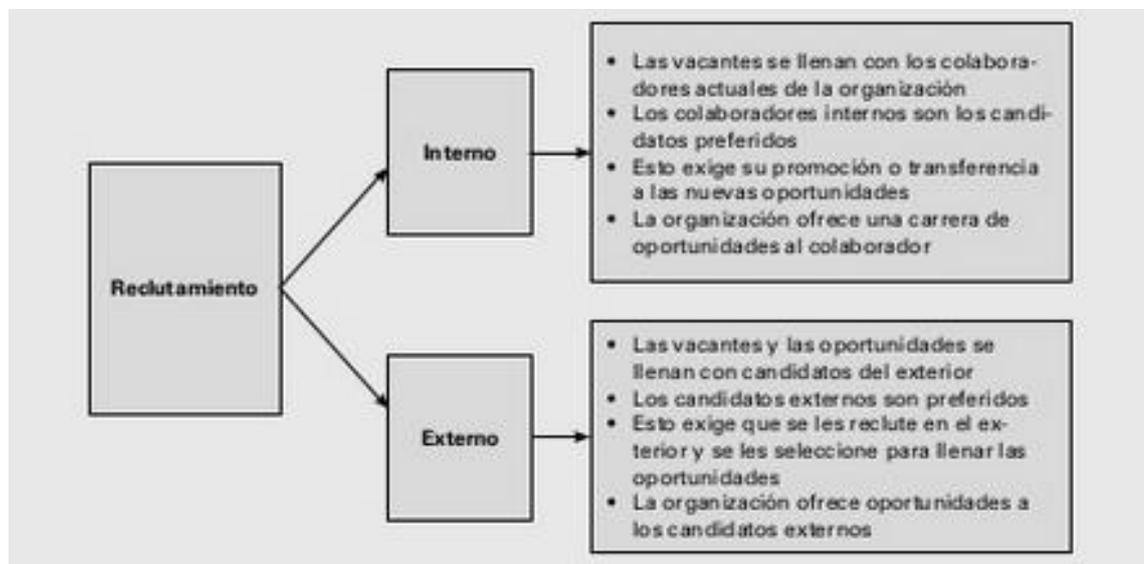
El interés que los candidatos potenciales pueden tener en ocupar el cargo ofrecido es de vital importancia resaltar que se generara si la organización se

muestra atractiva es decir que es una empresa competitiva en relación a otras del mercado.

### 1.1.1. Tipos de reclutamiento

Chiavenato.I. (2000) describe que *“el reclutamiento es un proceso de dos vías comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección”*.(pág. 116)

Figura1: Tipos de reclutamiento



Fuente: Chiavenato. I. (2009). Gestión del talento humano. Tercera edición. México. pág. 117

Como Chiavenato demuestra, la vacante existente es llenada por el candidato más idóneo para el cargo, este candidato puede ser que este se encuentre dentro de la organización, por lo que se tendría que se tendría que implementar una promoción o ascenso, otra opción que este autor propone es que el candidato puede que se encuentrefuera de la organización, por lo que se debe de diseñar un mecanismo de atracción.

Werther. W. (1991), manifiesta que *“el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes.El reclutamiento se*

*inicia cuando se empieza con la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo". (Pág. 90)*

### **1.1.1.1. Reclutamiento interno**

En este tipo de reclutamiento, la búsqueda de la selección de personal se centra dentro de la organización permitiendo a los mismos colaboradores los cuales pueden ser ascensos verticales u horizontales, tal como lo indica Chiavenato. I. (2000), *"el reclutamiento interno se da cuando: "Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)" (pág. 221)*

Werther W. (2008), Indica que:

*Los empleados que la compañía tiene en la actualidad constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen una información detallada sobre políticas y procedimientos. (pág. 162)*

Mientras que Mondy. W. y Noe. R. (2000), *"plantean que el reclutamiento interno: "se desarrolla a través de Promoción Interna (PI), es la política de cubrir plazas vacantes que están en niveles superiores a los puestos del nivel de ingreso con los empleados actuales" (Pág. 155).*

Es muy importante para la organización adoptar este tipo de reclutamiento, debido a las ventajas que puede tener, como eliminar un problema de adaptación del personal nuevo, otro aspecto muy ventajoso es el que crear y mejora el ambiente laboral y permitirles a los colaboradores una superación profesional, lo cual podría mejorar el desempeño.

Los colaboradores se sienten valorados y retribuidos por su esfuerzo laboral al ser tomados en cuenta para ocupar cargos que impliquen nuevas actividades, por lo que es visto por ellos como un reto y un crecimiento profesional.

Al momento de las convocatorias, estas se realizan a través de correos corporativos, Intranet y publicaciones en carteleras ubicadas en puestos claves para que los diferentes colaboradores que no posean acceso a la intranet, puedan conocer sobre la vacante.

Para este tipo de reclutamiento es muy importante determinar qué es lo que se busca de manera más detallada y exigente, el conocimiento que los colaboradores poseen les da cierta ventaja por lo que área de talento humano debe justificar en base a conocimientos y competencias el ascenso, promoción o reubicación del colaborador.

#### **1.1.1.2. Reclutamiento externo**

Chiavenato (2000) señala que en *“este tipo de reclutamiento se opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarlas con personas de afuera. Es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.”* (pág. 225)

Realizar este tipo de reclutamiento implica hacerlo con candidatos externos a la organización. Al momento de una vacante se realiza una convocatoria por diferentes medios, sean estos medios de comunicación escritas, o audiovisuales, folletos o a través de referidos, teniendo como finalidad atraer candidatos externos, atraídos por un interés en la oferta laboral.

De la misma manera Mondy. W. y Noe. R. (2000), consideran que:

*Al reclutamiento externo es como: El proceso donde una compañía mira más allá de sí misma para encontrar empleados, especialmente cuando está ampliando su fuerza de trabajo. Las siguientes necesidades exigen un reclutamiento externo:*

**1) Alienar vacantes en el nivel de ingreso**

**2) Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales**

**3) Obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas.** (Pág.157).

*Este tipo de reclutamiento es como atraer sangre nueva a la organización donde los candidatos a su ingreso se van a encontrar con una etapa donde dan su cien por ciento, sin embargo se requiere que la organización aporte al nuevo colaborador para que la etapa no se acabe rápidamente.*

### **1.1.1.3. Reclutamiento mixto**

*Necesariamente la empresa en algún momento requiere hacer un reclutamiento mixto, al momento de uno interno o promoción, debido a que se genera una vacante nueva lo cual debemos cubrir; otra manera por la cual se puede presentar el reclutamiento mixto es para evaluar mejor tanto el personal interno como el externo, lo que la organización siempre va a buscar es al personal más idóneo para el cargo.*

*Según Chiavenato. I. (2000),*

***El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:***

***a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido del reclutamiento interno, en caso de que aquel no dé los resultados deseables, aquí la empresa le otorga prioridad a la entrada de empleados nuevos, al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, asciende a su propio personal.***

***b) Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso de que no presente resultados deseables. La Empresa da prioridad a sus empleados en la disputa. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.***

*En que la Empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de input o a través de la transformación de sus recursos humanos. Con esto la Empresa se asegura de no descapitalizar sus 42 recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional*

*c) reclutamiento externo y reclutamiento interno “simultáneos”. Caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente sea a través de entrada (input) o a través de la transformación de sus recursos humanos. Una política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que presenten igualdad de condiciones, esto permite que la empresa no descapitalice sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional. (pág. 233).*

## **1.2. Selección.**

Una vez que se determinó que el reclutamiento es quien proporciona la materia prima para la selección y que su finalidad es poder pasar a la etapa de selección.

Se establece que para esta parte del proceso se realiza un análisis más exhaustivo sobre cada candidato, apoyándose de ciertas herramientas como la entrevista, realización de pruebas psicométricas, psicotécnicas y de personalidad, también es necesaria la comprobación de datos.

Llanos. J. (2005) describe a la selección como el “*proceso por el cual se descubre (mediante una serie de técnicas y a un bajo costo) al candidato adecuado para ubicarlo en un puesto determinado*” (p.114)

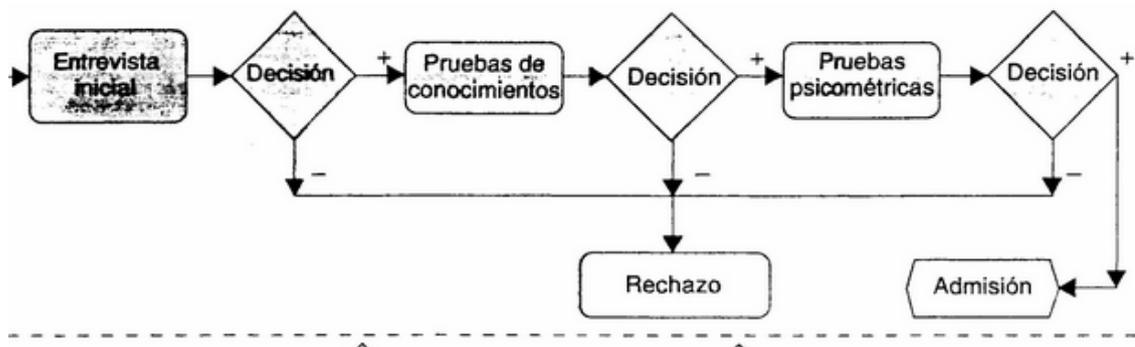
Algo similar menciona Dunnette. M. (1974), sin embargo profundiza un poco más indicando que:

*La selección consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada*

Mientras que Chiavenato (2005)detalla que: “La selección del recurso humano puede definirse como la tarea básica de la selección de escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien”. (pág. 238)

Siendo la selección, un proceso que permite a las empresas conseguir el personal idóneo a través de una serie de pasos como lo describe Chiavenato.

Figura 2: Proceso de Selección.



Fuente: Chiavenato. I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Bogotá. Pág.270.

La figura 2 muestra el proceso de selección donde después de cada etapa se debe tomar una decisión, sirviendo de filtro para conocer cuáles son los candidatos que continúan o no en el proceso, de tal manera que al finalizar todo el proceso se obtendrá como resultado el personal más idóneo para ocupar el cargo vacante.

En algunos de los casos y en ciertos cargos se requiere más de una entrevista, de tal manera que la selección no es solo llevada a cabo o responsabilidad neta del área de talento humano. En ciertas organizaciones o en ciertos puestos claves los gerentes de áreas participan de la selección, garantizando así que el personal seleccionado cumplirá con las expectativas del puesto y de la organización.

### 1.2.1. Selección por competencias.

Werther W. Indica (2008), que:

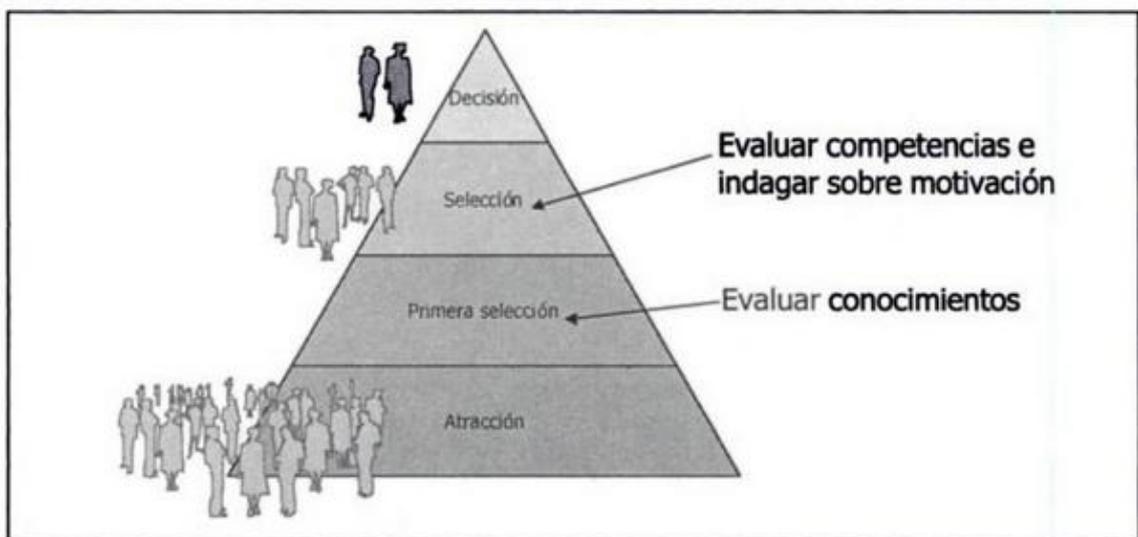
*El concepto de competencias fue utilizado por primera vez por el psicólogo social McClelland D. en 1970, pues no estaba conforme con que se utilizara el test de inteligencia en la selección de personal, por lo que introdujo el concepto de competencia, como la característica que diferencia el desempeño de una persona en un puesto, fundación, cultura u organización específica.(pág. 199)*

En muchas de las organizaciones es común ver que se esté utilizando selección por competencias por la efectividad que obtienen.

La entrevista por si no más pretende medir al colaborador y sus conocimientos adquiridos a través de su formación, de su experiencia o una mezcla de ambas, esta herramienta permite conocer al aspirante a través de cómo se presenta en la misma como se desenvuelve y reacciona de tal manera que queda a subjetividad del entrevistador.

De tal manera que la entrevista por competencia trata de aterrizar la subjetividad a través de una evaluación de competencias, las cuales tienen que ver con la motivación, intereses actitudes y aptitudes de los candidatos.

*Figura3: Procesos de selección con competencias.*



Fuente: Alles. M. (2006). Selección por competencias. Buenos Aires. Pág. 36.

Tal como Martha Alles presenta en su libro, la base de es la atracción del personal más competitivo, donde luego se da paso a una primera entrevista donde se evalúan los conocimientos, no obstante antes de tomar una decisión se debe hacer una evaluación a los candidatos sobre las competencias que la empresa y el cargo están requiriendo .

Tal como indica M. Alles. (2006)

**En la selección de personas, trabajar bajo la metodología de competencias permite analizar el grado que cada persona posee de cada competencia y determina de ese modo las brechas que puedan existir entre el nivel requerido por el perfil y el de los postulantes a ocupar la posición". (pág. 42- 43).**

La selección por competencias es una herramienta más, que nos ayuda a filtrar u obtener el candidato más calificado para el cargo solicitado, evaluando no solo su conocimiento técnico, sino también sus competencias, aptitudes y a la vez su adaptación y estabilidad en el cargo.

Para que la organización pueda adoptar este tipo de entrevistas es primordial que la empresa tenga establecida cuales son las competencias que requiere cada cargo.

### **1.3. Inducción de personal**

La inducción de personal es de suma importancia para las organizaciones debido a que es el primer paso, después de la contratación del nuevo personal. En este paso se les permite integrarse, conocer y adaptarse más fácilmente a la organización y a las funciones que realizará el colaborador.

Por su parte (1994) define la inducción como *“aquella que permite proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores.”* (pág. 261)

Se puede indicar que la inducción, son todas aquellas actividades que se deben realizar y enseñar con la finalidad de guiar e integrar al colaborador en su nuevo ambiente de trabajo y nuevas funciones a realizar. Rodríguez (2000) define la inducción:

**Como la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo**

**La inducción es un proceso formal, tiende a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus tareas y unidad de trabajo. Usualmente se realiza después del ingreso de la persona a la organización. El tiempo invertido en la inducción de un nuevo empleado es una pieza fundamental de la relación futura, y la inducción debería fijarse como un procedimiento habitual.(pág. 353)**

La inducción puede llegar hacer compleja como puede ser todo lo contrario, esto varia no solo de la organización y del tamaño de la misma, sino también de la complejidad del cargo y de las funciones que la empresa ha definido. No obstante y sin importar la complejidad de las tareas a realizar este proceso hace más agradable y fácil el entendimiento de las labores.

Es muy importante que la empresa establezca los temas que debe tratar en la inducción de esta manera se logra estandarizar el conocimiento que se debe proporcionar al colaborador y en base a eso la compañía puede ir actualizando y mejorando los contenidos.

*Figura4: Propuestas de temas de inducción*

<b>TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL</b>	
■ Historia de la compañía	■ Normas de seguridad
■ Estructura de la compañía	■ Línea de productos o servicios
■ Nombre y funciones de los ejecutivos principales	■ Descripción del proceso de producción
■ Estructura de edificios e instalaciones	■ Normas y políticas de la empresa
■ Periodo de prueba	
<b>PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL</b>	
■ Política salarial y de compensación	■ Seguros individuales y/o de grupo
■ Vacaciones y días feriados	■ Programas de jubilación
■ Capacitación y desarrollo	■ Servicios médicos especiales
■ Asesoría profesional	■ Servicios de cafetería y restaurante
<b>PRESENTACIONES PERSONALES</b>	
■ Al supervisor	■ A los compañeros de trabajo
■ A los capacitadores	■ A los subordinados
■ A los jefes del supervisor	
<b>FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS</b>	
■ Ubicación del puesto de trabajo	■ Descripción del puesto
■ Labores a cargo del empleado	■ Objetivo del puesto
■ Normas específicas de seguridad	■ Relación con otros puestos

Fuente: Werther. W.(2008) Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas. México. 6ta edición. Pág. 235.

Dentro de la propuesta de Werther en los temas de la organización global se proponen temas que le permitan al nuevo colaborador conocer sobre la organización a la que se ha incorporado; en las prestaciones de servicio los temas son los beneficios que la empresa ofrece a su personal; las presentaciones personales es poder dar un reconocimiento al colaborador que se está integrando y que este pueda a su vez conocer a las personas con las que va a trabajar; finalmente se encuentran las funciones y deberes específicos, donde se da a conocer su puesto de trabajo, responsabilidades y objetivos para que sus funciones.

Si bien es cierto cada uno de los temas de la inducción va a variar dependiendo la organización, no obstante es de vital importancia tener una inducción, por la seguridad y motivación que se le proporciona al nuevo colaborador.

### **1.3.1. Tipos de inducción**

Alles M. (2010), define que:

**La inducción debe realizarse con todos los colaboradores de la organización sin tener en cuenta su nivel. Detalla que debe participar de algún modo el área de Recursos Humanos como el jefe directo de la persona que ingresa.**

**La inducción consta de dos partes conceptualmente diferentes:**

**1.- Inducción a la organización.**

**2.- Inducción al puesto de trabajo. (Pág. 354)**

Villegas (1998), sostiene que *existen dos tipos de orientación, ellos son:*

*1.-Orientación General.*

*2.-Orientación Específica. (Pág. 249)*

De igual manera Castellanos (2005) clasifica *“la inducción en:*

*1.- Inducción General.*

*2.- Inducción Específica. (Documento en línea)”*

Dentro de los conceptos analizados los autores manifiestan que hay dos tipos de inducciones las cuales facilitan la adaptación al cargo y a las funciones del nuevo colaborador, la primera inducción es un poco más básica o generalizada la cual

habla de la organización, la misma que puede ser usada para cualquier cargo de la compañía, esta le permite al colaborador conocer sobre la organización a la cual va a ingresar y los beneficios que le ofrece. Mientras que el segundo tipo de inducción es más específica y detallada sobre el cargo, la cual le ayuda a conocer los procedimientos y funciones.

### **1.3.1.1. Inducción general**

En esta inducción se le da a conocer sobre la empresa, los beneficios, misión, visión, valores etc... la finalidad es que el colaborador sienta que ingresa a una empresa formal y transparente para que pueda tener un verdadero sentido de pertenencia y esté comprometido con la organización y con las labores que realiza.

Según Villegas (1998):

**La Orientación General: En ésta, el trabajador recibe un bosquejo amplio sobre la organización. Esta labor está a cargo del departamento de Recursos Humanos, éste proporciona información general que se relaciona con todos los empleados, como la visión de la empresa, políticas y procedimientos, los sueldos, vacaciones.(Pág. 249)**

Castellanos (2005) quien habla que:

“la Inducción General: La Dirección de Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado información precisa acerca de los siguientes aspectos: Historia y evolución de la organización. Puesto de trabajo que va a ocupar, características, funciones, relaciones con otros puestos, medios de trabajo que se utilizan, expectativas de desarrollo, salario. Reglamentos, códigos e instrucciones existentes.” (Documento en línea)

Alles. M. (2010) Se refiere a la Inducción General como Inducción a la Organización, definiéndola como:

El conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa, con respecto al personal, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad, cultura, misión, valores...(pág. 355)

Dentro de este tipo de inducción se debe de establecer desde la bienvenida de los colaboradores hasta el conocimiento de la organización desde sus orígenes, es aquí donde se da a conocer hacia dónde camina la compañía, involucrando al nuevo colaborador al cumplimiento y contribución de la misión organizacional.

### **1.3.1.2. Inducción específica**

Según Villegas (1998) describe a:

**La Orientación Específica:** Aquí se explica la naturaleza exacta del puesto, se hace la presentación del nuevo trabajador a sus colegas y se le explica con detalle las actividades que se realiza en el departamento al cual ha sido asignado y las que él debe cumplir, también se le explica los requerimientos del puesto, la seguridad, lo que se espera de su desempeño, reglas del trabajo, se le da un recorrido por el departamento, todo esto está a cargo del supervisor inmediato." (Pág. 249)

Mientras que Castellanos (2005) detalla que:

La Inducción Específica se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos. El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones: Presentación entre los colegas. Mostrar el lugar de trabajo. Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc. Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios. Formas de evaluación del desempeño. Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc. Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje. Métodos y estilos de dirección que se emplean. Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo. Mostrar principales instalaciones de la organización. (Documento en línea)

Alles M. (2010) en su libro de selección por competencias describe:

La inducción específica como inducción al puesto de trabajo la tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos funciones y actividades relacionadas con la posición. Es importante describir las tareas, explicar al ingresante que se espera de él, en el término de resultados y comportamiento, y clarificar sus expectativas acerca de la organización y del responsable a cargo. (pág. 355)

Tal como indica Martha Alles, en este tipo de inducción se da a conocer sobre las funciones que debe realizar y los conocimientos que debe adquirir el colaborador para poder realizar las actividades para las cuales se les ha contratado.

En muchos de los casos o en ciertas organizaciones este tipo de inducción se da in situ como para que el nuevo colaborador se pueda ir familiarizando y adaptando al cargo y al ambiente en el cual se desarrollará, otra manera para manejar este tipo de inducción es a través de una presentación donde se le muestra al colaborador cuáles serán sus responsabilidades, permitiéndoles desarrollarlas antes de presentarse en el área en el que trabajaran

El objetivo es poder ofrecerle al colaborador la seguridad y la confianza de que se le ha otorgado el conocimiento necesario para poder realizar el trabajo por el cual fue contratado, y por el que se le medirá el desempeño en función de lo que la empresa espera.

#### **1.4. Entrenamiento.**

Según Chiavenato I. (2000):

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, busca dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada. (pág. 557)

Mientras que Amaro R. (1990), describe al entrenamiento como *“el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus*

conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución” (Pág. 266).

Flippo E. (1970), dentro de un concepto más limitado manifiesta que, “el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.” (Pág. 236)

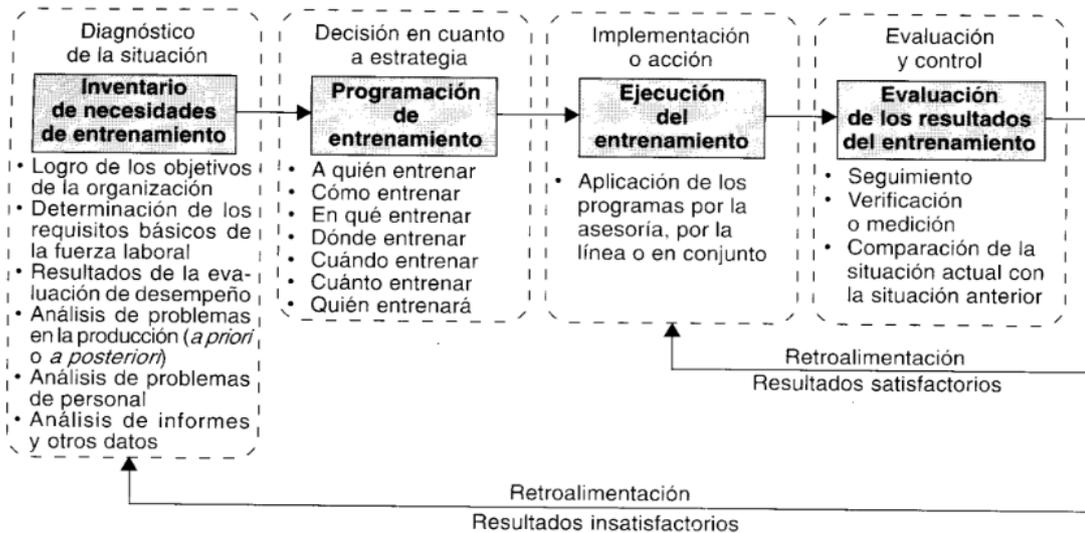


Figura5: Proceso de entrenamiento.

Fuente. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Colombia. Pág. 562

En la figura del proceso de entrenamiento podemos observar el ciclo y los resultados que podemos obtener los cuales pueden ser mejorados o reforzados, estos va a depender de las retroalimentaciones obtenidas

Para poder llevar acabo un entrenamiento es necesario primero hacer un análisis de la situación actual para poder conocer cuáles son las necesidades de entrenamiento, una vez levantada esta información se procede hacer una programación para llevar a cabo los entrenamientos identificados, los cuales se encuentran relacionados con el cumplimiento de las estrategias, pasando posteriormente ya a la ejecución del entrenamiento, una vez finalizado en primordial poder evaluar cuáles han sido los resultados, conociendo así el retorno de inversión.

Esto se puede comprobar a través de la retroalimentación donde se comprueba si los resultados han sido satisfactorios o no en dos partes del proceso en la aplicación del entrenamiento para poder comprobar que se logró lo que se esperaba y en el diagnóstico de la necesidad de los entrenamientos, conociendo de esta manera si existió un buen análisis de la situación y sus problemas.

En el entrenamiento la organización desarrolla la habilidad del colaborador de manera inmediata o a corto plazo, la finalidad del entrenamiento es poder desarrollar en el colaborador destrezas en pro del cumplimiento de sus funciones.

Para la organización el entrenamiento es una inversión que aporta a la efectividad del cumplimiento de sus funciones.

## **1.5. Adiestramiento.**

Chiavenato I. (2002) manifiesta que:

**El adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos. (p 386)**

Alles. M (2000) sostiene que:

**El adiestramiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar. (p.308)**

El adiestramiento es un proceso continuo, que permite moldear al colaborador a la cultura de la empresa con un comportamiento y desempeño que la misma espera.

Chiavenato (2002) indica que el adiestramiento es: *“un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo”*. (Pág. 112).

El adiestramiento es una técnica usada por las compañías, por las ventajas que ofrece, y por el desarrollo de habilidades y conocimientos que adquiere el colaborador permitiendo alcanzar los objetivos planteados, y logrando mejorar la productividad.

## **1.6. Bases Legales de la inducción, entrenamiento y adiestramiento**

Para este apartado fue necesario el análisis de las regulaciones que tiene en la actualidad el país, el ministerio de trabajo (MT) hoy en día se encuentra interrelacionado con el instituto ecuatoriano de seguridad social (IESS), donde su interés primordial es el colaborador y el bienestar del mismo en la organización.

Es así como a través de resoluciones y regulaciones establecen auditorias donde prevalece el conocimiento de las funciones que el colaborador debe tener.

Resolución N° C.D. 333, (2010) resuelve expedir el reglamento para el sistema de auditoria de riesgo del trabajo – Sart. -En el título II del procedimiento cap. 1 art 8. Procedimientos de la auditoria de riesgo del trabajo, inciso 2.3. Documentos requeridos para el análisis, el literal D. Procedimientos aplicables a la empresa u organización, numeral# 9, indica que se auditará la capacitación, adiestramiento sobre el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (factores de riesgo del trabajo y prevención). También en el literal F. Registros de sistema de gestión de seguridad y salud del trabajo aplicables a la organización: numeral# 5, capacitación y adiestramiento.

Cap. II de la auditoria de riesgo del trabajo art. 9. Auditoria del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de las empresas, inciso 3. Gestión del talento humano, 3.4. Capacitación y 3.5. Adiestramiento.

En el instructivo de aplicación del reglamento para el sistema de auditoria de riesgos del trabajo – sart. – (2011) Art. 7. Evaluación de la auditoria documental del campo, donde indica que el auditor del SGRT, procederá a evaluar el desempeño del sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa recabando las evidencias en el cumplimiento de la normativa y regulaciones relativas a la prevención de riesgos laborales... el inciso, 7.3. Gestión del talento humano, 7.3.4. Capacitación y 7.3.5. Adiestramiento.

En el formato de auditoria N°6 lista de chequeo de requisitos técnicos legales de obligado cumplimiento en el apartado 3.- Gestión del talento humano, inciso 3.4. Capacitación y 3.5. Adiestramiento.

Las organizaciones al momento de un accidente deben declarar ante el instituto ecuatoriano de seguridad social – IESS -, el cual determinará la causa del mismo para esto el IESS establece una auditoria donde se solicitan los soportes de haber entrenado y capacitado al colaborador demostrando que el colaborador estaba adiestrado para desarrollar la actividad.

## **1.7. Las competencias**

M. Alles (2004), en *“el término competencia, hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.”* (pág. 29)

Mientras que I. Chiavenato (2007) describe que:

**Las competencias (la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definan el desempeño de las personas. Todo**

trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa. (pág. 407)

Werther W. (2008), establece que:

Para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir los conocimientos, habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral. Las competencias están integradas por elementos determinados que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar. (pág.105)

En la identificación de competencias Werther W. (2008),Indica:

Se busca determinar las competencias necesarias para llevar con eficiencia una actividad. La identificación tradicional se enfoca en el análisis de tareas a través de observar los tiempos y movimientos. No obstante, conforme ha evolucionado la gestión por competencias se han desarrollado varias técnicas, como son:

La entrevista

Ejercicios en bandeja, que simulan procedimientos administrativos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas.

Ejercicios grupales, que intentan que un grupo discuta posibles situaciones.

Presentaciones en las que los participantes deben presentar determinado tema.

Búsqueda de hechos, en la que el participante debe solucionar un problema planteado con información incompleta. (pág.105 - 106)

De acuerdo a los autores revisados la competencia no es solo una habilidad o destreza fácil de desarrollar sino un conjunto de características, rasgos y aptitudes, lo cual hace un poco más complejo el hecho de desarrollar las competencias requeridas.

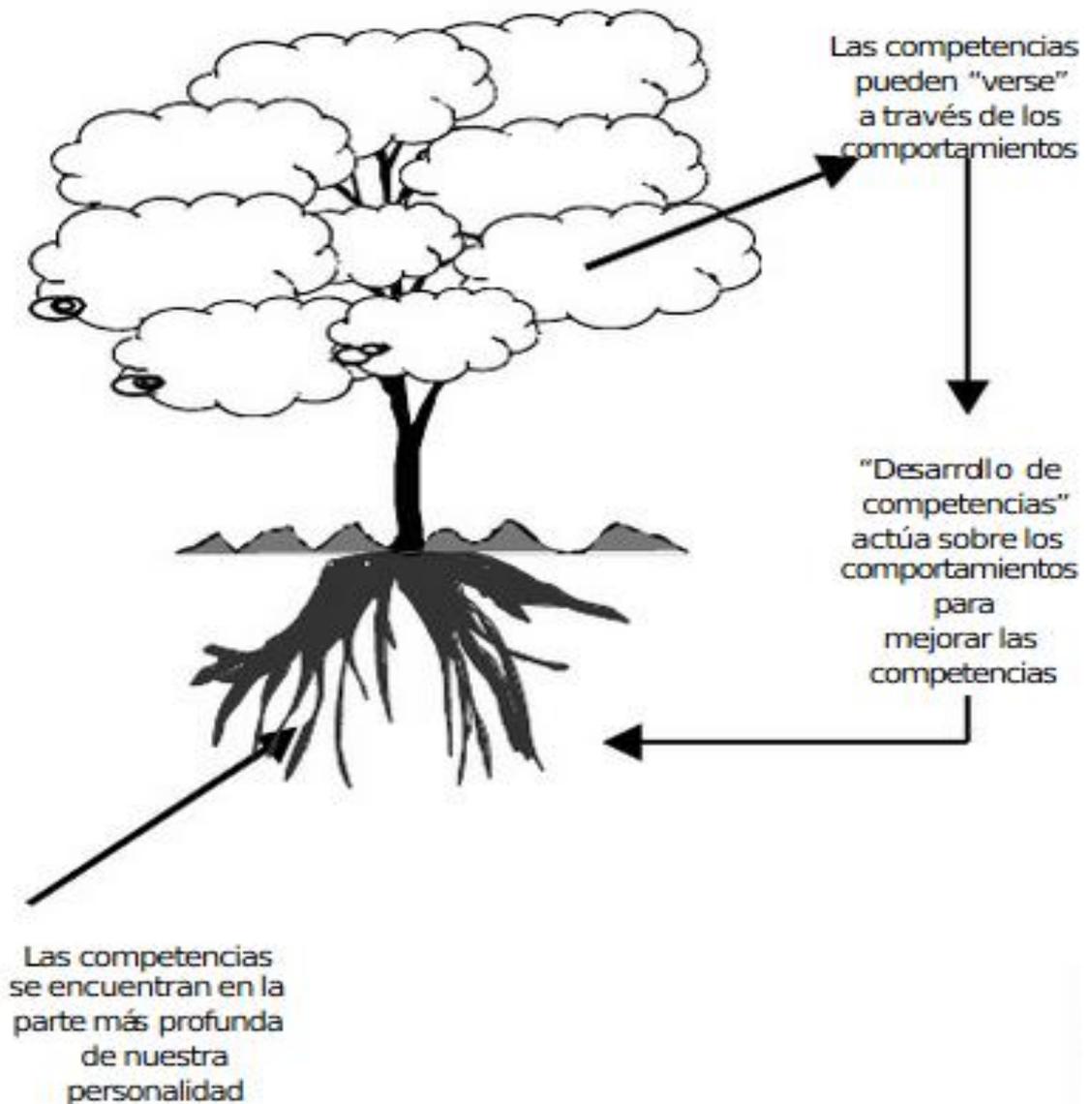
Siendo así el desarrollo no depende solo de la formación o del conocimiento que se le pueda impartir, sino también del nuevo colaborador.

### **1.7.1. Desarrollo de competencias**

Alles. M. (2006) indica que:

El desarrollo de las competencias es uno de los tres pilares para un modelo de gestión por competencias. el desafío al desarrollo de los recursos humanos no es solamente capacitar o/y entrenar al personal en materia de conocimientos sino también desmitificar el concepto cerrado que existe sobre el término “talento” a través del tratamiento particular de las distintas partes en el que el mismo puede ser desagregado: las competencias. (pág. 20, 24.)

*F6: El desarrollo de las competencias.*



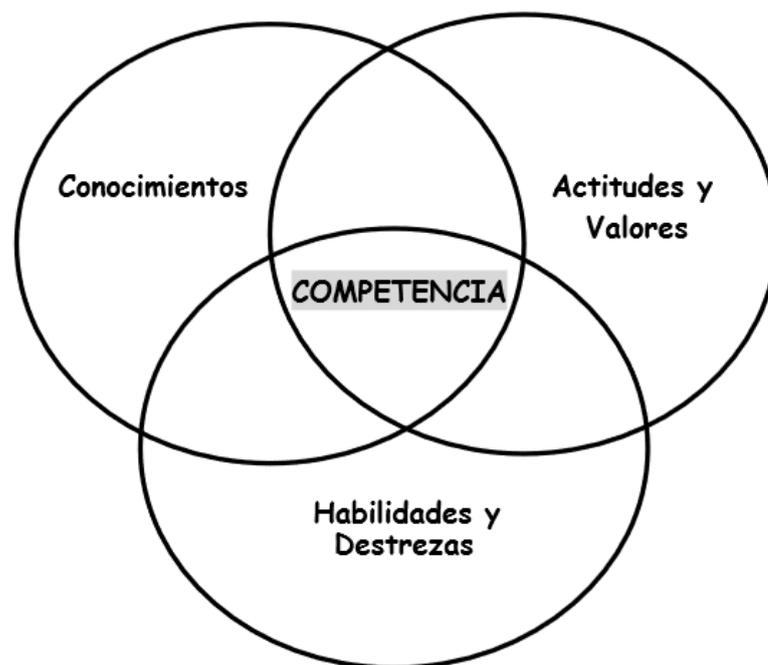
Fuente: Alles. M. (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Primera Edición. Segunda reimpresión Buenos Aires. Pág. 58

En la la figura 6 podemos observar que las competencias no son visibles por lo que para poder desarrollarlas es necesario trabajar para que se puedan modificar

los comportamientos de los colaboradores, de manera que es así como las competencias son parte de la personalidad.

En la actualidad, ya incorporado el concepto de competencias a la gestión empresarial, el desarrollo de estas se ubica en un lugar diferente. En las etapas iniciales de la carrera de una persona se le suele brindar fuerte capacitación en temas relacionados con el conocimiento. Básicamente, esto obedece a dos objetivos: complementar la formación de origen y/o que la persona adquiera conocimientos respecto de aspectos específicos de la organización y sus productos. La formación en competencias, por su parte, puede darse en las etapas iniciales, pero en general se verifica en etapas posteriores.

*Figura7: Componentes en el desarrollo de las competencias.*



Fuente: De Miguel. M. (2005) Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Austria. Pág. 29

Es importante conocer los componentes del desarrollo de la competencia porque cada uno de ellos es lo que se debe trabajar para poder desarrollarla. Siendo el conocimiento el primer componente a desarrollar donde se potencializa la comprensión del colaborador, siguiendo de las habilidades y destrezas lo cual es

más su adquisición y desarrollo es más evidente en el desempeño de sus funciones y finalmente las actitudes y valores las cuales depende del individuo sin embargo estas se van a ver forzadas a mejorar por el desarrollo de las otras dos.

Según De Miguel. M. (2005):

**La forma que adopte la competencia en el estudiante estará, entonces, condicionada por el contexto en el que se desplieguen sus conocimientos, habilidades, valores, etc. También estará condicionada por las propias situaciones de estudio o trabajo a las que se enfrente, con los requisitos y las limitaciones asociados a un Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias entorno académico o profesional completo, tal como es, es decir, con sus retos, sus presiones, sus distorsiones y anomalías. (Pág. 24 - 25)**

De manera que en el primer proceso cuando el colaborador ingresa solo se podrán desarrollar las competencias básicas, para profundizarlas se debe hacer en el transcurso de la etapa de trabajo del colaborador, donde es importante la motivación que este tenga, puesto que se requiere de su parte para que exista un verdadero desarrollo.

## **1.8. Capacitación.**

Mondy R. (2010) sostiene que *“la capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales.”(pág. 198)*

Sin embargo la capacitación no solo es para los nuevos empleados sino algo más macro como lo considera Dessler.G.(2009) quien indica que:

**La capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber, lo que usted desea que hagan y como quiere que lo hagan (pág. 294.)**

Werther W. (2008) manifiesta que:

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado, concluyen ayudándolo en el desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo. (pág. 252)

La capacitación se encuentra dentro es uno de los subsistemas del área de Recursos Humanos, el cual nos permite potencializar al colaborador con nuevos conocimientos y motivándolo a nuevos retos, el beneficio de la capacitación no solo se encuentra en el aporte que hace al colaborador si no el desempeño que este tendrá dentro de la organización y los cuales serán reflejados en los resultados.

### **1.9. Diagnóstico de necesidades de capacitación. (DNC).**

De acuerdo al Network de psicología. *“Un método sencillo de realizar DNC es a través de la revisión del análisis de puesto. En un análisis de puesto se incluyen varios apartados de los que se puede desglosar los requerimientos de capacitación que puede tener un trabajador.”*(pág. 5).

El DNC es una herramienta que permite indagar sobre las necesidades de los diferentes departamentos o áreas de la organización, los cuales requieren reforzar, actualizar o mejorar ciertos conocimientos mediante una capacitación.

La revista de México seguridad minera publicada en el 2013 indica que:

**Al elaborar la DNC, es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas sean de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa.**

Para Dessler G. y Varela Juarez R. (2011):

**El diagnóstico de necesidades de capacitación para los colaboradores actuales cuyo desempeño sea insuficiente, por lo general, no es suficiente el análisis de tareas. El análisis del desempeño significa verificar si existe una deficiencia en el desempeño y determinar si ésta debería rectificarse mediante una capacitación o algunos otros medios. (pág. 187)**

Como lo indica Dessler la capacitación para colaboradores estables de la empresa no puede basarse en instruir en el cómo realizar sus tareas, puesto que deben conocerlo como hacer, por lo que el análisis para el diagnóstico la capacitación para ellos debe basarse en su desempeño.

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisface las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización.

### **1.10. Evaluación del desempeño.**

Werther W. (2008), establece que:

**A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de recursos humanos deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.**

**Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación, deben seguir ciertos pasos, en primer lugar, es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación, a continuación se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. (pág. 272)**

Para Alles M. (2005):

**La evaluación es el análisis del desempeño o de la gestión de una persona, es un instrumento para dirigir y supervisar personal, entre sus principales objetivos podemos**

**señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos.**

Mientras que para Chiavenato I. (2009):

**La evaluación de desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo la aportación que ofrece al negocio de la organización. (pág. 245)**

Siendo así, la evaluación de desempeño un instrumento que permite medir la efectividad de la capacitación y los resultados que el colaborador ofrece a la compañía, esta evaluación no solo nos permitirá medir la parte operativa de las funciones del colaborador sino también las competencias que se pretenden desarrollar.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.

Para Arias F. 1999. *“La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “como” se realizará el estudio para responder al problema planteado.”* (pág. 19)

De acuerdo a lo que indica Arias, para realizar la sistematización se trabajó con una metodología mixta, para iniciar el análisis de los datos se aplicaron dos encuestas a través de las cuales se pudo determinar el nivel de desarrollo de competencias antes y después de la aplicación del programa de inducción general y específico.

La primera encuesta realizada nos permitió conocer la realidad de los colaboradores donde el conocimiento y desarrollo de competencias no es adquirido en el proceso de inducción sino durante el desarrollo de sus actividades.

Mientras que la segunda encuesta que se realizó después del programa de desarrollo de competencias, comprobó que los colaboradores adquieren las competencias básicas dentro del proceso de inducción.

Esto se debe a que en el programa de inducción se trataron los contenidos necesarios para el desarrollo de las competencias básicas mismos que fueron sugeridos a través de una entrevista por los supervisores de área y jefe de operaciones.

### **2.1. Diseño de investigación.**

Arias (1999), define el diseño de la investigación como *“la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado”* (Pág.30).

Por lo cual para poder dar respuesta al problema de esta investigación se definió emplear una estrategia que ayude a realizar una investigación in situ, y a través de recolección de datos y análisis de datos.

Para Palella S. y Martins F. (2010):

**La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (Pág.88)**

La investigación de campo se pudo desarrollar con facilidad gracias a que el autor de la investigación se encontraba laborando en la organización en que se realizó la sistematización, por lo que poseía cierta ventaja tanto por la experiencia, como la observación directa, el tiempo y tipo de trabajo que ha tenido durante los años que lleva en ella le facilitó la identificación del problema, causas y consecuencias.

Para la bibliografía se utilizó un diseño bibliográfico que según Palella S. y Martins F. (2010), "definen que el diseño bibliográfico, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase" (Pág. 87).

De acuerdo al autor, la bibliografía fue desarrollada por revisión de diversos autores en cada tema, documentando de esta manera los tratados en bases teóricas.

## **2.2. Tipo de Investigación.**

Según Bernal (2010):

**Para todo emprendimiento de implementación es necesario la selección y la inscripción de dicho trabajo en uno de los métodos para el desarrollo científico puesto que esto le otorga al investigador un conjunto de métodos y reglas que regulan y validan la propuesta que se estructura.**

Esta investigación utiliza el método deductivo cuyo planteamiento es, acorde a lo descrito por Bernal, que los autores del trabajo científico analicen, revisen los diferentes postulados teóricos generales sobre el proceso de inducción en una organización y su incidencia en el desempeño de los colaboradores, examinando la realidad de la organización a través de los postulados generales.

El tipo de investigación usada en este trabajo también fue la descriptiva, la cual permitió el análisis del manejo que en la actualidad mantenía la organización Avícola Fernández S.A. en cuanto a su proceso de inducción al personal nuevo y capacitación para el personal estable.

La investigación descriptiva permitió relatar y describir la realidad de la organización en cuanto a los procesos que se tratan en esta sistematización.

### **2.3. Grupo Objetivo.**

La organización Avícola Fernández S.A. se dedica a la crianza, faena y comercialización de productos cárnicos. La empresa es una empresa privada no gubernamental dedicada a la producción y comercialización de productos cárnicos, productos de primera necesidad y alta calidad; siendo el ámbito de actividad local.

Nombre comercial: "Avícola Fernández".

Localización: Guayaquil.

País: Ecuador.

Propiedad: Privada.

Tamaño: Mediana

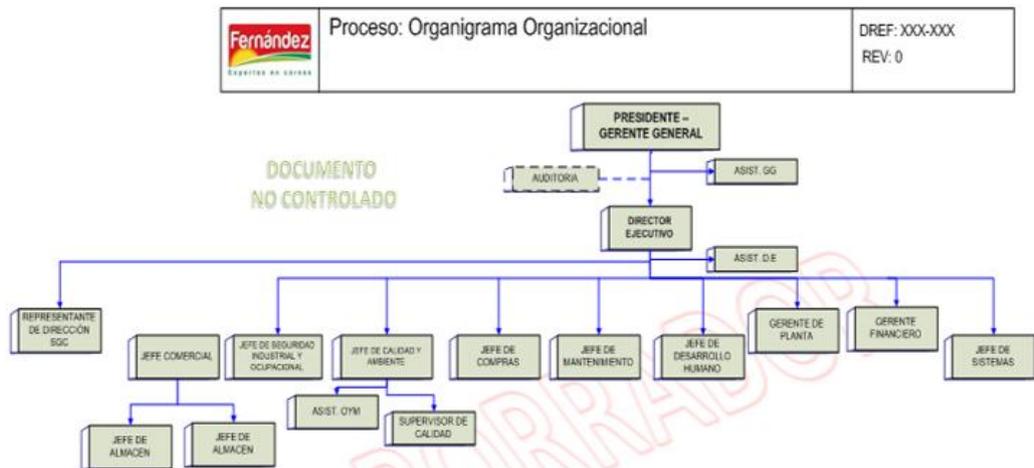
Cuenta con su misión:

“Somos una corporación comercializadora eficiente, productora y procesadora de productos cárnicos y alimentos de consumo masivo en beneficio del bienestar y nutrición de sus clientes en armonía con el medio ambiente.”

Y su visión:

“Potencializar nuestro conocimiento comercial hasta exportar nutrición y productos cárnicos mediante la innovación permanente de productos y procesos franquiciables”

### Organigrama



El grupo objetivo son 133 colaboradores operativos del área comercial del área de desarrollo humano, los mismos que van a colaborar en la realización de las encuestas.

Para las entrevistas el grupo objetivo fueron tres supervisores del área comercial siendo estos el supervisor de bodega como jefe de los auxiliares generales de servicio, la supervisora de caja encargada de las cajas y un supervisor cárnico el cual tiene a su control a los especialistas cárnicos, la coordinadora de promociones quien tiene bajo ella a las orientadoras de consumo, finalmente y para validar las

entrevistas con los supervisores se contó con la participación del jefe de operaciones.

### **2.3.1. Población.**

Arias (1999), señala que la población *“es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”*. (Pág.98).

La investigación se realizó en la empresa Avícola Fernández S.A. Siendo una organización con una población total aproximada de 873 colaboradores, en la parte comercial se encuentran los autoservicios con aproximadamente 300 colaboradores, los cuales se encuentran divididos en 8 almacenes y un centro de distribución, clasificando los cargos de la siguiente manera.

Cargos.	Totales.
Jefes de almacén	19
Supervisor cárnico	18
Supervisor de bodega	11
Supervisora de caja	23
Especialistas cárnicos	88
Auxiliares generales de servicios .	49
Personal con discapacidad.	20
Orientadoras	04
Cajeras	63

### 2.3.2. Muestra.

Para la selección de la muestra se optó por trabajar con muestras no probabilísticas. Según lo indicado por Hernández C. (1991) *“las muestras no probabilísticas son también llamadas muestras dirigidas suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario.”*

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}}$$

Dónde:

N (Población)                      204

Nivel de confianza 0,95

Error                                      0,05

Z    1,96

Pq    0,25

n=    133

Con base en el resultado de la muestra no probabilística se realizaron las encuestas a ciento treinta y tres colaboradores de distintas áreas. Para el cálculo de la muestra del personal operativo no se tomó en cuenta al personal con capacidades especiales.

Mientras que para la entrevista se la realizó con el jefe de operaciones y un supervisor de área, el cual de acuerdo a la gerencia comercial serían los colaboradores más opcionados para poder establecer las competencias requeridas para cada cargo.

## **2.4. Herramientas e instrumentos.**

Rodríguez Peñuelas, (2008) afirma que *“las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.”* (Pág. 10)

Para poder obtener los resultados necesarios en esta sistematización fue necesaria la utilización de ciertos instrumentos y herramientas donde se analizaron los documentos institucionales y se desarrollaron otros instrumentos para poder obtener una recolección de datos de la realidad.

### **2.4.1. Encuesta.**

Se diseñó una encuesta para poder obtener resultados cuantificables, esta herramienta se encuentra orientada hacia los colaboradores los cuales son una fuente primaria y directa, usándolo para comprobar la hipótesis sobre la mejora de la percepción en los nuevos colaboradores por el programa de inducción, este instrumento constó de 10 preguntas, las cuales se encuentran enfocadas a evaluando sobre los procesos de inducción, cual es la visión que tienen los colaboradores sobre un programa de acompañamiento en el desarrollo de sus competencias básicas, empoderamiento de sus funciones, y capacitaciones o reentrenamientos.

Las encuestas fueron tomadas a 133 colaboradores, siendo de cargos operativos del área comercial de la empresa Avícola Fernández S.A., sin embargo al personal que posee capacidades especiales no fue incluido dentro de la toma de la muestra.

Para el análisis de los resultados de la encuesta se estableció una representación de la información en gráficos, para que la comprensión de las tendencias de los resultados sea mucho más óptimo.

De acuerdo a la totalidad de la muestra este instrumento por su naturaleza aportó a la optimización de tiempo pudiendo aplicar a varios colaboradores a la par.

### **2.4.2. Entrevista.**

Sabino, (1992)

**Estable que la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación (Pág. 166).**

Se requirió de la utilización de la entrevista permitiendo alcanzar los objetivos específicos como definir las competencias, elaboración y estandarización de contenidos de programas permitiéndonos alcanzar el objetivo general.

Para la aplicación de este instrumento se seleccionó a tres supervisores de área, la coordinadora de promociones y el jefe de operaciones quienes aportaron con su conocimiento sobre las funciones de los colaboradores que tienen a su cargo para establecer que debía trabajarse en el programa de desarrollo de competencias.

### **2.4.3. Manual de funciones**

Gómez (1994) "indica que un manual de descripción funciones o de puestos: *“Es llamado también como manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular”* (p. 379)

El manual de funciones de cada uno de los cargos con los cuales se trabajó en el programa de desarrollo, fue necesario solicitarlos para poder conocer sobre sus funciones, responsabilidades y cuáles podrían ser las competencias y la estructuración para el programa de desarrollo.

Dentro de los manuales de funciones solicitados a la organización fue necesario, los cargos de caja, especialistas cárnicos, auxiliares generales de servicio y orientadora de consumo.

#### **2.4.4. Organigrama**

El organigrama también fue necesario solicitarlo debido a que esa través del cual se identificaron a los supervisores de áreas para poder realizar las entrevistas. Siendo estos instrumentos los que aportaron y contribuyeron al programa de desarrollo de destrezas.

Por lo general la función del organigrama está en situar y ubicar a las personas nuevas o externas a la organización.

#### **2.4.5. Evaluaciones de desempeño.**

Es necesario conocer el desempeño de la organización, para lo cual se requirieron los resultados de las evaluaciones de desempeño este análisis permitió saber sobre que se iba a trabajar.

A través de las evaluaciones de desempeño y por la información que contiene en la parte final, se obtuvo la información necesaria para poder levantar información y desarrollar la propuesta de un plan de capacitación.

#### **2.5. Recursos.**

Recursos materiales. Para poder llevar acabo la sistematización fue necesario contar con la ayuda de un equipo de cómputo, materiales de oficina como bolígrafos y hojas.

Recursos humanos. Se solicitó la colaboración de la muestra seleccionada para que participarán como los encuestados, y de las personas que serán entrevistadas, el investigador desarrolla un papel importante debido a que es quien está a cargo de la toma de encuestas y la realización de las entrevistas.

Recursos financieros. Fue necesario que el investigador se movilizara a los diferentes almacenes para poder hacer una observación en campo al momento de

una inducción el cual tuvo un costo de \$60 por lo que la visita se realizó antes y después de la implementación del programa de desarrollo, también se requirieron de copias para las encuestas y para la guía de entrevistas, con un total de \$100, para que los colaboradores puedan desarrollar la encuesta fue necesaria la adquisición de 100 bolígrafos con un costo de 15 dólares.

Es así como la inversión de esta investigación fue de \$315 por lo que el equipo de cómputo utilizado fue proporcionado por el área de desarrollo humano siendo el que se usa en capacitaciones.

## **2.6. Procedimiento**

En primera instancia se realizó un análisis de información, donde fue necesario solicitar al área desarrollo personal del departamento de desarrollo humano el acceso a los resultados de las evaluaciones de desempeño<sup>1</sup> del personal operativo del área comercial del periodo 2015.

Con ese porcentaje y el análisis de los resultados, fue necesario desarrollar una encuesta 1, es poder indagar sobre la percepción que los colaboradores tienen acerca de un programa de inducción y de capacitación.

Es muy importante definir lo que se pretende medir en este instrumento debido a que en base a lo que se debe medir desarrollar las preguntas.

Para el siguiente paso, que fue definir las competencias, se solicitó el organigrama del área comercial 7 para poder hacer un análisis de los jefes de cada uno de los cargos del área operativa que se va analizar en cuanto a sus competencias, se solicitó al área de nómina el listado de cada uno de los diferentes áreas de supervisión, para en base a ese listado presentarlo a la gerencia comercial, definiendo y enlistando quienes serían los más opcionados para participar de las entrevistas, los mismos que son los tutores elegidos cuando se da la inducción concentrada en un solo almacén.

En el caso de la orientadora de consumo su línea directa de reporte no se encuentra en uno de los almacenes como en los otros cargos, sino que pertenece al área de Marketing.

Previo a la entrevista fue necesario solicitar al área de desarrollo de personal los manuales de funciones y descripción de cargos de la cajera 4, de los especialistas cárnicos 5, el de las orientadoras 6 y de los auxiliares generales de servicio 3. En la definición de las competencias se diseñó un modelo de guía de entrevistas 2, la cual fue de utilidad al momento de interactuar con cada una de las personas de la lista que la gerente comercial proporcionó.

La empresa en su actualidad mantenía cierto esquema de inducción general la cual de acuerdo a la investigación mostró que los temas establecidos en el cronograma no tienen todos, el mismo esquema, por lo que no siempre es el mismo material, orden e información la que se imparte.

Finalmente para poder realizar una propuesta de un plan de capacitación para el área comercial se realizó a través de la información obtenida de las evaluaciones de desempeño 8, las cuales en la parte final se establecen las capacitaciones que considera el jefe necesario para poder desarrollar tanto habilidades, destrezas y competencias.

### CAPITULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS.

#### Encuesta.

Esta investigación tuvo como objetivo establecer si la formalización de un programa de desarrollo de competencias influye la percepción de los colaboradores y posteriormente influye en el desempeño de cada uno de ellos, por lo cual fue necesario en primera instancia la aplicación de encuestas, donde los resultados obtenidos serán presentados en número de participantes que contestaron y el porcentaje que este representa con un gráfico que ilustre las respuestas:

N°	CRITERIOS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
1	<i>Conozco con exactitud las funciones que debo desempeñar en mi cargo</i>	8	60	11	51	3	133
2	<i>Considero que al momento de mi incorporación a la compañía, fui debidamente entrenado.</i>		4	23	98	8	133
3	<i>Conozco cuales son las competencias que mi cargo exige</i>		16	46	71		133
4	<i>Considero que en la inducción pude desarrollar todas las destrezas, habilidades y competencias que requiere mi cargo</i>	5	26	13	82	7	133
5	<i>En alguna ocasión mi desempeño ha sido afectado por el desconocimiento de mis funciones</i>	3	41	19	54	16	133

6	Considero que La Organización me ofrece capacitaciones adecuadas			7	39	87	133
7	Conozco la misión, visión e historia de la organización	20	26	87			133
8	Considero que el rendimiento de mi desempeño está ligado al entrenamiento y reentrenamiento		83	37	13		133
9	Considero que el conocimiento impartido en la inducción se encuentra en su máximo porcentaje			14	96	23	133
10	Considero que después de la inducción específica puedo desarrollar mis funciones de manera independiente		67	26	40		133

N°	CRITERIOS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Conozco con exactitud las funciones que debo desempeñar en mi cargo	6%	45%	8%	38%	2%
2	Considero que al momento de mi incorporación a la compañía, fui debidamente entrenado.	0%	3%	17%	74%	6%
3	Conozco cuales son las competencias que mi cargo exige	0%	12%	35%	53%	0%
4	Considero que en la inducción pude desarrollar todas las destrezas, habilidades y competencias que requiere mi cargo	4%	20%	10%	62%	5%

5	<i>En alguna ocasión mi desempeño ha sido afectado por el desconocimiento de mis funciones</i>	2%	31%	14%	41%	12%
6	<i>Considero que La Organización me ofrece capacitaciones adecuadas</i>	0%	0%	5%	29%	65%
7	<i>Conozco la misión, visión e historia de la organización</i>	15%	20%	65%	0%	0%
8	<i>Considero que el rendimiento de mi desempeño está ligado al entrenamiento y reentrenamiento</i>	0%	62%	28%	10%	0%
9	<i>Considero que el conocimiento impartido en la inducción se encuentra en su máximo porcentaje</i>	0%	0%	11%	72%	17%
10	<i>Considero que después de la inducción específica puedo desarrollar mis funciones de manera independiente</i>	0%	50%	20%	30%	0%

Los resultados serán presentados mediante tablas y gráficos donde se cuantificó las opiniones de los colaboradores seleccionados a través de la muestra.

Pregunta N° 1

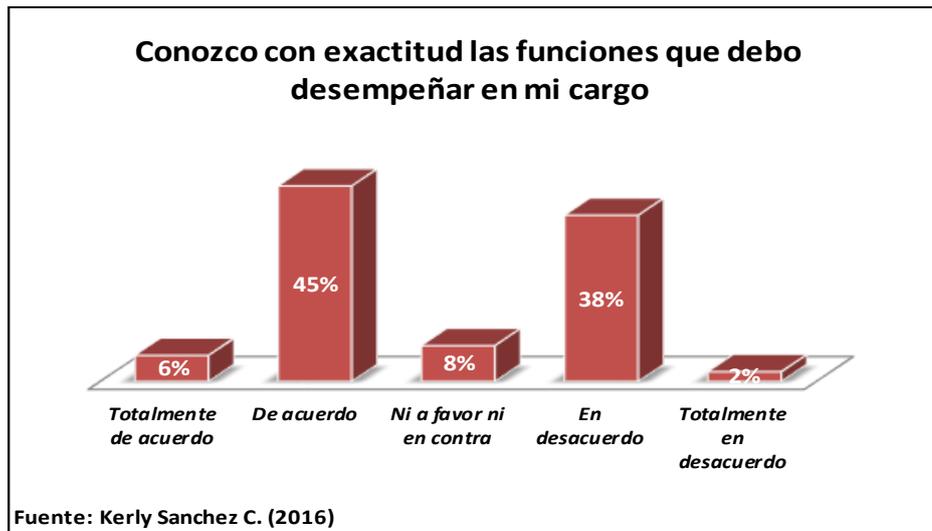
¿Conozco con exactitud las funciones que debo desempeñar en mi cargo?

**Tabla 1**

Totalmente	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
8	60	11	51	3	133
6%	45%	8%	38%	2%	

**Fuente: Kerly Sánchez C. (2016)**

**Gráfico1**



Para dar inicio a la investigación fue indispensable realizar una primera pregunta sobre cuál es el porcentaje de la muestra tomada en la empresa Avícola Fernández S.A. que en realidad conoce con precisión sus funciones. Identificando un 45% que se encuentra de acuerdo con conocer sus funciones, sin embargo este porcentaje se halla seguido de un 38% de colaboradores que no están de acuerdo en que conocen con exactitud sus funciones.

Se puede inferir que el porcentaje que no se encuentra de acuerdo es por las rotaciones de cargo que existe dentro del almacén, si bien es cierto los cargos se encuentran establecidos, no obstante la realidad de los almacenes no siempre es la misma, se puede indicar que principalmente las molestias presentadas eran en el personal masculino, de acuerdo a lo observado al momento del desarrollo del instrumento.

## Pregunta N° 2

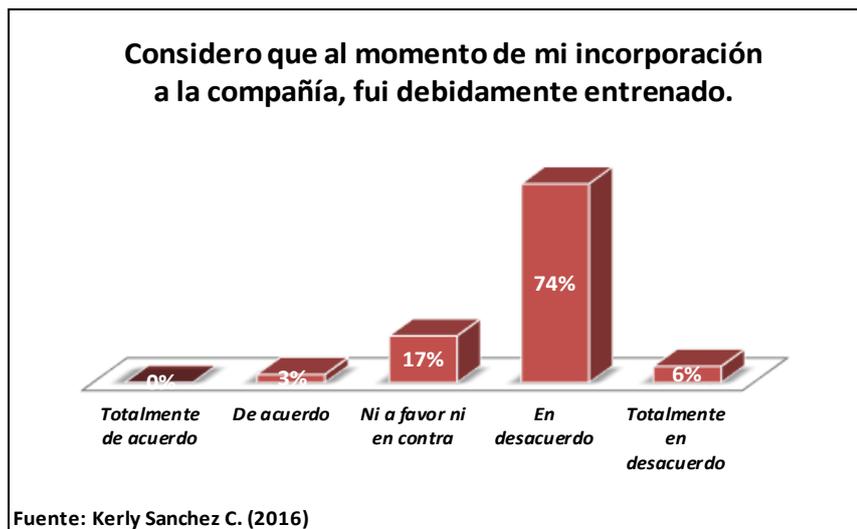
¿Considero que al momento de mi incorporación a la compañía, fui debidamente entrenado?

**Tabla 2**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
0	4	23	98	8	133
0%	3%	17%	74%	6%	

Fuente: Kerly Sánchez C. (2016)

**Gráfico 2**



Esta pregunta está orientada a conocer la percepción de los colaboradores sobre la inducción que recibieron al momento de su ingreso.

Los resultados puntúan con un 74% en desacuerdo, considerando los colaboradores que en mucho de los casos solo ingresaron a laborar y el aprendizaje era en el transcurso de su camino laboral en dicha empresa, casos como estos son sobre todo de personas que tienen en la empresa más de 5 años, las personas no tan antiguas comentaban que aunque se les enseñó lo impartido por el tutor asignado no fue totalmente entrenado.

El otro porcentaje es muy bajo siendo del 17% que les pareció dentro de lo normal la capacitación manifestaban que donde más se aprende es en el día a día.

Pregunta N° 3

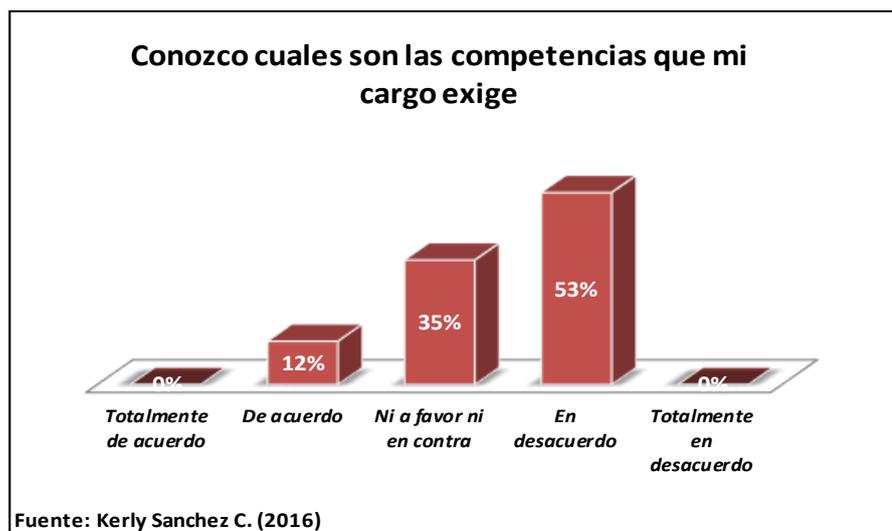
¿Conozco cuáles son las competencias que mi cargo exige?

**Tabla 3**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
0	16	46	71	0	133
0%	12%	35%	53%	0%	

Fuente: Kerly Sánchez C. (2016)

**Gráfico 3**



Esta pregunta fue desarrollada por centrarse en el tema y conocer cuál es el porcentaje de que conoce las competencias que su cargo exige, dentro de la revisión de los manuales de funciones se comprobó que si se manejan las competencias por cada cargo.

No obstante se pudo observar de acuerdo a los resultados que un 53% de la muestra no se encuentra de acuerdo con que conoce las competencias de su cargo.

Mientras que un 35% no se encuentra a favor ni en contra debido a que desconocían el tema que son las competencias y que la compañía tenía establecido por cada uno de los cargo.

Pregunta N° 4

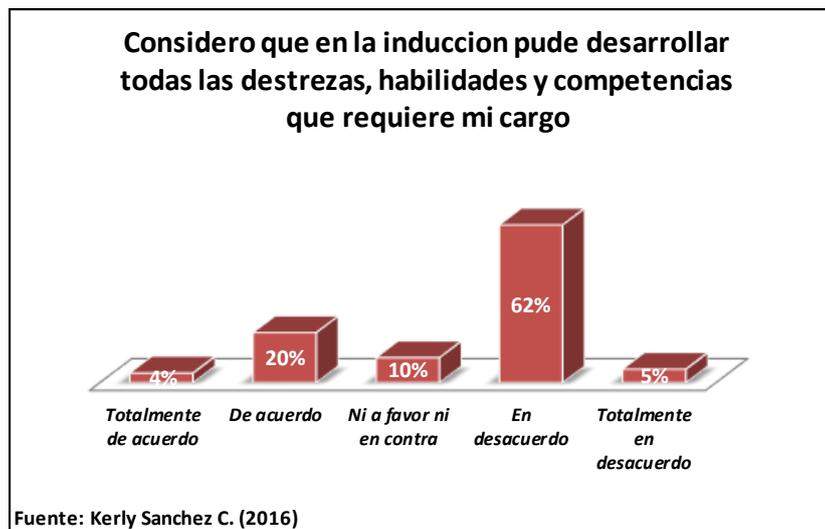
¿Considero que en la inducción pude desarrollar todas las destrezas, habilidades y competencias que requiere mi cargo?

**Tabla 4**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
5	26	13	82	7	133
4%	20%	10%	62%	5%	

Fuente: Kerly Sánchez C. (2016)

**Gráfico4**



Como complemento de la pregunta dos se desarrolló este criterio donde se mide la conceptualización que tienen los colaboradores sobre si la capacitación que en la empresa se maneja le permite desarrollar sus competencias, habilidades y destrezas.

Se obtuvo un despunte del 62% en el cual los colaboradores encuestados no están de acuerdo sobre que la inducción le permite desarrollarse adecuadamente. Y solo un 20% establecen estar de acuerdo.

Pregunta N° 5

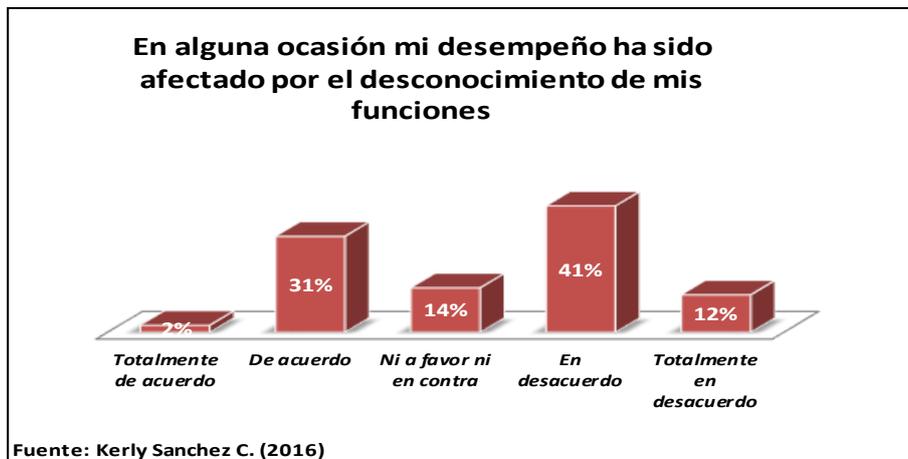
¿En alguna ocasión mi desempeño ha sido afectado por el desconocimiento de mis funciones?

**Tabla 5**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
3	41	19	54	16	133
2%	31%	14%	41%	12%	

Fuente: Kerly Sánchez C. (2016)

**Gráfico5**



Previo a las encuestas se realizó el análisis de las evaluaciones de desempeño donde se pudo comprobar que el porcentaje se encuentra en un nivel medio bajo, por lo que se desarrolló esta interrogante, donde los resultados obtenidos se puede indicar que casi son similares.

El porcentaje de 41% de la muestra tomada considera estar en desacuerdo sobre que el desempeño se ve afectado por el desconocimiento de las funciones, en los

comentarios realizados al momento de la elaboración de la encuesta se indicaba que si bien es cierto conocen parcialmente sus funciones o que es lo que deben de hacer, empero lo que no desconocer en ciertos casos es el cómo hacerlo, sobre todo cuando existe un cambio y no se da un buen entrenamiento.

Por otro lado el 31% se encuentra de acuerdo en que no conocen al 100% sus funciones por lo que el desempeño se ve influenciado.

Pregunta N° 6

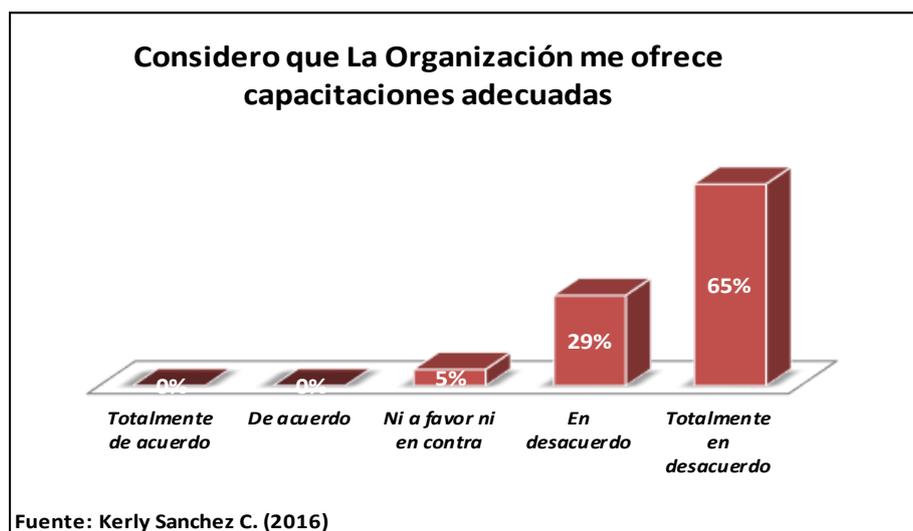
¿Considero que la Organización me ofrece capacitaciones adecuadas?

**Tabla 6**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
0	0	7	39	87	133
0%	0%	5%	29%	65%	

Fuente: Kerly Sánchez C. (2016)

**Gráfico6**



Esta pregunta fue direccionada a la obtención de datos para la propuesta del plan de capacitaciones.

En esta pregunta existe un despunte en el cual el 65% de los colaboradores encuestados están totalmente en desacuerdo con que la empresa ofrece capacitaciones adecuadas, y un 29% se no está de acuerdo. El resultado se da porque de acuerdo a lo indicado por los participantes hace tres años no se les capacita en algo referente a sus funciones.

Pregunta N° 7

¿Conozco la misión, visión e historia de la organización?

**Tabla 7**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
20	26	87	0	0	133
15%	20%	65%	0%	0%	

Fuente: Kerly Sánchez C. (2016)

**Gráfico7**



La pregunta presente una tendencia con un despunte positivo, por los que se encuentra ubicados en puntos estratégicos la política con su misión y visión, en la historia ya sea por la antigüedad o por la inducción general en la que participaron que conocen como surge la organización.

El 65% de las personas encuestadas contestaron que no se encuentran ni a favor ni en contra, debido a que su conocimiento sobre la historia de la empresa si lo tiene esto puede ser por la antigüedad o por las inducciones generales que se dan

Mientras el 20% consideran estar de acuerdo sobre el conocimiento que tienen sobre la organización y su misión y visión.

Pregunta N° 8

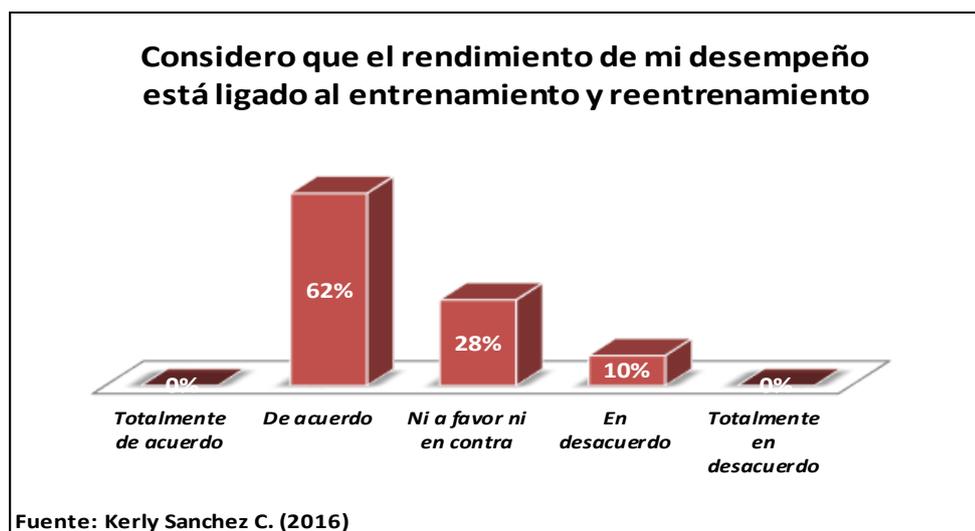
¿Considero que el rendimiento de mi desempeño está ligado al entrenamiento y reentrenamiento?

**Tabla 8**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
0	83	37	13	0	133
0%	62%	28%	10%	0%	

Fuente: Kerly Sánchez C. (2016)

**Gráfico 8**



En esta pregunta se pretende medir la importancia tanto de la inducción específica con el desarrollo de competencias, como el plan de capacitaciones.

En los resultados de esta pregunta se presenta un porcentaje de 62% en la concordancia de los colaboradores en que su rendimiento de desempeño está unido al entrenamiento y reentrenamientos que se les podría ofrecer.

No obstante un 28% no se encuentra a favor ni en contra debido a que consideran que el desempeño no solo depende de los conocimientos que se les pueda impartir sino también en aspectos como el liderazgo del jefe, clima laboral y equipo utilizado.

Pregunta N° 9

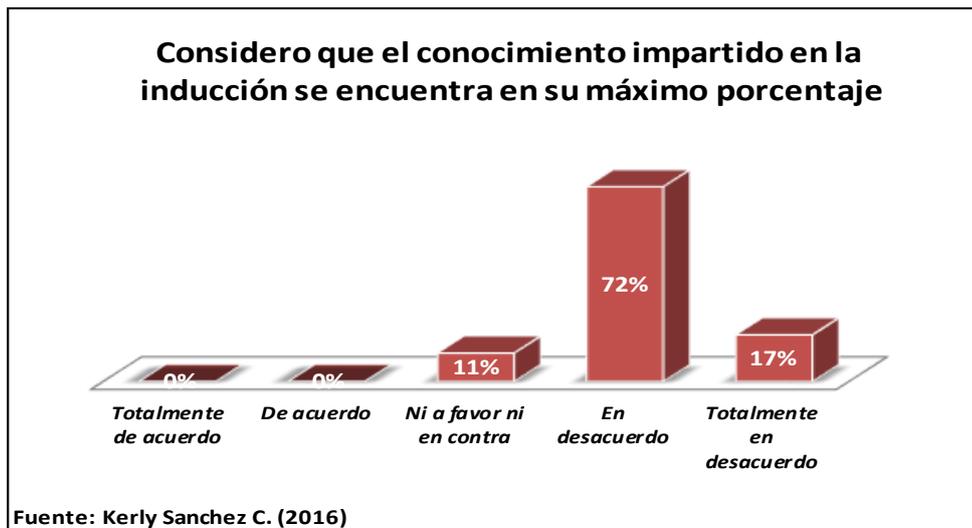
¿El Conocimiento impartido en la inducción se encuentra en su máximo porcentaje?

**Tabla 9**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
0	0	14	96	23	133
0%	0%	11%	72%	17%	

Fuente: Kerly Sánchez C. (2016)

**Gráfico9**



Dando continuidad al programa de desarrollo se realizó una consulta sobre el porcentaje que adquieren con la inducción específica actual, donde existió un despunte significativo en la respuesta siendo un 72% en que los colaboradores no están de acuerdo con la adquisición de un máximo porcentaje.

Por otro lado el 17% se encuentra en total desacuerdo con la pregunta planteada. Dentro de los comentarios realizados se indicaron que dondemás aprenden es en el día a día y que la inducción les sirve como ayuda y preámbulo de lo que tendrán que hacer en sus jornadas laborales.

Pregunta N° 10

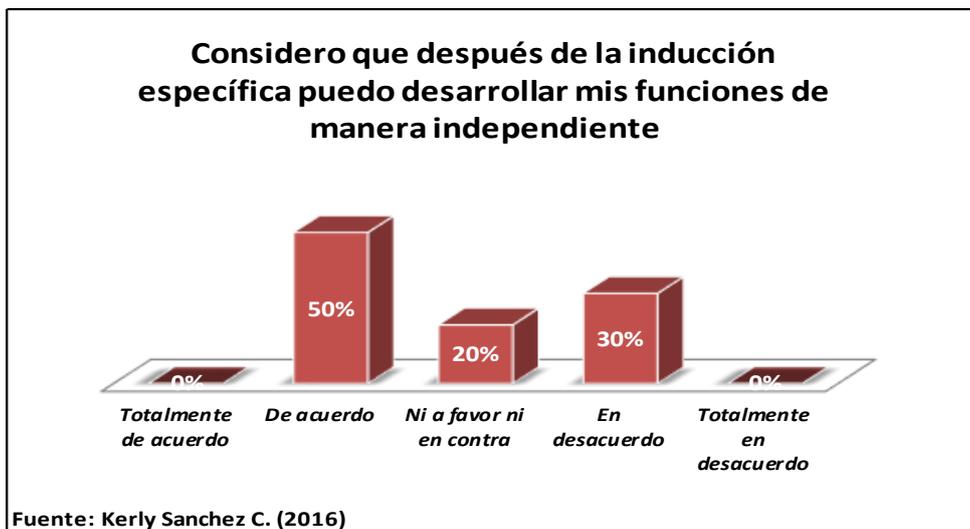
¿Considero que después de la inducción específica puedo desarrollar mis funciones de manera independiente?

**Tabla 10**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	TOTAL
0	67	26	40	0	133
0%	50%	20%	30%	0%	

Fuente: Kerly Sánchez C. (2016)

**Gráfico 10**



La mitad de los colaboradores se encuentra de acuerdo con que después de la inducción específica pueden ya desempeñarse de manera independiente en sus funciones, mientras un 30% considera todo lo contrario, no estar de acuerdo.

Por lo que se podría deducir que la inducción tiene un 50% de efectividad, siendo la razón de ser de la inducción el poder desarrollar completamente aun colaborador para poder ofrecer a los clientes internos un recurso capacitado y apto para el cumplimiento de sus funciones.

### **Entrevista.**

El análisis cualitativo nos permitió recabar información que no permitió establecer las competencias de cada uno de los cargos de operativos del área comercial y diseñar el cronograma para el programa de desarrollo de competencias. Para lo cual fue necesario una entrevista. Obteniendo los siguientes resultados.

La primera interrogante fue orientada a profundizar sobre el cargo y sus orígenes de la parte medular del mismo donde la respuesta obtenida de la mayoría de supervisores fue la atención al cliente y el conocimiento de productos que los colaboradores deben de tener sin embargo esto no se cumple al cien por ciento de acuerdo a la percepción de ellos.

Posteriormente se cuestionó sobre el valor agregado que ofrecen los cargos operativos, contestando que el valor agregado debería ser el conocimiento, asesoramiento y atención personalizada que cada uno de ellos debe tener, no obstante hoy en día es un poco apresurado decir que se está ofreciendo los aspectos ya mencionados, puesto que en mucho de los casos se les da preferencia a ciertos clientes, en otras ocasiones simplemente se indica dónde debe ir sin que exista un acompañamiento hasta el lugar, los protocolos de servicios no se cumplen.

Para la siguiente pregunta fue necesario detallarla de adecuadamente para obtener las respuestas que servirían en la definición de las

competencias de acuerdo a cada uno de los cargos operativos del área comercial, donde se identificaron competencias básicas y primordiales debido a que se repiten en los diferentes cargos, estas competencias son el servicio al cliente, y el conocimiento de los productos códigos y la actualización de cada uno de ellos.

Para continuar con este instrumento se consultó sobre las inducciones, el contenido y lo principal, en síntesis la razón de ser de las inducciones es que sepan hacer su trabajo de manera independiente, por lo cual cuando el candidato ya posee conocimientos del área se le toma una prueba para comprobar y de esta manera puede realizar su trabajo dándole a conocer el listado de productos y sus códigos lo cual va hacer necesario que aprenda.

Si bien es cierto en la inducción es necesaria para proporcionar personal capacitado y apto para cumplir sus funciones, sin embargo las inducciones lo único que proporciona no es conocimiento sino competencias que contribuyen al servicio que se le puede ofrecer al cliente.

Otra de las preguntas realizadas son las que consideran ellos que debería tener la persona que se contrata de esta manera la respuesta que se quería obtener seguían siendo las competencias que los colaboradores deberían tener, es así como se mencionó atención al cliente, predisposición, dinamismo y facilidad de habla para con el cliente.

Es muy importante conocer que es lo primero que se le da a conocer al colaborador sobre el cargo para lo cual, la siguiente pregunta guarda relación con aquello.

El resultante de esta interrogante fue la presentación de los tutores y la descripción del puesto de trabajo. Desde su punto de vista es primordial que se le pueda dar a conocer el área y ciertos procedimientos de manera general para que se tenga más claro sobre las funciones que debe cumplir.

Para finalizar se consultó sobre los conocimientos que deberían tener los colaboradores para que puedan cumplir sus funciones sin supervisión, de manera que las contestaciones de los supervisores es que tengan el conocimiento y prácticamente cero errores.

Una vez al realizar el análisis de las respuestas se puede identificar que se apunta solo sobre habilidades y destrezas, dejando de lado las competencias.

## **Evaluación de desempeño.**

Los resultados de las evaluaciones de desempeño fueron solicitadas para poder hacer un análisis sobre los resultados y los comentarios de cada uno de los jefes con lo cual se debe indicar que aunque el porcentaje no es tan bajo no son los esperados por la organización por ser una área de atención al cliente su desempeño y actitud deber ser más alta.

En la parte final de la evaluación de desempeño se puede visualizar los comentarios que en la mayoría son repetitivos lo que prima es el servicio al cliente, actitud y predisposición.

Este instrumento nos permitió poder conocer la realidad y el área que hay que fortalecer, que por los comentarios revisados se trata de las competencias, si bien es cierto existe un programa de inducción donde se desarrolla habilidad pero se deja de un lado la importancia de las competencias y los resultados se ven reflejados en un en el desempeño y su porcentaje del mismo.

## **Organigrama.**

Es de vital importancia conocer la empresa y la estructura de la compañía para poder tener información sobre la cadena de mando, sobre todo para poder aplicar las entrevistas a cada uno de los superiores del personal operativo.

Dentro del organigrama se visualiza que cada cargo operativo tiene su supervisor de área, no obstante estos reportan a un supervisor o jefe de almacén y estos a su vez reportan a un jefe de operaciones y una gerente comercial.

Al momento de hacer las entrevista se seleccionó al jefe de operaciones por tener e conocimiento necesario debido a que él ya había ocupado el cargo jefe de almacén.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

El programa de Desarrollo de competencias que va dirigido a los colaboradores operativos del área comercial de la empresa de Avícola Fernández S.A., de manera que se pueda aplicar a cada uno de los colaboradores mejorando de esta manera la percepción y desempeño general de la organización.

La hipótesis de investigación fue comprobada, puesto que el programa de inducción mejora en un 69% la percepción de los nuevos colaboradores sobre el acompañamiento del aprendizaje y desarrollo de las competencias requeridas.

El análisis realizado, según las herramientas aplicadas, recalca la hipótesis planteada que describe que de la implementación de un programa de desarrollo de competencias mejora un 40% el desempeño de los trabajadores de los almacenes de la empresa Avícola Fernández S.A.

La coordinación con el cliente interno se vuelve primordial, es este personal quien acertadamente interactuará en todos los procesos de desarrollo de competencias que requiera el personal que se incorpora a la empresa, logrando así cumplir con todos los objetivos de una adecuada inducción hasta encaminar al nuevo colaborador para su desempeño independiente.

Existen ventajas considerables en el aplicado de un adecuado programa de inducción, entre ellas es ayudar a los colaboradores a potencializar de mejor manera sus competencias y desarrollar sus habilidades para el cargo que fue contratado. Conllevar una oportuna orientación de desarrollo puede acelerar el desenvolvimiento de un colaborador para que logre niveles altos de eficiencia o productividad.

Cuando se otorga una inducción y seguimiento específico a un colaborador se le impulsa a determinar sus capacidades existentes, muchas veces a establecer metas para un desarrollo futuro, ya sea personal o profesional.

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere que para la factibilidad del programa se establezcan competencias para cada uno de los cargos, y que de esta manera cada colaboradores conozcan los objetivos estratégicos, la gestión de calidad, desarrollo institucional y la gestión de talento humano, las funciones específicas de su puesto de trabajo; y competencias mejorando de esta manera su conocimiento de la empresa y el empoderamiento de su puesto de trabajo.

El área de Desarrollo Humano de la empresa Avícola Fernández S.A. debe construir una gestión de apoyo entre la Dirección Ejecutiva y las demás coordinaciones que se oriente hacia el desarrollo de las necesidades de los colaboradores, de las áreas y de la institución en constante interacción para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Se sugiere establecer una relación entre el jefe y colaborador de mutuo compromiso y retroalimentación que facilite realizar un correcta inducción conllevando así una cooperación en el conocimiento claro de las funciones del cargo de los colaboradores; identificándose los límites de responsabilidad y delegación en las diferentes áreas de la empresa que propicie un mejor cumplimiento de los objetivos y visión empresarial.

Se debe atender el estudio presentado en esta investigación con el objeto de que sirva como precedente para un mejoramiento continuo de las relaciones laborales entre colaborador y visión empresarial.

Se deben profesionalizar las relaciones laborales de los jefes y/o colaboradores, hacia los objetivos estratégicos de la empresa Avícola Fernández S.A. referidos a la gestión del conocimiento que exige cada cargo, gestión de la comunicación e información, gestión de alianzas estratégicas y autogestión, gestión de calidad y de desarrollo institucional, gestión del talento humano y de administración cultural y de proyectos culturales, todo esto debe ser asentado hacia una mejor inducción específica que requiere cada colaboradores en la empresa.

Se sugiere dar seguimiento minucioso si la implementación del programa de desarrollo se lo realiza por primera vez, profundizando de tal manera que sirva como precedente para un mejoramiento continuo de las relaciones laborales entre colaborador y visión empresarial

## **CAPITULO IV: PROPUESTA.**

Los resultados de cada una de las herramientas: encuesta, entrevista, evaluación de desempeño y análisis del organigrama permitieron obtener de esta manera datos que permitieron desarrollar y justificar la realización de un programa de desarrollo de competencias.

De tal manera que estos instrumentos permitieron identificar cada uno de los elementos que se deben considerar para la implementación de un programa de desarrollo de competencias. Por lo cual se desarrollaron los materiales que serán necesarios usar en la durante el proceso d implementación.

Primero fue necesario establecer las competencias básicas que debería tener cada colaborador del área comercial, esto se pudo definir gracias a las entrevistasrealizadas a cada uno de los supervisores de áreas.

Dando paso a la estandarización del programa de desarrollo de competencias de tal manera que el cargo establezca el material y temarios de acuerdo a las necesidades y requisitos de dicha área.

Por último se consideró Ortuño proponer un plan de capacitaciones que permita a los colaboradores un entrenamiento continuo, contribuyendo a su bienestar y mejoramiento en el desempeño

CARGO	COMPETENCIA	CONCEPTO
Especialista cárnico	Capacidad de aprender	Está atento a su entorno y abierto a cambios que puedan contribuir a su desempeño
Especialista cárnico	Orientación al cliente interno y externo	Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes
Especialista cárnico	Tolerancia a la presión	actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo
Auxiliar general de servicios	Capacidad de aprender	Está atento a su entorno y abierto a cambios que puedan contribuir a su desempeño
Auxiliar general de servicios	Orientación al cliente interno y externo	Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes
Auxiliar general de servicios	Demostrar valor	Brinda soluciones innovadoras que confirman positivamente las percepciones del cliente sobre la calidad del servicio recibido
Cajera/o	Capacidad de aprender	Está atento a su entorno y abierto a cambios que puedan contribuir a su desempeño
Cajera/o	Orientación al cliente interno y externo	Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes
Cajera/o	Tolerancia a la presión	actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo
Orientadora	Capacidad de aprender	Está atento a su entorno y abierto a cambios que puedan contribuir a su desempeño
Orientadora	Modalidades de contacto	Está siempre predispuesto a para hablar con clientes o proveedores cuando se trata de vender o negociar, transmitiendo con claridad y convicción sus argumentos
Orientadora	Orientación al cliente interno y externo	Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes



## TEMARIOS DE INDUCCION GENERAL

DÍA: 1	Tiempo	Interventores
Bienvenida al personal	5min	Jefe de Desarrollo Humano o encargado del área
Presentación ( video, historia, visión y misión)	10min	Asistente de Selección
Socialización del reglamento interno y Entrega de manual de funciones	15min	Asistente de Selección
Beneficios Sociales, IESS. (Clave, préstamos, etc.)	1h 30min	Trabajadora Social
Salud Ocupacional	1h	Enfermera
Nomina (Sueldo, Horas Extras, Decimos)	2h	Asistente de Nómina
Seguridad Física	30min	Coordinador de Seguridad Física
Seguridad Industrial (Riesgos y levantamientos de carga, EPP)	2h 30min	Asistente de Seguridad Industrial

DÍA: 2	Tiempo	Interventores
SGC, ISO 9001-2008	2h	Asistente de Procesos y Mejora
Gestión de Calidad de Productos, BPM	2h	Asistente de Calidad
Gestión Ambiental	1h	Asistente de Ambiente
Valores empresariales	1h	Asistente de Marketing
Responsabilidad social.	2h	Sra. Patricia Moreira



**CRONOGRAMA DE PROGRAMA DE INDUCCION GENERAL  
CONDESARROLLO DE COMPETENCIAS**

ORIENTADORAS		
CALIDAD	Manipulación de productos y control de calidad	30min
SEGURIDAD	Riesgos de cargo y su prevención	15min
PRESENTACION E IMAGEN	Tipos e instrucciones de presentación.	1h
ORIENTACION AL CLIENTE	Trato y abordaje al cliente	2h
VENTAS	Poder de persuasión al cliente	2h
TRABAJOS GRUPALES	Sobre la capacidad para aprender	8h
RECONOCIMIENTO DE PRODUCTOS CARNICOS	Presentación de los diferentes producto y reconocimiento del producto y del valor en kl.	24h
DEGUSTACIONES		8h

ESPECIALISTAS		
SEGURIDAD	Riesgos de cargo y su prevención	1h
AMBIENTE	Mantenimiento de la trampa de grasa e importancia	45min
CALIDAD	Uso de químicos para limpieza y control de calidad de productos	30min
MANTENIMIENTO	Manteniendo de los equipos de cortes	45min
ORIENTACION AL CLIENTE	Trato y abordaje al cliente	2h
TRABAJOS GRUPALES	Capacidad de aprender y tolerancia a la presión	8h
CONOCIENDO	Presentación sobre los diferentes cortes del animal y su utilidad	4h
RECONCIMIENTO DE PRODUCTOS CARNIOS	Presentación de los diferentes producto y reconocimiento del producto y del código	40h
RECONOCIMIENTO DE EQUIPOS DE CORTE	Utilidad e instrucciones de manejo de cada uno de ellos	24h
TERORIA BASICA DEL AREA	Conocimiento de temperaturas, de los procesos del área	8h

AUXILIARES		
SEGURIDAD	Riesgos de cargo y su prevención	1h
AMBIENTE	Mantenimiento de la trampa de grasa e importancia	45min
CALIDAD	Uso de químicos para limpieza y control de calidad de productos	30min
MANTENIMIENTO	Manteniendo de los equipos de cortes	45min

TRABAJOS GRUPALES	Sobre la capacidad para aprender y soluciones a clientes	8h
ORIENTACION AL CLIENTE	Trato y aborde al cliente	2h
RECONCIMIENTO DE PRODUCTOS CARNIOS	Presentación de los diferentes producto y reconocimiento del producto y del código	24h
TERORIA BASICA DEL AREA	Conocimiento de abastecimiento, percha, caducidad.	8h

CAJA		
SISTEMAS	Manejo del equipo de computo	1h
CALIDAD	Manejo de productos y caducidad	15min
SEGURIDAD	Riesgos de cargo y su prevención	15min
ORIENTACION AL CLIENTE	Trato y aborde al cliente	2h
TRABAJOS GRUPALES	Capacidad de aprender y tolerancia a la presión	8h
RECONOCIMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		8h
FACTURACION		25h
RECONCIMIENTO DE PRODUCTOS CARNIOS	Presentación de los diferentes producto y reconocimiento del producto y del código	40h



Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### Evaluación de inducción general

De acuerdo a lo comprendido por Ud. Detalle cómo surge la empresa avícola Fernández.

Menciona 5 prohibiciones que constan en el Reglamento Interno de la compañía. (2ptos)

Describe lo que aprendió sobre la política Fernández.

¿Cuáles son los valores de la organización?

Mencione tres de sus funciones principales.

Detalle la relación e importancia que tienen las siguientes áreas con su cargo.

Calidad.

Medio ambiente.

Seguridad industrial.

Normativas ISO.



Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### Evaluación de inducción específica – Cajera.

Especifique detalladamente el procedimiento de la facturación

Detalle las formas de pago

¿Cómo se procede cuando el pago es con Cheque?

¿Cómo se reconocen los billetes falsos?

Reconocimiento de productos cárnicos

Productos N°	Res		Cerdo		Emburidos	
	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre	Código
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						



Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### Evaluación de inducción específica – Orientadora

Detalle tres preparaciones de degustaciones.

A modo de explicación mencione un producto de Res y como lo puede preparar.

Mencione un producto ahumado y como puede ser una de sus preparaciones.

Detalle tres tipos de carne para freír y tres para parrilla.

Reconocimiento de productos cárnicos.

Productos N°	Res		Cerdo		Emburidos	
	Nombre	Valor en kilo	Nombre	Valor en kilo	Nombre	Valor en kilo
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						



Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

### Evaluación de inducción específica – Especialista Cárnico.

¿Cuál es la temperatura correcta para los productos que se encuentran en la cámara?

Detalle 5 productos cárnicos ubicando como uno al más suave.

¿Cuál es el método usado para la rotación de los productos?

Detalle el proceso de limpieza previo a la apertura y la limpieza que se realiza al cierre.

### Reconocimiento de productos cárnicos

Productos N°	Res		Cerdo		Emburidos	
	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre	Código
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						



Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha:

\_\_\_\_\_

### Evaluación de inducción específica – Especialista Cárnico.

¿Cuál es el método usado para la rotación de los productos?

¿Cuál es el criterio o como se debe perchar los productos tanto de abarrotos como cárnicos?

¿Cada que tiempo se debe de abastecer producto?

¿Cuáles son los pasos a seguir cuando se encuentran productos caducados en percha?

### Reconocimiento de productos cárnicos

Productos N°	Res		Cerdo		Emburidos	
	Nombre	Código	Nombre	Código	Nombre	Código
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						



## Evaluación de competencias

El evaluador al asistir al almacén realizará un seguimiento al mes del cumplimiento de cada uno de las competencias. Esta evaluación será tomada de la realidad en su área de trabajo.

Para poder calificar se dará una puntuación de 1 al 3 donde cada una de ellos se va a realizar en base a lo establecido.

1. Cumple
2. falta mejorar.
3. no cumple.

<b>Criterios a evaluar</b>	<b>1era visita</b>	<b>2da visita</b>	<b>3era visita</b>
El colaborador aplica el protocolo de servicio.			
Vocaliza adecuadamente al comunicarse con el cliente.			
Ofrece sugerencias y atención personalizada al cliente.			
Conoce y cumple los procedimientos establecidos.			
Su uniforme se encuentra usado de manera correcta.			
La imagen y presentación del colaborador es la impartida.			
Se presenta de manera puntual y predisposición.			
Pone en práctica las maneras de prevención de riesgo			
Reconocer el 70% de los productos cárnicos.			
Conoce el almacén y la ubicación de cada producto.			
Logra mantener su tiempo de respuesta, actitud y atención al cliente a pesar de las gran afluencia de personal.			

\_\_\_\_\_  
Evaluador/DDHH

\_\_\_\_\_  
Colaborador.



## PROPUESTAS DE CAPACITACIONES PARA EL AREA COMERCIAL

PERIODO:

2016

NOMBRE CURSO	CARGOS	AREA	MES DE EJECUCIÓN
Servicio al cliente	Caja - auxiliares		Enero
	especialistas	Comercial	
	orientadoras		
Reentrenamiento de manejo de equipos de cortes			Marzo
	Especialista cárnicos	Comercial	
Normas BPM, manejo y manipulación de productos.	Caja - auxiliares		Mayo
	especialistas	Comercial	
	orientadoras		
Tips y preparaciones de platos			Julio
	Orientadoras	Comercial	
Ventas			Septiembre
	Orientadoras	Comercial	
Reconocimiento de billetes falsos			Septiembre
	Cajeras	Comercial	

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Alles M. (2010), Selección Por Competencias, 1a Edición, 3a Reimpresión. Editorial Granica, Buenos Aires Argentina.

Alles, Martha, Desarrollo Del Talento Humano Basado En Competencias (2006).1a Edición, 2a Reimpresión. Editorial Granica, Buenos Aires Argentina.

Alles, Martha, Desarrollo Del Talento Humano Basado En Competencias, (2005). 1a Edición. Editorial Granica, Buenos Aires Argentina

Alles, Martha, Selección Por Competencias, (2010). 1a Edición, 3a Reimpresión. Editorial Granica, Buenos Aires Argentina.

Amaro Guzmán, Raymundo (1990). Administración De Personal, Editorial Limusa, México

Arias Galicia Fernando, 1995, "Administración De Recursos Humanos", Origen De La Administración De Recursos Humanos, México, D.F., Ed. Trillas.

Arias, F. (1999). El Proyecto De Investigación, Guía Para Su Elaboración, Tercera Edición. Editorial Oriol Ediciones Caracas Venezuela.

Bernal, C. 2010. Metodología De La Investigación Bogotá: Pearson Educación.

Chiavenato, I. (1993). Administración De Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). Administración De Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw-Hill, Quinta Edición.

Chiavenato, I. (2000). Administración De Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw-Hill, Quinta Edición.

Chiavenato, I. (2007). "Administración De Recursos Humanos El Capital Humano De Las Organizaciones". Mc Graw Hill, Octava Edición.

Chiavenato, I. (2009). Gestión Del Talento Humano. Tercera Edición. México.

Dessler G Y Varela Juarez R. (2011) Administración De Recursos Humanos. 5ta Edición México: Pearson Educación.

Dessler, Gary. Administración De Personal, (1996). 6ta Edición. México: Prentice Hall,

Dunnette, M. (1974). Selección Y Administración De Personal. México: Cecsa.

Editorial Vértice. (2007). Selección De Personal. España: Editorial Vértice.

Edwin B. Flippo, (1970). Principios De Administración De Personal. Sao Paulo, Atlas.

Gary Dessler (2009), "Administración De Personal", Décima Primera Edición, Editorial Pearson.

Haroldk Koontz (2004), "Administración, Una Perspectiva Global", 12° Edición, México: Mcgraw Hill. Rodríguez Valencia.

Hernández, C. (1991). Metodología De La Investigación. México: Mcgraw-Hill.

Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social, Registro Oficial N° 410 – Martes 22 De Marzo De 2011

Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social, Resolución N° C.D. 333 De 7 De Octubre Del2010.

Mondy R. "Administración De Recursos Humanos", (2010.) Decimoprimera Edición, Editorial Pearson, México.

Mondy, W. Y Noe, R. (2000). Administración De Recursos Humanos. (6ª Edición). México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Montes, J., & González, P. (2010). Selección De Personal: La Búsqueda Del Candidato Adecuado. Ideas Propias Editorial.

Parella S. Y Martins F. (2010) Metodología De La Investigación Cuantitativa Venezuela, Fedupel

Por Roberto Pinto Villatoro, Proceso De Capacitación. Editorial Diana, México. Tercera Impresión, Noviembre 1997. 200 Pp. Para Revista Seguridad Minera.

Ramirez, Gabriel Eugenio. Procesos De Inducción Y Entrenamiento, Un Enfoque Global Para El Mejoramiento De La Salud En El Trabajo Y La Productividad. Internet.

Rodríguez Peñuelas (2008): "Material De Seminario De Tesis". (Guía Para Diseñar Proyectos De Investigación De Tesis Del Doctorado En Estudios Fiscales De La Fca De La Uas).

Sabino, Carlos (1992): "El Proceso De La Investigación". Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

William B. Werther (1991), "Administración De Personal Y Recursos Humanos. 3ra Edición. Mc Graw. México,

William B. Werther (2008), "Administración De Recursos Humanos. El Capital Humano De Las Empresas", 6ta Edición, McGraw. México,

## ANEXOS.

### ENCUESTA

**Objetivo:** Obtener datos relevantes de la percepción de los colaboradores acerca de la inducción y capacitación.

**Instrucciones:** Marcar con una “X” en cada casillero de acuerdo a su criterio.

Fecha de encuesta \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

<b>CRITERIOS</b>	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni a favor ni en contra	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Conozco con exactitud las funciones que debo desempeñar en mi cargo?					
¿Considero que al momento de mi incorporación a la compañía, fui debidamente entrenado?					
¿Conozco cuáles son las competencias que mi cargo exige?					
¿Considero que en la inducción pude desarrollar todas las destrezas, habilidades y competencias que requiere mi cargo?					
¿En alguna ocasión mi desempeño ha sido afectado por el desconocimiento de mis funciones?					
¿Considero que La Organización me ofrece capacitaciones adecuadas?					
¿Conozco la misión, visión e historia de la organización?					
¿Considero que el rendimiento de mi desempeño está ligado al entrenamiento y reentrenamiento?					
¿El conocimiento impartido en la inducción se encuentra en su máximo porcentaje?					
¿Considero que después de la inducción específica puedo desarrollar mis funciones de manera independiente?					

## GUIA DE ENTREVISTA.

**Objetivo:** Obtener datos relevantes de los supervisores de cada uno de los cargos evaluados, para el levantamiento de competencias y establecimiento de programas de desarrollo de las mismas.

Instrucciones: contestar cada una de las preguntas, para el análisis final.

Fecha de entrevista\_\_\_\_\_

Cargo que desempeña\_\_\_\_\_

1. ¿Cuál considera usted, que es la parte primordial del cargo?
2. ¿Cuál es el valor agregado que ofrece el cargo al cliente?
3. ¿De acuerdo al conocimiento que posee del cargo cuales serían para usted las competencias básicas que se requiere?
4. ¿En las inducciones que se imparten a los colaboradores cuales son los aspectos principales que se les proporciona?
5. ¿Al momento que un colaborador nuevo se incorpora cuáles son las características que este debería tener?

6. ¿Qué es lo primero que se le da a conocer al colaborador con referencia al cargo?

7. ¿De manera detallada indique cuales son los conocimientos que debe tener un colaborador para que pueda desarrollar sus funciones de manera independiente?

8. ¿Considera usted que sería factible elaborar un programa de desarrollo de competencias, desde su punto de vista cual es el beneficio que este tendría?

9. ¿Qué aspectos son los que se debe reforzar en el personal de manera constante?

# MANUALES DE FUNCIONES

## MANUAL DE FUNCIONES

### I. DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO.

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	<b># REVISION DEL CARGO:</b>	02
<b>AREA:</b>	COMERCIAL	<b>REPORTA A:</b>	SUP. CARNICO/SUP. CASA/SUP. BODEGA

### II. MISION DEL PUESTO

Responsable del correcto abastecimiento de los murales e islas de productos cármicos, abarotes, legumbres abastecimiento en las diferentes secciones del Almacén y enfundado, brindando un buen servicio al Cliente.

### III. RESPONSABILIDADES

#### FUNCIONES PRINCIPALES:

1. Abastecer de productos cármicos en las islas del Almacén, cumpliendo con los procedimientos y Políticas de Gestión de Calidad y Seguridad Alimentaria.
2. Recibir y Abastecer de productos secos y legumbres, las perchas del Almacén cumpliendo con los procedimientos y Políticas de Gestión de Calidad y Seguridad Alimentaria.
3. Empacar los productos de acuerdo a su naturaleza, mostrando una excelente actitud y optimizando recursos.

### IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

#### PERCHA SECO:

- Recibir los productos secos y ordenarlos en la sección de bodega.
- Abastecer de productos secos en las perchas
- Revisar y retirar los productos caducados o deteriorados que se encuentran en las perchas.
- Llevar el registro de control de productos no conformes.

- 
- Realizar la rotación debida de los productos en perchas
  - Colocar lostickest de precios a los productos en las perchas.
  - Cumplir con la Organización y limpieza de bodega.
  - Participar en los inventarios que se realizan en el almacén.
  - Responsable de la recepción de productos secos y legumbres.
  - Comunicar a los clientes las promociones o descuentos que se realizan en el almacén.
  - Atender a los clientes ayudándole en resolver las necesidades del mismo.

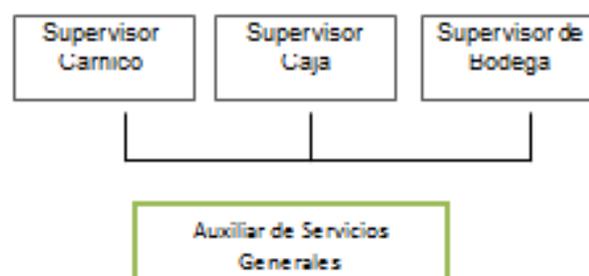
#### ABASTECIMIENTO:

- Descarga de camiones y apoyo en la organización del producto cárnico en las pre-camaras.
- Armar y limpiar las vitrinas, islas y murales.
- Abastecer todas las exhibiciones de productos cárnicos.
- Colaborar en la limpieza y desinfección de las diferentes secciones del almacén.
- Participar en los inventarios que se realizan en el almacén.
- Lavar y organizar las gavetas en la área definida

#### ENFUNDADO DE PRODUCTOS

- Enfundar de manera correcta los productos que compran los clientes.
- Ayudar a los Clientes a llevar los productos.

### V. ORGANIGRAMA (NIVEL DE REPORTE Y AUTORIDAD)



## PERFIL DE PUESTO

### VI. CARACTERISTICAS PERSONALES GENERALES

**EDAD:** 18 – 25 AÑOS **SEXO:** INDISTINTO **ESTADO CIVIL:** INDISTINTO

### VII. CARACTERISTICAS COGNOSCITIVA

**TITULACION:** Bachiller en general

**EXPERIENCIA:** Indistinta

### VIII. HABILIDADES A EVALUAR

<u>Competencias</u>	<u>Pruebas de Medición de competencias</u>
2.- Trabajo en Equipo	16PF
2.- Estilos de personalidad	Estilos de personalidad
3.- Trabajo bajo presión	IC (instrucciones complejas)

### IX. AMBIENTE DE TRABAJO

#### A. RIESGO DE TRABAJO

Riesgos Físicos	Exposición a cambios de temperatura, humedad (ambiente húmedo y seco)
Riesgos mecánicos y no mecánicos	Caidas al mismo nivel, trabajo con objeto cortantes y/o punzantes, superficie de trabajo resbaladizo
Riesgos biológicos	Exposición a microorganismos (virus, bacterias y hongos)
Riesgos Psicosociales	Minuciosidad de tareas
Otros riesgos	Fenómeno natural

# MANUAL DE FUNCIONES

## I. DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO.

**NOMBRE DEL CARGO:**

CAJERO

**# REVISION DEL CARGO:**

02

**AREA:**

COMERCIAL

**REPORTA A:**

SUPERVISOR DE CAJA

## II. MISION DEL PUESTO

Responsable de brindar una atención personalizada al cliente siguiendo los lineamientos del protocolo de comunicación y cumplimiento de las operaciones diarias con el fin de lograr los objetivos establecidos.

## III. RESPONSABILIDADES

### FUNCIONES PRINCIPALES:

1. Cumplir con los objetivos mensuales en Ventas establecidos.
2. Ofrecer a los clientes la mayor comodidad en el Almacén y atracción hacia los productos, así como tomar en cuenta las necesidades del mismo.
3. Utilizar adecuadamente los recursos inherentes del negocio, para una óptima rentabilidad.
4. Ejecutar en base a los procedimientos las actividades del Almacén.

## IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Cumplir con los objetivos mensuales en ventas establecidos.
  - Conocer el presupuesto mensual asignado en ventas.
  - Ofrecer a los clientes las promociones y descuentos en productos
  - Orientar a los clientes sobre la variedad de productos
2. Ofrecer a los clientes la mayor comodidad en el Almacén y atracción hacia los productos, así como tomar en cuenta las necesidades del mismo.
  - Atender al cliente con la mejor predisposición, actitud y excelente servicio.
  - Dar una atención personalizada a los clientes, cumpliendo el protocolo de

- 
3. Utilizar adecuadamente los recursos inherentes al negocio, para una óptima rentabilidad.
    - Verificar código y peso de productos.
    - Entregar avances de caja según procedimiento establecido.
  
  4. Ejecutar en base a los Procedimientos las Actividades de la sección de caja, cumpliendo con la seguridad alimentaria, cuidado de equipos y el abastecimiento adecuado del Almacén.
    - Cumplir con los Procedimientos detallados en el Sistema de Gestión de Calidad.
    - Recibir, organizar y gestionar pedidos de clientes (Servicio al Cliente).
    - Recibir y verificar las bases que les han sido entregadas por la Supervisora de Caja para su respectivo flujo de dinero.
    - Entrega de documentos y dinero en efectivo al término de su jornada de trabajo para el respectivo cuadro de caja.
    - Entregar organizado y limpio su puesto de trabajo.
    - Perchar, revisar la rotación de producto y retirar el producto caducado.
    - Cumplir las normas y procedimiento de seguridad alimentaria y gestión de calidad.

#### V. ORGANIGRAMA (NIVEL DE REPORTE Y AUTORIDAD)



## PERFIL DE PUESTO

### VI. CARACTERÍSTICAS PERSONALES GENERALES

EDAD:

18 – 25 años

SEXO:

INDISTINTO

ESTADO CIVIL:

INDISTINTO

### VII. CARACTERÍSTICAS COGNOSCITIVA

TITULACION:

Bachiller en Comercio y Administración Especialización Contabilidad, Informática y afines.

EXPERIENCIA:

Indistinta

### VIII. HABILIDADES A EVALUAR

<u>Competencias</u>	<u>Pruebas de Medición de competencias</u>
1.- Agilidad Numérica	Test PMA factor N
2.- Fluidez Verbal	Test PMA factor F
3.-	Estilos de personalidad
4.- Trabajo en Equipo	16PF
5.- Razonamiento	Test PMA factor R

### IX. AMBIENTE DE TRABAJO

#### A. RIESGO DE TRABAJO

Riesgos Biológicos	Exposición a microorganismos (virus, bacterias y hongos).
Riesgos Ergonómicos	Posición forzada, posturas inadecuadas, movimientos repetitivos, levantamiento manual de objetos.
Riesgos Psicosociales	Turnos rotativos, minuciosidad de tareas, trato con clientes y usuarios, amenaza delincriminal.
Otros Riesgos	Fenómeno Natural

## MANUAL DE FUNCIONES

### I. DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO.

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	ESPECIALISTA CARNICO	<b># REVISION DEL CARGO:</b>	02
<b>AREA:</b>	COMERCIAL	<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR CARNICO

### II. MISION DEL PUESTO

Brindar una atención personalizada al cliente, sugiriendo la variedad de productos cárnicos y cortes que satisfagan sus necesidades en calidad y servicio, para garantizar el cumplimiento de las Ventas mensuales del Almacén.

### III. RESPONSABILIDADES

#### FUNCIONES PRINCIPALES:

1. Cumplir con los objetivos mensuales en Ventas.
2. Ofrecer a los clientes una buena y efectiva atención, así como tomar en cuenta las necesidades del mismo.
3. Utilizar adecuadamente los recursos inherentes del negocio, para una óptima rentabilidad.
4. Ejecutar en base a los procedimientos de seguridad alimentaria y gestión de calidad las actividades del Almacén.

### IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Cumplir con los objetivos mensuales en Ventas.
  - Conocer el presupuesto mensual asignado en ventas de kilos.
  - Ofrecer a los clientes las promociones y descuentos en productos.
  - Vender a los clientes la variedad de productos cárnicos, promocionando los diferentes tipos de cortes y usos.
2. Ofrecer a los clientes una buena y efectiva atención en el Almacén, así como tomar en cuenta las necesidades del mismo.
  - Atender al cliente con la mejor predisposición, actitud y excelente servicio.
  - Dar una atención personalizada a los clientes, cumpliendo el protocolo de comunicación.

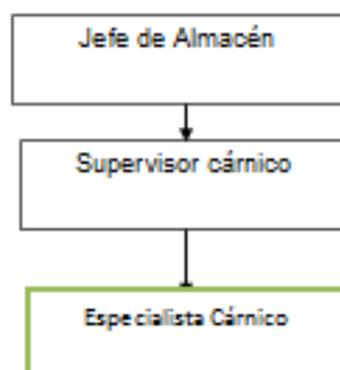
**3. Utilizar adecuadamente los recursos inherentes del negocio, para una óptima rentabilidad.**

- Realizar muestreos en productos cárnicos.
- Pesar adecuadamente los productos.
- Controlar el ahorro adecuado de los servicios básicos.
- Realizar conversiones autorizadas por el Jefe Inmediato.
- Cuidar y usar adecuadamente los equipos y herramientas bajo su custodia.

**4. Ejecutar en base a los Procedimientos de Seguridad Alimentaria y Gestión de Calidad las actividades del Almacén**

- Cumplir con los Procedimientos establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad y los Señalados en los Procesos de Seguridad Alimentaria.
- Abastecimiento de productos cárnicos en las vitrinas y murales de exhibición.
- Realizar un adecuado corte, moler, pesar y codificar correctamente los productos cárnicos.
- Ejecutar el programa de seguridad alimentaria.
- Participar en los inventarios que se realizan en los Almacenes.
- Exhibir y rotar adecuadamente los productos cárnicos.
- Cuidar la rotación de los productos cárnicos en cámara cuando se asigne esta función. Organizar las cámaras de frío de acuerdo al tipo de producto y corte.
- Cumplir en la descarga de camiones con productos cárnicos que vienen de Planta.
- Verificar y reportar el buen funcionamiento de los equipos.

**V. ORGANIGRAMA (NIVEL DE REPORTE Y AUTORIDAD)**



## PERFIL DE PUESTO

### VI. CARACTERISTICAS PERSONALES GENERALES

EDAD: 18 – 25 AÑOS SEXO: MASCULINO ESTADO CIVIL: INDISTINTO

### VII. CARACTERISTICAS COGNOSCITIVA

TITULACION: Bachiller en general

EXPERIENCIA: Indistinta

### VIII. HABILIDADES A EVALUAR

<u>Competencias</u>	<u>Pruebas de Medición de competencias</u>
1.- Fluidez Verbal	Test PMA factor F
2.-	Estilos de personalidad
3.- Trabajo en Equipo	16PF
4.-	Inteligencia Abstracta

### A. RIESGO DE TRABAJO

### IX. AMBIENTE DE TRABAJO

Riesgos Fisicos	Humedad (ambiente humedo y seco),
Riesgos mecanicos y no mecanicos	Caidas al mismo nivel, trabajo con objetos cortantes y/o punzantes (herramientas), mecanismos en movimiento (máquinas y equipos), superficie de trabajo resbaladizo,
Riesgos Biologicos	Exposicion a microorganismos (virus, bacterias y hongos)
Riesgos Ergonomicos	Posicion forzada (de pie), movimientos repetitivos.
Riesgos Psicosociales	Trabajo a presion (estres), turno rotativo, minuciosidad de tarea.

# MANUAL DE FUNCIONES

## I. DATOS GENERALES DEL PUESTO DE TRABAJO

**NOMBRE DEL CARGO:**

ORIENTADORA DE ALMACEN

**# REVISION DEL CARGO:**

02

**AREA:**

COMERCIAL

**REPORTA A:**

COORDINADOR DE PROMOCIONES

## II. MISION DEL PUESTO

Responsable de orientar, asesorar y lograr captar a los clientes, aplicando el mejor servicio para incrementar las ventas de la compañía.

## III. RESPONSABILIDADES

### FUNCIONES PRINCIPALES:

1. Cumplir con los objetivos mensuales en ventas establecidos.
2. Ofrecer a los clientes la mayor comodidad en el almacén y atracción hacia los productos, así como tomar en cuenta las necesidades del mismo.

## IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

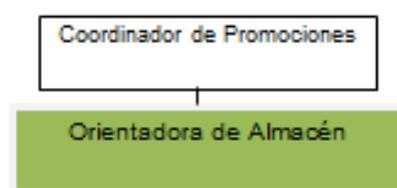
1. Cumplir con los objetivos mensuales en ventas establecidos.
  - Informar e informarse continuamente de las promociones establecidas por la compañía.
  - Promocionar, impulsar y vender toda la variedad de productos cármicos.
  - Conocer los precios y ubicación de los productos.
  - Conocer los productos de baja venta y buscar estrategias para su venta.
  - Realizar degustaciones de productos con previa aprobación de jefe inmediato.

---

2. Ofrecer a los clientes la mayor comodidad en el almacén y atracción hacia los productos, así como tomar en cuenta las necesidades del mismo.

- Interactuar con los clientes para promocionar los productos y las promociones del almacén.
- Responder a las preguntas e inquietudes de los clientes.
- Promover y asegurar que el servicio entregado al cliente es de la más alta calidad y que las ventas continúen elevándose para cumplir con el presupuesto en ventas del almacén.

**V. ORGANIGRAMA (NIVEL DE REPORTE Y AUTORIDAD)**



## PERFIL DE PUESTO

### VI. CARACTERÍSTICAS PERSONALES GENERALES

**EDAD:** 19 - 30 AÑOS    **SEXO:** FEMENINO    **ESTADO CIVIL:** INDISTINTO

### VII. CARACTERÍSTICAS COGNOSCITIVA

**TITULACION:** Bachillerato en general o estudios superiores

**EXPERIENCIA:** Indistinta

### VIII. HABILIDADES A EVALUAR

<u>Competencias</u>	<u>Pruebas de Medición de competencias</u>
1.- Trabajo bajo presión	IC (instrucciones complejas)
2.-	Estilos de Personalidad
3.- Proyección a las ventas	IPV
4.- Fluidez Verbal	Test PMA factor F

### IX. AMBIENTE DE TRABAJO

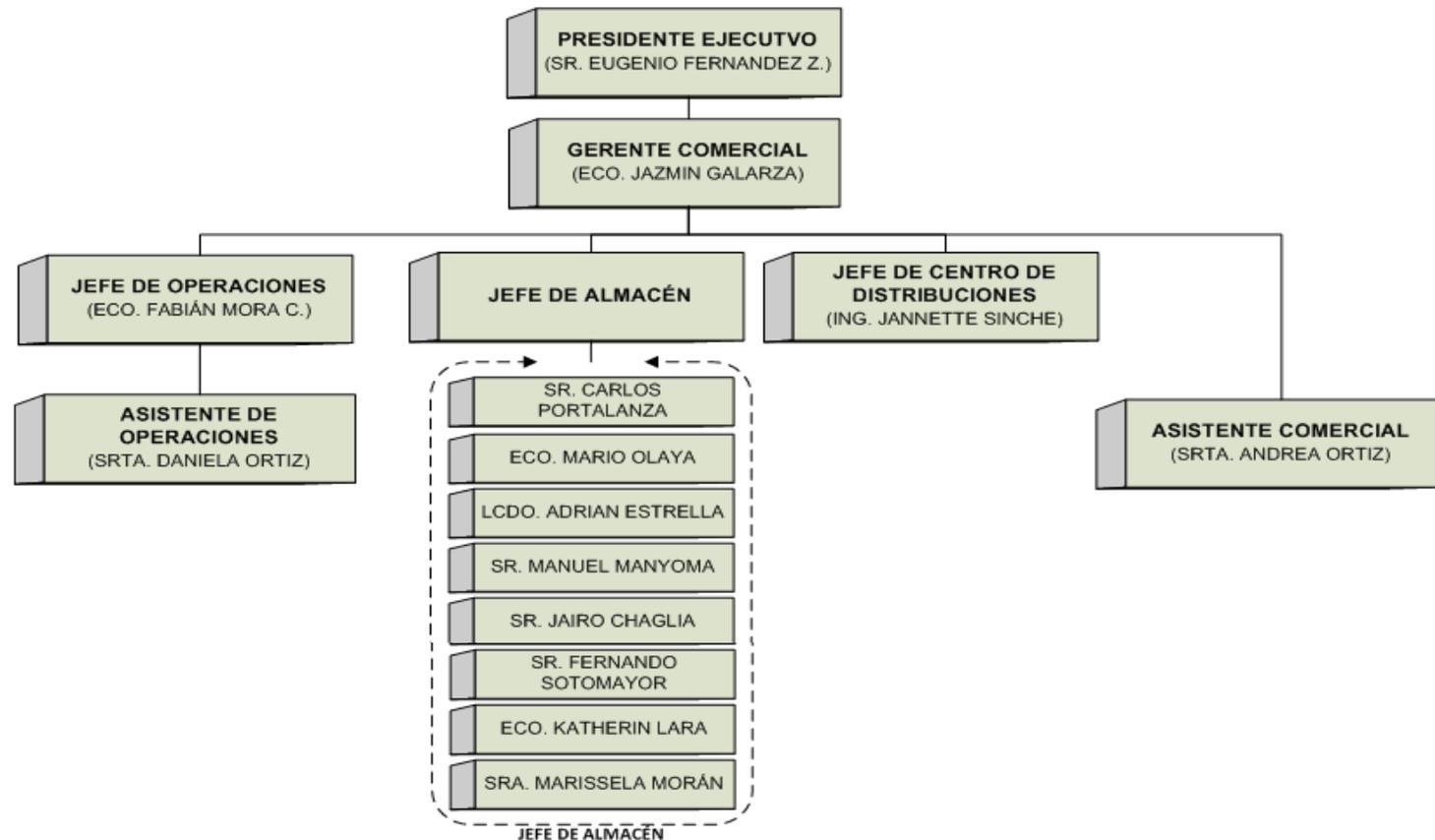
#### A. RIESGO DE TRABAJO

<b>Riesgos biológicos</b>	Exposición a microorganismos (virus, bacterias y hongos)
<b>Riesgos ergonómicos</b>	Posición forzada, posturas inadecuadas, movimientos repetitivos, levantamiento manual de objetos
<b>Riesgos psicosociales</b>	Turnos rotativos, trato con clientes y usuarios, amenaza delincuencia
<b>Otros riesgos</b>	Fenómenos naturales.

# ORGANIGRAM

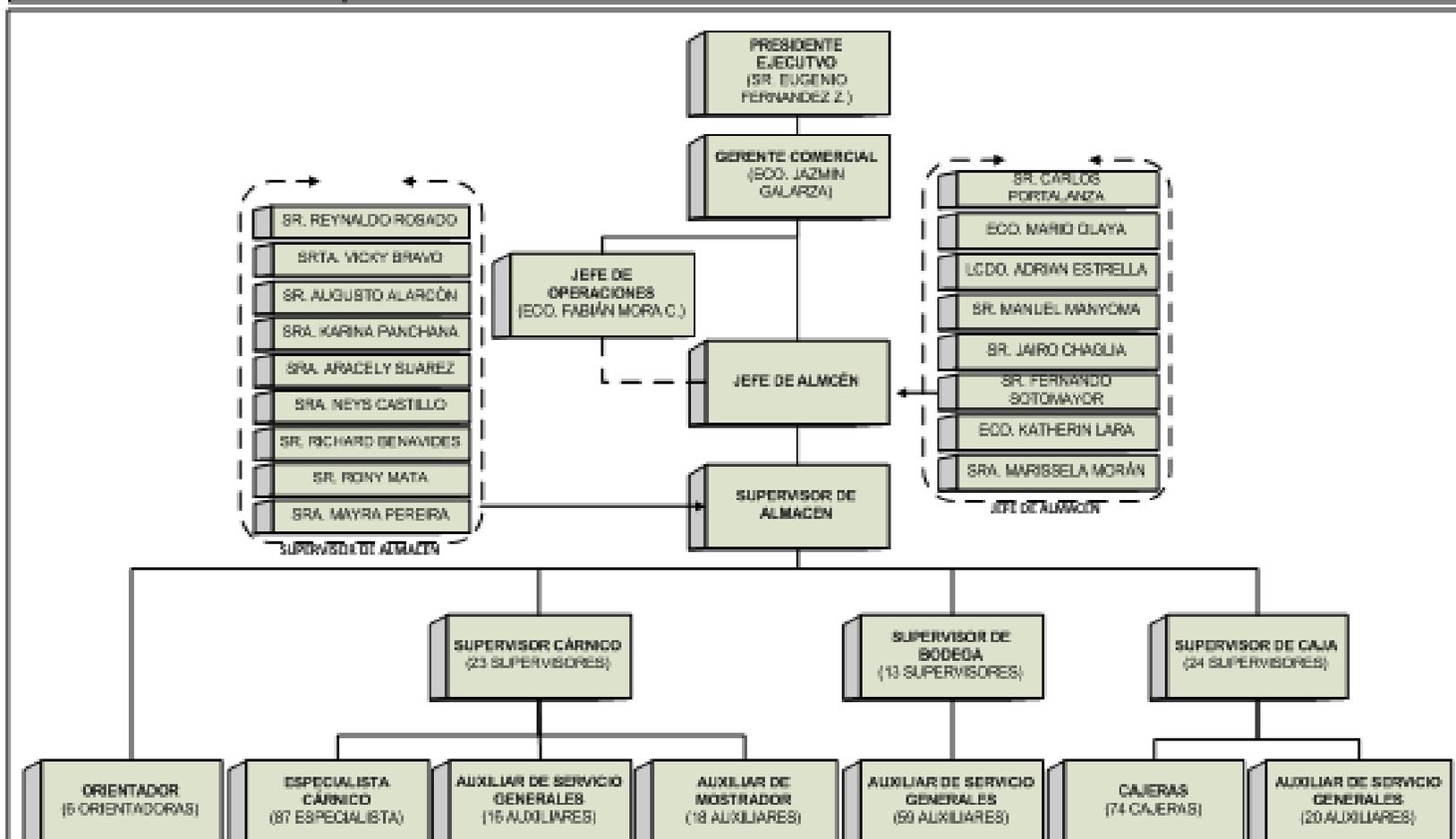


## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL AVÍCOLA FERNANDEZ S.A ORGANIGRAMA DEL AREA COMERCIAL (GENERAL).



## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL AVÍCOLA FERNANDEZ S.A

### ORGANIGRAMA DEL AREA COMERCIAL (ALMACENES).



## EVALUACIONES DE DESEMPEÑO PUNTAJE

CARGO: AUXILIAR GENERAL DE SERVICIOS.

F. DE INGRESO	TIEMPO EN LA EMPRESA	SEXO	AREA	SUB CENTRO DE COSTO	PROMEDIO ACTITUD ENERO 2015	PROMEDIO DESEMPEÑO ENERO 2015	PROMEDIO HABILIDAD ENERO 2015	ENERO 2015	PROMEDIO ACTITUD JULIO 2015	PROMEDIO DESEMPEÑO JULIO 2015	PROMEDIO HABILIDAD JULIO 2015	JULIO 2015	PROMEDIO 2015
10/06/2011	4.8	F	COMERCIAL	GARZOTA	3.57	3.83	3.00	3.47	3.53	3.68	3.42	3.54	3.51
19/05/2010	5.9	M	COMERCIAL	TEJAS	4.00	3.83	3.67	3.83	3.60	3.58	3.52	3.57	3.70
27/11/2012	3.3	F	COMERCIAL	CEIBOS	3.09	3.00	3.00	3.03	3.76	3.52	3.50	3.59	3.31
23/12/2011	4.2	M	COMERCIAL	MUCHO LOTE	3.73	3.33	3.45	3.50	3.59	3.77	3.50	3.62	3.56
27/06/2011	4.7	M	COMERCIAL	POLARIS	3.79	2.85	2.83	3.16	3.76	3.72	3.53	3.67	3.41
30/05/2011	4.8	F	COMERCIAL	TEJAS	3.14	3.08	2.65	2.96	3.86	3.60	3.55	3.67	3.31
06/06/2011	4.8	M	COMERCIAL	CEIBOS	3.36	3.08	3.25	3.23	3.60	3.93	3.73	3.76	3.49
01/07/2014	1.7	M	COMERCIAL	CEIBOS	3.04	3.00	3.00	3.01	3.86	3.78	3.65	3.76	3.39
18/06/2012	3.7	M	COMERCIAL	MUCHO LOTE	3.20	2.92	2.83	2.98	3.96	3.75	3.63	3.78	3.38
13/06/2012	3.8	F	COMERCIAL	CALIFORNIA	3.86	4.00	3.67	3.84	3.71	3.85	3.78	3.78	3.81
01/12/2007	8.4	M	COMERCIAL	CEIBOS	2.99	2.92	2.97	2.96	3.91	3.88	3.72	3.84	3.40
21/07/2008	7.7	M	COMERCIAL	GARZOTA	4.13	3.62	3.47	3.74	4.30	3.62	3.63	3.85	3.79
17/05/2011	4.8	F	COMERCIAL	CALIFORNIA	4.86	4.33	4.33	4.51	3.91	3.97	3.75	3.88	4.19
12/11/2012	3.3	F	COMERCIAL	MUCHO LOTE	3.50	3.08	2.93	3.17	3.94	4.00	3.75	3.90	3.53
24/04/2014	1.9	M	COMERCIAL	MUCHO LOTE	3.86	3.67	3.50	3.67	3.93	3.95	3.87	3.92	3.79
21/04/2012	3.9	M	COMERCIAL	MUCHO LOTE	4.16	3.65	3.75	3.85	3.97	4.00	3.82	3.93	3.89
16/06/2014	1.7	M	COMERCIAL	CALIFORNIA	4.71	3.83	4.33	4.29	3.97	3.90	3.92	3.93	4.11
03/06/2014	1.8	M	COMERCIAL	GARZOTA	3.86	3.95	3.75	3.85	4.06	3.90	3.88	3.95	3.90
04/12/2012	3.3	F	COMERCIAL	MUCHO LOTE	3.43	3.00	2.83	3.09	4.11	4.00	3.80	3.97	3.53
09/12/2011	4.3	M	COMERCIAL	POLARIS	3.71	3.62	3.00	3.44	4.04	3.97	3.90	3.97	3.71
10/03/2008	8.1	M	COMERCIAL	CALIFORNIA	4.43	3.75	4.00	4.06	4.06	4.00	3.98	4.01	4.04
04/02/2014	2.1	M	COMERCIAL	GARZOTA	4.29	4.17	4.50	4.32	4.86	3.50	3.83	4.06	4.19
17/08/2011	4.6	F	COMERCIAL	PPG	4.14	3.67	3.50	3.77	4.23	4.02	3.97	4.07	3.92
04/09/2008	7.6	F	COMERCIAL	PPG	3.71	3.67	3.67	3.68	4.37	3.92	3.97	4.08	3.88
01/02/2004	12.2	M	COMERCIAL	PPG	4.29	4.03	3.88	4.06	4.53	3.97	4.03	4.18	4.12
01/12/2007	8.4	M	COMERCIAL	POLARIS	3.86	2.83	2.92	3.20	4.33	4.47	4.18	4.33	3.76

## EVALUACIONES DE DESEMPEÑO PUNTAJE

CARGO: ESPECIALISTAS CARNICOS

F. DE INGRESO	TIEMPO EN LA EMPRESA	SEXO	AREA	SUB CENTRO DE COSTO	PROMEDIO ACTITUD ENERO 2015	PROMEDIO DESEMPEÑO ENERO 2015	PROMEDIO HABILIDAD ENERO 2015	ENERO 2015	PROMEDIO ACTITUD JULIO 2015	PROMEDIO DESEMPEÑO JULIO 2015	PROMEDIO HABILIDAD JULIO 2015	JULIO 2015	PROMEDIO 2015
01/07/2014	1.7	M	COMERCIAL	CEIBOS	2.99	3.02	2.98	3.00	3.54	3.44	3.55	3.51	3.25
25/08/2011	4.6	M	COMERCIAL	POLARIS	3.29	2.67	3.00	2.98	3.66	3.55	3.47	3.56	3.27
18/08/2008	7.6	F	COMERCIAL	MUCHO LOTE	3.33	3.22	3.28	3.28	3.59	3.64	3.53	3.59	3.43
20/06/2012	3.7	M	COMERCIAL	TEJAS	3.43	3.33	3.42	3.39	3.67	3.67	3.52	3.62	3.51
09/01/2009	7.2	M	COMERCIAL	GARZOTA	3.91	3.83	3.71	3.82	3.81	3.52	3.57	3.63	3.73
06/10/2008	7.5	F	COMERCIAL	CEIBOS	3.53	3.23	3.22	3.33	3.80	3.50	3.83	3.71	3.52
01/11/2012	3.4	M	COMERCIAL	GARZOTA	3.63	3.23	3.22	3.36	3.76	3.72	3.68	3.72	3.54
16/10/2007	8.5	M	COMERCIAL	TEJAS	3.79	3.83	3.92	3.85	3.70	3.83	3.63	3.72	3.78
04/11/2008	7.4	F	COMERCIAL	GARZOTA	4.34	4.21	4.18	4.24	3.82	3.75	3.63	3.73	3.99
01/12/2007	8.4	F	COMERCIAL	CALIFORNIA	3.29	3.00	3.00	3.10	3.80	3.73	3.73	3.76	3.43
01/12/2007	8.4	M	COMERCIAL	TEJAS	4.07	3.50	3.83	3.80	3.86	3.78	3.68	3.77	3.79
21/07/2009	6.7	M	COMERCIAL	POLARIS	3.29	3.00	2.92	3.07	3.89	3.75	3.70	3.78	3.42
09/11/2009	6.4	M	COMERCIAL	TEJAS	3.80	3.72	3.75	3.76	3.80	3.85	3.72	3.79	3.77
11/06/2009	6.8	F	COMERCIAL	CEIBOS	3.71	3.17	3.33	3.40	3.84	3.83	3.71	3.79	3.60
06/11/2008	7.4	M	COMERCIAL	CEIBOS	3.75	3.58	3.78	3.70	3.87	3.75	3.77	3.80	3.75
06/10/2008	7.5	F	COMERCIAL	TEJAS	3.86	3.67	3.50	3.67	3.84	3.83	3.77	3.81	3.74
18/08/2008	7.6	M	COMERCIAL	CEIBOS	3.21	3.17	3.17	3.18	3.90	3.86	3.73	3.83	3.51
21/06/2011	4.7	M	COMERCIAL	CEIBOS	3.14	3.08	3.00	3.08	4.02	3.80	3.68	3.83	3.45
05/10/2009	6.5	M	COMERCIAL	GARZOTA	3.96	3.70	3.93	3.86	4.04	3.75	3.72	3.84	3.85
06/02/2013	3.1	M	COMERCIAL	CALIFORNIA	3.07	3.08	3.08	3.08	3.83	3.86	3.90	3.86	3.47
06/10/2014	1.4	M	COMERCIAL	MUCHO LOTE	3.81	3.30	3.45	3.52	3.87	3.90	3.85	3.87	3.70
16/07/2011	4.7	M	COMERCIAL	MUCHO LOTE	3.61	3.33	3.35	3.43	3.83	3.93	3.88	3.88	3.66
21/08/2012	3.6	M	COMERCIAL	CALIFORNIA	3.71	3.50	3.17	3.46	3.89	3.90	3.87	3.88	3.67
22/10/2008	7.4	F	COMERCIAL	CEIBOS	3.29	3.08	3.17	3.18	3.93	3.93	3.82	3.89	3.54
27/03/2012	4.0	M	COMERCIAL	GARZOTA	4.40	4.07	3.83	4.10	3.99	3.87	3.83	3.90	4.00

08/10/2008	7.5	F	COMERCIAL	POLARIS	3.21	3.25	2.83	3.10	3.94	3.87	3.88	3.90	3.50
15/05/2012	3.8	M	COMERCIAL	TEJAS	3.71	3.75	3.75	3.74	3.94	3.95	3.80	3.90	3.82
08/04/2008	8.0	F	COMERCIAL	TEJAS	3.64	3.58	3.50	3.58	3.94	3.98	3.77	3.90	3.74
01/03/2002	14.2	M	COMERCIAL	MUCHO LOTE	4.03	3.33	3.50	3.62	3.99	3.97	3.75	3.90	3.76
02/06/2009	6.8	M	COMERCIAL	PPG	4.00	3.50	3.67	3.72	4.06	3.85	3.82	3.91	3.82
15/05/2012	3.8	M	COMERCIAL	GARZOTA	3.79	3.58	3.00	3.46	3.84	3.87	4.02	3.91	3.68
01/12/2007	8.4	M	COMERCIAL	MUCHO LOTE	3.07	3.17	3.17	3.13	4.01	3.93	3.78	3.91	3.52
15/03/2011	5.0	M	COMERCIAL	CALIFORNIA	3.29	2.75	2.67	2.90	3.91	3.95	3.87	3.91	3.41
08/10/2008	7.5	M	COMERCIAL	MUCHO LOTE	4.57	4.02	3.72	4.10	4.01	3.97	3.75	3.91	4.01
18/12/2013	2.2	M	COMERCIAL	TEJAS	4.14	3.75	3.67	3.85	3.87	3.92	3.95	3.91	3.88
01/12/2007	8.4	M	COMERCIAL	CEIBOS	4.36	3.75	3.83	3.98	3.99	3.83	3.93	3.92	3.95
01/12/2007	8.4	M	COMERCIAL	GARZOTA	3.76	3.85	3.60	3.74	4.24	3.78	3.75	3.93	3.83
01/12/2007	8.4	M	COMERCIAL	CALIFORNIA	4.57	4.42	4.50	4.50	3.91	3.97	3.90	3.93	4.21
16/06/2009	6.8	M	COMERCIAL	GARZOTA	3.71	3.50	3.67	3.63	4.02	3.92	3.85	3.93	3.78
09/05/2014	1.8	M	COMERCIAL	MUCHO LOTE	4.00	3.57	3.70	3.76	3.99	3.98	3.82	3.93	3.84
01/12/2007	8.4	M	COMERCIAL	CALIFORNIA	2.86	2.50	2.17	2.51	3.97	3.93	3.90	3.93	3.22
10/06/2011	4.8	F	COMERCIAL	CALIFORNIA	3.64	3.50	3.75	3.63	3.97	3.90	3.93	3.93	3.78
01/06/2008	7.8	M	COMERCIAL	CEIBOS	3.09	3.00	3.08	3.06	3.94	3.94	3.93	3.94	3.50
01/12/2007	8.4	M	COMERCIAL	CALIFORNIA	4.57	3.83	3.50	3.97	3.94	3.95	3.93	3.94	3.96
08/10/2013	2.4	M	COMERCIAL	GARZOTA	4.16	4.00	3.82	3.99	4.31	3.74	3.80	3.95	3.97
20/06/2012	3.7	M	COMERCIAL	POLARIS	3.14	2.92	2.75	2.94	4.00	3.93	3.93	3.96	3.45
16/10/2007	8.5	M	COMERCIAL	MUCHO LOTE	4.53	3.92	3.75	4.07	4.01	3.98	3.90	3.97	4.02
25/08/2011	4.6	M	COMERCIAL	TEJAS	3.57	3.50	3.50	3.52	4.00	3.92	4.00	3.97	3.75
22/08/2012	3.6	M	COMERCIAL	CALIFORNIA	4.14	3.75	3.67	3.85	3.99	4.00	3.95	3.98	3.92
01/02/2007	9.2	M	COMERCIAL	CALIFORNIA	3.86	4.00	3.75	3.87	4.03	4.02	3.90	3.98	3.93
07/10/2009	6.5	M	COMERCIAL	POLARIS	4.14	3.67	3.83	3.88	4.04	3.75	4.17	3.99	3.93
27/07/2008	7.7	F	COMERCIAL	CEIBOS	3.21	3.25	3.17	3.21	4.00	4.00	4.02	4.01	3.61
17/11/2008	7.4	F	COMERCIAL	PPG	4.00	3.83	3.83	3.89	4.23	4.00	3.95	4.06	3.97
16/01/2003	13.3	M	COMERCIAL	PPG	3.86	3.50	3.83	3.73	4.33	4.02	3.87	4.07	3.90
16/11/2009	6.4	M	COMERCIAL	PPG	4.00	3.67	3.83	3.83	4.30	4.00	3.98	4.09	3.96
01/12/2007	8.4	M	COMERCIAL	PPG	4.00	3.50	3.67	3.72	4.41	3.97	3.98	4.12	3.92
27/07/2009	6.7	M	COMERCIAL	PPG	2.89	2.83	2.87	2.86	4.47	4.00	3.92	4.13	3.50
01/10/2003	12.6	M	COMERCIAL	GARZOTA	4.09	4.08	3.97	4.05	4.14	3.97	4.33	4.15	4.10
01/05/2005	11.0	M	COMERCIAL	PPG	4.14	3.92	3.83	3.96	4.44	4.03	4.00	4.16	4.06
01/05/2005	11.0	M	COMERCIAL	PPG	4.00	3.50	3.83	3.78	4.41	4.07	4.03	4.17	3.97

02/05/2012	3.9	M	COMERCIAL	PPG	3.86	3.67	3.67	3.73	4.46	3.97	4.20	4.21	3.97
01/12/2007	8.4	M	COMERCIAL	CEIBOS	3.01	2.96	2.97	2.98	4.23	4.25	4.17	4.21	3.60
10/11/2011	4.4	M	COMERCIAL	CEIBOS	3.07	2.98	3.67	3.24	4.33	4.28	4.07	4.23	3.74
01/12/2007	8.4	M	COMERCIAL	GARZOTA	4.14	4.03	4.12	4.10	4.37	4.07	4.27	4.23	4.17
19/12/2013	2.2	M	COMERCIAL	PPG	3.57	3.00	3.00	3.19	4.54	4.13	4.08	4.25	3.72
08/06/2009	6.8	M	COMERCIAL	PPG	4.00	3.50	3.83	3.78	4.54	4.20	4.05	4.26	4.02
01/12/2007	8.4	M	COMERCIAL	PPG	4.00	3.50	3.67	3.72	4.53	4.11	4.18	4.27	4.00
25/08/2011	4.6	M	COMERCIAL	MUCHO LOTE	4.86	4.83	4.83	4.84	4.86	4.33	3.83	4.34	4.59

## EVALUACIONES DE DESEMPEÑO PUNTAJE

CARGO: CAJERA

F. DE INGRESO	TIEMPO EN LA EMPRESA	SEXO	AREA	SUB CENTRO DE COSTO	PROMEDIO ACTITUD ENERO 2015	PROMEDIO DESEMPEÑO ENERO 2015	PROMEDIO HABILIDAD ENERO 2015	ENERO 2015	PROMEDIO ACTITUD JULIO 2015	PROMEDIO DESEMPEÑO JULIO 2015	PROMEDIO HABILIDAD JULIO 2015	JULIO 2015	PROMEDIO 2015
23/11/2009	6.3	F	COMERCIAL	TEJAS	3.50	3.83	3.00	3.44	3.43	3.57	3.52	3.50	3.47
03/10/2011	4.5	F	COMERCIAL	TEJAS	3.71	3.67	3.67	3.68	3.51	3.63	3.45	3.53	3.61
06/10/2014	1.4	M	COMERCIAL	GARZOTA	4.16	3.62	3.83	3.87	3.73	3.60	3.52	3.62	3.74
12/04/2012	3.9	F	COMERCIAL	GARZOTA	2.94	3.63	2.97	3.18	3.72	3.77	3.52	3.67	3.42
25/06/2012	3.7	F	COMERCIAL	CEIBOS	3.14	3.17	3.00	3.10	3.94	3.68	3.59	3.73	3.42
03/10/2011	4.5	F	COMERCIAL	CEIBOS	3.93	3.50	3.75	3.73	3.91	3.88	3.67	3.82	3.77
17/09/2008	7.5	F	COMERCIAL	TEJAS	3.57	3.63	3.50	3.57	3.91	3.85	3.77	3.84	3.71
01/12/2007	8.4	F	COMERCIAL	MUCHO LOTE	3.46	3.08	3.08	3.21	3.96	3.92	3.72	3.86	3.54
07/07/2009	6.7	F	COMERCIAL	MUCHO LOTE	3.81	3.70	3.62	3.71	3.83	3.98	3.80	3.87	3.79
01/12/2007	8.4	F	COMERCIAL	GARZOTA	3.86	3.69	3.73	3.76	4.07	3.68	3.88	3.88	3.82
18/02/2014	2.0	F	COMERCIAL	CALIFORNIA	4.36	3.45	3.53	3.78	3.93	3.85	3.90	3.89	3.84
28/01/2014	2.1	F	COMERCIAL	CEIBOS	3.70	3.48	3.68	3.62	3.95	3.86	3.89	3.90	3.76
05/02/2014	2.1	F	COMERCIAL	MUCHO LOTE	3.71	3.27	3.68	3.55	3.84	3.98	3.88	3.90	3.73
25/06/2012	3.7	F	COMERCIAL	CALIFORNIA	4.14	3.75	3.50	3.80	3.87	3.95	3.90	3.91	3.85
12/04/2012	3.9	F	COMERCIAL	MUCHO LOTE	3.17	3.00	3.42	3.20	3.86	4.00	3.88	3.91	3.55
16/10/2007	8.5	F	COMERCIAL	MUCHO LOTE	3.59	3.20	3.22	3.33	3.99	3.97	3.80	3.92	3.63
16/09/2008	7.5	F	COMERCIAL	CALIFORNIA	4.11	3.80	3.17	3.69	3.94	3.97	3.87	3.93	3.81
11/07/2011	4.7	F	COMERCIAL	MUCHO LOTE	3.80	3.67	3.75	3.74	3.86	3.98	3.98	3.94	3.84
19/05/2014	1.8	F	COMERCIAL	CALIFORNIA	4.57	4.08	3.83	4.16	4.07	4.03	4.02	4.04	4.10
12/04/2012	3.9	F	COMERCIAL	PPG	4.00	3.67	3.67	3.78	4.21	4.00	3.95	4.05	3.92
11/06/2009	6.8	F	COMERCIAL	CALIFORNIA	3.84	3.33	3.58	3.59	4.10	4.03	4.05	4.06	3.82
25/09/2008	7.5	F	COMERCIAL	CALIFORNIA	4.71	4.50	4.00	4.40	4.14	4.05	4.12	4.10	4.25
03/10/2011	4.5	F	COMERCIAL	CEIBOS	3.19	3.30	3.35	3.28	4.16	4.11	4.08	4.11	3.70
27/11/2012	3.3	F	COMERCIAL	PPG	4.14	3.83	3.83	3.94	4.27	4.13	3.95	4.12	4.03
12/04/2012	3.9	F	COMERCIAL	PPG GOMEZ	4.29	3.83	3.83	3.98	4.44	4.05	4.00	4.16	4.07

07/08/2012	3.6	F	COMERCIAL	TEJAS	3.71	3.83	3.83	3.79	4.39	4.28	4.15	4.27	4.03
01/12/2007	8.4	F	COMERCIAL	PPG	4.00	3.83	4.00	3.94	4.60	4.33	4.02	4.32	4.13
07/08/2012	3.6	F	COMERCIAL	GARZOTA	4.54	4.30	3.98	4.28	4.70	4.12	4.38	4.40	4.34
14/02/2013	3.1	F	COMERCIAL	POLARIS	3.84	3.30	3.68	3.61	4.80	4.72	4.72	4.74	4.18
18/12/2013	2.2	F	COMERCIAL	LIBERTAD	4.29	4.33	4.67	4.43	4.90	4.73	4.70	4.78	4.60
18/12/2013	2.2	F	COMERCIAL	POLARIS	4.10	3.68	3.45	3.74	4.96	4.70	4.77	4.81	4.28

## EVALUACIONES DE DESEMPEÑO OBSERVACIONES PARA CAPACITACION

CARGO: AUXILIAR GENERAL DE SERVICIOS.

OBSERVACIONES ENERO 2015	CAPACITACIONES ENERO 2015
Mejorar el servicio al cliente	
Liderazgo, Servicio al Cliente	Servicio al Cliente
Mejorar su cordialidad	Técnicas de Servicio al Cliente
Es muy temperamental, Falta que trabaje en equipo con sus compañeros de área.	BPM, Atención al Cliente, Ventas
Mayor concentración en su trabajo, Ser solidario con sus compañeros	Marketing y Ventas, ISO, BPM
Mejorar los tiempos de trabajo	Servicio al Cliente, ISO
Ser obediente en las indicaciones que se le da	Servicio al cliente
Debe mejorar su actitud, ser más proactivo	Ventas y Servicio al Cliente
Ser más servicial	
Controlar su temperamento	Servicio al cliente
Mejorar la atención al cliente	Atención y Servicio al Cliente
Ser más proactivo	
Es una excelente colaboradora	Ventas
Debe ser más atento con el cliente	BPM, Atención al Cliente
El colaborador tiene buena predisposición de aprender y avanzar, cumple con las tareas asignadas	BPM, Atención al Cliente
Es una persona muy pasiva, Buen colaborador	BPM, Servicio al cliente, Marketing
Es muy buen colaborador, Es cordial	
Que buena disposición en cumplir sus labores	
Es atento con los clientes	
Mayor comunicación con sus superiores	Servicio al cliente, Normas ISO, BPM
Mejorar en el merchandising y controlar la rotación de los productos	Servicio al Cliente, Ventas, Merchandising
Hacer su trabajo con precisión y orden	Servicio al Cliente, Manejo de quejas
Ms comunicación con el cliente de las promociones	BPM, Trabajo en equipo, Servicio al Cliente
Mas comunicación con los clientes en promociones	BPM, Trabajo en equipo
Ser expresivo con los clientes	Servicio al Cliente
Tener más interés en aprender un poco mas	
Comunicación con los clientes tipos de promociones	BPM, Trabajo en equipo, Servicio al Cliente
Asesorar mejor al cliente	Atención al Cliente

## EVALUACIONES DE DESEMPEÑO OBSERVACIONES PARA CAPACITACION

CARGO: ESPECIALISTA

OBSERVACIONES ENERO 2015	CAPACITACIONES ENERO 2015
Debe mejorar su actitud , ser más proactiva y cordial	Ventas y Servicio al Cliente
No aceptar propinas, No favorecer a los clientes perjudicando a la empresa	
Ofrecer alternativas de productos al cliente, Ser más comunicativa con el cliente	Técnicas de Ventas
Puntualidad, Concentración	Servicio al Cliente
Mejorar limpieza en el área	
Mejorar el orden y limpieza, Tener mejor comunicación con jefe, compañeros y clientes	BPM, Ventas, Servicio al Cliente
Debe comunicar a los clientes las promociones y descuentos. Mejorar el orden y limpieza	BPM, Ventas, Servicio al Cliente
Atención y Comunicación al cliente	Servicio al cliente, BPM, ISO
Ser más expresiva con clientes	Servicio al Cliente
Ofrecer alternativas de productos al cliente, Ser más comunicativa con el cliente	Atención y Servicio al Cliente
Mas comunicación con compañeros, Mas carácter y Liderazgo	Servicio y Atención al Cliente
Compromiso con la empresa,	Servicio al Cliente
Liderazgo	Servicio al cliente, BPM, ISO
Mayor compromiso para realizar su trabajo	BPM, Trabajo en equipo
Pulir o mejorar su capacidad de atención al cliente	Técnicas de Ventas
Mejorar el carácter con sus compañeros, Mas trabajo en equipo	BPM, Trabajo en equipo
Ser más cordial, ofrecer alternativas de productos	Técnicas de ventas
Mejorar la predisposición hacia el cliente, Ofrecer opciones de compra	Técnicas de Ventas
Mas orden y limpieza en su área de trabajo	Servicio al cliente
Ser más proactivo en su área	Técnicas de ventas
Comunicación con el cliente, indicar las promociones y descuentos. El orden y limpieza en el área de carnicería.	BPM, Ventas, Servicio al Cliente
Comunicación con sus compañeros, Trabajar en equipo, Orden y Limpieza	BPM, Ventas, Servicio al Cliente
Agilidad en el cumplimiento de tareas encomendadas	Ventas, Servicio al Cliente
Ser proactivo con los clientes, Ofrecer alternativas de productos	Técnicas de Ventas
Ser expresivo con los clientes	
Tener más iniciativa, creatividad en el área de trabajo.	Servicio al cliente, Ventas
Comunicación con el cliente	BPM, Servicio al Cliente

Ser más comunicativo, Mas Liderazgo	Servicio al Cliente
Debe ser más atento en el cuidado del producto, Orden y Limpieza	BPM, Servicio al Cliente, Ventas
Mayor comunicación con el cliente en promociones	BPM, Trabajo en equipo
Compañerismo Espiritual	Madurez Espiritual
Deben mejorar en su actitud hacia el cliente	Curso de atención y servicio al cliente
Agilidad en el desarrollo de sus labores, responsabilidad	Servicio al Cliente, Ventas
Debe ser más firme en carácter, Debería ser un líder por los años que tiene en carnicería	BPM, Ventas, Servicio al Cliente
Liderazgo	ISO, BPM
No ser distraído tener agilidad con sus funciones	Ventas, Seguridad Alimentaria
Limpieza del área	
Compartir conocimientos con su grupo de trabajo	Ventas, Liderazgo
Más trabajo en equipo y Comunicación con el cliente	BPM, Trabajo en equipo
Debe ser más ágil, ordenado en el área de carnicería. Comunicación con el cliente	BPM, Ventas, Servicio al Cliente
Agilidad en el trabajo y compromiso	Servicio al Cliente, Motivación Personal
Más agilidad al momento de realizar sus labores	Ventas, Servicio al cliente
Ser más ágil en su atención al cliente, Ofrecer alternativas de productos	Curso de Técnicas de Ventas
Trabajar con más comunicación hacia nuestros clientes	Ventas
Mejorar limpieza del área	
Tener más compromiso con la empresa, mejor servicio al cliente	Servicio al Cliente
Comunicación con el cliente, Cuidar la merma de los productos	BPM, Atención y Servicio al Cliente
Muy Distraído	Servicio al Cliente, Ventas
Realizar sus funciones con más esmero	Ventas
Mejorar el temperamento con los clientes	Ventas, Servicio al cliente
Prestar más ayuda a sus compañeros	BPM, Trabajo en equipo
Ser más cordial, ofrecer alternativas de productos	Atención y Servicio al Cliente
Trabajo en equipo con sus compañeros	BPM, Trabajo en equipo
Mas comunicación con los clientes	BPM, Trabajo en equipo
Mejorar el trabajo en equipo con sus compañeros y mejor comunicación	BPM, Trabajo en equipo
Más trabajo en equipo y mejorar el orden en su área de trabajo	BPM, Trabajo en Equipo
Mejorar en actitud y cordialidad al cliente	Servicio y Atención al Cliente
Mejorar orden y limpieza	
Liderazgo, Atención al Cliente	Servicio al Cliente, Liderazgo
Más trabajo en equipo en su área	BPM, Trabajo en equipo, Atención al cliente
Ser más comunicativo en el trabajo	BPM, Trabajo en equipo
Puede mejorar su actitud, que se enfoque en el servicio al cliente	Servicio y Atención al Cliente
Ser cordial, Ofrecer alternativas de productos	Técnicas de atención y Ventas
Limpieza y orden en el área	
Mas comunicación con los clientes, Trabajo en equipo	BPM, Trabajo en equipo

## EVALUACIONES DE DESEMPEÑO OBSERVACIONES PARA CAPACITACION

CARGO: CAJERA

OBSERVACIONES ENERO 2015	CAPACITACIONES ENERO 2015
Tiene que mejorar en carácter y no ser distraído	Servicio al cliente
Debería mejorar en su carácter	BPM, Trabajo en equipo, Identificación de Billetes falsos
Servicio al cliente, Concentración en el trabajo	
Alinearse a los reglamentos de la empresa	Servicio al Cliente
Cordialidad y amabilidad en su área	Curso de Ventas y Atención al Cliente
Comunicación con el cliente	Ventas, Atención al cliente
Puntualidad, Comunicación con el cliente	Servicio al cliente
Ser más atenta, indicar y comunicar al cliente de las promociones	BPM, Atención al Cliente, Ventas
Mejorar actitud con el cliente, compañeros.	BPM, Servicio al cliente
Mejora imagen	Servicio al Cliente
Comunicación con el cliente	Ventas
Servicio al Cliente, Conocimiento del producto	Venta y servicio al cliente
Debe comunicarse con sus compañeros, Ser más firme con el personal	BPM, Ventas, Servicio al Cliente
Atención al cliente	Ventas
Revisar minuciosamente el producto, No dejarse llevar por lo que dice el cliente	BPM, Atención al Cliente, Ventas
Debe ser más atento en el área de caja. Comunicación con los clientes	BPM, Ventas, Servicio al Cliente
Comunicación con el cliente	Ventas, Servicio al cliente
Tener mejor comunicación con el cliente	Servicio al cliente, BPM, Ventas
Tiene muy buena predisposición	Técnicas de ventas, Comunicación
Comunicar a los clientes sobre las promociones	BPM, Trabajo en equipo, Identificación de billetes falsos
Es muy confiada. Comunicación con el cliente	BPM, Ventas, Servicio al Cliente
Comunicación con los clientes, Agilidad	Ventas
Mejorar su trato y cordialidad	Atención y Servicio al Cliente
Conversar con los clientes de promociones y descuentos. Más trabajo en equipo	BPM, Trabajo en equipo
Mayor comunicación con el cliente en ofertas y promociones	BPM, trabajo en equipo
Mejorar el trabajo en equipo con sus compañeros	BPM, Trabajo en equipo, Identificación de billetes falsos
Más trabajo en equipo con sus compañeros y comunicación	BPM, Trabajo en equipo, Identificación de Billetes falsos
Ser más expresiva con clientes	

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **KERLY ISABEL SÁNCHEZ CAMACHO**, con C.C: # 0930476817 autor/a del trabajo de titulación modalidad Sistematización de las prácticas: Implementación de un Programa de Inducción para el personal nuevo y propuesta de un Plan de Capacitación para los colaboradores de almacenes en la empresa Avícola Fernández.a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, modalidad Sistematización de las prácticas, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 29 de febrero de 2016

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **KERLY ISABEL SÁNCHEZ CAMACHO**

C.C: 0930476817



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Implementación de un Programa de Inducción para el personal nuevo y propuesta de un Plan de Capacitación para los colaboradores de almacenes en la empresa Avícola Fernández.		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Sánchez Camacho, Kerly Isabel		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Chiquito Lazo, Eflen. Psic.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	29 de febrero de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	121
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Inducción de personal, desarrollo de competencias.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Programa de Inducción, Proceso de Reclutamiento, Proceso de Selección, Formalización de competencias, Desarrollo de competencia, Diagnostico de necesidades de capacitación.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo de sistematización ha tenido como propósito analizar el proceso de inducción general y específico que mantiene la empresa Avícola Fernández S.A., para poder realizar un programa que permita desarrollar las competencias básicas que cada uno de los cargos operativos del área comercial requiere.</p> <p>Se procedió a hacer un estudio y análisis de las teorías de la administración del recurso humano, junto al subsistema de desarrollo, donde se encuentran implícitos la inducción de personal y la capacitación, para poder levantar la información fue necesaria la ayuda de ciertas herramientas como la observación in situ de los procesos de los cargos a estudiar, la entrevista y las encuestas fueron otros instrumentos utilizados para poder obtener información sobre el como la organización maneja sus procesos de inducción y capacitación y así contrastarlos con la implementación del programa de desarrollo de competencias básicas.</p> <p>Los resultados obtenidos mediante este trabajo de titulación fueron: programa de inducción general, definición de competencias básicas de cada cargo operativo de área comercial, programa desarrollo de competencias básicas a través de</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	Teléfono: +593-4-2553748 / 0989153981		E-mail: kis-c@live.com



<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bonilla Moran, Luis Mgs.
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 / 0969870900
	<b>E-mail:</b> bonillamorán@hotmail.com

<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>	
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	