



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Incidencia de los procesos de la productividad**

**caso de estudio empresa EQUIFRIGO**

**AUTOR:**

**Vélez Cárdenas, Paúl Alejandro**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de**

**INGENIERO COMERCIAL**

**TUTOR:**

**Ing. Murillo Delgado, Erick Paúl, Mgs**

**Guayaquil, Ecuador**

**22 de Marzo del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Vélez Cárdenas, Paúl Alejandro**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**

**TUTOR**

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

**Ing, Murillo Delgado, Erick Paúl, Mgs**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

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

**Ing, Balladares Calderón, Esther Georgina, Mgs**

**Guayaquil, a los 22 días del mes de marzo del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Vélez Cárdenas, Paúl Alejandro**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Incidencia de los procesos de la productividad caso de estudio empresa EQUIFRIGO**, previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 22 días del mes de Marzo del año 2017**

**EL AUTOR**

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

**Vélez Cárdenas, Paúl Alejandro**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Vélez Cárdenas, Paúl Alejandro**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Incidencia de los procesos de la productividad caso de estudio empresa EQUIFRIGO**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 22 días del mes de Marzo del año 2017**

**EL AUTOR:**

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

**Vélez Cárdenas, Paúl Alejandro**

## REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND web interface. The browser address bar shows the URL: <https://secure.orkund.com/view/25185860-634970-366224#DcYxDoAwCAXQu3T+MYBYoFcxDqZR08EuHY131ze9J90jIzXAYAub2CEQhkiN6tBAVgQhBPHHnqTRrt7OVvdej1RoInYhM>. The page title is "URKUND".

**Documento:** [VELEZ P. ENE 24-2017 CORRECCION.docx](#) (D25408794)

**Presentado:** 2017-01-31 14:58 (-05:00)

**Presentado por:** paulmurillo@yahoo.com

**Recibido:** paulmurillo.ucsg@analysis.orkund.com

**Mensaje:** Fw: CORRECCION 24-ENE-2017 [Mostrar el mensaje completo](#)

2% de esta aprox. 68 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 9 fuentes.

**Lista de fuentes:**

- <http://www.fundacioncadah.org/web/articulo/boletim-229-230-002>
- <http://www.fundacioncadah.org/web/articulo/pruebas-complementarias-al-diagnostico-de-t...>
- <http://de.slideshare.net/vhdr76/tdah-en-la-infancia>
- [https://prezi.com/dj1fw2\\_qhee1/la-atencion-y-sus-patologias/](https://prezi.com/dj1fw2_qhee1/la-atencion-y-sus-patologias/)
- [Tesis Eddy Lino M. v0.29.pdf](#)
- [Emprendimeinto DH.docx](#)

The interface includes a navigation bar at the bottom with icons for home, search, and other functions, and a status bar showing "0 Advertencias." and buttons for "Reiniciar", "Exportar", and "Compartir".

---

**Vélez Cárdenas, Paúl Alejandro**

---

**Ing. Murillo Delgado, Erick Paúl, Mgs.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**ING. MURILLO DELGADO, ERICK PAÚL, MGS.**

TUTOR

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

**ING. ESTHER GEORGINA BALLADARES CALDERÓN, MGS.**

DIRECTORA DE CARRERA

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

**ING. MURILLO DELGADO, ERICK PAÚL, MGS.**

DOCENTE COORDINADOR DEL ÁREA

Guayaquil 20 de Marzo de 2017.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE B-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **MURILLO DELGADO, ERICK PAÚL**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de **VÉLEZ CÁRDENAS, PAÚL ALEJANDRO**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avaló** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“INCIDENCIA DE LOS PROCESOS DE LA PRODUCTIVIDAD CASO DE ESTUDIO EMPRESA EQUIFRIGO”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 2%de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación “Incidencia de los procesos de la productividad caso de estudio empresa EQUIFRIGO” somos el Tutor Murillo Delgado, Erick Paúl y el Sr. Vélez Cárdenas, Paúl Alejandro y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 9/10 Nueve sobre Diez.

Atentamente,

**Ing, Murillo Delgado, Erick Paúl, Mgs**

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

**Vélez Cárdenas, Paúl Alejandro**

AUTOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento en primer lugar a Dios quien me ha dado la salud y capacidad para poder culminar con esta etapa fundamental en mi vida como es el desarrollo académico.

Agradecer de manera muy especial a mi tutor Ing. Francisco López Mendieta, por el importante aporte de su ampliado conocimiento que me sirven como guía para la presente investigación.

Un agradecimiento muy especial a la empresa EQUIFRIGO por permitirme desarrollar la investigación dentro de su prestigiosa institución, Ing. Fabián Peralta Vélez, Gerente General, Ing. Cristian Peralta Vélez, Director de Ventas; y de manera especialísima al Ing. Michel Peralta Vélez, Consultor en proyectos de Gestión por su aporte complementario al desarrollo de esta investigación.

**Vélez Cárdenas, Paúl Alejandro**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a toda mi familia, principalmente a mi difunto padre Don Guillermo Vélez y mi difunto hermano Ing. Paúl Vélez C., quienes sin duda estarán muy orgullosos de saber que he culminado mi carrera profesional.

A mi queridísima madre Doña Lina Cárdenas y mi queridísimo hermano Daniel Vélez por su inmenso amor y confianza depositada en todo este proceso lleno de emociones, preocupaciones, caídas y logros que han confabulado en un extraordinario capítulo de mi vida.

A mi amado hijo Paúl Alejandro Vélez, por quien vale cada esfuerzo entregado, motivación fundamental que sin duda trasciende en el sentido que embarga un legado de esfuerzo, compromiso y buen ejemplo.

**Vélez Cárdenas, Paúl Alejandro**

# ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	VIII
<b>DEDICATORIA</b> .....	IX
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	X
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	XII
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	XIII
<b>RESUMEN</b> .....	XIV
<b>ABSTRACT</b> .....	XV
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	16
<b>CAPÍTULO I</b> .....	18
<b>MARCO CONCEPTUAL</b> .....	18
1.1. Gestión Organizacional.....	18
1.2. La gestión por procesos.....	20
1.3. Gestión para la productividad de la organización.....	22
1.4. El proceso de Administración de Recursos Humanos .....	23
1.5. Manual de procedimientos .....	33
<b>CAPÍTULO II</b> .....	35
<b>ÁNÁLISIS DE CASOS Y LA EMPRESA</b> .....	35
2.1. Contraste de casos .....	35
2.1.2. Corporación Favorita y la automatización de sus procesos.....	38
2.1.3. Grupo Familia y la automatización de sus procesos .....	40
2.1.4. Alimentos La Italiana .....	43
2.2. La Empresa: EQUIFRIGO.....	45
2.2.1. Antecedentes.....	45
2.2.2. Filosofía.....	46

2.2.3. Valores.....	46
2.2.4. Misión.....	47
2.2.5. Visión .....	47
2.2.6. Objetivos de la Empresa.....	47
2.2.7. Análisis FODA .....	48
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>51</b>
<b>ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EQUIFRIGO .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1. Organigrama de la empresa EQUIFRIGO .....</b>	<b>51</b>
3.2. Procesos organizacionales de la empresa.....	54
3.2.1. Proceso de ventas .....	54
3.2.2. Proceso de producción .....	57
<b>3.2.3. Proceso de compras.....</b>	<b>60</b>
3.3. Funcionalidad del cargo .....	61
3.4. Investigación y análisis de los procesos de contratación actuales que tiene la empresa Equifriego. ....	61
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>72</b>
<b>PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA EMPRESA EQUIFRIGO.....</b>	<b>72</b>
4.1. Descripción .....	72
4.2. Definiciones .....	73
4.3. Introducción .....	73
4.4. Manual de proceso de contratación de la empresa EQUIFRIGO. ....	77
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>104</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>105</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>106</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>108</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Ajuste de calificación según edad</i> .....	28
Tabla 2. <i>Alimentos La Italiana</i> .....	43
Tabla 3. <i>Organigrama EQUIFRIGO</i> .....	53
Tabla 4. <i>Cuadro simplificado de los empleados de EQUIFRIGO en los últimos 5 años.</i> .....	62
Tabla 5. <i>Cuadros simplificados de empleados de EQUIFRIGO por año</i> .....	65
Tabla 6. <i>Factores de medición</i> .....	75
Tabla 7. <i>Manual de proceso funciones y políticas del coordinador de proceso de implementación CPI</i> .....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Secuencia de un proceso .....	21
<i>Figura 2.</i> Proceso de la administración de RH .....	25
<i>Figura 3.</i> Tipo de capacitación .....	31
<i>Figura 4.</i> Métodos de evaluación del desempeño .....	33
<i>Figura 5.</i> Caso Ford Motors .....	36
<i>Figura 6.</i> Beneficios laborales para recursos humanos de La Favorita .....	40
<i>Figura 7.</i> Grupo Familia .....	41
<i>Figura 8.</i> Análisis FODA .....	48
<i>Figura 9.</i> Organigrama Equifrig .....	52

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración del Diseño de Manual de Procesos para la aplicación del proceso de contratación de personal de la empresa EQUIFRIGO. En este documento se describe detalladamente cuales son los beneficios de implementar este manual de procesos, cuales son los pasos, como aplicarla en la organización con sus colaboradores, cuál es la mecánica para elaborar dicho manual, el mismo que nos ayudará a conseguir un nivel de excelencia en la organización, dicha herramienta estará también expuesta a modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que por medio de esta se podrá determinar la incidencia real de los procesos en la productividad de la compañía, además de confirmar que los problemas internos debido a la falta de proceso ha sido solucionados.

Además se considera un levantamiento del cargo de cada empleado para así poderlo colocar en la descripción exacta de la compañía y en el cargo que esta debe desempeñar, teniendo en consideración normar legales que puedan afectar laboralmente a estos procesos.

### **Palabras Claves:**

Procesos, Productividad, Empresa, Beneficios, Administración, Organización.

## **ABSTRACT**

The present work has as objective the elaboration of the Design of Manual of Processes for the application of the process of hiring personnel of the company EQUIFRIGO. This document describes in detail the benefits of implementing this process manual, which are the steps, how to apply it in the organization with its collaborators, what is the mechanics to elaborate this manual, which will help us achieve a level of Excellence in the organization, this tool will also be exposed to modifications according to the needs of the company, since through this it will be possible to determine the actual incidence of the processes in the productivity of the company, besides confirming that the internal problems Due to lack of process has been solved.

In addition, it is considered a lifting of the position of each employee so as to be able to place it in the exact description of the company and in the position that it must carry out, taking into consideration legal regulations that may affect labor in these processes.

### **Keywords:**

Processes, Productivity, Company, Benefits, Administration, Organization.

## **INTRODUCCIÓN**

El recurso humano, hoy en día es sin duda el motor fundamental para el desarrollo de las organizaciones, pues a medida que logran consolidarse en el mercado y crecer cualitativa y cuantitativamente, van logrando la mayor eficiencia y eficacia de las personas en el desempeño de sus funciones claramente definidas dentro de la empresa, siendo procesos que deciden la estabilidad y progreso de la misma, razón por la cual el diseño de la presente tesis está enfocada en dirigir claramente bajo un manual de procesos la contratación del personal requerido para cada función.

En este trabajo nos enfocaremos en proveer a la empresa EQUIFRIGO, procesos recomendables para el reclutamiento y selección (Contratación) del personal, por lo que es muy relevante tener muy bien definidos las funciones de los cargos dentro de la estructura organizacional de la empresa y además herramientas que permitan realizar una evaluación objetiva del perfil de los aspirantes con lo requerido en el cargo.

### **Justificación**

La contratación de personal para la empresa EQUIFRIGO se ha convertido en un problema debido a que no existe un proceso de contratación eficaz que permita obtener los mejores resultados al momento de tomar decisiones; una de las razones sin duda es la especificación y asignación de las funciones para cada uno de los cargos; lo que corrobora a no saber definir un perfil correcto, tampoco permite implementar herramientas de evaluación para medir el nivel de desempeño de cada uno de los aspirantes.

Pues se dio el caso específico de dos personas que fueron contratadas para el área de producción: Cortado de Acero: en el que una de estas personas no tenía experiencia alguna en el manejo del equipo (Cizalla), incluso llegó a ocasionar lesiones físicas en el trabajador.

### **Objetivos**

#### **Objetivo principal**

El objetivo principal de la presente investigación es: Determinar la Incidencia de los procesos en la productividad. Caso de estudio Empresa EQUIFRIGO.

## **Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos que se persiguen en el presente trabajo de investigación son:

1. Conceptualizar las principales teorías sobre gestión organizacional, procesos y productividad.
2. Contrastar las mejoras prácticas de gestión organizacional y de procesos en el sector empresarial.
3. Identificar la gestión organizacional actual de la empresa Equifrigio.
4. Establecer una propuesta de mejora de la gestión organizacional y de procesos para la empresa Equifrigio

## **Metodología**

Para el método de investigación utilizaré el Deductivo, partiendo de datos generales aceptados como válidos, para lograr conclusiones particulares.

Dado el caso de la empresa EQUIFRIGO, partiremos de las funciones y cargos actualmente establecidos, en las diferentes áreas tanto de Administrativas y Productivas, para posteriormente definir de manera particular el manual de procesos de contratación para cada uno de los puestos.

# CAPÍTULO I

## MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo analizaremos todo lo relacionado a los procesos de gestión del talento humano, que nos ayuden a definir de una manera correcta y profesional el tema planteado en la presente tesis.

### 1.1. Gestión Organizacional

Conforme con los nuevos retos que plantea un mundo globalizado y competente, la administración y gestión de las organizaciones se ha visto en la necesidad de responder a dichos retos con el planteamiento de nuevas tendencias que cambien el paradigma organizacional, con el fin de hacerle frente al mercado actual, pero con éxito. En este contexto, señalan Arraut y Amar (2010) que hoy se requiere de organizaciones abiertas y flexibles que estén estrecha y totalmente interrelacionadas con su entorno, esto es, con sus colaboradores, proveedores, clientes, e incluso con sus competidores; dando por obsoletas las formas organizativas tradicionales y adaptarlas a la realidad, estableciendo modelos de gestión modernos. Al respecto, Ortíz y Pérez (2010), complementan:

Específicamente se explota el hecho de poder entender la gestión organizacional moderna como un conjunto de factores especializados en diferentes aspectos del ámbito empresarial, como, por ejemplo: estrategia, mercados, cultura, finanzas, recursos humanos, etc., para establecer singularidades y rastrear efectos en la rentabilidad de las organizaciones. (Ortíz & Pérez, 2010, p. 88)

Teniendo en cuenta este panorama, la gestión organizacional aparece entonces como un mecanismo de la administración que permite identificar, formar y proyectar dentro de la empresa a aquellas personas que representan un talento para la organización y que le otorgan ese valor clave para desenvolverse en el mercado actual. De ahí que, la gestión organizacional está fundamentada en líneas argumentales, que de acuerdo con Narváez, Gutiérrez y Senior (2011), son:

Incorporación del enfoque de sistemas complejos abiertos y adaptativos: con sistemas abiertos se refiere a que la organización ha de estar dispuesta a implementar cambios que posibiliten su continuidad; mientras que será adaptativo en el sentido que responderá a la permanente evolución e imprevisión del entorno.

Fortalecimiento de la capacidad de auto-organización: la organización posee entre otros atributos esenciales, una elevada capacidad de auto-organización. La organización acude a los conceptos tradicionales de dirección empresarial y gestión organizacional, adaptándolos a sus necesidades, adecuándolos a los cambios propios del devenir postmoderno, anticipándose así al desafío de la sobrevivencia.

Posicionamiento dialógico en torno a valores estructurales: se asume que las organizaciones descentralizadas son mucho más eficientes en su capacidad para auto-organizarse, utilizar tecnologías adecuadas y diversificar sus recursos, desarrollando con ello una identidad cultural propia, haciéndose al mismo tiempo menos dependiente de las culturas corporativas dominantes.

Aprendizaje organizacional: La gestión organizacional compleja exige un aprendizaje de la misma naturaleza y alcance. Para crecer, las organizaciones complejas deben actualizar sus relaciones con el medio externo, reconociendo sus límites frente a las constantes exigencias del entorno.

Simplificación de los procesos gerenciales: se suma la orientación de simplificar las rutas operativas de los procesos gerenciales, convencionalmente impuestos por la cultura del determinismo dominante.

Construcción de relaciones complementarias: en el seno de toda agrupación deben fomentarse relaciones complementarias que incidan en la conectividad de la estructura en red y sus respectivos “nodos”, como partes del todo. La complementariedad organizacional de la red será proporcional a la calidad y cantidad de interacciones, como competencias propias de cada empresa.

Asunción del enfoque organizacional-socio-ambiental céntrico Asumir un enfoque de gestión organizacional centrado en el adecuado equilibrio entre empresa, sociedad y naturaleza, equivale a asumir una visión interrelacionada con todo lo existente, más allá de cualquier sentido corporativo utilitario, dando preponderancia al rol que el colectivo empresarial

cumple como miembro de la sociedad y como componente indivisible del ambiente. (Narváez, Gutiérrez, & Senior, 2011, p. 30-32)

## **1.2. La gestión por procesos**

La gestión por procesos aparece como uno de los modelos de gestión para enfrentar, como se ha mencionado anteriormente, los retos globalizadores actuales. Esta gestión entiende a la organización como un sistema de procesos interrelacionados que se han estructurado para contribuir a la satisfacción del usuario. La gestión por procesos aparece como una respuesta alternativa a la gestión tradicional que estaba basada en departamentos funcionales y estructuras organizativas de corte jerárquico y que, según Rojas (2010) en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el usuario.

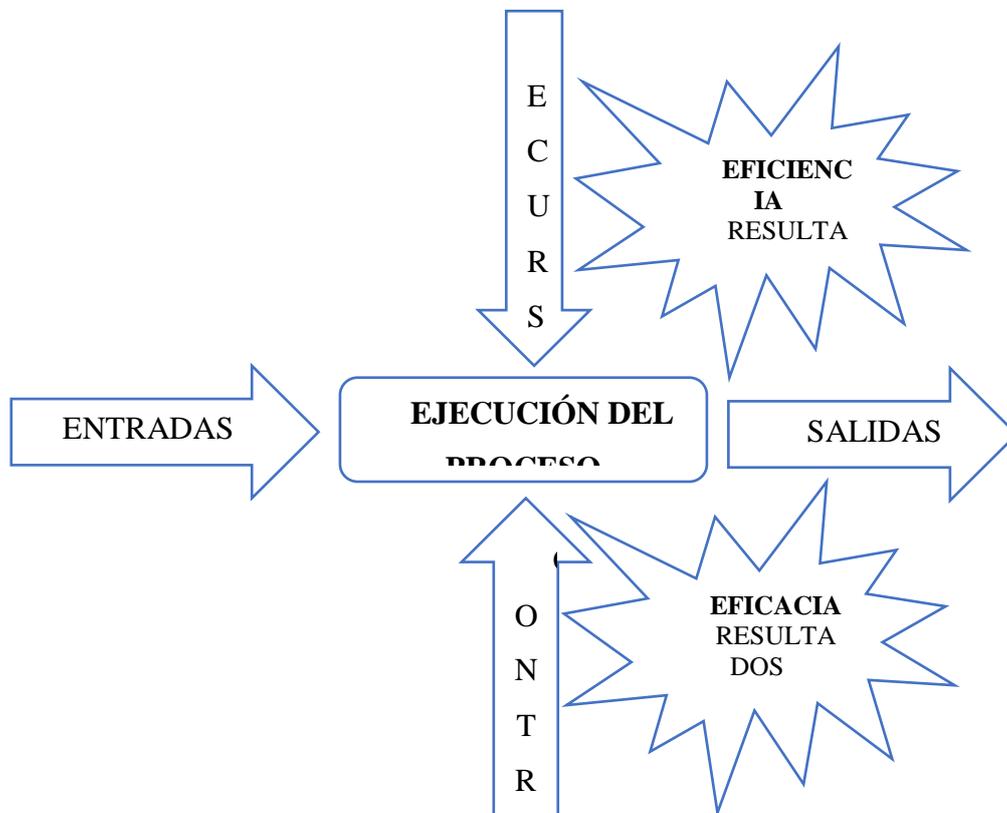
La gestión por procesos, posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado. La gestión por procesos puede ayudar a mejorar significativamente los ámbitos de gestión de las empresas. (Martínez & Cegarra, 2014, p. 23)

Como tal, esta gestión permite administrar la organización con base en procesos, los que son concebidos como unas aquellas actividades secuenciales que están orientadas a “crear un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del usuario” (Rojas, 2010, p. 13).

En tal sentido, los procesos se definen con sus correspondientes entradas y salidas y unos diagramas de flujo que conectan éstas con aquellas, así pues, para gestionar por procesos se necesita:

- Describir claramente la misión del proceso: debe preguntarse ¿para qué lo hacemos?
- Asignar un responsable del equipo: es la persona quien asume la responsabilidad del equipo aun cuando existan personas implicadas que puedan ostentar mayor rango que éste.
- Definir los clientes y proveedores del proceso: son las personas u organizaciones internas o externas que suministran las entradas o reciben las salidas del proceso.

- Concretar las entradas y las salidas.
  - Instrumentar los medios para poder medir: plazos de ejecución, recursos empleados, valor que aporta y evaluar e introducir mejoras periódicamente.
- (Alabarta, Martínez, & Martínez, 2011, p. 10)



**Figura 1.** Secuencia de un proceso

**Fuente:** (Alabarta, Martínez, & Martínez, 2011)

De esta manera, un proceso bien gestionado ha de presentar las siguientes características:

- Tener identificados claramente a sus proveedores y clientes.
- Tener una misión claramente definida.
- Disponer de objetivos cuantitativos y cualitativos para satisfacer las expectativas de los clientes, así como los indicadores de cumplimiento.
- Contar con un responsable con capacidad de liderazgo, control y profesionalismo.
- Tener límites concretos de comienzo y final.
- Tener asignados con claridad unos recursos y ser realizable.
- Incorporar medidas de control de su eficacia y eficiencia.
- Estar normalizado y documentado.
- Contribuir al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y duraderas. (Pérez, 2004, p. 45)

### **1.3. Gestión para la productividad de la organización**

Frente a la continua competitividad que presenta el mercado, la productividad ha sido desde siempre uno de los puntos clave a los que se enfoca toda estrategia de una organización, especialmente si se consideran escenarios económicos más complejos que son afectados por inflación, baja inversión, especulación, entre otros tantos factores que pueden comprometer la permanencia de la organización en el mercado.

La productividad está relacionada con los resultados de la organización como consecuencia del manejo que las personas realizan de los recursos disponibles y de sus decisiones. Está explicada por las variables observables: producción, crecimiento y eficiencia. (Cequea & Nuñez, 2011, p. 117)

En el marco de la productividad, la gestión la gestión por procesos y la gestión de los recursos humanos tienen papel importante:

Por un lado, los procesos siempre se pueden mejorar, constantemente se encuentra algún detalle, alguna secuencia que aumenta su rendimiento en aspectos de la productividad de las operaciones o de disminución de defectos, en vistas de optimizar su resultado. La mejora continua de los procesos puede contribuir a disminuir las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, así como

lograr un aumento de la productividad. (Hernández, Nogueira, & Medina, 2013, p. 740)

Mientras que, los recursos humanos conforman un activo importante de la organización para las mejoras de la productividad:

La productividad es afectada por diversos factores, entre los cuales el factor humano es uno de los más complejos de identificar, ya que están inmersos factores psicológicos y psicosociales que van a influir en sus resultados. El factor humano está presente en todos los momentos del hecho productivo, ya que se requiere de la participación de las personas y de una permanente relación social laboral entre ellas. (Cequea & Nuñez, 2011, p. 119)

En tal sentido, una persona que busca lograr mayor productividad para la organización de la que forma parte, demuestra compromiso y colabora para influir con eficiencia y eficacia hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### **1.4. El proceso de Administración de Recursos Humanos**

Entendamos el Proceso de Administración de Recursos Humanos como la fuente administrativa para el manejo de estos procesos más específicos.

¿Por qué es importante la Administración de Recursos Humanos? De acuerdo con Robbins (2010):

La ARH es importante por tres razones. Primera, puede ser una importante fuente de ventajas competitivas, como se ha concluido con varios estudios.

Y esto es cierto para organizaciones de todo el mundo. El Human Capital Index, un estudio integral de más de 2000 compañías globales, concluyó que los departamentos de RH. Orientados a la gente generan un valor para la organización al crear un valor superior a los accionistas.

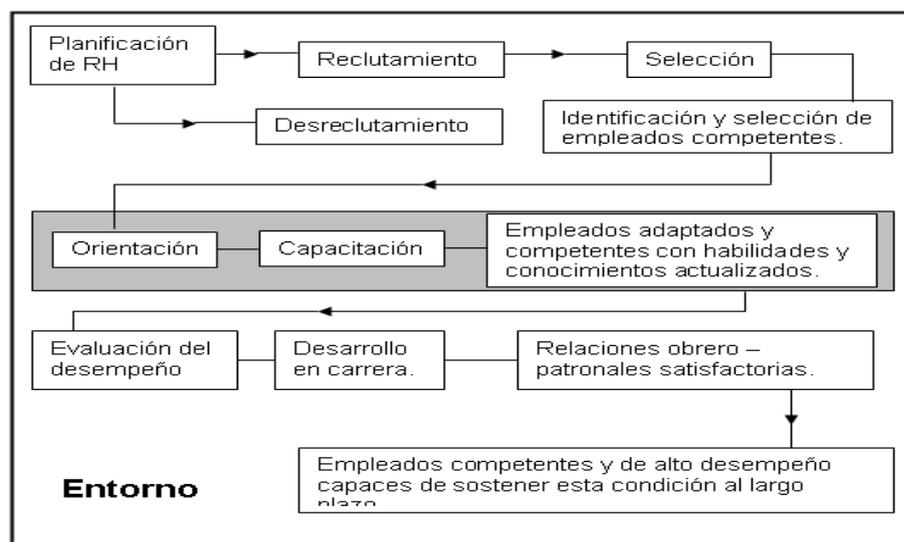
Segundo, la ARH es una parte importante de las estrategias de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a los empleados y a la forma en la que

ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir. Esto es lo que hacen las organizaciones orientadas a la gente, como Southwest Airlines y W.L. Gore.

Por último, se han descubierto que la manera en la que una organización trata a su gente afecta en una gran manera de desempeño. Por ejemplo, un estudio reportó que al mejorar significativamente las prácticas laborales se podía incrementar el valor de mercado hasta un 30%. Otro estudio que dio seguimiento al promedio de recuperación anual de las acciones de las compañías en la lista de “100 Best Companies to Work For” de Fortune, descubrió que estas compañías superaban el S&P 500 en periodos de 10, 5, 3 y 1 año. A las prácticas laborales que llevaron a mejorar tanto el desempeño laboral individual como organizacional se los conoce como Prácticas Laborales de Alto Rendimiento.

Incluso si una organización no utiliza prácticas laborales de alto rendimiento, existen actividades específicas en la ARH que se deben llevar a cabo para garantizar que la organización cuente con personal calificado para realizar el trabajo que debe hacerse. (Robbins, 2010)

Según lo mencionado anteriormente podemos determinar para el caso de nuestra empresa en estudio EQUIFRIGO, que, si bien es cierto, no existe un departamento consolidado de Recursos Humanos pero que sin duda pueden implementarse prácticas laborales de alto



rendimiento, como por ejemplo el manual de procesos de contratación con el afán de maximizar los indicadores competentes de la misma.

**Figura 2.** Proceso de la administración de RH

**Fuente:** (Robbins, 2010)

Dentro de la figura anterior donde se muestra todo el proceso de ARH, nos damos cuenta que nos encontramos en la primera etapa del proceso para la evaluación de la siguiente tesis, siendo estas: Reclutamiento – Selección e Identificación de empleados competentes.

Planeación de recursos humanos: La planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. A través de la planeación, las organizaciones evitan la escasez o abundancia repentina de personal. La PRH supone dos pasos 1) la evaluación de recursos humanos actuales y 2) el cumplimiento de las futuras necesidades de RH.

Evaluación Actual: Los gerentes comienzan la PRH con el inventario de los empleados actuales. Por lo general, el inventario incluye información de los empleados como nombre, educación, capacitación, idiomas, habilidades específicas y capacidades específicas, etc...

Cumplimiento de las necesidades futuras de RH: Las necesidades futuras de RH se determinan mediante la misión y las estrategias de la organización. La necesidad de los empleados resulta de la demanda de productos o servicios de la organización... (Robbins, 2010, p. 32)

Cabe mencionar este apartado del libro de Robbins, fundamental para el desarrollo de mi trabajo de tesis, dentro de la Evaluación Actual, la empresa EQUIFRIGO, al no tener un departamento de RH es importante hacer un levantamiento inventariado del personal que actualmente labora en la empresa, para poder determinar en un futuro las necesidades de la misma, estos serán planteados en el Capítulo III, de la Funcionalidad del cargo.

Para lograr el cumplimiento de las necesidades futuras, fusionaremos la Situación Actual de la empresa con sus debidos procesos y la implementación del proceso que desarrollaremos acorde a la misión, visión y objetivos que se han determinado en la empresa EQUIFRIGO.

### **Prueba de evaluación WONDERLIC:**

Una de las pruebas que utilizaremos como evaluación en el proceso de selección de personal es la Prueba Wonderlic, la misma que ha sido definida por la Facultad de PSICOLOGÍA de la UNAM así:

Ficha Técnica

Objetivo: Evaluación de la inteligencia general

No. de reactivos: 50.

Factores que mide: significado de palabras, analogía verbal, oraciones desordenadas, interpretación de proverbios, razonamiento lógico, serie de números y razonamiento aritmético.

Tiempo de Aplicación: 12 mins.

Nivel de escolaridad: desde primaria

Material: lápiz y papel. Tipo cuestionario de dificultad progresiva.

Administración: individual y colectiva.

Formas paralelas: A y B

¿Qué mide la prueba Wonderlic?

El test Wonderlic provee una estimación muy precisa de la inteligencia de personas adultas, mide la habilidad individual para resolver problemas (capacidad mental).

Instrucciones:

Límite de tiempo 12 min. Se puede realizar la prueba en forma individual o grupal. En ambos casos las instrucciones son las mismas. Después de distribuir la prueba, el examinador

dirá: “Lean la primera página con cuidado y contesten las preguntas de muestra. No den vuelta a la hoja hasta que se les indique”.

Cuando todos hayan respondido a las preguntas de muestra y leído las instrucciones en la primera página, el examinador debe preguntar si todos entienden la manera en que se debe trabajar. Si es así, el examinador dirá: “Tendrán exactamente 12 minutos para contestar el mayor número posible de preguntas.

Probablemente no puedan contestar todas. Trabajen con mucho cuidado, pero no se demoren demasiado en algún problema. Deben detenerse dentro de 12 mins. ¿Tienen alguna duda? Si no es así ¡Pueden comenzar!”

Algunos examinadores prefieren leer en voz alta el párrafo de instrucciones de la primera página de cada formulario, que dice: “Este examen contiene 50 preguntas... no pierdan demasiado tiempo en ningún problema. Una vez que una persona comienza un examen no debe ser interrumpida hasta que no transcurran los 12 minutos exactos. Se recomienda usar un cronómetro o un reloj con un segundero y observar con mucho cuidado la manecilla. Al cabo de 12 mins. Los exámenes deben ser recogidos para calificarlos.

Sin límite de tiempo. En algunas ocasiones como en los siguientes casos, no es apropiado poner un límite de tiempo.

1. El postulante está muy nervioso
2. Está incapacitado
3. El lugar es inapropiado para tomar exámenes

La calificación obtenida en una prueba sin límite de tiempo es aproximadamente 6 puntos mayor que la obtenida en una con límite de tiempo.

Instrucciones para calificar los exámenes.

Cada conjunto de exámenes incluye claves de calificación. Estas claves de calificación tienen las respuestas correctas. El examinador debe marcar todos los errores y las omisiones.

Para cada pregunta solo hay un tipo de respuesta correcta.

Hay dos formas de obtener la calificación (calificación final = número de respuestas correctas). El método recomendado para calcular el total es el siguiente:

Tome el número total de respuestas (la última pregunta contestada corresponde a la última respuesta).

Réstele el número total de respuestas incorrectas u omitidas (este número se obtiene contando las marcas). Por ejemplo:

Número de respuestas      28

Número de respuestas correctas u omitidas      -4

Numero de respuestas correctas (calificación final)      24

El segundo método consiste simplemente en contar el número de respuestas correctas. No se cuentan las respuestas incorrectas o que hayan sido omitidas.

Use estas instrucciones para calificar tanto los exámenes con límite de tiempo, como los que son sin límite de tiempo.

Ajuste de calificación según la edad

Los puntos indicados en cada categoría deben sumarse a la calificación obtenida en el examen de 12 minutos.

**Tabla 1.**

*Ajuste de calificación según edad*

EDAD	PUNTOS
<b>15-29</b>	0
<b>30-39</b>	1
<b>40-49</b>	2
<b>50-54</b>	3
<b>55-59</b>	4
<b>60 o más</b>	5

Por ejemplo, este postulante de 40 años que obtuvo una calificación de 24 puntos tendrá ahora una calificación corregida de 26 puntos. (Gerardo & Vite, sf)

### **Prueba PMA:**

La estructura de la batería PMA es reflejo de las investigaciones realizadas por L.L.Thurstone en el año 1938, aportación decisiva al campo psicométrico mediante la aplicación del análisis factorial. El resultado de esos estudios sigue aún vigente y se materializa en la medición precisa de los siguientes factores:

- Factor V: Capacidad para comprender y expresar ideas con palabras,
- Factor E. Capacidad para imaginar y concebir objetos en dos y tres dimensiones,
- Factor R. Capacidad para resolver problemas lógicos, comprender y planear,
- Factor N. Capacidad para manejar números y conceptos cuantitativos,
- Factor F. Capacidad para hablar y escribir sin dificultad. (TEA Ediciones, 2016)

TDAH: Instrumentos o pruebas para evaluar la Atención, Hiperactividad e Impulsividad.

### **Reclutamiento y reducción de personal**

Si hay vacantes de empleo, los gerentes deben utilizar la información obtenida durante el análisis de puestos para que los guíe durante el reclutamiento; es decir, localizar, identificar y atraer a los candidatos más capaces. Por otro lado, si la planeación del RH muestra un excedente de empleados, es posible que los gerentes deseen reducir la fuerza de trabajo de la organización a través de la reducción de personal. (Robbins, 2010)

### **Selección**

Una vez que tenga un grupo de candidatos, el siguiente paso en el proceso de la administración de RH es la selección, la exposición de los candidatos al puesto para

determinar quién es el más calificado para el trabajo. Los gerentes necesitan seleccionar cuidadosamente, ya que los errores de selección pueden tener importantes implicaciones. (Robbins, 2010)

¿Qué es la selección? La selección tiene que ver con predecir cuáles candidatos tendrán éxito si son contratados. (Robbins, 2010)

Durante todo este proceso de elaboración del trabajo de tesis podremos determinar que al no existir un departamento de RH, durante las entrevistas logradas con los altos mandos de la empresa, empiezan a entender la necesidad de todo un departamento no solo un proceso como lo estamos desarrollando actualmente.

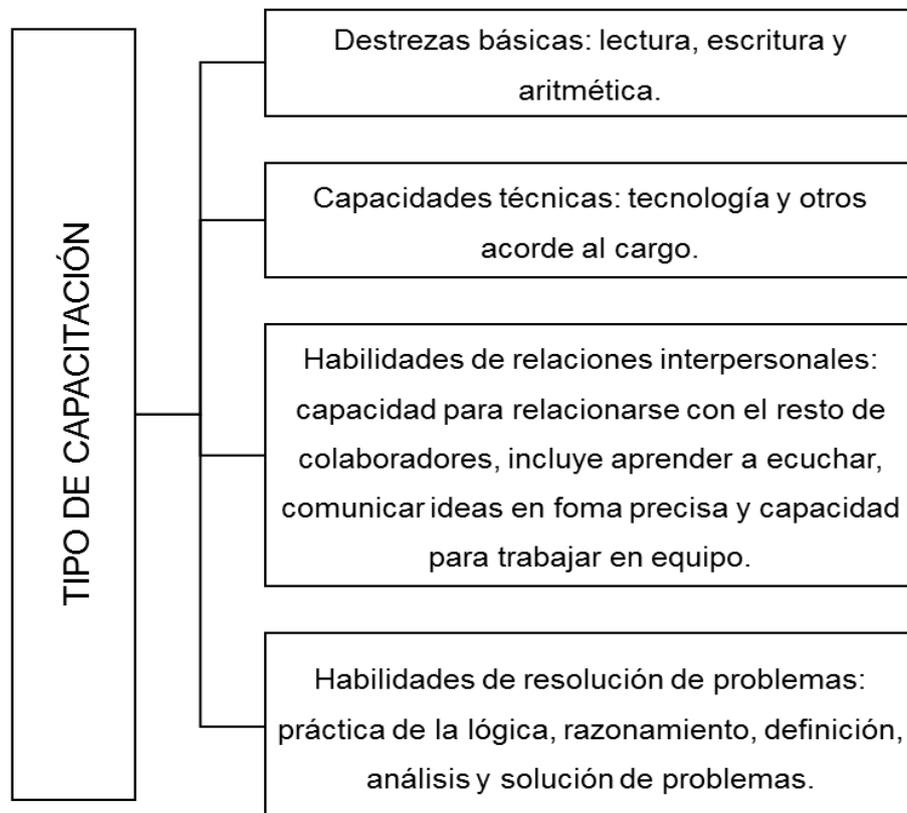
Referente al apartado de la *SELECCIÓN*, Robbins (2010) define esta como los candidatos que tendrán éxito si son contratados. Por eso es importante considerar de manera muy específica y cuidadosa al personal seleccionado para no incurrir en gastos innecesarios futuros.

Una decisión correcta cuando se predice que el candidato va a tener éxito y se prueba que tuvo éxito en el puesto, o cuando se predice que el candidato no tendrá éxito y no fue contratado. Los problemas aparecen cuando se cometen errores al rechazar candidatos que hubiesen tenido un desempeño exitoso en el puesto, o al aceptar a aquellos que finalmente tienen un pobre desempeño.

### **Capacitación y desarrollo**

... la capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales. Mostrar a un trabajador cómo operar un torno o a un supervisor cómo programar la supervisión diaria son ejemplos de capacitación. Por otro lado, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que ésta cambia y crece. Las actividades de CyD tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con las estrategias corporativas (Noe, 2005, p. 210)

Así, se explica la importancia de la capacitación y desarrollo en la administración de recursos humanos de una organización, partiendo de la consigna de priorizar a los colaboradores como el motor que mueve la empresa. Pero para desarrollar correctamente esta función dentro de la gestión del talento humano es necesario seleccionar el tipo de capacitación a impartir, las mismas que pueden ser de cuatro clases conforme se detalla a



continuación.

**Figura 3.** Tipo de capacitación

**Fuente:** (Noe, 2005)

Dentro de los métodos de capacitación existentes, se puede citar los siguientes:

- Capacitación formal: cuando posee una estructura establecida y un tiempo determinado.
- Capacitación informal: no existe una planificación previa, se da comúnmente en la marcha, durante el desempeño de actividades.

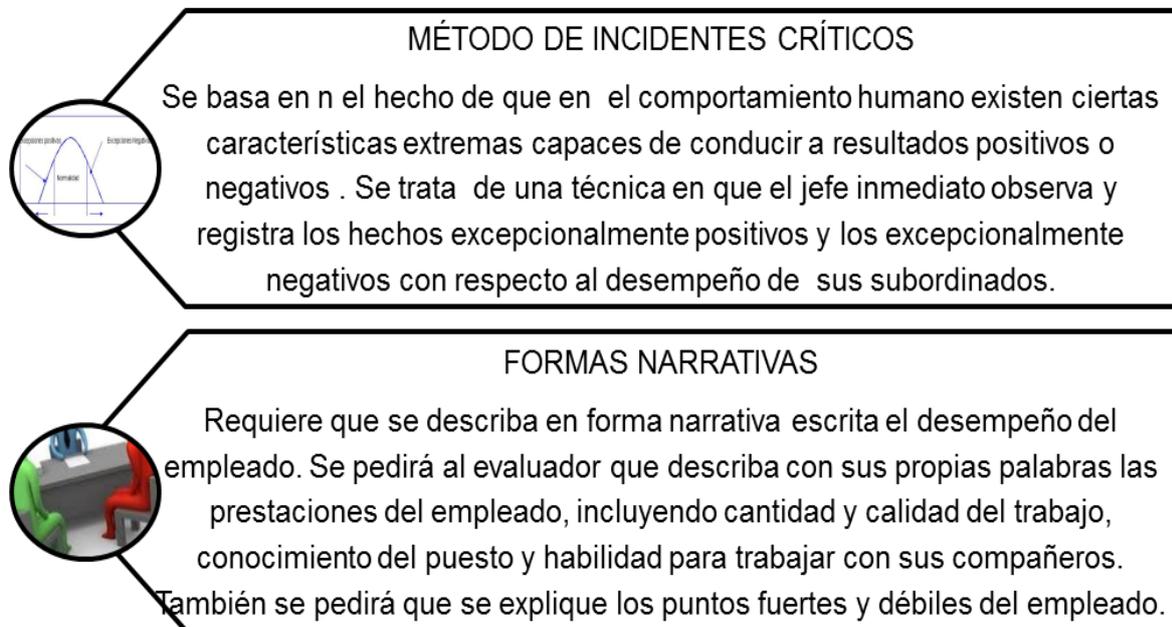
- Capacitación en el lugar de trabajo.
- Capacitación fuera del lugar de trabajo.
- Capacitación online.

## Evaluación de desempeño

“Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un período determinado de tiempo” (Rodríguez, 2004, p. 110). Esta acción es de suma importancia para el correcto desempeño de las actividades organizacionales, ya que no se puede mejorar o corregir lo que no se mide. Para la evaluación de desempeño existen



algunos métodos como:



**Figura 4.** Métodos de evaluación del desempeño

**Elaborado por:** Paúl Vélez

### 1.5. Manual de procedimientos

Un Manual de políticas y procedimientos es un Manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y cómo hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel de servicio post-venta) (Álvarez, 1996, p. 24).

En resumen, un Manual de procedimientos es una guía que contiene paso a paso las actividades que deben realizarse para los diferentes procesos de la organización, con el objetivo de que se desarrollen en forma eficaz para brindar el mejor producto o servicio al cliente final. Es muy útil para los colaboradores de una empresa, porque les da las pautas a

seguir en cada actividad que desempeñan, garantizando así una ejecución óptima de sus funciones.

Los manuales de políticas y procedimientos varían de acuerdo al tamaño y naturaleza de la empresa, pero por lo general su contenido estará estructurado de la siguiente manera:

- Portada
- Índice o Tabla de contenido.
- Documento de aprobación del área o departamento.
- Política de calidad (si aplica)
- Objetivos del Manual.
- Bitácora de revisiones y modificaciones.
- Políticas del manual
- Procedimientos del manual
- Formatos y Anexos.

Lo recomendable es desarrollar una Manual de políticas y procedimientos por cada área, sin embargo, en empresas pequeñas puede existir un solo manual que agrupe todos los procesos de la organización.

Pasos recomendados para elaborar procedimientos:

1. Capacitación y adiestramiento al personal de la empresa por parte del coordinador del manual.
2. El coordinador solicita a los responsables de área que realicen una lista de políticas y procedimientos referente a su departamento.
3. Los participantes colocan en orden de importancia las políticas y procedimientos que correspondan a su área.
4. Se selecciona el procedimiento más importante de cada área.
5. Elaborar los procedimientos mediante el diagrama de flujo y con ayuda de los “expertos”, en caso de ser necesario.
6. Revisión del diagrama de flujo poniéndolo a consideración de todo el grupo.
7. Definición final de la política o procedimiento.

8. Se repite este procedimiento desde el paso cuatro hasta terminar de elaborar todas las políticas y procedimientos.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE CASOS Y LA EMPRESA**

#### **2.1. Contraste de casos**

La importancia de la gestión por procesos en una empresa se ve evidenciada en una mejora en cuanto a calidad, eficiencia y riesgo operacional. Además de esto, la empresa obtiene ventajas como el fomento de trabajo en equipo, un mejor clima organizacional, mejora de los canales de comunicación y sobre todo permite brindar una mejor servicio o producto al cliente final. Aunque toda organización tiene características propias y únicas, la gestión por procesos ha demostrado ser de gran utilidad en algunas empresas como se analizará a continuación.

##### **2.1.1. Ford Motor Company – Reingeniería de Procesos**

El origen de la reingeniería de procesos remonta a los años ochenta cuando en occidente, las empresas estadounidenses sufrían problemas de competitividad frente a sus competidores japoneses, quienes habían ganado ventaja al aplicar la mejora continua en sus organizaciones. Estas circunstancias adversas motivaron a las empresas norteamericanas a romper totalmente con conceptos obsoletos y prácticas anticuadas que limitaban e impedían su desarrollo, iniciando así la evolución y puesta en práctica de nuevos conceptos en materia de procesos, es decir la reingeniería de procesos. Así, nada mejor que describir el caso de reingeniería de procesos de Ford, que constituye uno de los primeros ejemplos en esta materia.

Sin embargo, antes de realizar el análisis del caso resulta necesario definir el término “Reingeniería de procesos”, que según Hammer y Champy, se entiende como “La revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento tales como costo, calidad, servicios y rapidez”. Es decir, no se trata de una simple mejora o cambio de nombres dentro de la organización, se trata de tener claro primeramente lo que se está haciendo para tomar una decisión del cambio total que se hará, para así alcanzar mejoras a una escala impresionante, enfocándose en los procesos y no en las actividades o funciones.



**Figura 5.** Caso Ford Motors

En su modelo de gestión y de producción, Ford Motors mantiene algunos procesos que le permiten seguir liderando el mercado, estos proceso son:

**Procesos de Gestión:**

**Proveedores:** Es uno de los procesos que Ford considera de los más vitales, el cual se conforma de la comunicación, elección y contratación de proveedores. Se reciben propuestas, se analizan y se toman decisiones importantes porque ese proveedor seleccionado mantendrá viva toda la cadena de producción.

**Instalaciones:** Es otro proceso de gestión que permite a Ford contar con instalaciones adecuadas, lo cual es fundamental porque de ello depende la buena organización de la cadena de producción y la efectividad de sus procesos.

### **Procesos de Medición:**

**Niveles de producción:** Es un proceso que requiere de análisis y revisión constante, por lo que, en Ford se está siempre pendiente de la producción en cada una de las áreas que conforman la cadena, de manera que siempre esté preparado para responder a las necesidades del mercado.

**Control Calidad:** Debido a la tan elevada producción que Ford tiene cada año, se toman constantemente muestras de la producción en cada área para realizar pruebas continuas que permitan mantener un buen control de la calidad y garantizar la salida de un excelente producto.

### **Procesos Clave:**

**Diseño:** En un mercado tan competitivo, Ford considera que la innovación es fundamental, es por ello que el proceso de diseño es dirigido por un grupo especializado y con todos los estudios de mercado que sean necesarios a asegurar una buena dirección.

**Post-Venta:** Para Ford es muy importante vender, pero también lo es mantener felices a los clientes, por lo que el proceso post-venta es clave. Para ello, se ocupa de ofrecer productos con valor agregado, amplio stock de repuestos y garantías para asegurar el buen trato al cliente aún después de finalizada la compra.

Estos dos procesos claves permiten ofrecer un mejor servicio posible y satisfacer las necesidades del cliente, lo cual es fundamental para cumplir con la misión y los objetivos de Ford.

## **Procesos de Apoyo:**

**Gestión Humana:** Para Ford es muy importante administrar a los trabajadores de cada área de la empresa, aprovechar su potencial y maximizarlo. Se planea los requerimientos del talento humana para cada área específica, se realizan los estudios y capacitaciones necesarias y con esto se cuenta con personal capaz y eficiente para cumplir de la mejor manera la misión y visión específica de Ford.

### **2.1.2. Corporación Favorita y la automatización de sus procesos**

Corporación Favorita, empresa creada hace más de siete décadas, se ubicó en primer lugar en el ranking nacional del 2016, siendo la cadena comercial más grande en Ecuador. Se desempeña tanto en el sector industrial como comercial, pero su fundamental actividad económica es el negocio al detalle a través de cadenas de supermercados, entre las cuales cuenta ya con más de 20 cadenas comerciales, entre las más conocidas:

- Supermaxi
- Megamaxi
- Aki
- Gran Aki
- Juguetón
- Kywi
- Sukasa
- Bebemundo

La familia Wright Durán Ballén, fundadores de Supermercados La Favorita (actualmente Corporación Favorita), en 1976 abrieron su capital y vendieron acciones a personas naturales y jurídicas dentro del Ecuador para que formaran parte de este millonario emprendimiento, así, lograron ampliar la cobertura de sus centros comerciales en muchas ciudades del país, dinamizando la economía y fortaleciendo el mercado de valores.

De esta manera, su dinámico crecimiento la ha convertido en una de las más importantes y más grandes cadenas de supermercados del país, que emplea a cerca de 8.391 colaboradores

directos que son el pilar en el que se cimienta su crecimiento, por lo que el bienestar de los colaboradores es su prioridad.

Aunque su éxito se debe inicialmente a la visión y perseverancia de su fundador, su consolidación en el mercado nacional se puede atribuir a su innovación en el manejo de procesos, siendo la primera cadena de supermercados en implementar la venta a través del sistema de códigos de barras, la gestión y control de inventarios en línea, así como la implementación de un sistema automatizado para la preservación de productos alimenticios. Todo esto como parte de una permanente mejora de procesos para el perfeccionamiento de sus servicios, optimización de producción que permita la reducción de costos e implementación de Buenas Prácticas de Manufactura.

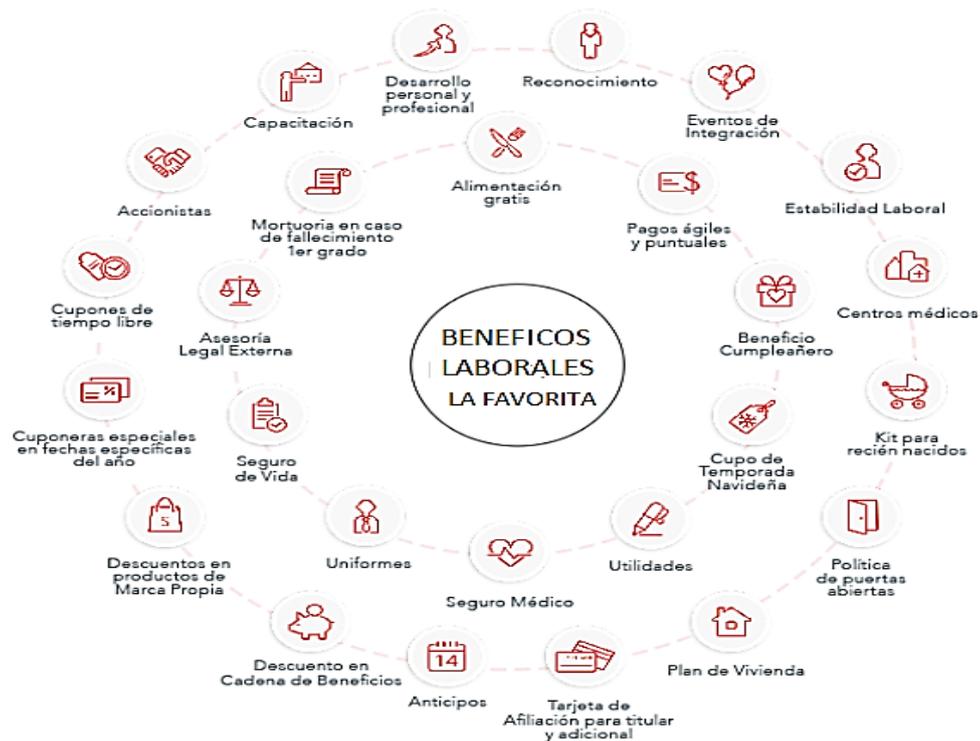
Según lo investigado y analizado los procesos principales que dan valor a esta empresa son:

- Proceso de Distribución, a través de un centro de distribución que opera con una logística perfectamente regularizada y organizada a través de controles rigurosos.
- Proceso operativo en los almacenes que incluye ingreso de los diferentes proveedores, etiquetado y control de mercadería en el centro de distribución, y finalmente despacho de productos a diferentes puntos de venta.
- Proceso de gestión de Recursos Humanos, que incluye reclutamiento y selección de acuerdo a los perfiles requeridos, programas de capacitación, desarrollo e incentivos, pero sobre todo sistemas que permiten una adecuada organización de las labores de sus colaboradores.

Toda la innovación y automatización en la gestión de procesos de Corporación Favorita se ve reflejada en su nivel de ingresos, ubicándola en primer lugar en el ranking nacional por tres años consecutivos. Pero es importante destacar la importancia que tuvo la administración de recursos humanos para llevar a cabo todas las mejoras de la empresa.

En este sentido, los recursos humanos se encuentran motivados por una gran variedad de beneficios que la empresa pone a su servicio para crear un fuerte sentido de pertenencia hacia

la empresa mediante el reconocimiento del esfuerzo del personal, otorgando beneficios, incluso adicionales a los establecidos por la ley, los cuales se muestran en el siguiente gráfico:



**Figura 6.** Beneficios laborales para recursos humanos de La Favorita

**Fuente:** (Corporación La Favorita, 2016)

### 2.1.3. Grupo Familia y la automatización de sus procesos

Industria colombiana con capital sueco. Líderes en el diseño, la innovación y la producción de bienes de aseo y cuidado personal en Colombia y con presencia en más de 20 países, entre ellos Ecuador. Actualmente, es líder en el mercado nacional con varios productos como las toallas femeninas Nosotras y varias presentaciones de papel higiénico.

A pesar del éxito que mantiene en el presente, Grupo Familia, debió superar algunos retos en el pasado y de hecho continúa actualizándose tanto en tecnología como en mejores prácticas de manufactura, lo que incluye una capacitación adecuada de sus colaboradores. Así, la empresa considera la adecuada gestión de recursos humanos como uno de los principales factores de éxito en el mercado.

A continuación, se describe y analiza el caso de Grupo Familia como una muestra de mejora de procesos que incluyen el factor humano:

### **EL PROBLEMA**

- Deficientes procesos para el ingreso de producción y el traslado de producto terminado desde la planta al Centro de Distribución, resultaba imposible medir en forma exacta la cantidad de mercadería que se trasladaba pues se hacía de forma manual, lo que derivada en pérdida de la mercadería y altos costos en producción, logística y seguridad.
- La falta de inventarios precisos, producía la carencia de producto disponible para la venta, lo que ocasionaba ventas perdidas.

### **APLICACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS**

- Familia Sancela evaluó los procesos actuales y concluyó que era necesario rediseñarlos totalmente, apoyándose por completo en un sistema automatizado mediante la adquisición de: Lectores Intermec de RFID IF5 con antenas lineales, Impresoras Intermec PM4i para códigos de barras y RFID, Etiquetas desechables Intermec de RFID y terminales móviles CK31.

### **RESULTADOS OBTENIDOS**

- Mejora sustancial en el indicador de pedidos completos, despachados a los clientes.
- Exactitud del 100% en inventarios en Producción como en Centro de Distribución.
- Trazabilidad total de producto desde su salida de Producción hasta el Centro de Distribución.
- Registro filmico de cada una de las operaciones de traslado de Producción a Centro de Distribución.

**Figura 7.** Grupo Familia

Para garantizar la eficiencia y eficacia de su producción, Grupo Familia ha implementado el “Modelo de Excelencia Operacional”, un modelo que apalanca el cumplimiento de la visión de manufactura de la empresa y tiene como objetivos: compartir experiencias, homologar prácticas ganadoras y fortalecer la red colaborativa, con el objetivo de incrementar la competitividad de sus centros de producción de manera metodológica, y hacer frente a los retos que cada unidad de negocio atiende.

El foco ha estado en la búsqueda continua de la autonomía de los operarios para lograr que la productividad sea un proceso sistémico en sus plantas. Este modelo le ha permitido a Grupo Familia obtener los siguientes resultados:

- Reducción de la severidad en los eventos de accidentalidad de las líneas de producción.
- Mayor empoderamiento y compromiso de los compañeros al frente de las líneas de producción.
- Mayor disciplina, análisis y entendimiento del proceso productivo generando un ambiente de mejora continua.
- Creación de un ambiente de aprendizaje y de trabajo colaborativo.
- Limpieza y organización en las áreas de trabajo.
- Mayores capacidades para administrar un portafolio de productos cada vez más complejo.
- Ahorros operacionales.
- Aumento de eficiencia que ha permitido postergar inversiones.
- Disminución del desperdicio de proceso cambiando la posición de costos.

Cada tres meses se realiza en una plenaria por planta, esta sesión es un espacio de intercambio de conocimiento en el que los equipos de las diferentes líneas de producción exponen sus prácticas y resultados para estar día a día en sincronía de acuerdo con las estrategias y planes de trabajo definidos.

Grupo Familia, “ha instaurado un programa de Gestión de Desempeño de los Recursos Humanos, con lo cual ha evaluado al 63.93% de sus colaboradores en Colombia (88% del personal operativo y 59,81% del equipo administrativo) durante el año 2014” (Grupo Familia, 2014). Este modelo de gestión del desempeño Grupo Familia motiva a los colaboradores para

que participen del crecimiento de la organización, brindando a los empleados los espacios necesarios para facilitar el logro de los objetivos, con una ruta clara para establecer compromisos de desempeño y de desarrollo de competencia.

#### 2.1.4. Alimentos La Italiana

Embutidos “La Italiana” es una empresa cuencana que está dedicada a la producción, industrialización y comercialización de carne, embutidos y derivados. La empresa se creó en 1989 con una iniciativa del dueño de vender salchichas y chorizos de forma artesanal. Abastecía las provincias de Azuay y El Oro, durante 10 años funcionó como una pequeña empresa, hasta que al día de hoy se ha convertido en una empresa de alimentos con gran variedad de productos que distribuye y vende dentro del país, con centros de abastecimiento en las principales ciudades: matriz en Cuenca y sucursales en Quito y Guayaquil. Sus ventas se realizan por medio de catálogos y entrega a distribuidores a nivel local, regional y nacional.

Este crecimiento inminente ha implicado que la administración de esta empresa se vuelva cada vez más compleja, y, por tanto, conforme fue ampliando su mercado se presentaron problemas que hicieron necesaria la implementación de procesos que aseguren la calidad de producción y comercialización.

**Tabla 2.**

*Alimentos La Italiana*

PROBLEMAS	MEJORA DE PROCESOS
<b>Producían los embutidos en máquinas artesanales, lo que tornaba lento el proceso.</b>	Automatizaron el proceso de producción con maquinaria alemana.
<b>La producción no era planificada.</b>	Se implementaron hojas de planificación para producir en función a los niveles de ventas.
<b>No mantenían stock de materias primas lo que retrasaba aún más la producción.</b>	Realizan requerimientos de materia prima con anticipación y de acuerdo a los consumos semanales.
<b>Despachaban productos a la</b>	Mantienen un stock de producto terminado

---

<b>Provincia de El Oro producidos ese mismo día, es decir no existía stock de producto terminado.</b>	de UN DÍA Y MEDIO (basado en estudios técnicos) para suplir cualquier pedido extra, el mismo que se puede ajustar de acuerdo a las ventas.
<b>Problemas con el recurso humano de la empresa.</b>	Se implementaron procesos de gestión de recursos humanos que incluían planes de capacitación e incentivos, además de planes de trabajo que maximizaban la productividad de sus colaboradores.  Obtuvieron el certificado BMP Buenas Prácticas de Manufactura
<b>El sistema de transporte no cubría las necesidades de la empresa.</b>	Se adquiere una flota de camiones para atender a las Provincias del Azuay, Guayas y El Oro, implementando un sistema logístico acorde a las nuevas necesidades de la organización.

---

Todas estas mejoras en sus procesos, más las estrategias de mercadeo utilizadas han convertido a esta empresa en una de las más importantes a nivel nacional.

Una vez revisados los casos de estudio se puede concluir que:

- Es necesaria la gestión de procesos en las empresas para mejorar cada vez más sus actividades y ser competitivos.
- La mejora de procesos, generalmente va acompañada de la automatización de los mismos mediante sistemas innovadores y la adquisición de tecnología.
- La implementación de procesos en una organización se puede realizar en diferentes situaciones que esta esté atravesando. Así, por ejemplo, se puede aplicar cuando una empresa se encuentra en desventaja con sus competidores y desea recuperarse, también la gestión por procesos sirve para anticiparse a cambios en el medio ambiente en que se desarrolla la empresa o cuando aun estando en una excelente posición competitiva se desea mantenerse o superarse.

## **2.2. La Empresa: EQUIFRIGO**

### **2.2.1. Antecedentes**

Equifrigo es una empresa que se fundó en el año 2002, siendo su representante legal y fundador el Ing. Fabián Peralta Vélez con el número de ruc 0103894093001 ubicada en la ciudad de Cuenca en las calles Patamarca y vía Checa con número de teléfono 072-4068562, y cuenta con distribuidores a nivel nacional.

Sus inicios Fabián Peralta Vélez, siendo una persona emprendedora en el año de 2002 toma la decisión de iniciar un negocio de venta de equipos y suministros para la industria alimentaria siendo sus productos estrella en ese entonces los frigoríficos y cocinas industriales, destinados a mercados tiendas y despensas teniendo con un nicho de mercado un estatus medio bajo.

Con el pasar del tiempo Cuenca se convertía cada vez más en una ciudad más turística teniendo un crecimiento importante a nivel hotelero y gastronómico, así entonces Equifrigo en el año 2007 decide convertirse en importador para cubrir las exigencia que demandaban en ese entonces la rama hotelera gastronómica ya que los productos que se encontraban en el mercado local no cubría las exigencias de nuestros potenciales clientes siendo nuestras primeras negociaciones internacionales con países sudamericanos principalmente como Perú , Colombia, Brasil y Argentina , países con mejor desarrollo tecnológico y productos innovadores para nuestra industria alimentaria esto así que Equifrigo rápidamente llegara a posesionarse en el mercado local y nacional tenido con sus principales clientes cadenas hoteleras restaurantes famoso y bares de primera categoría.

Para el año 2009, en Ecuador comienza las restricciones de importación y alza de la tasa arancelaria haciendo cada vez más difícil cubrir las necesidades de nuestros clientes al no poder importar los equipos y suministros necesarios , por ello para el año 2010 e Equifrigo con un grupo de colaboradores decide cambiar la actividad económica por importación y comercialización por fabricación y venta de los equipos industriales para la industria alimentaria. Para ello importamos maquinaria con tecnología de punta con lo más prestigiosas marcas a nivel mundial con el objetivo de producir equipos con los más altos estándares de calidad que nos permitiendo cubrir la nuevas exigencias de nuestros clientes,

para ello Equifrigo se capacita actualiza constantemente en feria internacionales y esto ha permitido que se diferencia de la competencia local y nacional haciendo de la marca Equifrigo un lujo en su cocina con todas las bondades que brinda en sus productos.

Actualmente Equifrigo es una alternativa innovadora donde nuestro talento humano está constantemente comprometido con el bienestar de su empresa. Por ello desarrollamos equipos de avanzada tecnología que se ajustan las exigencias actuales.

Construcción en base a medidas exactas y acordes con el local, mediante una estructuración de planos previos diseñados para montaje de los equipos basándonos a una línea gastronómica de trabajo.

### **2.2.2. Filosofía**

Nuestra actitud de responsabilidad y cooperación se refleja en las facilidades que ponemos a disposición del cliente en la elaboración de sus proyectos de equipamientos, produciendo una amplia línea de productos con estrictas normas de calidad, diseño y a un bajo costo.

Talento Nacional, nuestros trabajadores son ecuatorianos comprometidos con el progreso de su empresa, personas que desarrollaron sus talentos afianzando sus competencias y quienes tienen la tarea de crear, diseñar, planear, gestionar, fabricar, armar y acompañar su idea de negocio.

Nuestros equipos son fabricados con productos que garantizan no solo excelentes resultados en los productos terminados, también generen confianza y tranquilidad de que los alimentos preparados allí conservan y mantienen sus nutrientes y sabores.

### **2.2.3. Valores**

- ✓ **Apreciación del valor del cliente.**- Escuchamos a nuestros clientes, creemos en sus desafíos y nos aseguramos que la empresa EQUIFRIGO sea un pilar fundamental para el cumplimiento de sus objetivos.

- ✓ Trabajo en equipo.- Construimos ideas bajo un enfoque multidiverso de nuestro equipo y nuestros clientes.
- ✓ Socialmente responsables.- No desarrollamos ningún proyecto en el que se vaya a ver afectado algún sector de la sociedad.
- ✓ Medio Ambiente.- la armonía entre la naturaleza y la sociedad es un requisito fundamental para avanzar en el cumplimiento de nuestras metas.

#### **2.2.4. Misión**

Comprometernos con la calidad de nuestros productos, con el mejoramiento continuo de nuestros procesos y con el desarrollo del país, logrando que nuestro trabajo de diseño y fabricación contribuya en parte al crecimiento económico, para beneficio y desarrollo integral de nuestro grupo de colaboradores, familias, clientes y amigos.

#### **2.2.5. Visión**

Ser una compañía líder, proveedora y confiable en la fabricación e importación de equipos para la Industria Alimentaria siendo reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad de sus productos y servicios ofertados al cliente.

#### **2.2.6. Objetivos de la Empresa**

##### **Objetivo Principal**

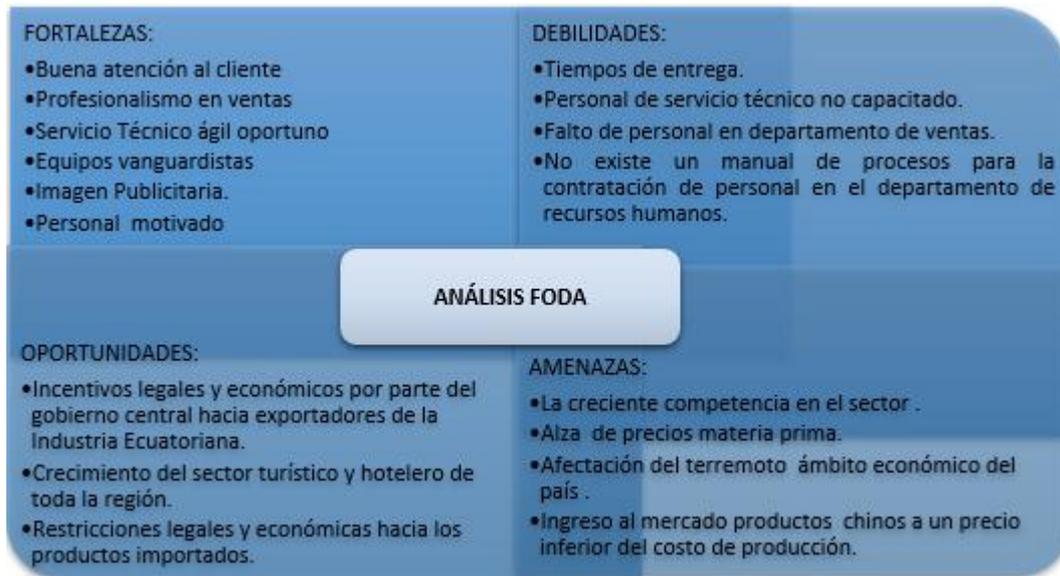
Ser una empresa líder en el mercado nacional en la fabricación y venta de productos para la industria alimentaria.

##### **Objetivos Secundarios**

- Posesionarnos en el mercado Quito, Guayaquil, implementar un departamento de logística que nos permita ser eficientes en la red de distribución hacia nuestros clientes.

- Aumentar el volumen de ventas en un 30 % en el 2016 comparado con el 2015.
- Implementar el departamento de recursos Humanos para la mejor contratación de nuevo personal.

### 2.2.7. Análisis FODA



**Figura 8.** Análisis FODA  
**Elaborado por:** Paúl Vélez

#### Fortalezas

- Buena atención al cliente. Con la experiencia sumada del cliente la buena atención no significa solamente un buen trato, sino entender las necesidades del cliente, en su mayoría profesionales y con mucho criterio técnico.
- Profesionalismo en Ventas. Al dirigirse la empresa a un mercado de profesionales muy críticos en el área de la gastronomía, es fundamental conocer técnicamente los procesos que se relacionan con la hotelería y gastronomía, pues el desarrollo y diseño de las cocinas profesionales, por ejemplo, se basan en normas internacionales de manipulación de alimentos y rigurosas cadenas de procesos.
- Servicio Técnico ágil y oportuno. El servicio postventa garantiza la conformidad de los clientes sobre todo el momento que se presenta una urgencia, pues hay que tomar en cuenta, por ejemplo, los equipos de refrigeración, mantienen alimentos

perecederos, lo que significaría una gran pérdida económica por una asistencia tardía.

- Equipos Vanguardistas. Se ha desarrollado y ha evolucionado en el tiempo según las necesidades de los clientes y el constante crecimiento de la industria gastronómica en el país.
- Imagen Publicitaria. Hoy en día, EQUIFRIGO ha logrado establecer un target muy exclusivo y del más alto nivel, lo que ha permitido manejar una imagen de máxima calidad. Además, se ha desarrollado catálogos digitales e impresos con la mejor imagen profesional que existe en el mercado.
- Personal motivado. Ha sido una tarea compleja lograr que el personal “se ponga la camiseta” de la empresa, pues es un pilar fundamental para el mejoramiento de la misma. Se ha logrado en base a un buen y responsable trato referente a lo administrativo, social y económico.

### **Debilidades**

- Tiempos de entrega. Al no tener bien definidos y establecidos la cadena de proceso no se cumple siempre con el plazo establecido y comprometido con el cliente.
- Personal de servicio técnico no capacitado. Significa un costo logístico, tiempo y económico sobre todo en el ámbito productivo.
- Falta de personal en el departamento de ventas. Si se quiere lograr un mercado nacional se tiene que ampliar la línea de ventas para poder cubrir la mayor parte del mercado.
- No existe manual de proceso para la contratación en el departamento de Recursos Humanos. Es justamente este indicador el causante de muchas debilidades dentro de la empresa pues radica mucho en el personal de la misma.

## **Oportunidades**

- Incentivos legales y económicos por parte del Gobierno Central hacia exportadores de la industria ecuatoriana. Se convierte en una nueva oportunidad para ampliar los mercados incluso internacionales.
- Crecimiento del sector turístico, hotelero y gastronómico de toda la región. Es importante aprovechar este recurso, pues cada vez más se da mayor importancia a la gastronomía dentro del ámbito turístico y hotelero.
- Restricciones legales y económicas hacia los productos importados. Fortalece nuestra oportunidad de mercado al ser fabricantes directos.

## **Amenazas**

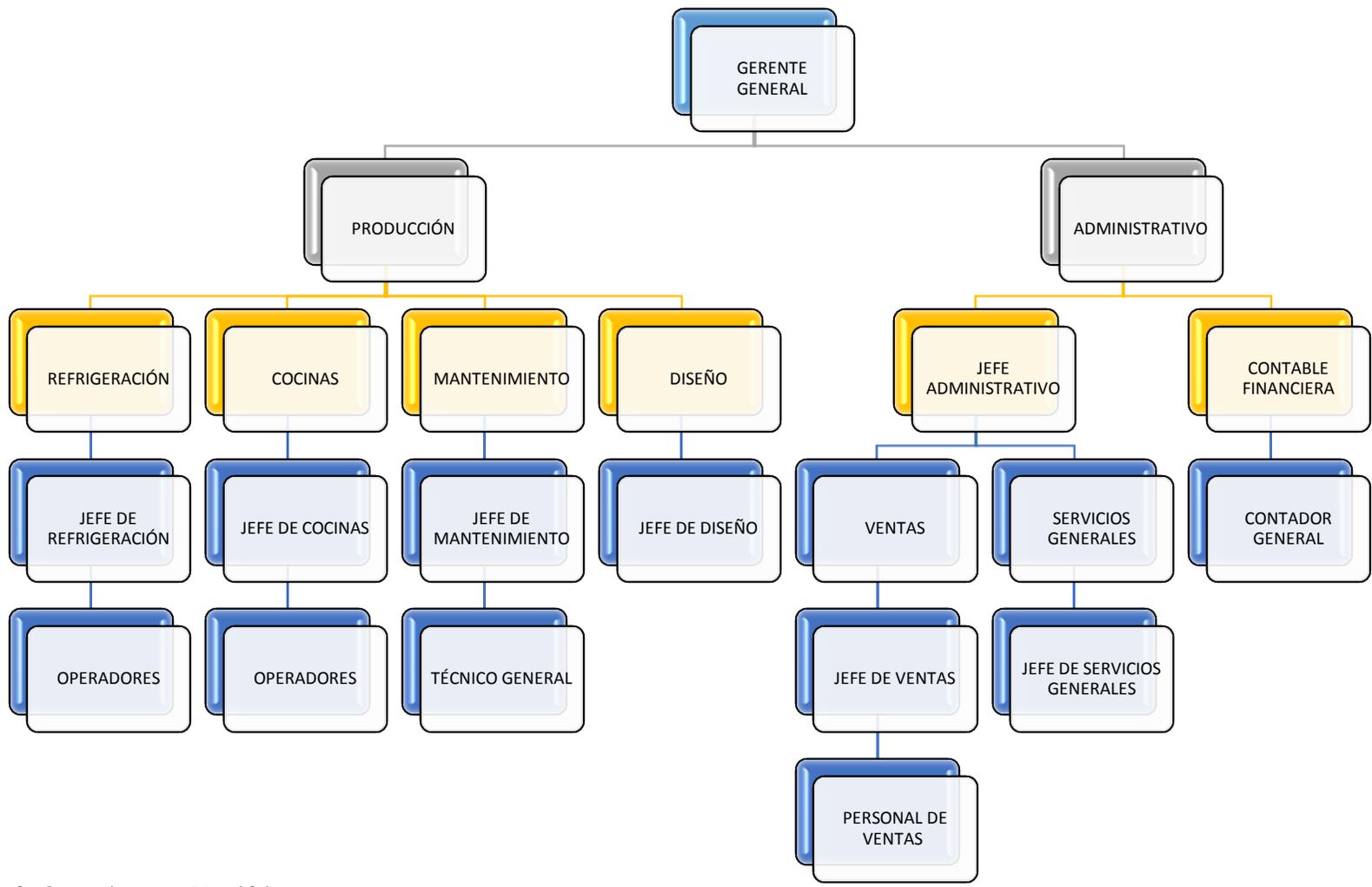
- La creciente competencia en el sector. Al incrementarse el mercado y la cultura gastronómica en la región se incrementa la oferta.
- Alza de precios en materia prima. Lamentablemente la creciente alza de los precios de materia prima e insumos para la fabricación hacen que el costo de la fabricación de los equipos se incremente lo que genera una automática reacción negativa en los clientes.
- Afectación del terremoto, ámbito económico del país. El mercado de la región costa estaba con un notable incremento, luego del desastre natural se estancó en un 90%.
- Ingreso al mercado de productos chinos a un precio inferior. Se vuelve imposible competir con los precios de los productos chinos, muchas veces la gente prefiere precio que calidad.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EQUIFRIGO**

En este capítulo analizaremos la estructura organizacional de la empresa conjuntamente con los cargos establecidos dentro de esa estructura y la funcionalidad de los mismos, además de los procesos que existen tanto para el área administrativa como para el área productiva de la empresa EQUIFRIGO.

#### **3.1. Organigrama de la empresa EQUIFRIGO**



**Figura 9.** Organigrama Equifrig

**Tabla 3.**  
*Organigrama EQUIFRIGO*

<b>GERENTE GENERAL</b> Fabián Peralta Vélez			
ÁREA DE PRODUCCIÓN	<b>JEFE DE REFRIGERACIÓN</b> José Anchundia	<b>OPERADORES</b> Jorge Anchundia Franco Sisalima	
	<b>JEFE DE COCINAS</b> Juan Chapa	<b>OPERADORES</b> Adrián Sumba Darwin Parapi Jaime Dominguez Rubén Chagnama Iván Chuqui	
	<b>JEFE DE MANTENIMIENTO</b> Galo Chuqui	<b>TÉCNICO GENERAL</b> Florencio Peralta	
	<b>JEFE DE DISEÑO</b> Michel Peralta		
ÁREA ADMINISTRATIVA	<b>JEFE ADMINISTRATIVO</b> Ceciliana Manrique	<b>JEFE DE VENTAS</b> Cristian Peralta	<b>PERSONAL DE VENTAS</b> Susana Peñaranda
		<b>JEFE DE SERVICIOS GENERALES</b> Andrés Borja	
	<b>CONTADOR GENERAL</b> Ana López		

## 3.2. Procesos organizacionales de la empresa

### 3.2.1. Proceso de ventas

#### ❖ Captación del cliente

Forma por la cual el cliente llega a la empresa EQUIFRIGO.

- Ubicación Geográfica del almacén (SHOW ROOM): La ubicación geográfica de la empresa Equifrigo le permite favorecer la accesibilidad del cliente en una zona comercial de la Ciudad estratégicamente diseñado para exhibir los productos y equipamientos que se ofertan.
- Recomendación de terceros: Tras quince años de experiencia en la industria alimentaria y su equipamiento como tal, ha permitido que la empresa EQUIFRIGO obtenga un nicho de mercado favorable, con indicadores muy importantes de calidad y sobre todo de buen servicio. Logrando obtener la confianza de los clientes de mayor relevancia en la región, así como: hoteles, restaurantes, panaderías pastelerías heladería, etc.

Al tratarse de equipamiento destinado a inversión económica altas, los clientes acuden a otros clientes que hayan tenido una experiencia comercial con EQUIFRIGO, verificando calidad precios funcionalidad y buen servicio; siendo esta entonces la forma más importante.

- Marketing Comunicacional Digital: Hoy en día las tecnologías de información y comunicación nos permiten alcázar mercados importantes maximizando el uso de recursos y de tiempo. La empresa EQUIFRIGO consta con una página web, una página de Facebook, un catálogo digital y físico, propaganda en radio y prensa escrita. Sin embargo no se ha destinado la suficiente atención e inversión a este

medio para manejar un sistema de ventas digital, sino usándolo en un sentido estrictamente comunicacional.

Siendo las TICS, la herramienta más influyente actualmente en el área comercial es importante diversificar o si es posible aumentar recursos y personal en esta área para dar un mejor servicio al cliente y lograr mejores resultados en ventas.

#### ❖ Asistencia al cliente

Una vez mencionada anteriormente todas las formas mediante la cual el cliente logra un acercamiento con la empresa EQUIFRIGO, se procede a dar asistencia personalizada al mismo, bajo los siguientes enfoques : Asistencia directa, asistencia personalizada y ante proyecto.

- Asistencia directa: El cliente ingresa únicamente por observación y curiosidad o el cliente tiene definido exactamente su necesidad y va en busca del equipamiento que puede o no existir en stock; es decir, el cliente tiene definido medidas calidad y funcionalidad.
- Asistencia personalizada: El cliente llega a la empresa con la necesidad plenamente establecida, pero necesita asesoría sobre el equipamiento y la solución a menester de la capacidad productiva de la empresa EQUIFRIGO.
- Ante proyecto: El cliente tiene un acercamiento a la empresa por una o más de las formas mencionadas del literal uno del actual proceso. La asistencia de ante proyecto se la conoce como la elaboración de un plan estratégico funcional, arquitectónico y económico que están estrictamente relacionados con la capacidad del cliente en todas estas facetas:
  - Estratégico funcional.- El equipamiento suficiente para lograr maximizar los recursos del cliente dentro de la proyección y alcance de los objetivos establecidos por el mismo; sea esta una panadería carnicería supermercado restaurante hotel, etc.

- Estratégico arquitectónico.- una vez que se ha definido el equipamiento suficiente para lograr los objetivos funcionales del cliente se procede a elaborar un diseño espacial sobre el área que tiene el cliente para montar el equipamiento sugerido sobre el área disponible. De esta manera en el departamento de diseño gráfico conociendo las medidas determinadas se logra un levantamiento bidimensional y tridimensional de lo expuesto anteriormente.
- Estratégico económico.- habiendo logrado determinar el equipamiento funcional y haber presentado un diseño arquitectónico en base a los requerimientos se elabora un proforma económica detallada al tiempo que se le presenta un plan de financiamiento sujeto a las siguientes opciones :
  - ◆ Tarjeta de crédito.- la empresa EQUIFRIGO tiene una relación comercial con todas las tarjetas de crédito e instituciones bancarias que actualmente rigen en el Ecuador.
  - ◆ Financiamiento directo.- la empresa EQUIFRIGO maneja políticas de financiamiento directo con los clientes que mantenga una relación solvente con la empresa, o la vez que su línea de cuenta corriente tenga la experiencia y la suficiente rotación para lograr un indicador de confianza positivo.
  - ◆ Créditos de producción.- el Banco Nacional de Fomento oferta créditos para el emprendimiento para las MYPES, para lo cual la empresa EQUIFRIGO se sujeta a todos los procesos suficientes establecidos por esta institución financiera.

Una vez que se ha logrado establecer la plena satisfacción del cliente en los tres enfoques antes mencionados, considerando que se puede realizar una o más modificaciones; se da por finalizado el proceso de asistencia al cliente.

❖ Cuadre financiero

Una vez creada la orden de producción se canaliza el modo de pago del cliente al cuadro contable de la empresa, y se procede a emitir el informe al departamento de producción y gerencia.

### **3.2.2. Proceso de producción**

El siguiente proceso se establece en el marco de dos situaciones plenamente definidas. Por un lado la emplea EQUIFRIGO mantiene una línea de producción concurrente para abastecer los almacenes y poder exhibir el equipamiento terminado. dentro de este proceso se implementa continuamente nuevas técnicas funcionales para lograr un mejor desempeño de sus productos a la vez que, se rediseñan procesos de forma continua para optimizar el uso de los recursos tanto en materia prima, logística y todo lo que se significa la estandarización en los procesos de producción y productos en sí.

Por otra parte y quizá la manera más determinante en el proceso de producción se da cuando estrictamente se procede a fabricar el equipamiento derivado de la orden de producción establecida al final del anterior proceso (Proceso de Ventas). Siendo así, una vez que ingresa la orden de producción mencionada se incorpora los siguientes sub procesos a detallarse:

#### ❖ Manejo de inventario.

Para la revisión del inventario se maneja dos tipos:

- Inventario de producto terminado.- como se mencionó anteriormente uno de los procesos de producción concurrente permite que la empresa mantenga una línea de equipamiento en stock que puede estar incluida dentro de la orden de producción a desarrollarse. De ser así se baja del inventario el equipo en existencia y se podría considerar o no la fabricación de uno igual o diferente favorablemente.
- Inventario de materia prima.- Al no encontrarse en el inventario de equipo terminado el producto solicitado, se recurre a los insumos y materia prima suficientes para la fabricación del mismo. En caso de no haber en existencia algún insumo se emite una solicitud de materia prima a administración, considerando que

puede ser un insumo de existencia local, nacional o importada según sea el caso, el mismo que analizaremos en el siguiente caso.

❖ Líneas de fabricación.

La empresa EQUIFRIGO mantiene dos líneas de producción: Línea de refrigeración y línea de cocina para lo cual cada uno de ellos mantiene su equipo de operadores y jefe de línea respectivamente.

➤ Línea de refrigeración.- La actual línea de fabricación comprende la elaboración de equipos como: Frigoríficos horizontales, frigoríficos verticales, congeladores, mesas de trabajo, todo construido en acero inoxidable.

Dentro de esta línea de fabricación además se genera una cronología determinada para su elaboración que se detalla a continuación

- Estructura de soporte.-Bajo las medidas establecidas en la orden de producción se elabora la base horizontal y su estructura vertical definiendo los diferentes compartimentos que requiere el equipo.
- Recubrimiento interior .- Se elabora las paredes internas del equipo y todo el forraje interno considerando siempre que su elaboración deberá mantener el material del acero inoxidable, sobre todo cuando va está en contacto con alimentos.
- Recubrimiento exterior.- Hace relación su elaboración a la parte externa del equipo el mismo que puede variar en el material de fabricación como por ejemplo el uso de TOL pintado con el afán de disminuir costos en beneficio siempre del cliente. Sin embargo esta variación en la fabricación puede afectar en el equipo cuando este está destinado a usarse en climas cálidos o húmedos, para lo cual se recomienda siempre el uso de acero.
- Inyección de polietileno.- Para lograr una mayor hermetización y mantener la temperatura ideal dentro del equipo de refrigeración se inyecta polietileno en el espacio existente entre el forraje interior y el recubrimiento exterior.

- Montaje de puertas y vidrio.- de ser el caso el equipo contara de vidrio templado con el afán de poder exhibir los productos; el montaje de las puertas posteriores o frontales con las manijas y bisagras de mejor calidad para resaltar la calidad de equipo y por último la implementación del motor y el gas de refrigeración.
  
- Línea de cocina: Dentro de esta línea de fabricación se elabora una gran variedad de equipos como son: cocinas, hornos, asadores, freidoras y todo equipo que su funcionamiento sea con gas. Para su fabricación se establece los siguientes pasos.
  
- Estructura de soporte.- Bajo las medidas establecidas en la orden de producción se elabora la base horizontal y su estructura vertical definiendo los diferentes compartimentos que requiere el equipo.
  
- Recubrimiento interior.- Se elabora las paredes internas del equipo y todo el forraje interno considerando siempre que su elaboración deberá mantener el material del acero inoxidable, sobre todo cuando va está en contacto con alimentos.
  
- Recubrimiento exterior.- Hace relación su elaboración a la parte externa del equipo el mismo que pude variar en el material de fabricación como por ejemplo el uso de TOL pintado con el afán de disminuir costos en beneficio siempre del cliente. Sin embargo esta variación en la fabricación puede afectar en el equipo cuando este está destinado a usarse en climas cálidos o húmedos, para lo cual se recomienda siempre el uso de acero.
  
- Aislamiento de calor.- Para lograr un aislamiento eficiente se incorpora lana de vidrio entre el recubrimiento interior y exterior logrando a su vez maximizar la eficiencia del calor interior del equipo.
  
- Montaje de puertas y vidrio.- de ser el caso el equipo contara de vidrio; el montaje de las puertas posteriores o frontales con las manijas y bisagras de mejor calidad para resaltar la calidad de equipo y por último la implementación del sistema de gas y cocción respectiva.
  
- ❖ Prueba de funcionamiento.

Una vez que el equipo ha sido terminado, tanto de la línea de refrigeración como de la línea de cocina, se procede a evaluar el funcionamiento correcto de los equipos, en caso de que no esté en su máxima eficiencia se realizarán los ajustes y calibraciones respectivas; todo esto bajo los estándares determinados para cada uno de ellos.

❖ Embalaje y empaque.

Es importante que el embalaje y empaque de cada uno de los equipos sea el correcto, de tal manera que proteja totalmente al equipo para que pueda ser trasladado tanto a nivel local como a nivel nacional.

❖ Transporte.

Los equipos son distribuidos a nivel local y nacional, para los traslados de ámbito local y para el almacén de exhibición la empresa cuenta con un camión propio para el ejercicio, mientras que para la distribución a nivel nacional se opta por el servicio de transporte de una empresa privada.

### **3.2.3. Proceso de compras**

En el siguiente proceso se determina dos procesos, compras nacionales e importaciones que se detallan a continuación.

- Compras nacionales: Las compras nacionales hace referencia a la compra de: equipos terminados, accesorios, materia prima, herramientas y todos los útiles de oficina.
- Importaciones: La empresa EQUIFRIGO a más de fabricar equipos para la industria alimentaria es representante oficial y distribuidor autorizado de equipos con tecnología Alemana, Italiana y Brasileña, así como RATIONAL, TECUMSE, G-PANIZ respectivamente. Además de algunos accesorios para enriquecer los terminados de los equipos.

Es importante mencionar que existe una concurrencia de compras sustancial que permite abastecer el stock de productos de la empresa, sobre todo en el ítem: utensilios de cocina. Para

el abastecimiento de cocinas accesorios de materia prima y equipos es necesario mantener un margen de anticipación de treinta días para la orden de compra. Dentro del manejo de inventarios se utiliza el método PEPS.

### **3.3. Funcionalidad del cargo**

La empresa EQUIFRIGO no consta con un detalle descriptivo sobre la funcionalidad del cargo, por lo cual he considerado importante realizar una tabla descriptiva, donde se detalle las funciones de cada empleado y la labor que mantiene actualmente dentro de la empresa. En Anexo II se presenta los cuadros informativos que nos ayudarán en lo siguiente para la implementación del proceso como tal.

### **3.4. Investigación y análisis de los procesos de contratación actuales que tiene la empresa Equifrigo.**

Actualmente la empresa EQUIFRIGO no contiene un manual de reclutamiento, selección y contratación. En los 15 años de vida institucional el tema de contratación ha sido evolutiva en cantidad mas no en calidad, lo que ha ocasionado que no se pueda cubrir las necesidades operativas que requiere la empresa, además que las personas que se han contratado de manera empírica no han durado un mayor tiempo en la empresa. Otro problema que se genera a raíz de esta contratación empírica sin un método aplicado se genera cuando se destina demasiados recursos para capacitarle a una persona a que pueda cumplir con las funciones del cargo delegado.

Uno de los indicadores de mayor relevancia para proceder a la contratación en la empresa EQUIFRIGO dentro del área administrativa como de la productiva es la *experiencia* en el manejo de una u otra herramienta respectivamente. Esto está generando dos situaciones críticas: la primera que disminuye notablemente en número de postulantes, y segundo se desconoce la capacidad intelectual, laboral e incluso sentimental que refleje las condiciones reales de dicho postulante.

Verbigracia el caso del señor José Anchundia (Jefe de refrigeración) que cuando ingreso a la empresa la única experiencia que tenía era en el manejo de equipos de soldadura más

carecía de cualquier técnica en la elaboración de frigoríficos. Costándole a la empresa la asignación de muchos recursos para la especialización de este trabajador en ese ámbito.

De manera contraria a ocurrido con personas que suponen a ver tenido la capacidad y experiencia suficiente en el manejo de una u otra herramienta administrativa o productiva, se han visto obligadas a renunciar pocos meses después por no cumplir con las expectativas, como consecuencia esto ha provocado que el cargo de estas personas irregulares no esté en un proceso continuo y evolutivo significando así retraso y pérdidas para la empresa.

De esta forma desarrollaremos un análisis de los índices de rotación de cada uno de los cargos de la empresa para determinar la importancia de la implementación de este manual de proceso. Para ello acudiremos a la información otorgada por el IESS donde analizaremos los empleados que han trabajado en los últimos 5 años.

Planillas consolidadas de la empresa EQUIFRIGO.<sup>1</sup>

**Tabla 4.**

*Cuadro simplificado de los empleados de EQUIFRIGO en los últimos 5 años.*

NOMBRE	TIEMPO LABORADO
<b>ALBAN SANCHEZ HECTOR RAUL</b>	1 AÑO
<b>ALVAREZ GUAMAN PABLO</b>	1 AÑOS 3
<b>ANDRES</b>	MESES
<b>ACHUNDIA VERA JORGE</b>	5 AÑOS
<b>EDUARDO</b>	
<b>ANGAMARCA MOROCHO GOBER</b>	2 AÑOS
<b>RODRIGO</b>	
<b>BARBECHO BENAVIDES JOSE</b>	1 AÑO
<b>JACINTO</b>	
<b>BASTIDAS TENECOTA JUAN</b>	8 MESES

<sup>1</sup> APÉNDICE 1

---

**DIEGO**

**BORJA MOLINA ANDRES** 3 MESES

**MARCELO**

**CAMPOVERDE VALENCIA** 6 MESES

**ADRIAN ROLANDO**

**CARDENAS ARIAS CHRISTIAN** 2 MESES

**GUSTAVO**

**CARPIO PIÑA DAMIAN** 1 MES

**LEONARDO**

**CHAGNAMA CHAFLA JULIO** 2 MESES

**RUBEN**

**CHAPA CARDENAS JUAN** 5 AÑOS

**CARLOS**

**CHUQUI GUAMAN GALO** 3 MESES

**GERMAN**

**CHUQUI GUAMAN LUIS IVAN** 1 MES

**CHUQUIMARCA PESANTEZ** 3 MESES

**FRANKLIN TEODORO**

**CORDERO ZAMORA CARLOS** 1 MES

**ANDRES**

**CULLISPUMA NARANJO** 1 AÑO

**EDELBERTO JOSE**

**DOMINGUEZ CUENCA JAIME** 3 AÑOS

**MAURICIO**

**ENCALADA LLANOS ANGEL** 1 MES

**HUMBERTO**

**ESPINOSA MENDEZ DARIO** 1 MES

**JAVIER**

**ESPINOZA MENDEZ ROLANDO** 2 MESES

**SANTIAGO**

**ESPINOZA PACHECO LUIS** 1 AÑO

**JAVIER**

---

---

<b>FLORES ZHIGUE PEDRO</b>	2 MESES
<b>SANTIAGO</b>	
<b>GONZALEZ IZQUIERDO</b>	6 MESES
<b>FRANCISCO EDUARDO</b>	
<b>GRANDA BERMEO JUAN ANDRES</b>	8 MESES
<b>GUAMAN CHUQUIMARCA ROSA</b>	1 AÑO 3
<b>VICTORIA</b>	MESES
<b>GUAYA ESPINOZA CLAUDIO</b>	3 MESES
<b>MANUEL</b>	
<b>GUTIERREZ BERMEO PRISCILA</b>	1 AÑO
<b>MARITZA</b>	
<b>LEMA LLONGO JOSE LUIS</b>	6 MESES
<b>LEMA VIÑANZACA FREDY</b>	8 MESES
<b>FABIAN</b>	
<b>MARQUINA JIMENEZ JUAN</b>	6 MESES
<b>CARLOS</b>	
<b>PARAPI JUCA DARWIN EDUARDO</b>	1 AÑO 3
	MESES
<b>PERALTA VELEZ FABIAN</b>	5 AÑOS
<b>ALEXANDER</b>	
<b>PEÑAFIEL CHIRIBOGA PAUL</b>	5 MESES
<b>ANDRES</b>	
<b>PIEDRA AUNGUISACA DIEGO</b>	5 MESES
<b>FERNANDO</b>	
<b>PILLACELA MOROCHO ANGEL</b>	4 MESES
<b>ANDRES</b>	
<b>PINTADO BARBECHO WILSON</b>	6 MESES
<b>DAVID</b>	
<b>PINTADO PIZARRO ANIBAL</b>	3 MESES
<b>MARTIN</b>	
<b>QUIROGA UZHCA SANDRA</b>	6 MESES
<b>ELIZABETH</b>	

---

<b>QUITO BUSTOS JUAN ALBERTO</b>	7 MESES
<b>QUITO MAIZINCHO BYRON MAURICIO</b>	3 MESES
<b>RIVADENEIRA CRUZ CHRISTIAN</b>	1 MES
<b>EDUARDO</b>	
<b>ROLDAN GUTIERRES PAUL RENE</b>	1 MES
<b>SANCAN QUIIJE ELIPIDIO</b>	1 MES
<b>OLIVER</b>	
<b>SATIAN LARA ERNESTO</b>	2 MESES
<b>EDUARDO</b>	
<b>SISALIMA ANGAMARCA FRANCO</b>	2 AÑOS 2
<b>RAMIRO</b>	MESES
<b>SUMBA BUESTAN ADRIAN</b>	3 AÑOS 8
<b>PATRICIO</b>	MESES
<b>SUQUI JARRO LUIS RAMIRO</b>	7 MESES
<b>VARGAS AGULERA GLENDA</b>	1 AÑO 9
<b>CECIBEL</b>	MESES
<b>VELEZ ARIZAGA PIEDAD</b>	1 AÑO 3
<b>TERESITA DEL NIÑO JESUS</b>	MESES
<b>YADICELA PARAPI MILTON RENE</b>	9 MESES
<b>PERALTAVELEZ CRISTIAN</b>	5 AÑOS
<b>ISIDRO</b>	

**Tabla 5.**

*Cuadros simplificados de empleados de EQUIFRIGO por año*

AÑO 2011	
NOMBRE	CARGO
<b>ACHUNDIA VERA JORGE EDUARDO</b>	OPERATIVO
<b>CARDENAS ARIAS CHRISTIAN GUSTAVO</b>	ADMINISTRATIVO
<b>CHAPA CARDENAS JUAN CARLOS</b>	OPERATIVO

<b>CHUQUIMARCA PESANTEZ FRANKLIN TEODORO</b>	ADMINISTRATIVO
<b>ENCALADA LLANOS ANGEL HUMBERTO</b>	ADMINISTRATIVO
<b>ESPINOZA PACHECO LUIS JAVIER</b>	OPERATIVO
<b>GRANDA BERMEO JUAN ANDRES</b>	ADMINISTRATIVO
<b>GUAMAN CHUQUIMARCA ROSA VICTORIA</b>	ADMINISTRATIVO
<b>GUTIERREZ BERMEO PRISCILA MARITZA</b>	ADMINISTRATIVO
<b>LEMA VIÑANZACA FREDY FABIAN</b>	ADMINISTRATIVO
<b>PERALTAVELEZ CRISTIAN ISIDRO</b>	ADMINISTRATIVO
<b>PERALTA VELEZ FABIAN ALEXANDER</b>	ADMINISTRATIVO
<b>QUITO BUSTOS JUAN ALBERTO</b>	ADMINISTRATIVO
<b>RIVADENEIRA CRUZ CHRISTIAN EDUARDO</b>	ADMINISTRATIVO
<b>ROLDAN GUTIERRES PAUL RENE</b>	ADMINISTRATIVO
<b>SUMBA BUESTAN ADRIAN PATRICIO</b>	OPERATIVO
<b>VELEZ ARIZAGA PIEDAD TERESITA DEL NIÑO</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JESUS</b>	

---

AÑO 2012

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
<b>ALBAN SANCHEZ HECTOR RAUL</b>	OPERATIVO
<b>ALVAREZ GUAMAN PABLO ANDRES</b>	OPERATIVO
<b>BASTIDAS TENECOTA JUAN DIEGO</b>	OPERATIVO
<b>ESPINOSA MENDEZ DARIO JAVIER</b>	OPERATIVO
<b>ESPINOZA MENDEZ ROLANDO SANTIAGO</b>	OPERATIVO
<b>PINTADO BARBECHO WILSON DAVID</b>	OPERATIVO
<b>SUQUI JARRO LUIS RAMIRO</b>	OPERATIVO
<b>ACHUNDIA VERA JORGE EDUARDO</b>	OPERATIVO
<b>CHAPA CARDENAS JUAN CARLOS</b>	OPERATIVO
<b>GUTIERREZ BERMEO PRISCILA MARITZA</b>	ADMINISTRATIVO
<b>PERALTAVELEZ CRISTIAN ISIDRO</b>	ADMINISTRATIVO
<b>PERALTA VELEZ FABIAN ALEXANDER</b>	ADMINISTRATIVO
<b>SUMBA BUESTAN ADRIAN PATRICIO</b>	OPERATIVO
<b>VELEZ ARIZAGA PIEDAD TERESITA DEL NIÑO</b>	ADMINISTRATIVO

---

**JESUS**

---

---

**AÑO 2013**

---

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
<b>ACHUNDIA VERA JORGE EDUARDO</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>CORDERO ZAMORA CARLOS ANDRES</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>CULLISPUMA NARANJO EDELBERTO JOSE</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>DOMINGUEZ CUENCA JAIME MAURICIO</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>PARAPI JUCA DARWIN EDUARDO</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>SANCAN QUIIJE ELIPIDIO OLIVER</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>YADICELA PARAPI MILTON RENE</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>ALBAN SANCHEZ HECTOR RAUL</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>ALVAREZ GUAMAN PABLO ANDRES</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>ACHUNDIA VERA JORGE EDUARDO</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>BASTIDAS TENECOTA JUAN DIEGO</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>CHAPA CARDENAS JUAN CARLOS</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>PERALTAVELEZ CRISTIAN ISIDRO</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>PERALTA VELEZ FABIAN ALEXANDER</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>SUMBA BUESTAN ADRIAN PATRICIO</b>	<b>OPERATIVO</b>

---

---

**AÑO 2014**

---

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
<b>ANGAMARCA MOROCHO GOBER RODRIGO</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>CARPIO PIÑA DAMIAN LEONARDO</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>PEÑAFIEL CHIRIBOGA PAUL ANDRES</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>QUIROGA UZHCA SANDRA ELIZABETH</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>SISALIMA ANGAMARCA FRANCO RAMIRO</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>VARGAS AGULERA GLENDA CECIBEL</b>	<b>ADMINISTRATIVO</b>
<b>ACHUNDIA VERA JORGE EDUARDO</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>CHAPA CARDENAS JUAN CARLOS</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>CULLISPUMA NARANJO EDELBERTO JOSE</b>	<b>OPERATIVO</b>
<b>PARAPI JUCA DARWIN EDUARDO</b>	<b>OPERATIVO</b>

---

<b>PERALTAVELEZ CRISTIAN ISIDRO</b>	ADMINISTRATIVO
<b>PERALTA VELEZ FABIAN ALEXANDER</b>	ADMINISTRATIVO
<b>SUMBA BUESTAN ADRIAN PATRICIO</b>	OPERATIVO
<b>YADICELA PARAPI MILTON RENE</b>	OPERATIVO

---

AÑO 2015

---

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
<b>BARBECHO BENAVIDES JOSE JACINTO</b>	OPERATIVO
<b>CAMPOVERDE VALENCIA ADRIAN ROLANDO</b>	OPERATIVO
<b>FLORES ZHIGUE PEDRO SANTIAGO</b>	OPERATIVO
<b>GONZALEZ IZQUIERDO FRANCISCO EDUARDO</b>	OPERATIVO
<b>MARQUINA JIMENEZ JUAN CARLOS</b>	OPERATIVO
<b>PIEDRA AUNGUISACA DIEGO FERNANDO</b>	OPERATIVO
<b>PILLACELA MOROCHO ANGEL ANDRES</b>	OPERATIVO
<b>PINTADO PIZARRO ANIBAL MARTIN</b>	ADMINISTRATIVO
<b>QUITO MAZINCHO BYRON MAURICIO</b>	OPERATIVO
<b>SATIAN LARA ERNESTO EDUARDO</b>	ADMINISTRATIVO
<b>ACHUNDIA VERA JORGE EDUARDO</b>	OPERATIVO
<b>ANGAMARCA MOROCHO GOBER RODRIGO</b>	OPERATIVO
<b>CHAPA CARDENAS JUAN CARLOS</b>	OPERATIVO
<b>PARAPI JUCA DARWIN EDUARDO</b>	OPERATIVO
<b>PERALTAVELEZ CRISTIAN ISIDRO</b>	ADMINISTRATIVO
<b>PERALTA VELEZ FABIAN ALEXANDER</b>	ADMINISTRATIVO
<b>SISALIMA ANGAMARCA FRANCO RAMIRO</b>	OPERATIVO
<b>SUMBA BUESTAN ADRIAN PATRICIO</b>	OPERATIVO
<b>VARGAS AGULERA GLENDA CECIBEL</b>	ADMINISTRATIVO

---

AÑO 2016

---

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
<b>BORJA MOLINA ANDRES MARCELO</b>	ADMINISTRATIVO
<b>CHAGNAMA CHAFLA JULIO RUBEN</b>	OPERATIVO
<b>CHUQUI GUAMAN GALO GERMAN</b>	ADMINISTRATIVO

---

<b>CHUQUI GUAMAN LUIS IVAN</b>	OPERATIVO
<b>GUAYA ESPINOZA CLAUDIO MANUEL</b>	OPERATIVO
<b>LEMA LLONGO JOSE LUIS</b>	OPERATIVO
<b>ACHUNDIA VERA JORGE EDUARDO</b>	OPERATIVO
<b>BARBECHO BENAVIDES JOSE JACINTO</b>	OPERATIVO
<b>CHAPA CARDENAS JUAN CARLOS</b>	OPERATIVO
<b>GONZALEZ IZQUIERDO FRANCISCO EDUARDO</b>	OPERATIVO
<b>MARQUINA JIMENEZ JUAN CARLOS</b>	OPERATIVO
<b>PARAPI JUCA DARWIN EDUARDO</b>	OPERATIVO
<b>PERALTAVELEZ CRISTIAN ISIDRO</b>	ADMINISTRATIVO
<b>PERALTA VELEZ FABIAN ALEXANDER</b>	ADMINISTRATIVO
<b>PIEDRA AUNGUISACA DIEGO FERNANDO</b>	OPERATIVO
<b>PINTADO PIZARRO ANIBAL MARTIN</b>	ADMINISTRATIVO
<b>SISALIMA ANGAMARCA FRANCO RAMIRO</b>	OPERATIVO
<b>SUMBA BUESTAN ADRIAN PATRICIO</b>	OPERATIVO
<b>VARGAS AGULERA GLENDA CECIBEL</b>	ADMINISTRATIVO

---

Observando la evolución en cada uno de los cuadros de los últimos 5 años podemos notar algunos indicadores que nos ayudarán a demostrar porqué es necesario la implementación de un proceso de contratación en la empresa EQUIFRIGO.

A continuación, se analizan cada uno de los indicadores mencionados:

**Variación evolutiva del área Administrativa al área Operativa:**

La empresa Equifrigo en los últimos años ha notado un incremento notable en la fabricación de sus equipos. Al incrementarse la producción, debería incrementarse la administración de recursos sobre todo humanos para mantener un equilibrio coherente empresarial. Sin embargo, los procesos administrativos se han ido fusionando con los operativos para disminuir los costos de la empresa.

**No rotación en el área administrativa.**

Notamos que en el área administrativo existe una menor rotación que en el área operativa, debido a que EQUIFRIGO es una empresa familiar, la rotación de las personas familiares es nula, considerando que no siempre es favorable mantener en el mismo cargo a la misma y sin realizar ningún tipo de evaluación de la persona, esto puede estar generando un conflicto o estancamiento empresarial, recomendaciones y conclusiones que las plantearemos en el siguiente capítulo.

### **Exceso de Rotación en el área operativa:**

Es aquí precisamente donde se vuelve relevante la importancia de contar con un proceso de selección de personal. Existe un amplio índice de rotación, si observamos el año 2015 por ejemplo, el número de empleados en comparación con la actualidad ha disminuido pero sobre todo ha cambiado la nómina.

En un entrevista lograda con el gerente de la empresa y la jefe Administrativa, la opinión que le merecían a esta situación, era de que las personas que contrataban no tenían los suficientes conocimientos y experiencia para desempeñar de manera correcta las funciones requeridas para el cargo establecido,

Esto además de causar problemas logísticos y de tiempo dentro del área Productiva, ha significado un costo económico importante para la empresa.

Siendo así y habiendo demostrado que la empresa carece de un proceso de selección de personal, es importante elaborar e implementar el mismo, de tal manera que se convierta en una empresa mucho más competente y logre maximizar el recurso humano que tanta falta le hace.

En otra entrevista lograda con el Jefe de Refrigeración, José Anchundia, uno de los trabajadores con mayor tiempo y experiencia en la empresa EQUIFRIGO, se refería a la cantidad de trabajadores que han rotado a su cargo, y el tiempo que le ha costado capacitar a personas que no han tenido el conocimiento suficiente para cumplir las funciones del cargo establecidas; además que se generaban cuellos de botella muy relevantes en la cadena de producción, costando inclusive en algunas ocasiones para la empresa la pérdida discriminada de material y suministros de producción.

Otra observación importante que hemos analizado, es que aún no existe una estandarización de procesos de fabricación; al preguntarle al Jefe de Producción y Gerente de la empresa del porqué no existía aún esta sistematización de procesos mencionada a lo que supieron responder que: una de las ventajas importantes que tiene la empresa EQUIFRIGO frente a la competencia a nivel nacional radica en que el cliente pide la fabricación con las medidas y modelos acordes al lugar de instalación de los equipos; esto sin duda se convierte en una ventaja y son conscientes que genera un gran problema en el área productiva debido a que todo el tiempo están en una constante renovación de procesos según la orden del cliente.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA EMPRESA EQUIFRIGO.**

#### **4.1. Descripción**

La presente propuesta para la implementación de Manual de proceso de Selección, constituye un marco de referencia para Jefes y operadores de la empresa EQUIFRIGO, como parte de un sistema de incorporación, permanencia y desarrollo de sus trabajadores.

Esta implementación sirve como documento de consulta permanente para todo el personal involucrado en la adaptación o proceso de inducción y re-inducción antes de la incorporación a la empresa.

Es una obligación de los jefes y empleados de toda la empresa difundir, aplicar y conocer este documento.

El manual descrito estará sujeto a la revisión bianual por parte de la Gerencia y de una persona delegada para monitorear el respectivo proceso, considerando que no existe un departamento conformado de Recursos Humanos dentro de la empresa.

El siguiente manual de proceso tendrá en consideración los siguientes ítems para su correcta ejecución:

Homologar los procesos de las diferentes áreas, tanto Administrativa como Productiva de la empresa.

Contribuir con efectividad al proceso de adaptación de los nuevos colaboradores y establecer procedimientos específicos de talento humano que contribuyan a generar un mejor ambiente de trabajo.

Controlar y monitorear el cumplimiento de obligaciones y derechos de empleados y trabajadores de la empresa.

Respalda las normas y reglamentos internos, valores, misión y visión que son el pilar de la estructura legal de la empresa.

Proporcionar este documento en referencia a las diferentes áreas que tienen personal a su cargo, que facilite la administración de su personal.

La Gerencia y la Coordinadora de Proceso de Implementación (CPI) tienen la obligación de velar por el cumplimiento de las disposiciones.

## **4.2. Definiciones**

**CPI:** Coordinadora de Proceso de Implementación, pues al no existir un Departamento de Recursos Humanos se considera obligatorio delegar esta función.

**Inducción laboral:** es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

**Capacitación laboral:** es la respuesta a la necesidad que tiene la empresa EQUIFRIGO de contar con un personal calificado y productivo, mediante conocimientos teóricos y prácticos que potenciará la productividad y desempeño del personal. La capacitación son conocimientos teóricos y prácticos que incrementan el desempeño de las actividades de un empleado.

**Evaluación de Desempeño:** es un sistema de apreciación del desempeño de los colaboradores de la empresa en sus cargos y de su potencial de desarrollo.

**Desvinculación laboral:** es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de la empresa EQUIFRIGO.

## **4.3. Introducción**

El CPI recibirá el requerimiento personal, se encargará del proceso de reclutamiento y selección, la decisión final del aspirante para el cargo, será tomada conjuntamente con las Gerencias respectivas y jefe inmediato.

Los objetivos que se considerarán en el campo de la selección de personal responderán a los siguientes puntos:

Incorporar al candidato idóneo que cumpla con el perfil requerido para el puesto de trabajo.

Efectuar las coberturas en el menor tiempo posible, de acuerdo a las posibilidades que ofrezca el mercado.

El procedimiento de selección se iniciará con el requerimiento de personal que estará a cargo de la Gerencia o Jefe inmediato, quién enviará la solicitud de requerimiento de personal a CPI.

El CPI realizará el reclutamiento, las entrevistas y las pruebas necesarias que permitan determinar si el candidato es la persona idónea para el puesto, en casos específicos se realizarán procesos de promoción interna a través de concursos internos de acuerdo al perfil del puesto.

Los pasos a seguir para el proceso de **Reclutamiento y Selección** son los siguientes:

- ✓ Reclutamiento, se lo realizará a través de los siguientes medios: bases de datos interna física o digital, empresas consultoras de personal, instituciones educativas, asociaciones profesionales, otras empresas, referidas, anuncios en medios de comunicación.
- ✓ Las carpetas pre-seleccionadas serán analizadas de acuerdo al perfil del puesto y se realizará el proceso de selección con un número de aspirantes entre seis y diez candidatos.
- ✓ Los aspirantes pre-seleccionados deberán presentarse a las entrevistas necesarias para el cargo, registrar la hoja de solicitud de empleo, rendir las pruebas de conocimiento técnico y psicológico.
- ✓ Los factores de medición de las competencias necesarias, serán acorde al perfil requerido para el puesto:

**Tabla 6.**

*Factores de medición*

REQUISITO	MEDIO
Conocimientos académicos	<b>Pruebas de conocimiento Técnico, entrevistas Técnica.</b>
Experiencia	<b>Referencias Laborales, Tiempo de Trabajo y entrevista técnica.</b>
Competencias	<b>Pruebas psicométricas y entrevistas.</b>
Personalidad	<b>Prueba Psicológica, entrevista conductual, referencias personales.</b>
Factores de Riesgos	<b>Profesiograma y exámenes ocupacionales</b>

**Verificación de referencias:** se procederá a verificar telefónicamente, las referencias laborales y personales de los candidatos con mejor perfil para el puesto, tomando en consideración los tres últimos empleos del trabajador.

**Selección:** De los aspirantes con mejor perfil para el puesto de acuerdo a las herramientas de selección aplicadas, se decidirá la contratación conjuntamente con el **Gerente y Jefe inmediato**.

El aspirante tendrá la obligación de cumplir con la presentación y entrega de todos los documentos requeridos para su legalización contractual coordina con el CPI y cumplir con los exámenes ocupacionales solicitados.

**Proceso de inducción:**

Todo el personal que ingresa a la empresa EQUIRIGO deberá pasar por un proceso de inducción, para lo cual el CPI enviará el día anterior al ingreso del personal nuevo el respectivo cronograma en el que se indiquen las actividades, fechas y horas para la inducción del empleado.

El proceso se iniciará con el CPI que será el encargado de dar la bienvenida y de explicar al nuevo empleado el programa de inducción. El CPI será la unidad responsable de vigilar que

el proceso de Inducción se cumpla a cabalidad y que los responsables de cada etapa de la capacitación entreguen al empleado toda la información necesaria, en caso de entrega de materiales o manuales se deberá dejar constancia en un registro de entrega y recepción.

El CPI al final del proceso, recibirá el Cronograma de Inducción revisando que consten todas las firmas de respaldo de la capacitación recibida y se archivará este documento en la carpeta del empleado incorporado.

Para finalizar este proceso, se realizará la evaluación del nuevo empleado al mes de haber recibido este proceso.

### **Proceso de evaluación:**

El CPI será el responsable de realizar el proceso de evaluación del personal.

Este proceso de evaluación se realizará:

Antes de la culminación del período de prueba (90 días) de un empleado.

Para la renovación de contratos de plazo fijo.

El CPI enviará a cada Jefe inmediato el respectivo formulario indicando el motivo y la fecha máxima en la que deberá entregar la evaluación llenada.

El jefe inmediato tendrá la obligación de mantener informado a la Unidad de Talento Humano del avance de aprendizaje y adaptación del empleado durante los 90 días de prueba, para evaluar con tiempo su incorporación o desvinculación.

Talento Humano recibirá este formulario, procesará la información y luego realizará un proceso de retroalimentación con el empleado conjuntamente con su Jefe Inmediato para hacerle conocer los resultados y los aspectos que se deben mejorar.

En los casos en los que se observa un bajo nivel de desempeño del empleado, el CPI deberá investigar directamente con el Jefe inmediato las razones por su nivel no adecuado de aprendizaje o adaptación, en caso de no haber resultados de mejoramiento de sus tareas asignadas, se podrá dar por terminada la relación laboral durante los periodos permitido por la

ley y establecidos en su contrato. Los resultados de la evaluación serán archivados en la carpeta del empleado.

### **Proceso de Capacitación y Desarrollo:**

El CPI será el responsable de todos los procesos de capacitación que se realicen dentro de la empresa.

Cada Jefe de área, tendrá la obligación de presentar el formulario de diagnóstico de necesidades de capacitación que se encuentra en la intranet, dentro el primer mes del año.

El CPI consolidará toda la información de las áreas departamentales y analizará de acuerdo a la prioridad de la necesidad de capacitación del área y de la empresa.

El CPI presentará a la Gerencia las diferentes propuestas de capacitación para la aprobación de costos y análisis de proveedores de capacitación.

La Logística de la capacitación interna o dentro de la ciudad, estará a cargo del CPI, en coordinación con las jefaturas de área.

En caso de capacitaciones fuera de la ciudad se deberá coordinar con Gerencia lo referente a inscripción del seminario, reservación de hotel, pasajes y viáticos.

Las convocatorias a los eventos de capacitación serán enviadas por el CPI con un mínimo de 48 horas de anticipación.

El personal tendrá la obligación de entregar la copia del certificado de la capacitación a la unidad del CPI.

La inasistencia a las capacitaciones será sancionada de acuerdo a lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.

#### **4.4. Manual de proceso de contratación de la empresa EQUIFRIGO.**

Como habíamos analizado en el Capítulo I, Marco Conceptual en un apartado del texto de Robbins: “Incluso si una organización no utiliza prácticas laborales de alto rendimiento, existen actividades específicas en la ARH que se deben llevar a cabo para garantizar que la organización cuente con personal calificado para realizar el trabajo que debe hacerse.” Hace referencia a la ausencia de un departamento de Recursos Humanos, pero que sin embargo pudiéramos incorporar actividades específicas como la actual implementación que la estamos presentando.

Siendo así consideramos indispensable que se delegue a una persona del Área Administrativa que pueda coordinar el proceso de implementación, le misma que debe cumplir con el siguiente instructivo de funciones, procedimientos y políticas.

**Tabla 7.**

*Manual de proceso funciones y políticas del coordinador de proceso de implementación CPI*

<b>CAR GO</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>POLÍTICA</b>
	1) Cumplir todas las disposiciones del Reglamento Interno de la empresa EQUIFRIGO.	1) Conocer y aplicar las disposiciones en todas las actividades inherentes a sus funciones.	1) Cumplir diariamente.
	2) Responsabilizarse por la computadora, impresora y teléfono a su cargo.	2) Realizar un correcto manejo, cuidado, funcionamiento y cuando se presente cualquier desperfecto comunicar inmediatamente vía telefónica al Jefe Administrativo.	2) Responsabilizarse diariamente.

---

<p><b>3)</b> Recibir el requerimiento de personal por parte del Jefe Administrativo o Gerencia.</p>	<p><b>3)</b> Los pasos para recibir son: <b>a)</b> Disponer de la solicitud del personal remitida por los Jefes Inmediatos (solicitud en la cual el CPI deberá indicar a Gerencia el motivo de salida de la persona anterior y el tiempo máximo para llenar la vacante); <b>b)</b> Realizar el análisis respectivo en caso de crear un puesto nuevo para determinar la necesidad e informar los resultados a Gerencia y al Jefe Solicitante; <b>c)</b> Solicitar al Jefe del Área después de recibida la autorización de Gerencia, indicar con precisión cada una de las características a cumplir por la persona a contratar.</p>	<p><b>3)</b> Recibir cuando exista una vacante o en la creación de un nuevo puesto.</p>
<p><b>4)</b> Realizar el proceso de reclutamiento de personal.</p>	<p><b>4)</b> Los pasos para realizar son: <b>a)</b> Disponer de diferentes fuentes de reclutamiento, <b>b)</b></p>	<p><b>4)</b> Reclutar cuando se reciba el requerimiento de personal.</p>

---

---

Revisar en la base de datos existente los posibles candidatos que pueden participar en el proceso de selección y buscar por orden de cargos, profesión y nombres.

- 5) Publicar un anuncio en la prensa.**
- 5) Los pasos para publicar son:**
- a) Elegir el medio de prensa adecuado para el tipo de personal requerido y publicar el anuncio en un tamaño de 8 x 10 cm, dependiendo del número de cargos requeridos;**
  - b) Identificar siempre al anuncio con el logo de EQUIFRIGO e indicar los requisitos a cumplir para el cargo respectivo;**
  - c) Indicar en el anuncio el lugar y la hora de recepción de las carpetas;**
  - d) Enviar el anuncio a Gerencia para su aprobación;**
  - e) Remitir**
- 5) Publicar cuando no se disponga de candidatos en la base de datos.**

---

el anuncio aprobado vía mail al medio de prensa seleccionado indicando la fecha de publicación, RUC de EQUIFRIGO, dirección y la sección en la cual se publicará el anuncio; **f)** Verificar la recepción del mail y solicitar la emisión de la factura correspondiente.

**6)** Visitar Instituciones Educativas de Colegios Profesionales.

las y/o de

**6)** Los pasos para visitar son: **a)** Mantener contacto telefónico con el Responsable de la Institución en función del personal requerido; **b)** Fijar con el Responsable de la Institución la fecha y hora de una reunión; **c)** Explicar al Responsable en la cita el propósito de la visita; **d)** Solicitar al Responsable una base de datos de los estudiantes recién egresados o de los

**6)** Visitar cuando no se encuentren candidatos a través del anuncio del periódico.

---

afiliados al Colegio.

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>7)</b> Acudir a las Agencias de Empleo.</p>                                     | <p><b>7)</b> Los pasos para acudir son: <b>a)</b> Mantener contacto telefónico con el Responsable de la Agencia de Empleo y con la persona encargada de la selección de personal; <b>b)</b> Informar a la persona encargada el requerimiento de personal en función del perfil del cargo; <b>c)</b> Indicar el tiempo máximo para efectuar el reclutamiento; <b>d)</b> Llamar a la persona encargada, transcurridos dos días, con el fin de conocer posibles resultados.</p> | <p><b>7)</b> Acudir cuando no se encuentre el personal requerido en las Instituciones Educativas y/o Colegios de Profesionales.</p> |
| <p><b>8)</b> Recolectar las carpetas que participarán en el proceso de selección.</p> | <p><b>8)</b> Los pasos para recolectar son: <b>a)</b> Disponer del Manual de Funciones, Procedimientos y Políticas respectivo y las carpetas obtenidas del proceso de reclutamiento; <b>b)</b></p>   | <p><b>8)</b> Recolectar cuando haya finalizado el proceso de reclutamiento.</p>   |

---

Seleccionar las carpetas de acuerdo con el perfil del cargo requerido; **c)** Recoger las carpetas sobrantes e ingresarlas en la base de datos.

**9)** Realizar el pre-entrevisto.

**9)** Los pasos para realizar son: **a)** Contactar a los candidatos correspondientes a las carpetas preseleccionadas en el proceso de reclutamiento y programar una cita para la entrevista previa; **b)** Verificar en la entrevista el interés por parte del candidato de participar en el proceso de selección; **c)** Evaluar en la entrevista aspectos tales como presencia física, disponibilidad para trabajar, disponibilidad de horarios de trabajo y expresión verbal de los candidatos.

**9)** Realizar después de seleccionar las carpetas.

---

**10)** Llenar y archivar la solicitud de empleo.

**10)** Los pasos para llenar y archivar son: **a)** Disponer de 1 solicitud de empleo y entregar al aspirante; **b)** Indicar al aspirante las partes a llenar de la solicitud de empleo: datos personales del candidato, formación (para determinar el nivel de instrucción), empleos anteriores (para analizar el tiempo y tipo de experiencia requerida para el cargo) e información adicional (para obtener mayor información del candidato); **c)** Archivar la solicitud de empleo, conjuntamente con los documentos presentados en la carpeta del candidato.

**10)** Llenar y archivar después de realizar el pre entrevistado.

**11)** Aplicar las pruebas a los candidatos.

**11)** Los pasos para aplicar son: **a)** Disponer de las pruebas para el

**11)** Aplicar después de seleccionar los candidatos.

---

proceso de selección;

**b)** Escoger las pruebas de acuerdo con el perfil requerido  
(conocimientos académicos: pruebas ocupacionales, inteligencia: Wonderlic, aptitudes numéricas, fluidez verbal, espacial: prueba PMA y TDA, estabilidad psicológica: prueba de personalidad EPQA y 16PF5, trabajo bajo presión: prueba IC); **c)** Convocar a los candidatos para la aplicación de las pruebas, determinar previamente si las pruebas van a ser aplicadas de manera individual o grupal, el tiempo estimado por prueba y los materiales necesarios por cada una de ellas; **d)** Evaluar e interpretar las pruebas de acuerdo con los parámetros

---

---

establecidos para cada una de las pruebas; **e)** Reservar los resultados hasta la elaboración del informe final.

- 12)** Verificar las referencias de los candidatos.
- 12)** Los pasos para verificar son: **a)** Disponer de las carpetas de los candidatos y de las solicitudes de empleo respectivas; **b)** Revisar las referencias que constan en la carpeta o los trabajos mencionados en la parte de empleos anteriores de la solicitud de empleo; **c)** Constatar los nombres de las personas y los números telefónicos, realizar la verificación del candidato con el Jefe inmediato en sus trabajos anteriores y con la persona de Recursos Humanos con el fin de obtener dos criterios sobre el
- 12)** Verificar después de aplicar las pruebas a los candidatos.

---

desempeño de la persona; **d)** Establecer contacto con las personas señaladas vía telefónica indicando el motivo de la llamada (para verificación de referencias) y proceder de acuerdo con el formulario; **e)** Agradecer a la persona por la información proporcionada; **f)** Realizar la verificación de las referencias personales en caso que la verificación no se la pueda hacer por inexistencia de la persona, empresa o número telefónico.

**13)** Realizar entrevista final.

la **13)** Los pasos para realizar son: Disponer de las carpetas de los tres mejores candidatos de acuerdo con los resultados de las pruebas, la verificación de las referencias y del formato para la

**13)** Realizar cuando se hayan preseleccionado a los tres candidatos.

---

evaluación de la entrevista; **b)** Contactar a los tres candidatos seleccionados; **c)** Realizar la entrevista final conjuntamente con el GERENTE y Jefe de Área considerando las etapas de introducción, desarrollo de la entrevista y cierre de la entrevista; **d)** Evaluar la entrevista de acuerdo con el formato existente.

**14)** Tomar la decisión de contratación.

**14)** Los pasos para tomar la decisión son:

**a)** Disponer de los resultados de las pruebas, verificación de las referencias y la entrevista final; **b)** Revisar nuevamente el perfil del cargo requerido y tomar la decisión del candidato idóneo para ocupar el cargo de acuerdo con los resultados de las

**14)** Tomar la decisión después de realizar la entrevista final.

---

pruebas, referencias y entrevista; **c)** Llamar a la persona seleccionada y determinar la remuneración a percibir, el horario de trabajo y la fecha de inicio de las labores.

**15)** Recibir toda la documentación requerida correspondiente a la carpeta del personal contratado.

**15)** Los pasos para recibir son: **a)** Disponer de la carpeta del candidato; **b)** Revisar la carpeta del candidato para determinar la documentación faltante; **c)** Solicitar a la persona la documentación a excepción de la que consta en la carpeta (3 fotocopias de la cédula de identidad, libreta militar, récord policial, certificado de estudios, certificado de títulos obtenidos, partida de matrimonio, certificado de trabajos anteriores, 4 fotos tamaño carné, copia del carné del

**15)** Recibir como máximo 15 días después de la contratación.

- 
- IESS, 3 cartas de recomendación, certificado de nacimiento de los hijos menores de 18 años, cédula militar y certificado de votación)
- 16)** Elaborar el contrato de trabajo.
- 16)** Los pasos para elaborar son: **a)** Determinar el tipo de contrato a realizar en función del cargo a ocuparse (contrato por horas, plazo fijo 1 año, prueba o eventual); **b)** Abrir el archivo en el computador con el nombre del contrato a realizar e ingresar en el modelo del contrato: Lugar y fecha de la celebración del contrato (fecha en la cual el contratado iniciará las labores en EQUIFRIGO), nombre del trabajador, cédula del trabajador, dirección del trabajador, clase de trabajo (cargo), remuneración, fecha
-

---

de vencimiento del contrato (cuando es a plazo fijo corresponde a 1 año), al pie del contrato cambiar el nombre del trabajador y el número de cédula;

**c)** Imprimir tres (3) ejemplares del contrato, sellar y hacer firmar los 3 ejemplares al contratado y al Representante Legal de la empresa EQUIFRIGO.

**17)** Legalizar el contrato de trabajo en la Inspectoría.

**17)** Los pasos para legalizar son: **a)** Anotar en el registro de contratos el nombre del trabajador, fecha del contrato y fecha de envío a la Inspectoría de Trabajo; **b)** Enviar con el Mensajero los tres ejemplares a la Inspectoría de Trabajo hasta treinta días después de la fecha del contrato para evitar la cancelación de multas y hacer sellar recibido en la hoja de

**17)** Legalizar 30 días antes de la fecha de la celebración.

---

registro; **c)** Retirar de la Inspectoría de Trabajo los contratos remitidos después de 15 días debidamente sellados y registrados; **d)** Archivar las dos copias del contrato en la carpeta del trabajador.

**18)** Realizar el aviso de entrada al IESS del personal contratado.

**18)** Los pasos para realizar son: **a)** Ingresar a la página web del IESS: [www.iess.gov.ec](http://www.iess.gov.ec); **b)** Ingresar a servicio a empleadores y a la opción empleador registrado, digitar el número de cédula del representante legal y la clave; **c)** Abrir la página con el nombre de EQUIFRIGO e ingresar a la opción servicio de novedades; **d)** Ingresar a la opción avisos de entrada y digitar el número de cédula del empleado verificando los apellidos y nombres; **e)**

**18)** Realizar hasta 3 días después de la fecha de ingreso del trabajador.

---

Ingresar en los casilleros correspondientes la fecha de ingreso, fecha de ingreso al sistema (la cual debe ser la misma que la fecha de ingreso a la empresa), remuneración (sueldo básico más el bono de eficiencia y más el bono de responsabilidad); **f)** Presionar el botón enviar, verificar que la información se encuentre correcta sino corregirla y seleccionar la opción aceptar; **g)** Imprimir el aviso para archivarlo en la carpeta del trabajador.

**19)** Autorizar la apertura de la cuenta de ahorros para el depósito del sueldo del trabajador.

**19)** Los pasos para autorizar son: **a)** Abrir el archivo que contiene el nombre Apertura Cuenta de Ahorros y cambiar el nombre del nuevo trabajador, el número de cédula y el

**19)** Autorizar antes de finalizar el mes para el pago de roles.

---

sueldo; **b)** Imprimir, firmar, sellar y colocar en un sobre la carta para entregarla al nuevo empleado e indicar la documentación a adjuntar (copia de la cédula de identidad, certificado de votación y el último pago de agua, luz o teléfono); **c)** Indicar al nuevo trabajador el lugar para la apertura de la cuenta y solicitar la entrega de la cuenta nuevamente al CPI.

**20)** Ingresar los datos del trabajador en el sistema de marcación de asistencia.

**20)** Los pasos para ingresar son: **a)** Ingresar al programa de marcación existente en la computadora; **b)** Ingresar los datos personales del nuevo trabajador (nombre, departamento, horario y remuneración); **c)** Crear un nuevo código de acceso considerando la secuencia existente; **d)**

**20)** Ingresar al momento del contrato del trabajador.

---

Grabar y salir del programa.

**21)** Grabar el código del trabajador y las huellas en el reloj marcador.

**21)** Los pasos para grabar son: **a)** Presionar las teclas clear y luego enter en el reloj marcador e ingresar el código de supervisor para grabar las huellas del nuevo trabajador; **b)** Presionar el número 4 y el signo numeral y marcar el botón yes para ingresar al nuevo trabajador; **c)** Ingresar el código del nuevo trabajador; **d)** Solicitar al nuevo trabajador colocar y retirar la mano por tres veces consecutivas hasta que el reloj acepte y grabe.

**22)** Ingresar los datos del trabajador en el sistema de roles.

**22)** Los pasos para ingresar son: **a)** Disponer de la carpeta del trabajador; **b)** Ingresar en el computador al sistema de roles digitando el

**22)** Ingresar antes de realizar el rol de pagos.

---

nombre de usuario, la clave y la empresa requerida, en el sistema ingresar a administración y ficha del empleado; **c)** Presionar la tecla con el signo más para agregar una nueva ficha e ingresar todos los datos del trabajador (nombres, apellidos, número de cédula, fecha de nacimiento, departamento, cargo, lugar de residencia, dirección y cargas familiares); **d)** Presionar la tecla parámetros y digitar la remuneración del trabajador (sueldo básico), bono de eficiencia, bono de responsabilidad, cantidad de horas laboradas, valor por turno de llamada, bono extra y bono alimenticio; **e)** Presionar F10 para grabar todos los datos

---

---

ingresados.

**23)** Entregar los uniformes al personal nuevo.

**23)** Los pasos para entregar son: Disponer de los uniformes del personal nuevo; **b)** Abrir en excel el archivo con el nombre de entrega uniformes; **c)** Cambiar en el archivo la fecha, nombre del trabajador, número de cédula y la cantidad de uniformes entregada; **d)** Imprimir el formulario y hacer firmar al trabajador como constancia de la entrega; **e)** Entregar el uniforme al trabajador e indicar el modo de uso del mismo (presentación personal y los días a emplear los uniformes)

**23)** Entregar al ingreso del trabajador a la Fábrica de EQUIFRIGO

**24)** Presentar el personal nuevo a los empleados del EQUIFRIGO.

**24)** Los pasos para presentar son: Recorrer con el nuevo trabajador todas las áreas de la empresa EQUIFRIGO tanto el área Administrativa como la Fábrica y el

**24)** Presentar después de realizado el contrato de trabajo.

---

Show Room de la empresa **b)** Indicar al nuevo trabajador durante el recorrido la actividad que se realiza en cada una de las áreas y presentar el nuevo trabajador al Jefe de Área y a las personas del área indicando el cargo que ocupará el mismo; **c)** Consultar al nuevo trabajador sus inquietudes al finalizar el recorrido para solventarlas; **d)** Dirigir al nuevo trabajador hacia su lugar de trabajo.

**25)** Denominar un tutor en la capacitación del nuevo trabajador.

**25)** Los pasos para denominar son: **a)** Organizar con el Jefe de Área del departamento los horarios para el entrenamiento del nuevo empleado; **b)** Especificar las áreas en las cuales el nuevo trabajador requiera entrenamiento para

---

desempeñarse en su puesto de trabajo; **c)** Delegar al Jefe de Área o a un compañero de trabajo (con conocimiento de las funciones del cargo) el entrenamiento del nuevo empleado.

**26)** Convocar a la charla de inducción al personal nuevo.

**26)** Los pasos para convocar son: **a)** Disponer de los trípticos con la información de la charla de inducción; **b)** Determinar las personas que hayan ingresado durante el mes a la empresa; **c)** Establecer la fecha, hora y lugar de la charla de inducción, y realizar la convocatoria vía mail a los Jefes departamentales; **d)** Reconfirmar con el CPI la asistencia a la charla por parte de los empleados.

**26)** Convocar con 48 horas de anticipación.

**27)** Realizar la charla de inducción.

**27)** Los pasos para realizar son: **a)** Dar la

**27)** Realizar una vez al mes.

---

bienvenida a las personas e indicar el objetivo de la charla; **b)** Realizar una dinámica grupal de integración entre los participantes; **c)** Proporcionar a los nuevos empleados información sobre la organización, estructura organizacional, misión, visión, historia, reglamento interno y políticas de la empresa EQUIFRIGO; **d)** Resolver las dudas que puedan surgir en los participantes; **e)** Entregar a los participantes el tríptico que contiene toda la información proporcionada en la charla, como respaldo para los nuevos empleados y concluir la charla.

**28)** Realizar el seguimiento con el Jefe de Área al trabajador nuevo

**28)** Los pasos para realizar son: **a)** Llamar o enviar un mail al Coordinador

**28)** Realizar cada 15 días mientras el trabajador se

---

durante su período de prueba.

departamental para encontrar en su período de la capacitación del nuevo empleado; **b)** Consultar al Jefe de Área el desempeño del nuevo trabajador durante el periodo de prueba; **c)** Tomar las medidas correctivas en caso de presentarse inconvenientes en el proceso de entrenamiento.

**29)** Realizar la evaluación del desempeño del trabajador previo al cumplimiento de su periodo de prueba.

**29)** Los pasos para realizar son: **a)** Abrir el archivo con el nombre Formato de Evaluación y cambiar los siguientes datos: nombre del trabajador, departamento, fecha, persona evaluadora (Jefe de Área) y el motivo de la evaluación e imprimir el archivo; **b)** Elaborar un memo para la persona evaluadora indicando los motivos de la realización de la evaluación y la fecha

**29)** Realizar 10 días antes de la fecha de vencimiento del contrato a prueba.

- 
- máxima a entregar al  
CPI el formato con las  
calificaciones  
correspondientes; **c)**  
Entregar el memo y el  
formato al Gerente.
- 30)** Elaborar el reporte con los resultados de la evaluación.
- 30)** Los pasos para elaborar son: **a)** Recibir del CPI el formato de evaluación; **b)** Elaborar el reporte totalizando los resultados obtenidos en la evaluación y obteniendo los porcentajes respectivos; **c)** Determinar con los resultados las fortalezas y debilidades del trabajador en su puesto de trabajo; **d)** Establecer las recomendaciones necesarias con el fin de mejorar el desempeño de la persona en el puesto de trabajo.
- 31)** Retroalimentar el desempeño con el
- 31)** Los pasos para retroalimentar son: **a)**
-

---

trabajador.

Realizar una reunión con el empleado evaluado; **b)** Analizar con el empleado los resultados de su evaluación colocando énfasis en las puntuaciones altas y bajas, así como en las recomendaciones para mejorar su desempeño; **c)** Solicitar al empleado su criterio y percepción sobre la organización; **e)** Elaborar las conclusiones generales de la reunión.

---

## CONCLUSIONES

Conforme a los objetivos específicos propuestos en este trabajo de investigación, se plantean las siguientes conclusiones:

La conceptualización de las teorías en torno a la gestión organizacional, los procesos y la productividad, han permitido fundamentar la importancia que la gestión por procesos tiene en el manejo de la administración, encontrando que los aportes teórico-conceptuales afirman que la gestión por procesos aparece como una respuesta alternativa a la gestión tradicional que estaba basada en departamentos funcionales y estructuras organizativas propias de modelos de gestión modernos que permiten hacerle frente al mercado actual, pero con éxito.

Con base en la experiencia de empresas Ford Motor Company, Corporación Favorita, Grupo Familia, La Italiana, se ha podido realizar un contraste de sus prácticas de gestión organizacional y de procesos en el sector empresarial, encontrando que estas empresas, en un momento determinado del ciclo de vida de la organización, se han visto en la necesidad de aplicar estrategias de gestión de procesos para mejorar cada vez más sus actividades y ser competitivos, lo que les ha permitido anticiparse a cambios en el medio ambiente en que se desarrolla cada empresa, asegurando su calidad de producción y comercialización.

Es estudio de campo ha permitido identificar la gestión organizacional actual de la empresa EQUIFRIGO, encontrando que se trata de una empresa que ha tenido un crecimiento pronunciado en los últimos años, sobre todo en el departamento de producción. Sin embargo, en el área de Recursos Humanos se ha encontrado que las personas que contrataban no tenían los suficientes conocimientos y experiencia para desempeñar de manera correcta las funciones requeridas para el cargo, debido a que la empresa carece de un proceso de selección de personal que le permita ser mucho más competente y maximizar el recurso humano que tanta falta le hace para garantizar procesos de producción adecuados y efectivos.

Con base en la situación encontrada en la empresa EQUIFRIGO, se ha establecido una propuesta de mejora de la gestión organizacional y de procesos para la empresa, la cual plantea la implementación de un Manual de proceso de selección de personal, como un marco de referencia para Jefes y Operadores de la empresa EQUIFRIGO, como parte de un sistema de incorporación, permanencia y desarrollo de sus trabajadores, con el objetivo de garantizar que la organización cuente con personal calificado para realizar el trabajo que debe hacerse.

## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la importancia de aplicar procesos de gestión modernos, que respondan a las necesidades organizacionales de un mundo empresarial actual, globalizado y tecnológico; resulta necesario que el futuro profesional de Ingeniera Comercial, conozca y esté preparado para proponer y encabezar la aplicación estos nuevos conceptos en las empresas donde se desempeñe profesionalmente. Para ello, es recomendable que en las universidades se impulse la realización de proyectos y la realización de prácticas preprofesionales que permitan a los estudiantes ganar experiencia, pero sobretodo, ampliar sus conocimientos y generar nuevas propuestas que respondan a retos comerciales modernos.

Considerando la experiencia de empresas como Grupo Familia y Corporación Favorita, en las que se pone especial atención al fortalecimiento del Talento Humano y se lo considera realmente como el recursos y pilar fundamental de la empresa; se recomienda que, dentro del Departamento de Producción se integre en el presupuesto anual un monto para la capacitación y actualización de competencias del personal, con el afán de que puedan alcanzar los objetivos y desempeñar las funciones establecidas en el cargo de una manera más eficiente.

Considerando la necesidad de la empresa EQUIFRIGO en cuanto a la implementación de un sistema de contratación de personal que sea adecuado a los requerimientos y a la realidad de la empresa, se considera importante reestructurar la gestión de esta organización, con las funciones de cada cargo, jefes inmediatos, y por sobre todo estandarizar algunos procesos, como el de contratación de personal que se lo realizaba de manera improvisada, para lo cual, se pone a disposición de la administración, la presente propuesta, que puede servir como herramienta para emprender estrategias de gestión de este tipo.

Adicional a la propuesta de un Manual de procesos para la selección y contratación del Recurso Humano, resulta importante mencionar la importancia de implementar un CRM (Customer Relationship Manager) en la administración de la relación con el cliente, en el departamento de ventas y postventa, para ordenar y planificar mejor la asistencia al cliente; así como la implementación de un ERP (Enterprise Resource Planning) para optimizar el uso de recursos en este departamento.

## REFERENCIAS

- Alabarta, E., Martínez, R., & Martínez, V. (2011). *Cómo gestionar mediante el cuadro de mando*. Madrid: ESIC.
- Álvarez, M. (1996). *Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial, S.A.
- Arraut, L., & Amar, P. (2010). Gestión organizacional para la innovación: caso sector petroquímico en Cartagena. *Revista Opción*, 26(62), 27-40. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/310/31015653003.pdf>
- Cequea, M., & Nuñez, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(53), 116-137. Obtenido de <http://www.redalyc.org:9081/home.jsp?cid=12504988>
- Corporación La Favorita. (2016). *Beneficios Laborales*. Obtenido de <http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/beneficios-laborales>
- Grupo Familia. (2014). *Informe de Sostenibilidad*. Bogotá: Grupo Familia.
- Hernández, A., Nogueira, D., & Medina, A. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. Concepción metodológica y. *Revista de Administración RAUSP*, 48(4), 739-756. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223429367009>
- Martínez, A., & Cegarra, J. (2014). *Gestión por proceso de negocio*. Madrid: Ecobook.
- Narváez, M., Gutiérrez, C., & Senior, A. (2011). Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 17(2), 27-48. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36422801003>
- Noe, R. (2005). Capacitación y desarrollo. En R. Now, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 201-205). México: Pearson Educación.

- Ortíz, W., & Pérez, R. (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en PYMES: evidencias empíricas y algunas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(69), 88-109. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20619966005.pdf>
- Pérez, J. (2004). *Gestión por procesos: cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: Editorial ESIC.
- Polo, G. (2011). Teoría organizacional para la gerencia humana como factor de desarrollo a escala humana . *Clío América*, 6(11), 52-71.
- Rodríguez, J. (2004). Evaluación del desempeño del puesto de trabajo. En J. Rodríguez, *El modelo de gestión de recursos humanos* (págs. 110-120). Barcelona: UOC.
- Rojas, J. (2010). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud*. La Paz: Juan Carlos Martínez Coll.
- Sarango, V., & Torres, J. (2010). *Planificación y programación del mantenimiento en la fábrica de embutidos "La Italiana"*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.

# APÉNDICES

## Apéndices 1. Test

### TEST DE ATENCIÓN D2

El autor es Rolf Brickenkamp. De aplicación: Individual y Colectiva. El tiempo de duración estimado es de 8 minutos. Corresponde a niños mayores de 8 años, adolescentes y adultos. Se encarga de la evaluación de la atención selectiva y de la concentración.

Esta prueba ofrece una medida concisa de la velocidad de procesamiento, la atención selectiva y la concentración mental, mediante una tarea consistente en realizar una búsqueda selectiva de estímulos relevantes.

### Test de caras (Test de percepción de diferencias)

Evaluación de las aptitudes perceptivas y de atención. De aplicación colectiva. Tiene un tiempo estimado de 3 minutos. Se puede utilizar a partir de los 6 años.

Consiste en una prueba perceptiva integrada por 60 elementos gráficos, que representan dibujos esquemáticos de caras con trazos muy elementales. Evalúa las aptitudes requeridas para percibir rápidamente semejanzas y diferencias con patrones estimulantes parcialmente ordenados. El carácter simple y un poco lúdico de los elementos hace que la prueba sea muy adecuada para poblaciones de bajo nivel cultural y, en cambio, resulte demasiado elemental para niveles culturales medio-altos.

### Escala de Magallanes de atención visual

Hay dos versiones, según edad: EMVA-1 para niveles de 1º a 4º de educación primaria (6, 7, 8 y 9 años) y EMVA-2 en adelante, incluido

adultos. Consiste en valorar la capacidad y habilidad atencional en niños y adultos. La ejecución de la prueba tiene una duración de 6 minutos para la versión 1, y de 12 minutos para la 2; con un tiempo total, incluyendo las instrucciones, de 30 minutos en ambos casos.

Proporciona dos índices de atención: Atención Sostenida (AS) y Calidad de la Atención (CA) En aplicación individual es posible obtener, además una valoración de la Estabilidad Atencional (rendimiento a lo largo del tiempo). La aplicación individual: tiene una duración variable de 15 a 40 minutos.

Es de especial eficacia para la valoración de niños con TDA, exclusivamente en su versión de aplicación individual.

Los estudios preliminares llevados a cabo con estudiantes de Primaria y Secundaria, se ha mostrado relevante para identificar Alumnos con Dificultades para el Aprendizaje, al poner de manifiesto en un 80% de los casos que los alumnos con Fracaso Escolar o Bajo Rendimiento escolar suelen presentar déficit en Calidad Atencional.

De gran interés para evaluación neuropsicológica de las funciones atencionales: focalización, mantenimiento, codificación y estabilidad.

EDAH (Evaluación del trastorno para el déficit de Atención e Hiperactividad)

Escala para evaluar la hiperactividad, déficit de atención, impulsividad y trastornos de la conducta que influyen muy negativamente en el desarrollo escolar del niño. Aplicable a niños de entre 6 y 12 años, de manera individual, con una duración de 5 a 10 minutos aproximadamente. La finalidad del EDAH es recoger información sobre la conducta habitual del niño. Permite evaluar los rasgos principales del TDAH de una manera sencilla y objetiva.

Test de desórdenes de atención e hiperactividad.

James E. Gilliam. Se aplica desde los 3 a los 23 años. Es un instrumento muy efectivo para la identificación y evaluación de desórdenes de atención. Está basado en el criterio diagnóstico del DMSIV. Contiene 36 ítems agrupados en 3 subtests: hiperactividad, impulsividad e inatención.

#### Escala de Magallanes de impulsividad computarizada. (EMIC)

Los autores son Servera, M. y Llabrés, J. Para niños de 6 a 11 años. Muy eficaz para evaluar el estilo cognitivo "reflexividad-impulsividad", proporcionando dos índices, representativos de la capacidad de procesamiento analítico del sujeto ante tareas que contienen incertidumbre de respuesta; extrapolable al ámbito de las capacidades de aprendizaje en general.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> L.L. Thurstone y M. Yela. CARAS-R. Test de Percepción de Diferencias-Revisado. Tea Ediciones. Madrid 2012.

Farré, A. y Narbona, J. (2013). EDAH. Evaluación del Trastorno por Déficit de Atención con Hiperactividad. Madrid: TEA Ediciones.

## Apéndices 2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES

DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL CARGO			
NOMBRE DE LA EMPRESA		EQUIFRIGO	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
1.1 DATOS GENERALES			
	GERENTE GENERAL		GERENCIA GENERAL
	AREA DE PRODUCCION /AREA ADMINISTRATIVA		
1.2 MISION DEL CARGO			
PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR TODAS LAS AREAS DEPARTAMENTALES			
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO Y SUS FUNCIONES			
FUNCION 1	REALIZAR EL PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL		
FUNCION 2	EVALUAR Y CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO Y LOS RESULTADOS DEL PLAN ESTRATEGICO EMPRESARIAL		
	OPTIMIZAR GESTION DE PRODUCCION Y ALMACENES		
FUNCION 1	IMPLEMENTAR PROGRAMAS PARA MEJOR VENTAS EN ALMACEN		
FUNCION 2	MONITOREA CONTROL DE AREA DE PRODUCCION Y ALMACENES		
2.- PERFIL DEL CARGO			
2.1 NIVEL ACADÉMICO			
	TEGNOLOGO		ELECTRONICA
	INGENIERIA		
2.2 EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA			
SOLDADURAS	3 SEMANAS		SECAP
2.3 EXPERIENCIA LABORAL			
EQUIFRIGO	15 AÑOS		GERENTE GENERAL
:30			
	<input checked="" type="checkbox"/> SI  <input type="checkbox"/> NO		8:30 AM - 16:30 PM

<b>DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL CARGO</b>			
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		<b>EQUIFRIGO</b>	
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>1.1 DATOS GENERALES</b>			
	JEFE ADMINISTRATIVO		ADMINISTRATIVO
	AREA ADMINISTRATIVA		GERENCIA
<b>1.2 MISION DEL CARGO</b>			
PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR TODOS LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
<b>1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO Y SUS FUNCIONES</b>			
	MANTENER AL DIA DE VENCIMIENTO LA CUENTA CUENTAS POR COBRAR EN CERO		
FUNCION 1	ESTAR EN CONTACTO PERMANENTE CON LOS CLIENTES POR COBRAR		
FUNCION 2	COORDINAR EL COBRO A LAS FECHAS DE VENCIMIENTO		
	OPTIMIZAR GESTION ADMINISTRATIVA		
FUNCION 1	IMPLEMENTAR ACTIVIDADES PARA UNA MEJOR EFICIENCIA DEL PERSONAL		
FUNCION 2	APOYAR AL DEPARTAMENTO DE VENTAS CON EL CIERRE DE LA NEGOCIACION		
<b>2.- PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>2.1 NIVEL ACADÉMICO</b>			
	TEGNOLOGO		ING. ADMINISTRACION DE EMPRESAS
	ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
<b>2.2 EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA</b>			
	3 SEMANAS		SECAP
<b>2.3 EXPERIENCIA LABORAL</b>			
EQUIFRIGO	15 AÑOS		GERENTE ADMINISTRATIVO
<b>2.4 CONDICIONES LABORALES</b>			
	<input checked="" type="checkbox"/> SI  <input type="checkbox"/> NO		8:30 AM - 16:30 PM

<b>DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL CARGO</b>			
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		<b>EQUIFRIGO</b>	
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>1.1 DATOS GENERALES</b>			
	CONTADORA		CONTADOR GENERAL
	AREA DE CONTABILIDAD		JEFE ADMINISTRATIVO / JEFE DE VENTAS / GERENTE GENERAL
<b>1.2 MISION DEL CARGO</b>			
REALIZAR TODOS LOS PROCESOS CONTABLES FINANCIEROS			
<b>1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO Y SUS FUNCIONES</b>			
	OBLIGACIONES LEGALES CON LAS ENTIDADES PUBLICAS CONTROLADORAS		
FUNCION 1	CUMPLIR CON LAS OBLIGACIONES DEL SRI		
FUNCION 2	CUMPLIR CON LAS OBLIGACIONES DEL IESS		
	REALIZAR UN COMPLETO ANÁLISIS DE COSTOS DE PRODUCCION		
FUNCION 1	REALIZAR UN SEGUIMEINTO AL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL MANEJO DE LOS COSTOS		
FUNCION 2	REALIZAR UN CONTROL PERMANTE DE INVENTARIOS		
<b>2.- PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>2.1 NIVEL ACADÉMICO</b>			
	INGENIERIA		CONTABILIDAD Y AUDITORIA
	CONTABILIDAD		
<b>2.2 EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA</b>			
NIIF	6 MESES	UDA	
CONTABILIDAD DE COSTOS	3 SEMANAS	COLEGIO DE CONTADORES	
ACTUALIZACION TRIBUTARIA	1 SEMANA	SRI	
<b>2.3 EXPERIENCIA LABORAL</b>			
EQUIFRIGO	1 AÑO	CONTADOR GENERAL	
<b>2.4 CONDICIONES LABORALES</b>			
	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		11:30 - 1:00 PM

<b>DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL CARGO</b>			
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		<b>EQUIFRIGO</b>	
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>1.1 DATOS GENERALES</b>			
	JEFE DE VENTAS		VENTAS
	AREA DE VENTAS / SERVICIOS GENERALES		GERENTE GENERAL / JEFE ADMINISTRATIVO
<b>1.2 MISION DEL CARGO</b>			
CUMPLIR CON LAS METAS TRAZADAS CON LA EMPRESA			
<b>1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO Y SUS FUNCIONES</b>			
	ALCANZAR CON LOS MINIMOS ESTABLECIDOS EN VOLUMEN DE VENTAS		
<b>FUNCION 1</b>	CONTROLAR A LOS VENDEDORES EXTERNOS		
<b>FUNCION 2</b>	CONTROLAR A LAS EMPRESAS SUBDISTRIBUIDORAS		
	REALIZAR UN SEGUIMIENTO POS VENTAS		
<b>FUNCION 1</b>	ESTAR EN CONTACTO PERMANENTE CON LOS CLIENTES POTENCIALES		
<b>FUNCION 2</b>	ESTAR EN CONTACTO PERMANENTE CON LOS SUB DISTRIBUIDORES		
<b>2.- PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>2.1 NIVEL ACADÉMICO</b>			
	INGENIERO		CONTABILIDAD Y AUDITORIA
	CONTABILIDAD Y AUDITORIA		
<b>2.2 EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA</b>			
CONTABILIDAD DE COSTOS	6 MESES		UDA
NIIF	6 MESES		COLEGIO DE CONTADORES
CONTABILIDAD FINANCIERA	1 SEMANA		COLEGIO DE CONTADORES
CONTROL DE INVENTARIOS	1 SEMANA		ADICONT
CONTROL DE PROCESOS DE PRODUCCION	3 SEMANAS		ADICONT
COMPRAS PUBLICAS	3 DIAS		CORPORPUNT
<b>2.3 EXPERIENCIA LABORAL</b>			
EQUIFRIGO	12 AÑOS		JEFE DE VENTAS
<b>2.4 CONDICIONES LABORALES</b>			
	<input checked="" type="checkbox"/> SI		8:30 - 18:30
	<input type="checkbox"/> NO		

# DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL CARGO

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		<b>EQUIFRIGO</b>	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
1.1 DATOS GENERALES			
	JEFE DE SERVICIOS GENERALES		VENTAS
	AREA DE SERVICIOS GENERALES		GERENTE GENERAL/JEFE ADMINISTRATIVO / JEFE DE VENTAS
1.2 MISION DEL CARGO			
SERVICIOS GENERALES			
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO Y SUS FUNCIONES			
	CUMPLIR CON LA BUENA IMAGEN DE LA EMPRESA		
FUNCION 1	LIMPIAR EL ALMACEN		
FUNCION 2	LIMPIAR LOS EQUIPOS		
	CUMPLIR CON LOS MANDADOS A EL ENCARGADOS		
FUNCION 1	CUMLIR CON LOS DEPOSITOS Y PAGOS		
FUNCION 2	CUMPLIR CON LAS ENTREGAS DE MERCADERIAS A CLIENTES		
2.- PERFIL DEL CARGO			
2.1 NIVEL ACADÉMICO			
	secundario		
2.2 EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA			
2.3 EXPERIENCIA LABORAL			
EQUIFRIGO	1 AÑO		SERVICIOS GENERALES

2.4 CONDICIONES LABORALES		
	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	8:30 A 1:30PM Y 3:30:PM - 18:30

<b>DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL CARGO</b>			
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		<b>EQUIFRIGO</b>	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
1.1 DATOS GENERALES			
	JEFE DE DISEÑO		DISEÑO
	AREA DE PRODUCCION /AREA DISEÑO		JEFE DE VENTAS / GERENTE GENERAL
1.2 MISION DEL CARGO			
DISEÑAR PROYECTOS DE EQUIPAMIENTO			
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO Y SUS FUNCIONES			
	DISEÑAR PROYECTOS		
FUNCION 1	REALIZAR EL PLANO EN PLANTA DEL LOCAL CON SU EQUIPAMIENTO		
FUNCION 2	REALIZAR UN RENDER DEL PROYECTO		
	REALIZAR LAS ORDENES DE PEDIDO		
FUNCION 1	DIBUJAR LOS EQUIPOS PARA SER FABRICADOS		
FUNCION 2	CONTROLAR EL PROCESO DE PRODUCCION SEGÚN EL DISEÑO ENTREGADO		
2.- PERFIL DEL CARGO			
2.1 NIVEL ACADÉMICO			
	TEGNOLOGO		DISEÑO
	DISEÑO		
2.2 EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA			
2.3 EXPERIENCIA LABORAL			

EQUIFRIGO	2 AÑOS	DISEÑADOR
2.4 CONDICIONES LABORALES		
<input checked="" type="checkbox"/> SI		8:00 A 1:00PM Y 2:00PM A - 5:00PM
<input type="checkbox"/> NO		

<b>DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL CARGO</b>			
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		<b>EQUIFRIGO</b>	
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>1.1 DATOS GENERALES</b>			
	JEFE DE MANTENIMIENTO		MANTENIMIENTO
	AREA DE PRODUCCION		GERENTE GENERAL
<b>1.2 MISION DEL CARGO</b>			
CONTROLA EL CUMPLIMIENTO DE LOS MANTINIENTOS DE LAS MAQUINAS DEFECTUOSAS DE LOS CLIENTES			
<b>1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO Y SUS FUNCIONES</b>			
	ESTAR AL DIA CON EL CUMPLIMIENTO DE LAS REPARACIONES DE LOS EQUIPOS		
<b>FUNCION 1</b>	COORDINAR LA FECHA DEL MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS CON EL CLIENTE		
<b>FUNCION 2</b>	COORDINAR EL CUMPLIMIENTO DE LA FUNCION 1 CON LOS TECNICOS		
	INFORMAR AL JEFE DE VENTAS SOBRE EL PROCESO REALIZADO		
<b>FUNCION 1</b>	INDICAR AL JEFE DE VENTAS SI EL DESPERFECTO DEL EQUIPO ES POR MAL USO O NO DEL CLIENTE		
<b>FUNCION 2</b>	INFORMAR AL JEFE DE VENTAS SI EL EQUIPO DEFECTUOSO ESTA DENTRO DEL TIEMPO DE GRANTIA		
<b>2.- PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>2.1 NIVEL ACADÉMICO</b>			
	TEGNOLOGO		DISEÑO
	DISEÑO		
<b>2.2 EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA</b>			

<b>2.3 EXPERIENCIA LABORAL</b>		
EQUIFRIGO	2 AÑOS	JEFE DE MANTENIMIENTO
<b>2.4 CONDICIONES LABORALES</b>		
	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	8:00 A 1:00PM Y 2:00PM A - 5:00PM

<b>DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL CARGO</b>			
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		<b>EQUIFRIGO</b>	
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>1.1 DATOS GENERALES</b>			
	JEFE DE REFRIGERACION		AREA DE REFRIGERACION
	AREA DE REFRIGERACION		GERENTE GENERAL
<b>1.2 MISION DEL CARGO</b>			
SUPERVISAR Y CONSTRUIR LOS EQUIPOS DE REFRIGERACIÓN			
<b>1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO Y SUS FUNCIONES</b>			
	SUPERVISAR LA CONSTRUCCION DE LOS EQUIPOS DE REFRIGERACIÓN		
FUNCION 1	EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO ANTES DE SER DESPACHADO		
FUNCION 2	LOS ACABADOS DEL EQUIPO		
	CONSTRUIR LOS EQUIPOS DE REFRIGERACIÓN		
FUNCION 1	CONSTRUCCIÓN DEL EQUIPO		
FUNCION 2			
<b>2.- PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>2.1 NIVEL ACADÉMICO</b>			
	secundario		

2.2 EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA		
EQUIFRIGO	5 AÑOS	OBRERO
EQUIFRIGO	2 AÑOS	SUPERVISOR
2.3 EXPERIENCIA LABORAL		
EQUIFRIGO	15 AÑOS	GERENTE GENERAL
2.4 CONDICIONES LABORALES		
	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	8:00 A 1:00PM Y 2:00PM A - 5:00PM

<b>DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL CARGO</b>			
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		<b>EQUIFRIGO</b>	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
1.1 DATOS GENERALES			
	JEFE DE COCINAS		AREA DE COCINAS
	AREA DE COCINA		GERENTE GENERAL
1.2 MISION DEL CARGO			
SUPERVISAR Y CONSTRUIR LOS EQUIPOS DE COCINA			
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO Y SUS FUNCIONES			
	SUPERVISAR LA CONSTRUCCION DE LOS EQUIPOS DE COCINA		
FUNCION 1	EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO ANTES DE SER DESPACHADO		
FUNCION 2	LOS ACABADOS DEL EQUIPO		
	CONSTRUIR LOS EQUIPOS DE COCINA		
FUNCION 1	CONSTRUCCIÓN DEL EQUIPO		
FUNCION 2			

2.- PERFIL DEL CARGO			
2.1 NIVEL ACADÉMICO			
	secundario		
2.2 EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA			
2.3 EXPERIENCIA LABORAL			
EQUIFRIGO	5 AÑOS	OBRERO	
EQUIFRIGO	2 AÑOS	SUPERVISOR	
2.4 CONDICIONES LABORALES			
	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		8:00 A 1:00PM Y 2:00PM A - 5:00PM

DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL CARGO			
NOMBRE DE LA EMPRESA		EQUIFRIGO	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
1.1 DATOS GENERALES			
	OPERADOR DE REFRIGERACION		PRODUCCION
			JEFE DE REFRIGERACION
1.2 MISION DEL CARGO			
OBRERO			
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO Y SUS FUNCIONES			
	CONSTRUIR BAJO LA SUPERVISION DEL SUPERVISOR		
FUNCION 1	CONSTRUCCION DEL EQUIPO		
FUNCION 2	PROBAR EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO		

FUNCION 1			
FUNCION 2			
<b>2.- PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>2.1 NIVEL ACADÉMICO</b>			
	secundaria		
<b>2.2 EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA</b>			
<b>2.3 EXPERIENCIA LABORAL</b>			
EQUIFRIGO	5 AÑOS		OBRERO
<b>2.4 CONDICIONES LABORALES</b>			
	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		8:00 A 1:00PM Y 2:00PM A - 5:00PM

<b>DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL CARGO</b>			
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		<b>EQUIFRIGO</b>	
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>1.1 DATOS GENERALES</b>			
	OPERADOR DE REFRIGERACION		PRODUCCION
			JEFE DE REFRIGERACION
<b>1.2 MISION DEL CARGO</b>			
OBRERO			

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO Y SUS FUNCIONES			
	CONSTRUIR BAJO LA SUPERVICION DEL SUPERVISOR		
FUNCION 1	CONSTRUCCION DEL EQUIPO		
FUNCION 2	PROBAR EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO		
FUNCION 1			
FUNCION 2			
2.- PERFIL DEL CARGO			
2.1 NIVEL ACADÉMICO			
	secundaria		
2.2 EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA			
2.3 EXPERIENCIA LABORAL			
EQUIFRIGO	5 AÑOS	OBRERO	
	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		8:00 A 1:00PM Y 2:00PM A - 5:00PM

DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL CARGO			
NOMBRE DE LA EMPRESA		EQUIFRIGO	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
1.1 DATOS GENERALES			
	OPERADOR DE COCINAS		PRODUCCION
			JEFE DE COCINAS

1.2 MISION DEL CARGO			
OBRERO			
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO Y SUS FUNCIONES			
CONSTRUIR BAJO LA SUPERVICION DEL SUPERVISOR			
FUNCION 1	CONSTRUCCION DEL EQUIPO		
FUNCION 2	PROBAR EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO		
FUNCION 1			
FUNCION 2			
2.- PERFIL DEL CARGO			
2.1 NIVEL ACADÉMICO			
	secundaria		
2.2 EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA			
2.3 EXPERIENCIA LABORAL			
EQUIFRIGO	5 AÑOS		OBRERO
2.4 CONDICIONES LABORALES			
	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		8:00 A 1:00PM Y 2:00PM A - 5:00PM

<b>DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>EQUIFRIGO</b>
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
1.1 DATOS GENERALES	

	OPERADOR DE COCINAS		PRODUCCION
			JEFE DE COCINAS
1.2 MISION DEL CARGO			
OBRERO			
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO Y SUS FUNCIONES			
	CONSTRUIR BAJO LA SUPERVICION DEL SUPERVISOR		
FUNCION 1	CONSTRUCCION DEL EQUIPO		
FUNCION 2	PROBAR EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO		
FUNCION 1			
FUNCION 2			
2.- PERFIL DEL CARGO			
2.1 NIVEL ACADÉMICO			
	secundaria		
2.2 EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA			
2.3 EXPERIENCIA LABORAL			
EQUIFRIGO	5 AÑOS		OBRERO
2.4 CONDICIONES LABORALES			
	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		8:30 AM - 16:30 PM

## DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL CARGO

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		<b>EQUIFRIGO</b>	
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>			
<b>1.1 DATOS GENERALES</b>			
	OPERADOR DE COCINAS		PRODUCCION
			JEFE DE COCINAS
<b>1.2 MISION DEL CARGO</b>			
OBRERO			
<b>1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO Y SUS FUNCIONES</b>			
	CONSTRUIR BAJO LA SUPERVICION DEL SUPERVISOR		
FUNCION 1	CONSTRUCCION DEL EQUIPO		
FUNCION 2	PROBAR EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO		
FUNCION 1			
FUNCION 2			
<b>2.- PERFIL DEL CARGO</b>			
<b>2.1 NIVEL ACADÉMICO</b>			
	secundaria		
<b>2.2 EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA</b>			
<b>2.3 EXPERIENCIA LABORAL</b>			
EQUIFRIGO	5 AÑOS		OBRERO
<b>2.4 CONDICIONES LABORALES</b>			
	<input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		8:00 A 1:00PM Y 2:00PM A - 5:00PM

# DESCRIPCIÓN Y FUNCIONES DEL CARGO

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>		<b>EQUIFRIGO</b>	
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
1.1 DATOS GENERALES			
	Técnico General		PRODUCCION
	Jefe de Refrigeración / Jefe de Cocinas		Gerente General
1.2 MISION DEL CARGO			
realizar los mantenimientos de los equipos a reparación			
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO Y SUS FUNCIONES			
	Supervisar el buen arreglo de los equipos defectuosos		
FUNCION 1	constatar el buen funcionamiento del equipo		
FUNCION 2	Indicar al gerente general el proceso realizado		
FUNCION 1			
FUNCION 2			
2.- PERFIL DEL CARGO			
2.1 NIVEL ACADÉMICO			
	Secundaria		
2.2 EDUCACIÓN COMPLEMENTARIA			
2.3 EXPERIENCIA LABORAL			
EQUIFRIGO	5 AÑOS		Técnico
2.4 CONDICIONES LABORALES			
	<input checked="" type="checkbox"/> SI  <input type="checkbox"/> NO		8:00 A 1:00PM Y 2:00PM A - 5:00PM



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Vélez Cárdenas Paul Alejandro** con C.C: # 0103091641 autor/a del trabajo de titulación: **Incidencia de los procesos de la productividad caso de estudio empresa EQUIFRIGO** previo a la obtención de título de **Ingeniero Comercial** 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, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **22 de Marzo del 2017**

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

**Vélez Cárdenas Paul Alejandro**

**0103091641**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

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

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Incidencia de los procesos de la productividad caso de estudio empresa EQUIFRIGO		
<b>AUTOR</b>	Vélez Cárdenas Paul Alejandro		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Murillo Delgado Erick Paul Mgs. / Ing. Pérez Villamar José Guillermo Mgs		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	22 de Marzo del 2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	128
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Control de Proceso, Sistemas de Información, Proyecciones Financieras.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Procesos, Productividad, Empresa, Beneficios, Administración, Organización.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (170 palabras):</b>			
<p>El presente trabajo tiene como objetivo la elaboración del Diseño de Manual de Procesos para la aplicación del proceso de contratación de personal de la empresa EQUIFRIGO. En este documento se describe detalladamente cuales son los beneficios de implementar este manual de procesos, cuales son los pasos, como aplicarla en la organización con sus colaboradores, cuál es la mecánica para elaborar dicho manual, el mismo que nos ayudará a conseguir un nivel de excelencia en la organización, dicha herramienta estará también expuesta a modificaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que por medio de esta se podrá determinar la incidencia real de los procesos en la productividad de la compañía, además de confirmar que los problemas internos debido a la falta de proceso ha sido solucionados. Además se considera un levantamiento del cargo de cada empleado para así poderlo colocar en la descripción exacta de la compañía y en el cargo que esta debe desempeñar, teniendo en consideración normar legales que puedan afectar laboralmente a estos procesos.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	Teléfono: +593 072861274 0984526441		E-mail: <a href="mailto:godito_v@hotmail.com">godito_v@hotmail.com</a>
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	Nombre: <b>Freddy Ronald Camacho Villagómez</b>		
	Teléfono: +593 (987209949)		
	E-mail: <a href="mailto:freddy.camacho.villagomez@gmail.com">freddy.camacho.villagomez@gmail.com</a>		
<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>			