



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO
PARA LA COMPAÑÍA ECUAHIELO S. A”**

Para optar por el Grado de:

INGENIERÍA COMERCIAL

Tesis presentada por:

**Camoverde Vallecilla Enid Alexandra
Silva Gavilánez Ana María**

Tutor de tesis:

**ECONOMISTA MSc GUILLERMO XAVIER GUZMAN SEGOVIA
GUAYAQUIL – ECUADOR**

2017



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO: “Diseño de un manual de capacitación y entrenamiento para la compañía ECUAHIELO S. A”	
AUTORES: Campoverde Vallecilla Enid Alexandra Silva Gavilánez Ana María	TUTOR: ECON. GUILLERMO GUZMAN
	REVISORES: ING. BAZURTO –ING. FIALLOS
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: Ciencias Administrativas
CARRERA: Ingeniería Comercial	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	Nº DE PÁGS: 81
ÁREA TEMÁTICA: RECURSOS HUMANOS	
PALABRAS CLAVES: capacitación, entrenamiento, personal, funciones, perfiles.	
RESUMEN: El presente proyecto se ha realizado con la finalidad de brindar a la administración de la empresa ECUAHIELO S. A una herramienta que facilite la capacitación y el entrenamiento del personal nuevo, para la correcta realización de sus funciones, para ello se ha seleccionado la metodología de la investigación con un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo y con las herramientas de recolección de datos como la observación y la encuesta se pudo determinar la falta de un proceso de inducción de los colaboradores, por lo tanto se desarrolló una propuesta que brinda perfiles de los puestos críticos, es decir las jefaturas que serán las corresponsables de impartir sus conocimientos por medio del entrenamiento en el puesto de trabajo a sus subordinados, así como también el proceso de capacitación y entrenamiento una vez que se ha seleccionado a la persona que ingresará a laborar. Luego de aquello se ha elaborado un breve análisis costo – beneficio que permitió conocer la rentabilidad de la misma.	
Nº DE REGISTRO (en base de datos):	Nº DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO PDF	SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR:	TELÉFONO: 0989721192
	EMAIL: anasilmg@hotmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN:	NOMBRE:
	TELÉFONO:



Captura del antiplagio

URKUND

Dokument [Campoverde Silva.docx](#) (D26003056)

Inskickat 2017-02-24 11:58 (-05:00)

Inskickad av guillermo.guzmanx@cu.ucsg.edu.ec

Mottagare guillermo.guzman.ucsg@analysis.orkund.com

Meddelande Trabajo [Visa hela meddelandet](#)

4% av det här c:a 33 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 4 st

Källförteckning	Markeringar
Rankning	Sökväg/Filnamn
+	TESIS Formulación control interno adm.diseño perfiles.docx
+	Tesis 06.12.2016 V.2.docx
+	Monografia.docx
+	CAPÍTULO III.docx

0 Varningar Återställ Exportera Skicka

ECONOMISTA MSc GUILLERMO XAVIER GUZMAN SEGOVIA

TUTOR

Renuncia de derechos de autor

Por medio de la presente certificamos que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de:

Campoverde Vallecilla Enid Alexandra

Con C.I. # 092300151 – 5

Silva Gavilánez Ana María

Con C.I. # 091682126 – 7

Cuyo tema es: **“Diseño de un manual de capacitación y entrenamiento para la compañía ECUAHIELO S. A”**

Derechos que renunciamos a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso a bien tenga.

Campoverde Vallecilla Enid Alexandra

C.I. # 092300151 – 5

Silva Gavilánez Ana María

C.I. # 091682126 – 7

Certificación del tutor

Habiendo sido nombrado, ECONOMISTA MSc GUILLERMO XAVIER GUZMAN SEGOVIA, como tutor de tesis de grado como requisito para optar por título de Ingeniería Comercial presentado por el egresado:

Campoverde Vallecilla Enid Alexandra

Con C.I. # 092300151 – 5

Silva Gavilánez Ana María

Con C.I. # 091682126 – 7

Tema: “Diseño de un manual de capacitación y entrenamiento para la compañía ECUAHILO S. A”.

Certifico que: he revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

ECONOMISTA MSc GUILLERMO XAVIER GUZMAN SEGOVIA
TUTOR DE TESIS

Declaración

Nosotros, Campoverde Vallecilla Enid Alexandra y Silva Gavilánez Ana María, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí elaborado es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento, por ello cualquier utilización de este documento viola los derechos de propiedad del autor.

Cualquier utilización debe ser previamente solicitada.

2017 Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil.

Derechos Reservados del Autor.

Campoverde Vallecilla Enid Alexandra

C.I. # 092300151 – 5

Silva Gavilánez Ana María

C.I. # 091682126 – 7

Dedicatoria

Dedicamos esta tesis a Dios y a nuestros padres, que con sus ejemplos de esfuerzo, apoyo y sacrificio han formado en nosotras valores y virtudes que nos ayudan a crecer como personas de bien.

A nuestros familiares, amigos y compañeros, por el respaldo y la confianza brindada, durante nuestra carrera universitaria.

Agradecimiento

Doy a gracias a Dios, por permitirme cumplir uno de mis objetivos, y por estar presente en todas mis decisiones.

A mi familia, por el apoyo en cada uno de mis proyectos y estar pendiente de mi crecimiento profesional.

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

TEMA: “DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA LA COMPAÑÍA ECUAHIELO S. A”.

AUTORES: Campoverde Vallecilla Enid Alexandra y Silva Gavilánez Ana María.

TUTOR: ECONOMISTA MSc GUILLERMO XAVIER GUZMAN SEGOVIA

Resumen

El presente proyecto se ha realizado con la finalidad de brindar a la administración de la empresa ECUAHIELO S. A una herramienta que facilite la capacitación y el entrenamiento del personal nuevo, para la correcta realización de sus funciones, para ello se ha seleccionado la metodología de la investigación con un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo y con las herramientas de recolección de datos como la observación y la encuesta se pudo determinar la falta de un proceso de inducción de los colaboradores, por lo tanto se desarrolló una propuesta que brinda perfiles de los puestos críticos, es decir las jefaturas que serán las corresponsables de impartir sus conocimientos por medio del entrenamiento en el puesto de trabajo a sus subordinados, así como también el proceso de capacitación y entrenamiento una vez que se ha seleccionado a la persona que ingresará a laborar. Luego de aquello se ha elaborado un breve análisis costo – beneficio que permitió conocer la rentabilidad de la misma.

Palabras claves: capacitación, entrenamiento, personal, funciones, perfiles.

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL**

THEME: “DISEÑO DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA LA COMPAÑÍA ECUAHIELO S. A”

AUTHORS: Campoverde Vallecilla Enid Alexandra y Silva Gavilánez Ana María.

TUTOR: ECONOMISTA MSc GUILLERMO XAVIER GUZMAN SEGOVIA

Abstract

The present project has been carried out with the purpose of providing the administration of the company ECUAHIELO S. A tool that facilitates the training and the training of new personnel, for the correct performance of their functions, for which the methodology of The research with a mixed approach, that is to say qualitative and quantitative, and with data collection tools such as observation and the survey, it was possible to determine the lack of an induction process of the collaborators, therefore a proposal was developed that offers profiles Of the critical positions, that is, the heads that will be responsible for imparting their knowledge through on-the-job training to their subordinates, as well as the process of training and training once the person has been selected To work After that, a brief cost - benefit analysis was elaborated that allowed to know the profitability of the same one.

Keywords: training, coaching, personnel, functions, profiles.

Tabla de contenido

Captura del antiplagio	III
Renuncia de derechos de autor.....	IV
Certificación del tutor	V
Declaración	VI
Dedicatoria	VII
Agradecimiento.....	VIII
Resumen.....	IX
Abstract	X
Índice de tablas.....	XV
Índice de figuras.....	XVII
Introducción	1
Diseño teórico.	3
Formulación del problema	3
Sistematización del problema	4
Objetivos de la investigación	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Tareas científicas relacionadas con las preguntas científicas planteadas.....	5
Diseño metodológico.	5
Métodos del nivel teórico utilizados.	6

Métodos del nivel empírico utilizados.	6
Métodos estadísticos matemáticos.	7
Tipo de investigación.	7
Alcance de la investigación (exploratoria, explicativa, transformadora).....	8
Población y muestra	8
Novedad de lo que se investiga.	9
Significación social y pertinencia de lo que se investiga.	9
Significación práctica de lo que se investiga.	9
Breve explicación de la estructura de la tesis por capítulo.	10
Capítulo 1	11
1 Marco teórico metodológico de la investigación.	11
1.1 Antecedentes del problema que se investiga.	11
1.2 Fundamentos teóricos y metodológicos que permiten la sustentación científica de la problemática que se investiga y la propuesta de solución.	13
1.2.1 La empresa	13
1.1.1. Gestión y control	18
1.1.2. Direccionamiento estratégico	21
1.1.3. Funciones y cargos en una empresa	22
1.2.2 Los modelos comerciales.	26
1.1.4. Documentación aplicada a procesos empresariales.....	28
1.2.3 Las capacitaciones.....	31
1.1.5. La gestión comercial en la empresa	33

1.3	Identificación y conceptualización de los términos básicos y variables de la Investigación.	36
1.4	Operacionalización de las variables conceptualizadas.	38
1.5	Categorización de las variables operacionalizadas.	40
Capítulo 2.....		41
2	Diagnóstico del estado actual de la problemática que se investiga.....	41
2.1	Diagnóstico del estado actual de la problemática que se investiga.	42
2.1.1	La observación.	44
2.1.2	La entrevista.	44
2.1.3	Encuestas.....	45
2.2	Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados..	45
2.2.1	Resultados de la ficha de observación.	45
2.2.2	Resultado de la entrevista al Gerente General.	46
2.2.3	Resultados de las encuestas.....	49
2.3	Interpretación de resultados.....	59
Capítulo 3.....		60
3	Propuesta de solución al problema.....	60
3.1	Características esenciales de la propuesta	61
3.2	Forma y condiciones de aplicación.	61
3.2.1	Diseño de perfiles de puestos.....	61
3.3	Proceso de capacitaciones y entrenamiento	72
3.4	Programa de capacitación y entrenamiento.....	74

3.5	Presupuesto de capacitación y entrenamiento.	74
3.6	Análisis costo / beneficio	75
	Conclusiones	79
	Recomendaciones.....	82
	Bibliografía	83
	Apéndice	87

Índice de tablas

Tabla 1. Formato de la Matriz FODA.....	17
Tabla 2 Documentación por cargo	30
Tabla 3 Operacionalización de las variables.....	39
Tabla 4. Categorización de las variables operacionalizadas.....	40
Tabla 5. Resultados de la observación.....	45
Tabla 6 Entrenamiento en el puesto de trabajo.....	49
Tabla 7 Personal de apoyo.....	50
Tabla 8 Conflictos con compañeros de trabajo.....	51
Tabla 9 Capacitaciones en el lugar de trabajo.....	52
Tabla 10 Desarrollo profesional por parte de las labores.....	53
Tabla 11 Carga laboral en el puesto de trabajo.....	54
Tabla 12 Ambiente de trabajo.....	55
Tabla 13 Búsqueda de nuevas ofertas laborales.....	56
Tabla 14 Aceptación de la remuneración.....	57
Tabla 15 Responsabilidad y límites en el puesto de trabajo.....	58
Tabla 16 Diseño de perfil de puesto para Gerente	62
Tabla 17 Diseño de perfil de puesto para Jefe RRHH	64
Tabla 18 Diseño de perfil de puesto para Administrador	66
Tabla 19 Diseño de perfil de puesto para Contador.....	67
Tabla 20 Diseño de perfil de puesto para Jefe Facturación	69
Tabla 21 Diseño de perfil de puesto para Jefe de logística	70
Tabla 22 Diseño de perfil de puesto para Jefe de operaciones	71
Tabla 23 Diseño de perfil de puesto para Jefe de financiero	72
Tabla 24 Proceso de capacitación y entrenamiento	73

Tabla 25. Capital de trabajo.	76
Tabla 26. Activo fijo.	76
Tabla 27. Análisis financiero de la propuesta.	78

Índice de figuras

Figura 1 Elementos de éxito mediante la gestión y control en la empresa	20
Figura 2 Esquema de funciones de una empresa	23
Figura 3 Esquema de Gestión del modelo comercial.....	27
Figura 4. Proceso para las capacitaciones del personal.....	31
Figura 5. Componentes de las capacitaciones.....	32
<i>Figura 6:</i> Entorno profesional para la gestión comercial	35
Figura 6. Estructura organizacional de ECUAHIELO.....	43
<i>Figura 7.</i> Entrenamiento en el puesto de trabajo.	49
Figura 8 Personal de apoyo.	50
Figura 10 Conflictos con compañeros de trabajo.....	51
Figura 10 Capacitaciones en el lugar de trabajo.	52
Figura 11 Desarrollo profesional por parte de las actividades laborales.	53
Figura 12 Carga laboral en el puesto de trabajo.....	54
Figura 13 Ambiente de trabajo.....	55
Figura 14. Búsqueda de nuevas ofertas laborales.	56
Figura 15 Aceptación de la remuneración.	57
Figura 16 Responsabilidad y límites en el puesto de trabajo.	58

Introducción

El recurso humano en las organizaciones es una parte fundamental, pues del correcto desarrollo de sus actividades depende el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados por la alta dirección. En este sentido, la captación, inducción y adecuada capacitación del talento humano jugarán un rol importante en el crecimiento del negocio.

Cualquier entidad que se encuentre comprometida con brindar un adecuado servicio al cliente buscará las mejores alternativas para capacitar e inducir a sus colaboradores en sus puestos de trabajo, el entrenamiento por ejemplo, permite que los individuos se relacionen de una mejor manera con las actividades que ejecutarán y con las funciones que deberán cumplir.

La ausencia de procesos que permitan preparar al personal entrante en la compañía ECUAHIELO S.A. ha ocasionado que ciertos elementos presenten | demoras en el proceso de adaptación en la organización, es decir no respondan en el tiempo previsto y generen más problemas en el procesamiento de la información, presentando datos incompletos, informes que no son relevantes y además demoras en la atención de los clientes.

La capacitación como herramienta para mejorar el desempeño, debe ser concebida como un proceso que sirve para la formación profesional del individuo, lo cual beneficia a la empresa y genera lazos que van más allá del aprendizaje con los empleados. Es por eso que el presente proyecto busca diseñar un manual de capacitación y entrenamiento para la compañía ECUAHIELO S. A., con el objetivo de mejorar los procesos en el departamento de recursos humanos facilitando la comprensión de los pasos que se deben seguir para una adecuada inducción del personal. Para ello se ha dividido el trabajo en los siguientes capítulos:

Capítulo 1, marco teórico metodológico en donde se expondrán las teorías relacionadas a la capacitación y entrenamiento del personal, así como la operacionalización de las variables de la investigación.

Capítulo 2, en donde se evaluarán los resultados obtenidos a través de las herramientas de recolección de datos.

Capítulo 3, el manual de capacitación y entrenamiento para la empresa ECUAHIELO S. A, en donde se detallarán los procedimientos, procesos y políticas que se deben considerar para realizar una correcta gestión del talento humano que ingrese a laborar.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones que se encontrarán orientadas al cumplimiento de los objetivos específicos desarrollados en el planteamiento del problema del proyecto.

Diseño teórico.

Para el tratamiento de la información es necesario dividir la problemática en preguntas, para que las mismas sean contestadas y luego de ello ser sujetas a una hipótesis que compruebe la validez de la propuesta que se desea emplear. El tema del proyecto se basa en los procesos que se deben seguir para la capacitación y entrenamiento del personal nuevo en la compañía, a través de procesos estandarizados para el correcto desarrollo de sus funciones.

Formulación del problema

Los empleados que ingresan a la compañía, entran con la experiencia de su anterior lugar de trabajo, sin embargo desconocen por completo el funcionamiento de la empresa ECUAHIELO S.A. por lo tanto necesitan una guía de sus compañeros de trabajo para realizar sus funciones. Esto ocasiona que el empleado tenga un tiempo de adaptación al puesto de tres meses, en el cual puede incurrir en errores que le cuestan a la compañía empleo de recursos.

Para evitar que la compañía incurra en errores o pérdida de tiempo por lentitud en el procesamiento de la información se tiene como estrategia funcional proponer un manual de funciones basado en las fases del entrenamiento y la capacitación; de tal manera que el recurso humano vaya totalmente capacitado al puesto de trabajo sin solicitar ayuda a sus compañeros de trabajo y a su vez empleado de manera óptima sus funciones, sin desperdicios de recursos.

- ¿De qué manera beneficiará al personal nuevo de la empresa ECUAHIELO S.A., el diseño de un manual de capacitación y entrenamiento?

Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las teorías que se deben investigar para el diseño de un manual de capacitación y entrenamiento en el recurso humano?
- ¿Cómo la organización de ECUAHIELO S.A., realiza su proceso de capacitación y entrenamiento cuando contrata personal?
- ¿Cuál sería la relación costo – beneficio que tendría ECUAHIELO S. A., si implementara el manual de capacitación y entrenamiento propuesto?

Objetivos de la investigación

De acuerdo a las preguntas planteadas en la problemática del presente trabajo de titulación, a continuación se proponen los siguientes objetivos.

Objetivo general

Diseñar un manual de capacitación y entrenamiento para la empresa ECUAHIELO S.A.

Objetivos específicos

- Analizar las teorías relacionadas a la capacitación y entrenamiento del personal para contar con una base que permita el diseño de un manual.
- Establecer una metodología de la investigación para que facilite la obtención de la información más relevante de su situación actual.
- Realizar un análisis costo – beneficio del manual de capacitación y entrenamiento para el personal nuevo de la empresa ECUAHIELO S. A.

Tareas científicas relacionadas con las preguntas científicas planteadas.

Dentro de la planificación del proyecto de investigación se tiene las siguientes tareas a realizar:

Revisión literaria de libros especializados en temas de organización, capacitación y entrenamiento del recurso humano, para contar con una base que permita aplicarlos en la empresa ECUAHIELO S.A., para ello se toma en consideración la filosofía de Robbins, que menciona a la capacitación como punto de partida para definir la identidad de la organización.

Luego de tener el conocimiento adecuado para evaluar la existencia de la capacitación, el recurso financiero empleado y los posibles resultados en la organización se tiene a llevar a cabo un análisis de datos puestos en gráficos que ayuden a constatar que existe el problema y que es originado por ciertos procesos existentes o ausentes en la misma organización.

Finalmente se toma la información recolectada con las herramientas de investigación y se procede a plantear a la entidad, departamento o un elemento humano una reorganización de las actividades de capacitación y entrenamiento en el puesto de trabajo.

Diseño metodológico.

En todo trabajo de investigación es necesario que exista un elemento o capítulo que demuestre como se han obtenido los datos dispuestos a una evaluación previa, para lo cual el investigador usa como herramientas técnicas de recolección de datos que le permitan identificar el origen del problema. Dentro del marco metodológico se explica el tipo de investigación que se aplica, el alcance del análisis de resultados

y las bases para la posterior propuesta. A continuación se describen los métodos del nivel teórico empleados.

Métodos del nivel teórico utilizados.

Dentro del tratamiento de la información se tiene que se aplican dos métodos de naturaleza teórica en el desarrollo del presente trabajo de investigación:

Método sistémico: Aquí se trata de elegir el objeto a analizar en este caso el problema se dirige directamente a la organización y luego dividirlo en partes, como ejemplo base se toma directamente a la práctica de la selección con un posterior proceso de aprendizaje y capacitación, observar si es efectivo y describir cada una de las deficiencias en el respectivo proceso (Eliseo, 2011).

Método sintético, este método se destaca porque trata de relacionar el problema planteado con los procesos, por lo tanto, aquí se quiere llegar a definir cómo la problemática de la falta de capacitación y entrenamiento está influyendo en el curso normal del negocio, es decir las pérdidas posibles que se ocasionan en el manejo de la organización, un ejemplo sería el período prueba que el código de trabajo permite al empresario, donde se evalúa si el desempeño es el ideal para que siga laborando en la compañía (Salkind, 2013).

Métodos del nivel empírico utilizados.

Para el tratamiento de la información se aplica la observación bibliográfica, la cual servirá de sustento para la elaboración del marco teórico, se analizarán libros, documentos, papers, trabajos de investigación relacionados con la capacitación y el entrenamiento.

Reforzando las bases de la situación actual y el manejo se procede a realizar una entrevista al gerente general de la compañía y una encuesta a los empleados de nivel de mando medio, por lo tanto es necesario que se elabore un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas para identificar las deficiencias que por ahora tienen los procesos que afectan directamente al nuevo personal.

Para Moguel (2013) el cuestionario permite realizar consultas específicas al sujeto investigado, definir cómo reacciona al fenómeno y luego interpretar las posibles soluciones que se puedan dar, existe un cuestionario que es improvisado en el cual se dan preguntas de acuerdo a las respuestas del sujeto investigado y otro de preguntas establecidas sin importar el curso que tenga las respuestas.

Métodos estadísticos matemáticos.

Los métodos matemáticos que se emplean en este proyecto son: el diagrama de Pareto para identificar los puntos críticos que tienen mayor relevancia en el problema y el segundo el análisis de costo – beneficio, el cual muestre un pequeño presupuesto que se debe invertir y adicionalmente los beneficios a futuros que se tiene en la organización, el tratamiento conceptual de estos métodos matemáticos se definen con mayor claridad en el marco teórico del presente trabajo de investigación.

Tipo de investigación.

El tipo de investigación a utilizar en el presente estudio será histórica y descriptiva. La investigación histórica permitirá analizar las experiencias pasadas dentro de la compañía con el ánimo de buscar de manera crítica la verdad acerca de la capacitación y el entrenamiento que recibe el personal nuevo dentro de ECUAHIELO S. A.

La investigación descriptiva por otra parte, permita interpretar la situación actual dando un enfoque a los problemas que son causados por la falta de una correcta inducción a la empresa.

Alcance de la investigación (exploratoria, explicativa, transformadora)

La propuesta del proyecto se dará exclusivamente para la administración de la empresa ECUAHIELO S.A. sin que tenga que depender de la actividad que desarrolle o la meta de ingresos que se tenga, su tratamiento será de pre-factibilidad por lo tanto, esta no será aplicada en la investigación experimental. Los resultados de la evaluación serán pronosticados, por lo cual pueden estar sujetos a cambios dependiendo de la época en la cual se desarrollen.

Éste proyecto puede servir como ejemplo de la aplicación de un modelo de capacitación y entrenamiento en la organización, y como guía para otras empresas que requieran aplicarlo. De manera general, la adaptación del recurso humano al ambiente laboral ayuda considerablemente a obtener resultados óptimos en sus actividades y la detección de fallas en los procesos de reclutamiento.

Población y muestra

La población se encuentra compuesta de 43 empleados que forman parte de la empresa ECUAHIELO S.A., siendo los elementos para la sustentación de la entrevista a través del cuestionario de las preguntas abiertas el gerente general y el cuestionario de preguntas cerradas para demás personal. De ésta manera se considerarán anécdotas de cómo se ha llevado a cabo el proceso de capacitación y los problemas de no disponer de un personal que directamente se adapte a las labores diarias de la organización.

Novedad de lo que se investiga.

El diseño de un manual de capacitación y entrenamiento del personal es una herramienta indispensable para el departamento de recursos humanos de cualquier entidad por lo cual las políticas, procedimientos y procesos que se puedan sugerir serán de ayuda para los directores, administradores o representantes de éste departamento.

Significación social y pertinencia de lo que se investiga.

Las empresas han descubierto que para llegar al éxito es necesario que su personal conozca las actividades que realiza, su forma de trabajar, cómo es el giro del negocio en sí, etc., por lo tanto es importante la realización de este estudio debido a que ECUAHIELO S. A. podrá contar con una propuesta de capacitación y entrenamiento para sus actuales y nuevos colaboradores, con el ánimo de que se integren de manera oportuna a sus puestos de trabajo conociendo un poco de la compañía que les ha abierto las puertas.

Significación práctica de lo que se investiga.

El presente proyecto se enfoca en la realización de una propuesta para la capacitación y el entrenamiento del personal nuevo en la empresa ECUAHIELO S. A, debido a que se ha percibido la necesidad de que los colaboradores que recién se incorporan al equipo de trabajo conozcan de manera integral a la compañía. La falta de un programa de capacitación y entrenamiento ha causado que el personal nuevo se encuentre ajeno a las actividades de la compañía, así como a sus políticas, procedimientos, etc., por lo tanto en vista de que se ha evidenciado insatisfacción de

los colaboradores, lo cual repercute en sus funciones, se requiere iniciar un proceso de estandarización de los procesos de inducción que actualmente se manejan.

El presente proyecto no sólo será de utilidad para la empresa ECUAHIELO S. A, sino también para los estudiantes, profesionales y demás usuarios que deseen conocer acerca de la realización de programas de capacitación y entrenamiento en las compañías.

Breve explicación de la estructura de la tesis por capítulo.

El estudio abarca la investigación de las teorías relacionadas con el tema, entre las cuales se puede mencionar, la capacitación, el manejo del recurso humano, el entrenamiento, etc. Además se requerirá obtener información de la empresa, y la percepción de los colaboradores de la misma, para realizar la propuesta de un programa de capacitación y entrenamiento para el personal nuevo en la empresa ECUAHIELO S. A., para ello se ha dividido el trabajo en los siguientes capítulos:

Capítulo 1, marco teórico metodológico, en donde se analizarán los antecedentes del proyecto, las teorías relacionadas, la identificación de las variables de la investigación y su operacionalización.

Capítulo 2, el diagnóstico de la situación actual de la problemática que se investiga, que consiste en el análisis de los resultados obtenidos por medio de las herramientas de recolección de datos y la conclusión de lo que se ha encontrado.

El capítulo 3, en donde se desarrolla la propuesta de solución a la problemática planteada. Finalmente las conclusiones y recomendaciones basadas en los objetivos planteados al inicio del proyecto.

Capítulo 1

1 Marco teórico metodológico de la investigación.

El presente capítulo abarca el desarrollo y análisis de los antecedentes de la problemática planteada a través de estudios realizados por otros autores, así como de teorías relacionadas al tema, se determinarán las variables de la investigación, también se desarrollará su operacionalización y categorización.

1.1 Antecedentes del problema que se investiga.

Según Barquero (2011), la productividad del personal tiene una íntima y estrecha relación a la percepción del trabajo que se le entrega al individuo, por este motivo se dice que los colaboradores que se encuentran motivados serán eficientes siempre. Una de las principales razones por las cuales se dan los conflictos en cuanto al desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo es que no se le brinda al nuevo personal una adecuada inducción acerca de la empresa y un correcto entrenamiento dentro del puesto de trabajo.

Esto ocasiona que se deteriore el clima laboral en la empresa, pues las personas necesitan sentirse seguras de lo que hacen, conocer a quien deben reportar sus actividades y definir de qué manera aporta su trabajo en el desarrollo y crecimiento del negocio.

Se puede definir a la productividad como la generación de la riqueza, según los valores éticos y morales, obteniendo beneficios económicos, sociales, etc. Una adecuada comunicación desde el inicio de la relación laboral permitirá que las actividades se desarrollen de manera fluida, con pocos errores, y sin derrochar recursos económicos, (López, 2013).

Según autores como Gan & Berdel (2011), las variables que inciden en el personal para percibir un clima laboral adecuado son:

- Condiciones físicas en las cuales desarrollan su trabajo,
- El sentido de independencia para la ejecución de sus actividades,
- El tipo de organización que se maneja,
- El nivel de sueldos dentro de la compañía,
- El compromiso que se establezca con la administración,
- Las relaciones con el resto del personal.

Teniendo como punto de partida estos aspectos importantes, vale recalcar que una adecuada inducción o capacitación inicial acerca de cada uno de estos parámetros servirá de mucho para que el nuevo personal se sienta comprometido y se vincule de manera rápida a las actividades de la empresa para que se cumplan o alcancen los objetivos organizacionales.

La gestión del talento humano involucra el adecuado manejo de las capacidades del personal, que sólo se puede lograr cuando se conocen las competencias de los colaboradores, destacando sus características, generando un valor agregado en sus labores.

Al entrenar a su personal se busca aprovechar la capacidad y potencial del nuevo personal, conocer sus destrezas, mejorarlas y explotarlas de tal manera que sienta que se encuentra aprendiendo más en su puesto de trabajo. Las competencias que se pueden encontrar en los individuos son las siguientes:

- Motivación, que tiene que ver directamente con las ganas del individuo o el deseo de superación en su trabajo.
- Características físicas e intangibles, como el autocontrol o la iniciativa.
- La percepción que tiene de sí mismo.

- Los conocimientos que tiene acerca del cargo que desarrollará.
- Las habilidades desarrolladas para su puesto de trabajo.

1.2 Fundamentos teóricos y metodológicos que permiten la sustentación científica de la problemática que se investiga y la propuesta de solución.

Los fundamentos teóricos permiten establecer las bases para la creación de la solución de la propuesta, estos se muestran a continuación.

1.2.1 La empresa

De acuerdo con Carpintero (2015) la empresa se define como *“un entorno integrado por un grupo de personas y activos que desarrollan una actividad económica – social de la cual su actividad es esencial dentro de la participación en un mercado determinado”* (p. 4).

El sector donde ejerzan sus funciones está determinado por su nivel de productividad y capital disponible para obtener los recursos necesarios para operar normalmente a fin de cumplir sus metas organizacionales. Estas se categorizan en base a su capacidad de trabajadores, materiales, infraestructura, financiamiento, entre otros.

Las empresas se pueden dividir en públicas o privadas, la primera es administrada y controlada por el Estado de un país y la segunda por una o más personas en particular cuyas responsabilidades están ligadas al cumplimiento de la normativa legal en aspectos empresariales y tributarios. Otro factor es su aporte al desarrollo económico y social debido a que son el elemento generador de riquezas y empleo.

En cambio, Montesdeoca y Conde (2012) definieron la empresa como:

“una unidad de producción de bienes y servicios a través del uso de capital para el financiamiento de los recursos que permitan alcanzar metas de productividad que se vean reflejados en los índices de utilidad y el nivel de rendimiento económico dentro de un período determinado”. (p. 23)

Las empresas mantienen una estructura administrativa y comercial controlada a través de un sistema corporativo con el objetivo de cumplir con las metas que se han trazado de acuerdo con su productividad y dirección. Los elementos que comprenden estas entidades, son las siguientes:

- Recursos humanos
- Capital financiero
- Activos fijos
- Capital intangible (sistemas informáticos)

Dentro de la estructura de una empresa, las funciones se distinguen en relación a los puestos de trabajo que son medidos de forma jerárquica donde el principal gestor es el gerente o propietario quien toma las decisiones a través de los informes técnicos y financieros que revelan el estado de la entidad.

Luego siguen los directivos o socios que aportan con capital financiero para el desarrollo de las operaciones y que influyen en las acciones internas que se lleven a cabo ya que disponen de potestad para decidir y por último los trabajadores quienes son los encargados de desarrollar todas las actividades productivas, operativas, financieras y operativas con el fin de satisfacer las necesidades de la directiva y lograr mantener un nivel de ingresos aceptable.

1.2.1.1 Ambiente de control en la empresa.

Pérez (2013) menciona que el control en la empresa *“consiste en la planeación de un diseño de procesos que permitan mantener segura las actividades internas realizadas a fin de cumplir consecutivamente los objetivos que la directiva se ha planteado como parte de sus metas”* (p. 154).

Respecto al fundamento del autor se puede definir el ambiente de control de una empresa como una secuencia de estrategias enfocadas en el cumplimiento de las funciones que realiza un área o departamento de una entidad, esto como parte de bases de estándares de calidad para mantener un esquema organizacional de manera eficiente.

La eficacia de la integración de procesos para generar un ambiente de control permite aumentar la capacidad del cumplimiento de las actividades con el fin de automatizar las operaciones que se realizan diariamente en la empresa. Los componentes que representan el control de las diferentes áreas están relacionados entre sí para incrementar el nivel de éxito que se verá reflejado en los beneficios económicos y tributarios.

Los componentes que generan un ambiente de control en una empresa constan de lo siguiente:

- Comunicación
- Actividades
- Información
- Evaluación de riesgos
- Evaluación del entorno
- Programación de planes contingentes
- Medición de resultados

Dentro de la estructura de un ambiente de control la gerencia define los procesos en base a objetivos que se han fijado con el fin de cumplir un protocolo de actividades que están dirigidas a la evaluación de riesgos en los diferentes departamentos. Una vez evaluado cada una de las funciones administrativas y contables, la información es comunicada y monitoreada para encontrar soluciones que posibiliten el aumento de la efectividad en la empresa.

1.2.1.2 FODA como herramienta de análisis en la empresa.

Martin (2009) señala que la matriz FODA

“es una herramienta que permite realizar el análisis de las fortalezas y debilidades que tiene una empresa con el fin de identificar que oportunidades puede otorgar dentro de un mercado y cuáles son los elementos externos que elevan el riesgo de amenaza”. (p. 21)

El análisis FODA permite a una empresa conocer sus puntos positivos y negativos mediante un enfoque interno y externo para que mediante los resultados se pueda realizar un plan contingente que ayude a generar una ventaja competitiva y dar solución al problema que puede darse dentro del ámbito: administrativo, comercial u operativo. De esta manera la estructura empresarial se puede maximizar alcanzando un incremento del potencial de las actividades productivas.

En cambio, Freije y Freije (2009) indicaron que la matriz FODA *“puede ser utilizado como mecanismo para el control de las fortalezas y oportunidades de una empresa con el fin de minimizar riesgos que puedan amenazar sus operaciones”.* (p. 9).

Mediante el manejo de esta herramienta de análisis la empresa puede tener resultados que permitan medir sus límites y ventajas para que de esta manera se

pueda automatizar el manejo de los recursos que disponen para maximizar los procesos de control. Considerando este caso el diagnóstico es importante siempre y cuando se cumplan condiciones que estén basadas en las necesidades de la gerencia.

Tabla 1.

Formato de la Matriz FODA

Análisis	Positivo	Negativo
Interno	Fuerzas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

Nota: Formato que se maneja para el análisis de las fortalezas y debilidades dentro de una empresa. Tomado de: (Ortiz, 2016)

La metodología aplicada para el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, está enfocado en el estudio del tejido competitivo y las operaciones internas que desarrolla con el fin de establecer procesos que aumenten el nivel de beneficios y garantice el aprovechamiento de las oportunidades que puede lograr dentro de un mercado. Esto es necesario para disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas que pone en riesgo la estabilidad comercial y económica dentro de un período.

Cuando se realiza el diagnóstico de las fortalezas y debilidades la empresa obtiene como resultados el número de oportunidades y las amenazas que pueden afectar sus operaciones. En base a los datos que obtiene puede considerar las siguientes interrogantes como medio para la reducción de riesgos:

Oportunidades

- ¿Cómo generar una ventaja competitiva en base a las oportunidades?

- ¿Qué parte del mercado representa un mayor incremento de beneficios?
- ¿Las oportunidades para la empresa permitirán proyecciones macroeconómicas?
- ¿Qué innovaciones se tienen que realizar para aprovechar las oportunidades?
- ¿Se deben aumentar los niveles de productividad en base a las oportunidades identificadas?

Amenazas

- ¿Cómo afectarán las amenazas identificadas a las funciones de la empresa?
- ¿Qué estrategias ha implementado la competencia que represente una amenaza para la empresa?
- ¿Qué problemas genera la falta de recursos en la empresa?
- ¿Estas amenazas impiden el desarrollo normal de las actividades de la empresa?

1.1.1. Gestión y control

De Pablo (2010) explica que en la gestión y control

“se aplican un conjunto de procesos sistematizados que ejecutan tareas simultáneas para lograr cumplir con los objetivos que se ha trazado una empresa, esto a través de una reunión de directiva con el fin de tomar decisiones en base a los problemas a neutralizar”. (p. 89)

Desde la perspectiva del autor se define la gestión y control como un esquema progresivo aplicado para el mejoramiento de los departamentos que integran una empresa, esto encaminado al manejo adecuado de los recursos administrativos, financieros y operativos para el desarrollo de actividades automatizadas que sean

relevantes para la toma de decisiones correctas y el comportamiento positivo dentro del rendimiento económico de la entidad.

Para Gómez (2010) dentro de los controles de la gestión interna de una empresa es importante considerar las siguientes áreas:

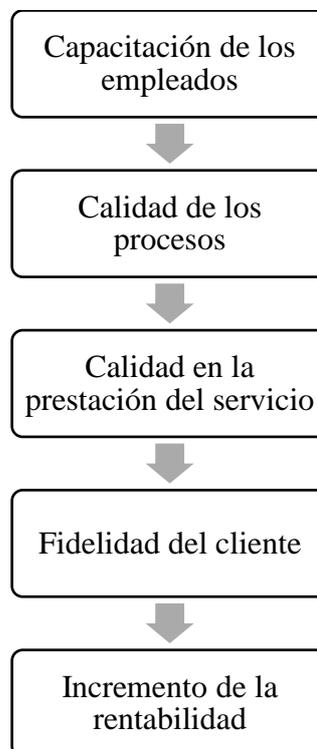
- **Administrativa:** Área que regula todas las actividades desempeñadas en la empresa, donde se lleva el control de documentación, registros, autorizaciones para la compra de activos o recursos necesarios para el desarrollo de operaciones.
- **Contable:** Donde se desarrolla un ambiente de control que comprenda el manejo adecuado de la información financiera con el fin de mantener razonabilidad en los libros contables, considerando principios establecidos en las normas contables con el fin de informar a la gerencia con respecto al rendimiento contable.
- **Ventas:** Se deben integrar procesos de control que ayuden a elevar el nivel de calidad de la atención dada por el personal con los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades. Dentro de esta gestión se despliegan protocolos que están orientados a identificar los problemas que se dan dentro de esta área.
- **Operativa:** Los controles efectuados en esta área se dirigen en el análisis de la capacidad productiva y el nivel de manejo de recursos con el fin de integrar estándares de calidad para que los productos producidos puedan cumplir con las expectativas que exige el mercado.

Para alcanzar el éxito empresarial se debe lograr que el cliente se mantenga satisfecho en cuanto a sus reclamos, exigencias, necesidades, demandas, etc., por lo que una empresa debe hacer esfuerzos en proporcionar normas y sistemas de control

en cada departamento para que se mantengan procesos integrales que sean factor de incremento de oportunidades y la fidelización de los consumidores que son el elemento principal para el aumento de ingresos que percibe una entidad.

La necesidad de los controles lleva a una empresa a desarrollar estrategias metodológicas que intensifiquen el manejo de recursos financieros, operativos y administrativos para aumentar los niveles de competitividad que cada vez son más complejos por las exigencias del mercado que demanda productos de primer nivel a costos accesibles y con garantías. De esto se hace referencia nacen los protocolos de control para asegurar que las decisiones que tome la gerencia represente un éxito. La gestión y control en las áreas que forman parte de la empresa están dirigidos en cumplir lo siguiente:

Figura 1 Elementos de éxito mediante la gestión y control en la empresa



Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Delegar funciones en las distintas áreas de la empresa representan una ventajosa gestión para incrementar los niveles de eficiencia dentro de las actividades, de esta manera se pueden consolidar procesos que están encaminadas en reformar la estructura empresarial para el manejo de los recursos. En definitiva se pueden asegurar el correcto cumplimiento de las obligaciones si se cumplen con políticas internas que sean acatadas por el personal.

1.1.2. Direccionamiento estratégico

Para Nájera, Rico y García (2001) el direccionamiento estratégico *“está fuertemente establecida cuando se lideran actividades productivas que generen una diferenciación dentro de los servicios y productos ofertados dentro de un mercado y que estos se consoliden al punto de incrementar la rentabilidad en la empresa”*, (p. 6).

Los autores hacen referencia en que toda empresa mantiene estrategias que son direccionadas a lograr metas para que se aumenten los niveles de utilidad. Del mismo modo, el fin de su aplicación es que se automaticen las gestiones internas que se centralizan en cada una de las actividades que se desempeñan con el fin de mantener un control en cada indicador administrativo, contable y operativo mediante la implementación de un entorno empresarial que mantenga comunicado a la gerencia de las variaciones dentro del rendimiento económico.

La clave de éxito de la estructura empresarial que forma parte de una empresa debe cumplir con los siguientes procesos:

- Estrategias empresariales
- Control de la estructura organizativa

- Implementación de un sistema de control financiero
- Funciones y responsabilidades de cada trabajador
- Socializar una cultura organizativa
- Mantener un entorno de control
- Predicción ante posibles riesgos
- Manejo de recursos económicos de forma equitativa para cada departamento
- Establecer objetivos
- Medir los resultados del control
- Revelar información razonable y correcta del rendimiento económico de la empresa
- Evaluar los procesos internos para neutralizar errores
- Planificar cronogramas de controles en todas las áreas

1.1.3. Funciones y cargos en una empresa

Ventura & González (2003) indican que las funciones de los trabajadores están dirigidas a lograr:

“Cumplir con una serie de actividades de manera exhaustiva para cumplir con las metas fijadas por la empresa, en virtud a su perfil cada trabajador debe asignarse un área de responsabilidad inherente a su puesto para que no generar estrés y garantizar su motivación ante incentivos siempre que este ejerza acciones que sean productivas mediante el manejo de habilidades y conocimientos”. (p. 78)

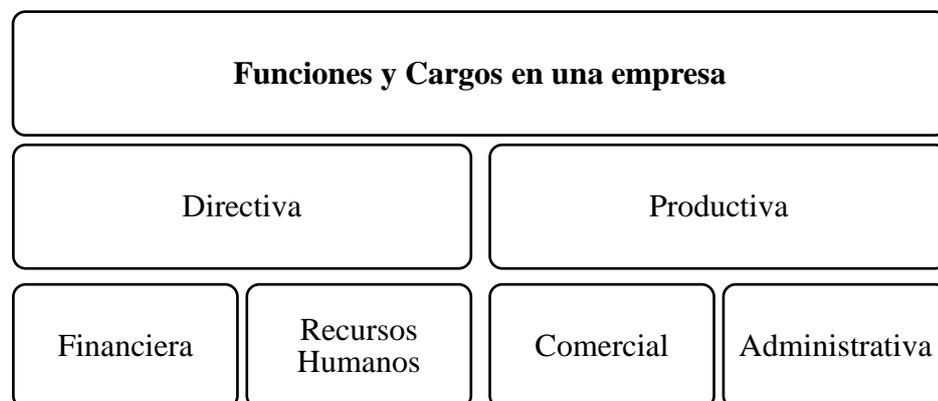
Toda empresa integra una imagen que proyecta a un mercado, para que este influya el personal debe realizar sus actividades de forma correcta, por lo que al postular a un puesto de trabajo debe cumplir con un perfil técnico y profesional que

lo haga apto para cumplir con las necesidades de la gerencia de la empresa, es por ello que se centraliza en establecer funciones y cargos de forma jerárquica la cual se remunera en base a su nivel de experiencia y posición en la entidad. Este elemento permite homologar los procesos y lograr un éxito dentro de las operaciones y la productividad.

Para Hernández (2014) las funciones que desempeña un conjunto de trabajadores *“deben estar dirigidas a la ejecución de tareas con el fin de poner en funcionamiento todas las operaciones que mantiene una empresa según la actividad que desarrolle, esto es un mecanismo de colaboración que está debidamente remunerado”*. (p. 321)

La actividad humana representa el factor de dinamismo económico que puede mantener una empresa ya que son quienes operan maquinarias, equipos, ejecutan tareas y realizan todo tipo de proceso administrativo, del cual se considera dentro de los procesos productivos como parte de la gestión básica de empresa. Esta gestión ha ido evolucionando como parte de la base de maximización de beneficios por lo que la gerencia demanda personal altamente calificado cuyo perfil sea el adecuado para suplir las necesidades corporativas.

Figura 2 Esquema de funciones de una empresa



Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

- **Funciones de dirección:** Comprende la cabeza de la estructura empresarial ya que la integran el alto mando de una empresa y son un elemento clave para el éxito, debido a que ellos toman las decisiones y establecen las metas para que el personal de las otras áreas cumpla con sus responsabilidades. Además de autorizar el uso de capital para el manejo de recursos por lo que su criterio debe ser tomado en base a un conocimiento razonable del rendimiento económico.
- **Función productiva:** Esta función está dirigida al personal que realiza los procesos técnicos para la producción de bienes y servicios mediante un conjunto de actividades y procesos que estén basados en el objeto de la actividad interna que maneja la empresa.
- **Función financiera:** Son el proceso que está dirigido a el manejo de recursos financieros y de llevar el control de los movimientos económicos que se realicen en la empresa con el fin de disponer de información contable que revele la realidad financiera que mantiene la entidad durante un período determinado.
- **Recursos Humanos:** Una de las funciones más importantes ya que de las gestiones que realicen se podrá integrar personal calificado mediante un proceso de evaluación y análisis del historial laboral del postulante. Además cumplen actividades que integren el cumplimiento de las obligaciones patronales.
 - Selección de personal
 - Contratación de personal
 - Formación y capacitación del personal

- Emisión de informes y memos al personal
- Ascensos
- Motivación
- **Función comercial:** Dentro de las funciones ejecutadas en esta área se engloba el manejo de procesos que permitan optimizar la cadena de comercialización para el incremento de las ventas de productos y/o servicios y la requisición de materiales que sean de necesidad para el área operativa.
- **Función administrativa:** Son el área encargada de realizar todo el proceso de control de las actividades que integran la empresa, además de revisar toda la documentación que es enviada a todos los departamentos con el fin de mantener un manejo correcto de los recursos y los trámites burocráticos.

1.2.1.3 Manual de Funciones.

Bedoya (2011) señala que el manual de funciones se define como “*una herramienta cuyo contenido comprende las tareas y actividades que debe llevar a cabo cada uno de los trabajadores de una organización mediante la composición de normas y procedimientos internos*” (p. 20). Éste instrumento se basa en procesos que deben desarrollarse para generar operaciones de forma eficiente, de las cuales se orientan al uso de políticas que permiten trabajar de manera sistemática y guiadas a través de principios de control interno con el fin de cumplir con las expectativas de la gerencia de la empresa.

Este instrumento de trabajo es un elemento importante para el desarrollo de las actividades diarias que deben desempeñar cada uno de los trabajadores siguiendo una guía de políticas y procedimientos que están dirigidos al cumplimiento de las metas establecidas por la empresa, estas se apoyan bajo un conjunto de perfiles y

responsabilidades que determinan todos los procesos que permitan solucionar los problemas que afectan las operaciones cotidianas dentro del servicio o comercio, según la actividad que desempeñe la entidad.

1.2.1.3.1 Importancia del Manual de Funciones.

Como herramienta el manual de funciones es esencial para que una empresa pueda mantener un correcto direccionamiento de sus actividades realizadas diariamente, donde los trabajadores deben cumplir con un perfil específico, obligaciones y procesos dentro de su área de responsabilidad para potenciar los procedimientos y alcanzar un aumento de los beneficios económicos.

1.2.1.3.2 Estructura del Manual de Funciones.

Este instrumento se estructura de la siguiente manera:

- Portada
- Presentación jurídica de la empresa
- Funciones y responsabilidades
- Perfil profesional
- Procedimientos por área
- Políticas y Normas Generales

1.2.2 Los modelos comerciales.

Para Gutiérrez (2016) los modelos comerciales *“son gestiones que posibilitan el desarrollo de ventas y compras de forma adecuada, mediante el incremento de la*

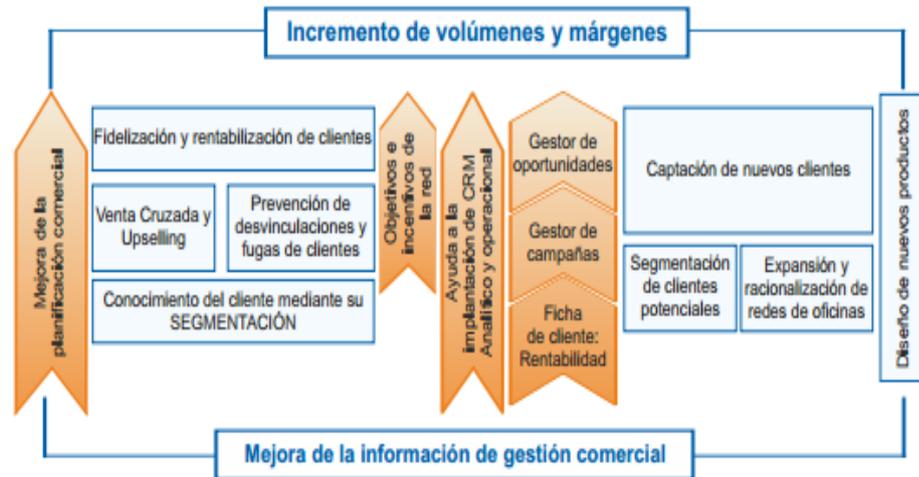
eficacia y eficiencia del personal y la estructura interna que ayude a mejorar la capacidad comercial de la empresa”. (p. 34)

El enfoque aplicado en los modelos comerciales permite avanzar dentro del mejoramiento continuo de una empresa, respectivamente en el área de ventas, donde se sitúan procesos internos que tratan de sistematizar los métodos de negociación y el cierre de ventas como medio para el aumento de ingresos. Otro factor es la facilidad de selección de un segmento donde el vendedor efectúa un plan para introducir un bien o servicio con el fin de desarrollar un comportamiento de fidelidad del consumidor para que mantenga su concurrencia dentro de las compras.

Las características aplicadas en los modelos de gestión comercial en una empresa, son las siguientes:

- Segmentación de clientes
- Programas de venta cruzada
- Programas de detección anticipada de fugas de clientes
- Sistemas de incentivación de la fuerza de ventas
- Estructura organizacional del área comercial
- Diseño de productos novedosos
- Adaptación a la integración de normas y políticas para el manejo de mercados
- Diseño y desarrollo de herramientas de apoyo para la venta

Figura 3 Esquema de Gestión del modelo comercial



Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

El incremento de las ventas se logrará mediante la implementación de mejoras continuas que son estructuradas a través de estrategias comerciales y empresariales con el fin de aprovechar las oportunidades de mercado y de esta manera expandir la oferta a fin de generar un comportamiento de necesidad del consumidor de adquirir un producto. Es importante también considerar la innovación de la oferta de productos para diversificar el segmento y captar la atención de clientes potenciales.

1.1.4. Documentación aplicada a procesos empresariales

Según Adsera (2007) es importante para toda administración “*contar con documentos que permitan mantener un control de los trámites burocráticos y las actividades que son gestionadas desde el área administrativa*”. (p. 56)

Considerando el aporte del autor se define que la documentación aplicada a los procesos empresariales abarca todo formato para el control de las actividades internas de la empresa. Estas deben ser diseñadas para que los procesos sean sistemáticos. Su uso está dirigido a la dirección de las empresas como un recurso básico que exponga todas las responsabilidades y funciones que deben llevar a cabo

cada trabajador. Entre los procesos que se pueden realizar mediante el uso de estos formatos, son los siguientes:

- Registro de actividades
- Información de actividades internas de la empresa
- Ascensos o cambios en las diferentes áreas de la empresa
- Contratos
- Despidos
- Registro de pagos de nómina
- Requisición de materiales
- Informes contables
- Registros de mantenimiento
- Emisión de políticas y procedimientos
- Reformas legales
- Etc.

Tenorio (2006) afirmó que:

“los documentos son herramientas administrativas que permiten gestionar todo proceso realizado en el área de administración, mediante la organización de las funciones estas pueden representar un elemento valioso para que los trabajadores se mantengan informados de la situación interna y externa de la empresa”. (p. 34)

Es importante definir qué formatos y documentación debe manejar cada área y cargo de una empresa para optimizar el desarrollo de las operaciones y generar un impacto en el desempeño laboral. Estos deben ser debidamente analizados y

autorizados por la directiva en función a sus necesidades y su conformación debe integrar una nota explicativa para que el personal comprenda su uso con el fin de evitar el gasto innecesario de estos recursos por un mal manejo de los mismos.

Tabla 2

Documentación por cargo

Documentación	Cargos
Memos, informes, notificaciones, reglamentos	Gerente, Secretaria, Administrador, Jefe de cobranza
Informes financieros, roles de pago, libros contables	Jefe financiero, contador y auxiliar contable
Requisición de compra, órdenes de compra, comprobantes de venta, registro de ventas	Jefe comercial, vendedores, auxiliares de venta
Formularios de inventario, formato de entrada de mercancía, formato de salida de mercancías, formato de inventarios	Jefe de bodega, auxiliares de bodega
Reporte de entrega de pedidos, formatos de firma de entrega a destinatario	Transportistas

Nota: Detalle de los documentos que son utilizados dentro de las gestiones que realizan cada trabajador. Tomado de: (Gutierrez, 2016)

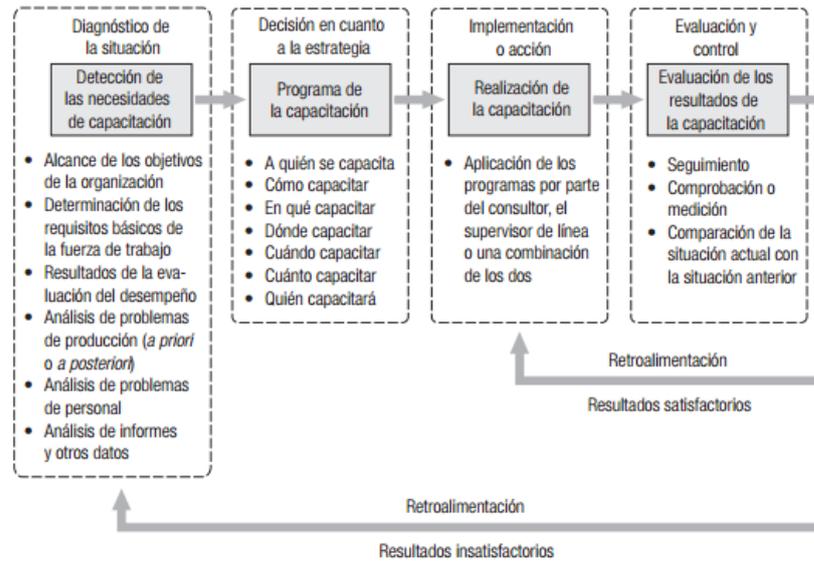
1.2.3 Las capacitaciones

Sobre las capacitaciones se pueden mencionar que estas deben brindarse de acuerdo a las necesidades de los colaboradores, considerando sus aptitudes y las actividades que desarrollan, con el objetivo de pulir las habilidades que les permitan ser eficientes en sus puestos de trabajo.

Los programas de capacitación se establecen con una estructura de temas que se impartirán, estableciendo fechas, horarios para la ejecución, entre otros aspectos, (Alles, 2007). Chiavenato, (2012) indica que las capacitaciones son parecidas a los modelos de estudio en sistemas abiertos ya que se encuentran compuestos por:

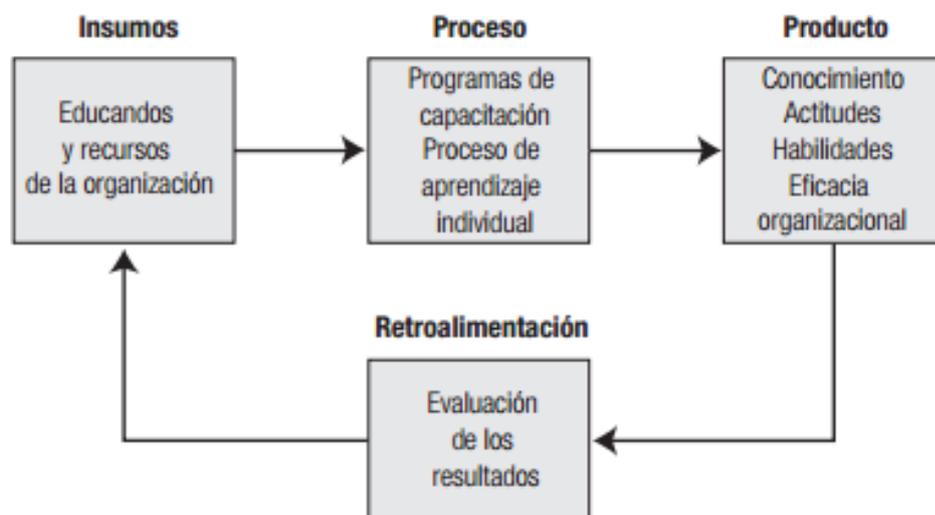
- Los insumos que se utilizarán,
- El proceso de enseñanza que se impartirá,
- El conocimiento que obtendrá el personal,
- La retroalimentación a través de pruebas para medir la captación de la información compartida con el personal.

Figura 4. Proceso para las capacitaciones del personal



Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Figura 5. Componentes de las capacitaciones



Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

1.1.5. La gestión comercial en la empresa

Para Ganaza y Gonzalez (2010) la gestión comercial consiste en el desarrollo “de actividades de venta de forma directa con el cliente combinando estrategias de comunicación y comerciales que permitan finalizar una venta a fin de obtener ingresos”. (p. 100)

Según los autores la gestión comercial comprende un proceso integrado por una empresa para generar un aumento de las ventas a través de estrategias y procesos de control dentro del manejo de recursos tecnológicos y humanos para mantener una comunicación continua con el cliente a fin de mantenerlo informado respecto a la oferta de productos que mantiene la entidad de esta manera se podrá ejecutar ventas de productos y/o servicios mediante el manejo de diferentes canales de comercialización.

La gestión comercial está caracterizada por manejar principios de la gestión de comercio y marketing con el fin de llevar a cabo operaciones de venta de forma directa y organizada para que se puedan incrementar los beneficios económicos. Este proceso es supervisado por un profesional con vasto conocimiento y pone a disposición planes que permitan mantener un control continuo de las actividades que ejecuten los vendedores para realizar las negociaciones de forma directa con los clientes.

1.2.3.1 Objetivos de la gestión comercial.

Son objetivos de la gestión comercial de las ventas, las siguientes:

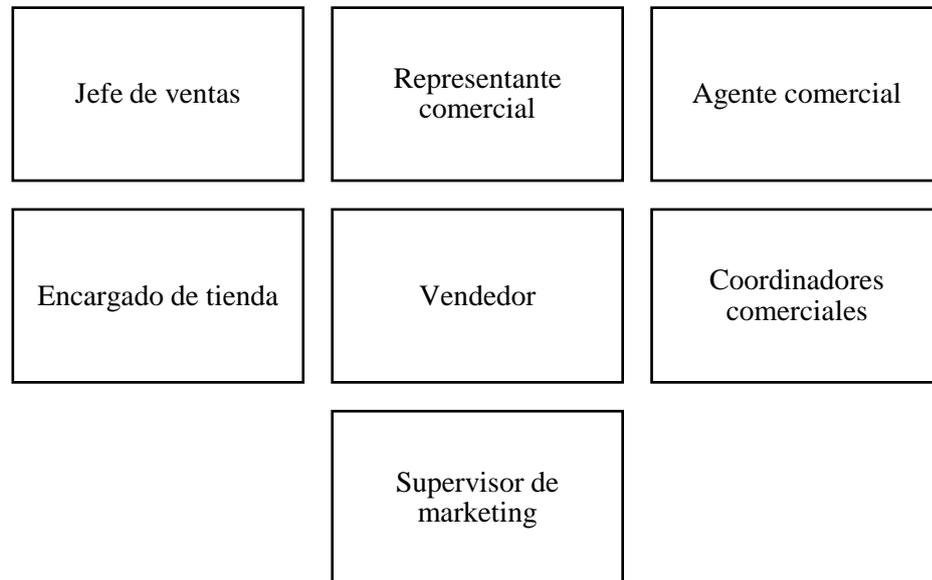
- Maximizar la fuerza de ventas mediante el manejo de recursos comerciales y personal calificado.
- Controlar la cadena de comercialización para garantizar la satisfacción del consumidor final.
- Organizar las actividades de compra – venta realizadas por el personal del área comercial de una empresa.
- Ejecutar de forma exitosa la venta de productos y/o servicios a un mercado meta.
- Registrar las ventas diarias para la evaluación y planificación de estrategias comerciales que maximicen los beneficios.
- Integrar operaciones comerciales que permitan mantener la fidelidad de los clientes ante los productos y/o servicios ofertados.

En base a los objetivos, Pérez (2002) indicó que las metas de la gestión comercial “es generar una ventaja potencial ante el proceso de comercialización de productos y/o servicios dentro de un mercado con el fin de introducir una marca que tenga fuerza y genere satisfacción a los consumidores”. (p. 30)

La gestión comercial demanda una actividad profesional que permita controlar todas las actividades para que se pueda manejar toda la información respecto a las ventas generadas en la empresa y para disponer de herramientas comerciales que otorguen más oportunidades dentro del mercado que la empresa ha seleccionado como meta.

El área comercial debe integrar un grupo de trabajo que cuente con las habilidades y conocimientos suficientes para realizar la gestión comercial, este grupo lo puede integrar el siguiente personal:

Figura 6: Entorno profesional para la gestión comercial



Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

El personal de ventas debe cumplir con una serie de funciones en base a su puesto y conocimientos, muchas veces esta gestión se potencia cuando este cumple un perfil profesional en el cual maneja habilidades basados en el comercio y marketing. Las bases formativas deben estar dirigidas a la gestión de la fuerza de ventas, el uso de promociones comerciales, conocimientos del idioma inglés, operaciones de ventas y la organización comercial, lo que le permite manejar grupos de trabajo y recursos esenciales para el desarrollo de una exitosa negociación con los clientes que mantiene la empresa.

1.3 Identificación y conceptualización de los términos básicos y variables de la Investigación.

Dentro del proceso de identificación y conceptualización de los términos básicos se definen las palabras técnicas de difícil comprensión y que por su naturaleza sujeta al desarrollo de la investigación sirve para la comprensión de la posible solución del problema, estos se muestran a continuación:

- Selección.- Proceso en el cual una compañía expone los requerimientos de recurso humano para desempeñar una actividad en específico y con ello coordinar sus actividades de negocios (Significados, 2015).
- Capacitación.- Proceso mediante el cual se informa a los elementos de la organización las reglas de trabajo de la compañía, siendo estas las políticas, procedimientos y sanciones de índole general que tenga la estructura de trabajo de la empresa (Significados, 2015).
- Entrenamiento.- Entrenamiento dentro del puesto de trabajo, de manera que se pueda medir el grado de adaptación de la persona a los requerimientos que exige la organización y con ello evitar errores y pérdidas que puedan comprometer el presupuesto de la misma (Significados, 2015).
- Organización.- Conjunto de elementos que tienen por identidad una organización y de la cual se les ha informado las actividades que deben realizar a cambio de una remuneración (Significados, 2015).
- Personal.- Elementos humanos que la organización contrata bajo la necesidad de cubrir actividades operativas que promuevan su matriz productiva, cada uno de ellos tendrá un límite en sus responsabilidades de manera que trabajen de manera conjunta bajo un mismo fin (Significados, 2015).

- Talento humano.- Departamento encargado de la administración del recurso humano, así como procesos de selección, capacitación y entrenamiento. Resuelven los conflictos laborales y trabaja como mediador entre compañeros de trabajo (Significados, 2015).
- Empresa.- Modelo de negocios con personería jurídica y capacidad para contratar, sirve como referencia a los clientes en caso de reclamos y para los proveedores como la parte contratante para actividades específicas (Significados, 2015).
- Factores internos.- Conjunto de características que influyen directamente en el diario laboral de la compañía de manera positiva o negativa, y que deben ser identificados con la gerencia general (Significados, 2015).
- Modelo de negocios.- Actividades comerciales que la compañía realiza para generar ventas e ingresos que sirven de sustento para cubrir costos y gastos operativos de la misma (Significados, 2015).
- Administración.- Ciencia que se encarga del manejo de recursos humanos y físicos de manera que sean empleados con el objetivo de obtener recursos económicos para cubrir su esfuerzo y la inversión puesta antes de la puesta en marcha del negocio (Significados, 2015).
- Gestión.- Actividades de control y de dirección que tratan de llegar a un objetivo en común, normalmente son evaluados en un período determinado (Significados, 2015).
- Evaluación.- Conjunto de criterios previamente establecidos sobre una actividad en un tiempo determinado, de manera que se pueda emitir una decisión sobre la buena o mala gestión administrativa (Significados, 2015).

- Departamento.- Parte organizacional de la estructura del manejo del recurso humano de la compañía, que existe por el cumplimiento de un objetivo en común y que en un tiempo determinado es evaluado por la gerencia general. En algunas compañías el esfuerzo realizado es evaluado antes de realizar el desembolso de la remuneración para así controlar el compromiso de sus integrantes con la organización (Significados, 2015).
- Planificación.- Conjunto de estrategias a seguirse para lograr el manejo eficiente y eficaz de los recursos (Significados, 2015).

1.4 Operacionalización de las variables conceptualizadas.

A continuación se presenta la operacionalización de las variables que se han definido en el proyecto:

Tabla 3

Operacionalización de las variables.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARAIBLES					
Independiente	Variables empíricas o dimensiones	Indicadores	ÍTEMS	Fuentes	Instrumentos
Manual de capacitación y entrenamiento	Disminuir los tiempos de respuesta del personal nuevo	Tiempo Número de errores	¿Qué tiempo se toma en adaptarse el personal nuevo en la compañía? ¿Cuáles son los errores más comunes del nuevo personal?	ECUAHIELO	Revisión literaria en libros de recursos humanos
Dependiente	Variables empíricas o dimensiones	Indicadores	ÍTEMS	Fuentes	Instrumentos
Procesos de selección	Técnicas del proceso de selección	Número de prospectos Calificación de evaluación	¿Cuántas personas se consideran en el proceso de selección? ¿Cómo se evalúa el grado de conocimiento?		Encuestas Encuestas
Procesos de capacitación	Técnicas del proceso de capacitación	Reglamentos internos	¿Qué material se le proporciona para que determine la identidad de la compañía?	ECUAHIELO	Encuestas
Procesos de entrenamiento	Técnicas del proceso de entrenamiento	Actividades a desarrollar	¿Qué tipos de actividades de aprendizaje debe realizar el recurso humano antes de entrar al diario laboral?		Encuestas

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

1.5 Categorización de las variables operacionalizadas.

La categorización de la variable se refiere la transformación de los elementos de un problema y de su solución en valores cualitativos que permitan un criterio de evaluación o validez de la propuesta. Como se describió en el punto anterior, estas variables definen la estructura del problema planteado y de los temas que deben adaptarse al manejo de la compañía, de manera que en su implementación permitan disminuir los tiempos de atención en selección del personal, mejorar la respuesta de los elementos hacia la demanda de su puesto de trabajo y además evitar posibles errores del personal nuevo en la organización. Esta categorización se la muestra a continuación:

Tabla 4.

Categorización de las variables operacionalizadas.

Variable	No	Indicador
Y= Manual de capacitación y entrenamiento	1	Mejoramiento de los procesos de ingreso del nuevo personal
	2	
X = Procesos de selección	3	Perfiles de cargo adecuados
	4	Pruebas técnicas
X = Procesos de capacitación	5	Información sobre políticas
	6	Descripción de las funciones
X = Procesos de entrenamiento	5	Experiencia laboral
	6	Pruebas de aprendizaje

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Capítulo 2

2 Diagnóstico del estado actual de la problemática que se investiga.

De acuerdo a la observación que se realizó en la compañía ECUAHIELO, los procesos estandarizados de selección, capacitación y entrenamiento son totalmente inexistentes e informales, es decir se realizan de manera esporádica y cuando los departamentos lo demandan. En cuanto a la selección, la empresa no emplea una bolsa de trabajo para publicar su oferta, la realiza por medio de conocidos o referencias para reclutar candidatos, siendo evaluados posteriormente por su experiencia y competencias en labores anteriores.

La falta de planificación en los procesos puede producir un desperdicio de recursos, y el área de talento humano no es la excepción, ya que una selección errónea del personal puede generar costos adicionales y tiempo de experiencia de adaptación al ser contratado, por ejemplo: la empresa ECUAHIELO contrata un personal para controlar su inventario basado en su experiencia de manejo de productos tangibles, sin embargo para ello la persona debe manejar sistemas de manejo utilitario como la hoja de cálculo para su registro, si este elemento desconoce dicho manejo el proceso de adaptación se alargaría y con ello la posibilidad de no desempeñar a tiempo sus funciones.

Por ello el presente capítulo se determina en base a los siguientes puntos:

- Diagnóstico del estado actual en el cual se define los criterios de evaluación sobre la problemática que se investiga, es decir los métodos y técnicas aplicados para la recolección de datos.
- Explicación de los resultados obtenidos, es decir los criterios definidos por la organización en base a la problemática planteada, es decir las deficiencias que han

tenido en la organización al momento de no contar con procesos de selección, capacitación y entrenamiento.

- Interpretación de los resultados definidos con los puntos críticos que son base para la elaboración de la propuesta.
- Una vez concluido el presente capítulo, el lector podrá interpretar las problemáticas existentes de ECUAHIELO y definir exactamente cuáles serán los correctivos que se podrían tomar así como las estrategias a implementarse para mejorar los resultados de desempeño de la organización.

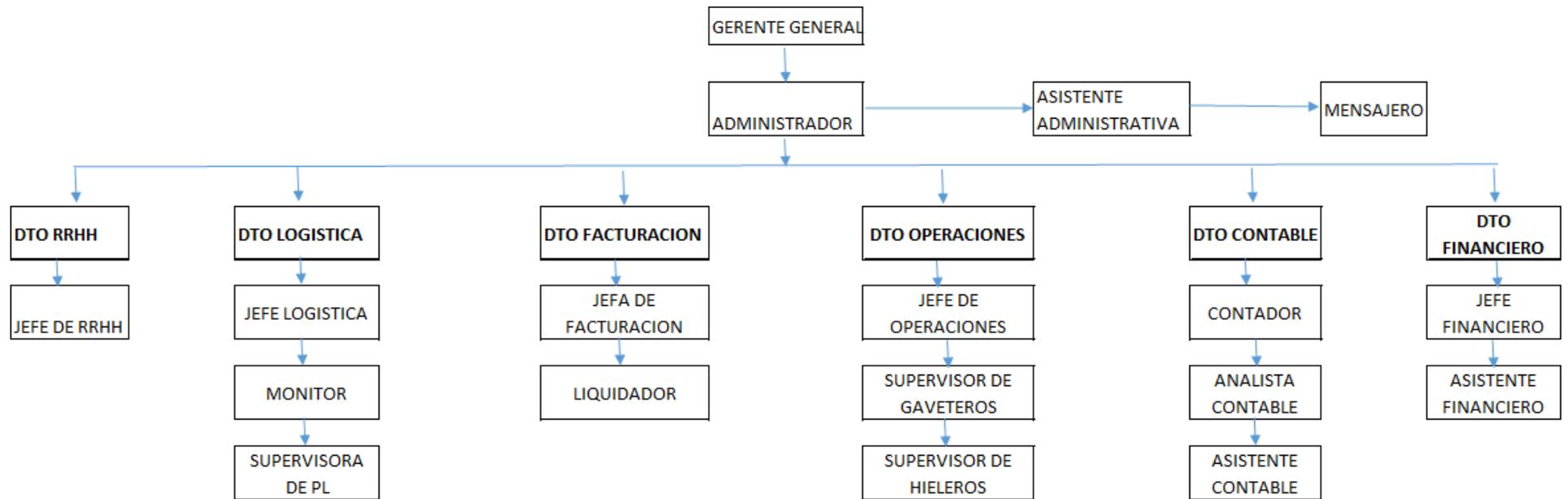
2.1 Diagnóstico del estado actual de la problemática que se investiga.

La compañía ECUAHIELO se divide en seis departamentos, cada uno especializado en diferentes temas, donde la cabeza general en cuanto a su dirección es el gerente general apoyado con una persona denominado administrador, quien trata de coordinar a las siguientes jefaturas para obtener un rendimiento económico y financiero del modelo de negocios:

- Jefatura de recurso humano.
- Jefatura de logística.
- Jefatura de facturación.
- Jefatura de operaciones.
- Jefatura contable.
- Jefatura financiera.

Cada uno de ellos con sus respectivos asistentes y personal auxiliares de apoyo designados por la experiencia que conlleva el diario laboral, a continuación se muestra el organigrama que maneja la empresa ECUAHIELO.

Figura 7. Estructura organizacional de ECUAHIELO.



Nota: Datos obtenidos de la empresa ECUAHIELO S.A.

En la figura se observa que cada departamento tiene su jefatura con supervisores, asistentes, analistas, que sirven como pilares fundamentales para el cumplimiento de las metas y objetivos que establece la administración, si bien es cierto no se va a analizar los problemas existentes en cada uno de los departamentos, fue necesario exponerlos a una serie de preguntas sobre la influencia de capacitaciones y entrenamientos antes que comiencen a trabajar, es decir al momento que fueron seleccionados para formar parte de la organización.

Para lograr el objetivo de conocer las opiniones de los empleados sobre la problemática se emplearon las siguientes herramientas de recolección de datos.

2.1.1 La observación.

Con ayuda de la observación se puede determinar el ambiente laboral que existe en la empresa ECUAHIELO, como por ejemplo los recursos disponibles para el trabajo, la comunicación entre el personal, la prolijidad de las operaciones entre otros criterios que se definen en la ficha de observación que se muestra en el anexo del presente trabajo de titulación.

2.1.2 La entrevista.

La entrevista es realizada al gerente general, el cual con asesoría externa a tratado de llevar la compañía de manera exitosa, sin embargo no ha descrito de manera formal los procesos, y sus requerimientos no son planificados, por lo tanto dichas preguntas fueron dirigidas a la importancia de la planificación en el recurso humano y a la capacidad de establecer estrategias cuando el recurso humano no responde de manera correcta a las actividades que se le designan. Estas preguntas se describen que se muestra en el anexo del presente trabajo de titulación.

2.1.3 Encuestas

A través de la encuesta se puede determinar cómo ha influido la ausencia de capacitación y entrenamiento en la comunicación, organización, rendimiento y evaluación de las actividades que realiza la empresa ECUAHIELO, para lo cual se plantearon preguntas de selección múltiple para la selección de los criterios de evaluación sobre los cuales se plantea la propuesta, estas preguntas se muestran que se muestra en el anexo del presente trabajo de titulación.

2.2 Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados.

A continuación se muestra los resultados obtenidos:

2.2.1 Resultados de la ficha de observación.

Se presentan los resultados de la observación a través de una ficha que permitirá establecer si el personal cuenta con procesos para la capacitación y el entrenamiento al momento de ingresar a la empresa:

Tabla 5.

Resultados de la observación.

Ítem	Gestión	Sí	No	Observación
1	Las diferentes áreas cuentan con formatos para el registro de actividades, la notificación y emisión de información interna	X		
2	Se utiliza un sistema informático para automatizar las actividades operativas	X		
3	El personal cuenta con todos los materiales para sus actividades laborales		X	
4	Se emplea formatos para la evaluación del personal.		X	
5	El empleado recibe sanciones por errores en su trabajo.	X		No existe un manual de sanciones al personal.
6	Existe una buena comunicación con el jefe superior en la resolución de conflictos.	X		Deben ser de carácter urgente y notificación vía mail.

7	Existe una motivación al momento de emitir una mejora en algún proceso.	X	
8	Las actividades se realizan de manera planificada.	X	
9	Existe una asignación de recursos financieros planificada en la organización.	X	Desconocen la aplicación de la planificación.
10	Existen procesos de evaluación de manera interna a los empleados.	X	
11	Existen conflictos entre compañeros de trabajo.	X	No definen el límite de sus responsabilidades.
12	Han existido quejas en cuanto a la falta de capacitación en el área de trabajo.	X	Los empleados deben difundir mejoras en sus procesos.
13	La empresa ha difundido la misión y visión de su modelo de negocios.	X	
14	Existen programas de entrenamiento en el ingreso del recurso humano.	X	
15	Existen programas de desarrollo profesional en la compañía para los empleos.	X	Las metas son el beneficio económico para la compañía.

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

2.2.2 Resultado de la entrevista al Gerente General.

1.- ¿Cómo nació su idea de negocios?

El clima caluroso de la ciudad, hace que los productos que necesitan congelación sean susceptibles al daño en el corto plazo, y aún más si las personas no tienen la cultura de elaborar hielo. Por lo tanto frente a la necesidad de tener un producto que complemente el mantenimiento de los artículos adquiridos por los consumidores nació la iniciativa de ECUAHIELO.

2.- ¿Tiene conocimientos en la administración del recurso humano? ¿Cómo se la ha aplicado en la organización?

Es un proceso que mejora el rendimiento laboral, pero por falta de recursos no se la aplica del todo, la finalidad del departamento del recurso humanos nace de la selección del personal, sin embargo programas como capacitación y entrenamiento son temas que aún no se han propuesto pero que a su vez se está proyectando en el futuro, ya que no existe aún una planificación propuesta para su aplicación en ECUAHIELO.

3.- ¿Cómo se realizan los procesos de contratación en la compañía?

Primeramente se consulta a los empleados si tienen referencias, luego se procede a seleccionar carpetas, luego de una entrevista con el jefe del área se selecciona a la persona idónea para la contratación.

4.- ¿Qué hace cuando un empleado no rinde como se espera en la organización?

El código de trabajo ha permitido tener un período de prueba de 3 meses, en dicho lapso si el personal no rinde es notificado y separado de la organización, es muy importante que no se llegue al cuarto mes porque ocasiona gastos en la compañía.

5.- ¿Existe un criterio de evaluación al momento de sancionar a su personal?

Si, normalmente se los notifica del porqué de la sanción, luego se procede a descontar el monto en su remuneración de fin de mes, del mismo modo se lo documenta en su hoja de vida.

6.- ¿Por qué no se ha formalizado las políticas en la compañía?

Por falta de tiempo, ya que nuestro producto es fácilmente copiado y los competidores hacen que creamos nuevas estrategias de posicionamiento. Las políticas de la compañía es un tema que se plantea a futuro.

7.- ¿Qué aspectos necesita para implementar estrategias sobre recursos humanos?

- Disponer del personal con experiencia para aplicar criterios de evaluación de selección.
- Contar con un sistema de selección sobre criterios de pensamiento a los candidatos.
- Contar con programas de entrenamiento establecidos para adaptación del personal.

8.- ¿Cómo manejan los conflictos las personas de mandos medios en la compañía?

Notifican mediante correo los inconvenientes presentados, luego de ello se llama a los involucrados, se realiza una reunión para buscar criterios y finalmente se emite una resolución al conflicto presentado.

9.- ¿Qué opina sobre la aplicación del entrenamiento en la compañía?

Me parece una opción que mejora la adaptación de los empleados a nuestro ritmo de trabajo, pero quisiera que se establezca el presupuesto total que costaría el programa.

10.- ¿Estaría dispuesto a tomar estrategias que permitan mejorar el rendimiento de sus empleados?

Sí, siempre y cuando muestre el beneficio para ECUAHIELO, ya que de por medio se destinará un recurso para ponerlo en marcha.

11.- ¿Actualmente cuenta con asesoría para la administración del recurso humano en la compañía?

No, se trata de tomar la decisión que el departamento de recursos humanos considera conveniente, ya que en el diario laboral hay requerimientos operativos, financieros y administrativos que demandan mi presencia y toma de decisión.

2.2.3 Resultados de las encuestas

Tabla 6

Entrenamiento en el puesto de trabajo.

1.- Al entrar a la compañía usted ¿Ha recibido adiestramiento para calificar en su puesto de trabajo?	Encuestas	Total
Si	7	17%
No	36	83%
Total	43	100%

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Figura 8. Entrenamiento en el puesto de trabajo.



Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Interpretación.

De acuerdo a los resultados de las encuestas, el personal de la empresa ECUAHIELO manifiesta que el 83% no ha recibido entrenamiento en su lugar de trabajo, mientras que el 17% indica que si han recibido este proceso por parte de un compañero de trabajo.

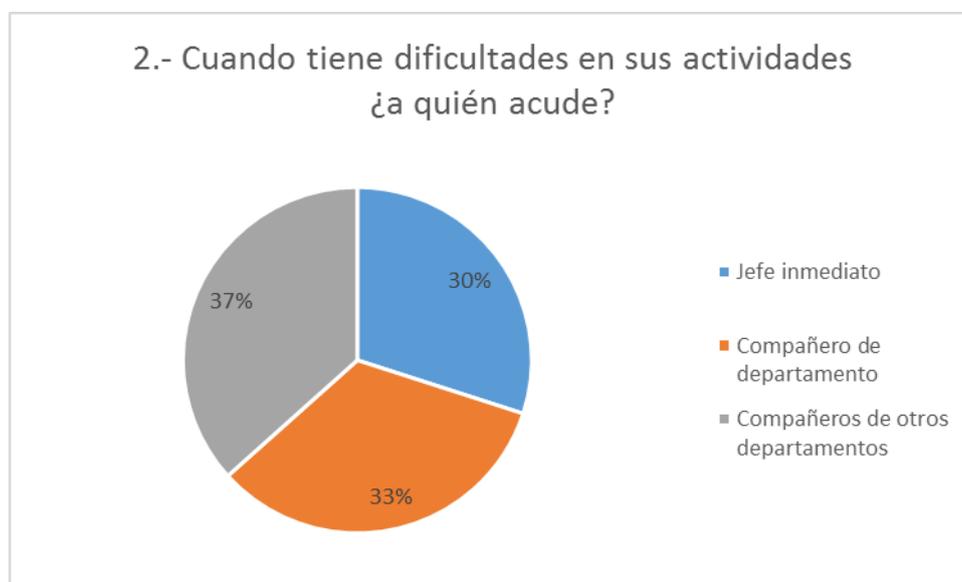
Tabla 7

Personal de apoyo.

2.- Cuando tiene dificultades en sus actividades ¿a quién acude?	Encuestas	Total
Jefe inmediato	1	30%
Compañero de departamento	6	33%
Compañeros de otros departamentos	16	37%
Total	43	100%

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Figura 9 Personal de apoyo.



Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Interpretación.

Se consultó sobre las personas que apoyan al personal en sus dificultades en el diario laboral siendo en un 37% compañeros de otros departamentos, el 33% compañeros de los mismos departamento y el 30% el jefe inmediato, es decir no hay un control en la resolución de problemas por el jefe inmediato.

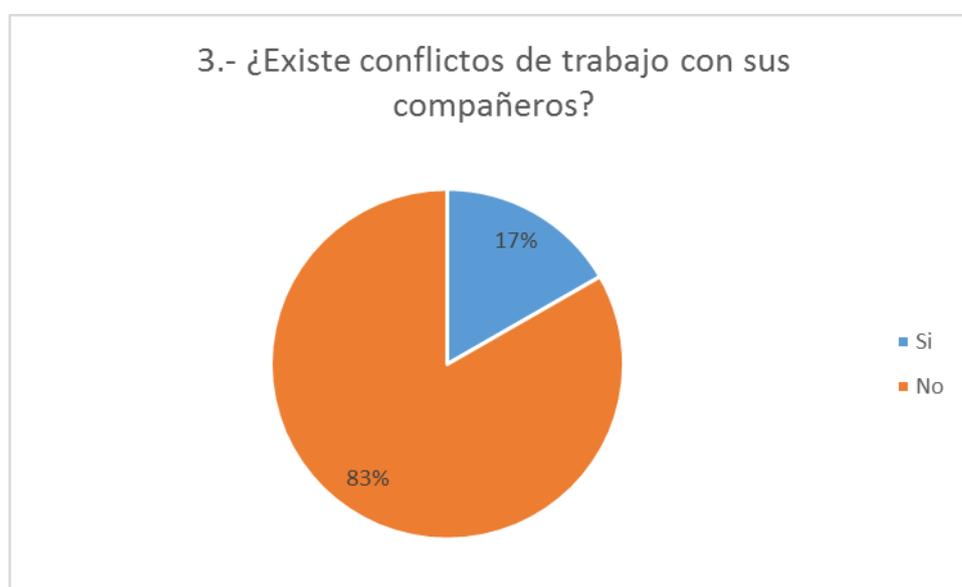
Tabla 8

Conflictos con compañeros de trabajo.

3.- ¿Existe conflictos de trabajo con sus compañeros?	Encuestas	Total
Si	7	17%
No	36	83%
Total	43	100%

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Figura 10 Conflictos con compañeros de trabajo.



Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Interpretación.

En la figura se muestra que el 17% de los encuestados indica que el 83% del personal afirma no tener conflictos con los compañeros del trabajo, mientras que el 17% de los encuestados indican que han tenido roces en algún momento.

Tabla 9

Capacitaciones en el lugar de trabajo.

4.- ¿Ha recibido capacitaciones en su lugar de trabajo?	Encuestas	Total
Si	20	47%
No	23	53%
Total	43	100%

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Figura 11 Capacitaciones en el lugar de trabajo.



Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Interpretación.

En la encuesta se consultó sobre la presencia de capacitaciones en el lugar de trabajo, donde el 53% afirma que no ha sido parte de ninguna clase sin embargo el 47% indica lo contrario. Existen opiniones divididas debido al concepto de la capacitación, ya que los integrantes de la organización pueden observar a la capacitación como un el tiempo que un compañero de trabajo toma en enseñarle un proceso o a su vez cualquier actualización que se da por parte de los administradores del sistema.

Tabla 10

Desarrollo profesional por parte de las labores.

5.- ¿Considera que su trabajo le ha aportado con desarrollo profesional?	Encuestas	Total
Si	30	70%
No	13	30%
Total	43	100%

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Figura 12 Desarrollo profesional por parte de las actividades laborales.



Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Interpretación.

En la figura se muestra que el 70% de los encuestados afirma que las labores desarrolladas en el lugar de trabajo han sido parte fundamental para su desarrollo profesional, mientras que el 30% indica lo contrario, ya que su actividad no está ligada a los estudios realizados. Es decir que puede ser que el desarrollo profesional ausente sea un factor para la desmotivación en el lugar de trabajo y no sea un justificativo directo de la capacitación y el entrenamiento para el desarrollo profesional.

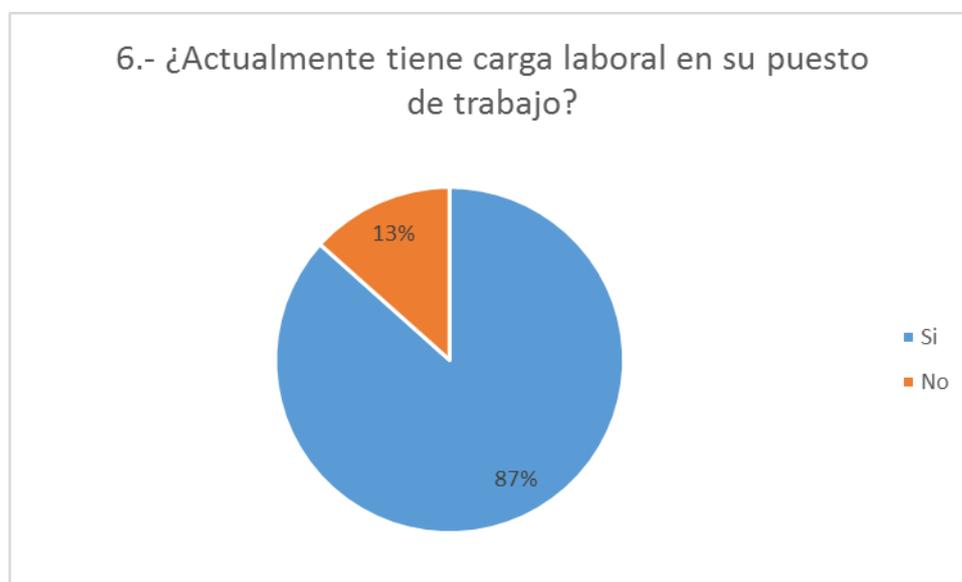
Tabla 11

Carga laboral en el puesto de trabajo.

6.- ¿Actualmente tiene carga laboral en su puesto de trabajo?	Encuestas	Total
Si	37	87%
No	6	13%
Total	43	100%

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Figura 13 Carga laboral en el puesto de trabajo.



Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Interpretación.

De acuerdo a los datos descritos, el 87% de los encuestados afirman tener una carga laboral en el puesto de trabajo, mientras que el 13% indica que sus labores están programadas y no requiere la extensión de ningún horario de trabajo.

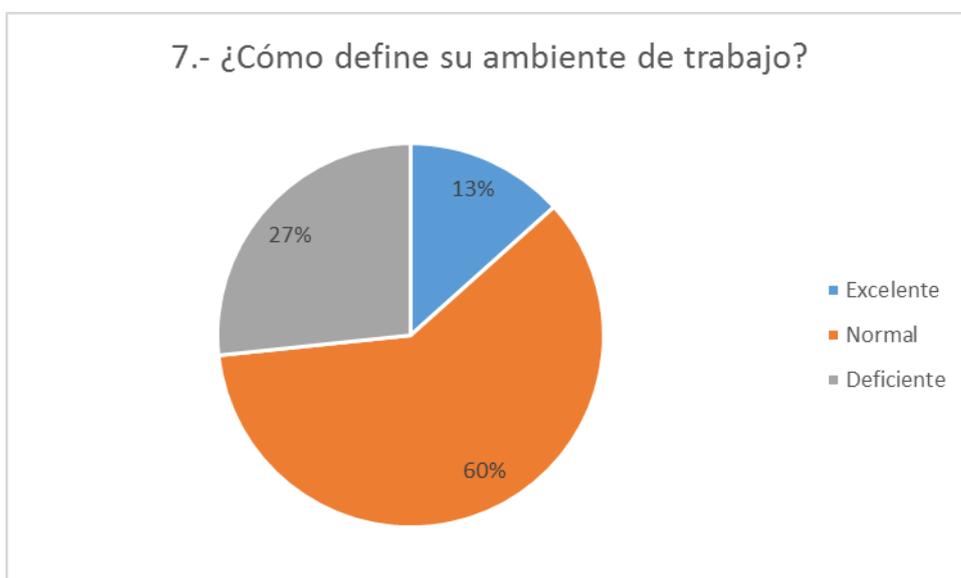
Tabla 12

Ambiente de trabajo.

7.- ¿Cómo define su ambiente de trabajo?	Encuestas	Total
Excelente	6	13%
Normal	27	60%
Deficiente	12	27%
Total	43	87%

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Figura 14 Ambiente de trabajo.



Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Interpretación.

De acuerdo a los datos encuestados el 60% define a su ambiente de trabajo como normal, mientras que el 27% muestra un ambiente deficiente, y finalmente el 13% indican que el trato es excelente.

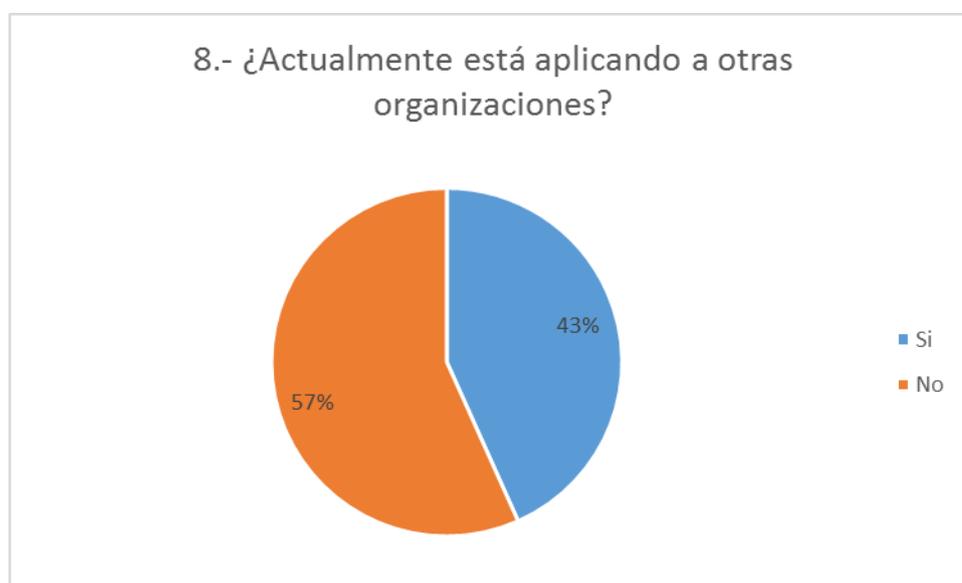
Tabla 13

Búsqueda de nuevas ofertas laborales.

8.- ¿Actualmente está aplicando a otras organizaciones?	Encuestas	Total
Si	19	43%
No	24	57%
Total	43	100%

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Figura 15. Búsqueda de nuevas ofertas laborales.



Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Interpretación.

De acuerdo a la influencia de búsqueda de trabajo con nuevas ofertas, el 57% indica que no está realizando este proceso, mientras que el 43% si lo está realizando, opiniones divididas influidas directamente que las mejores en remuneración que les ofrezca el mercado laboral ecuatoriano.

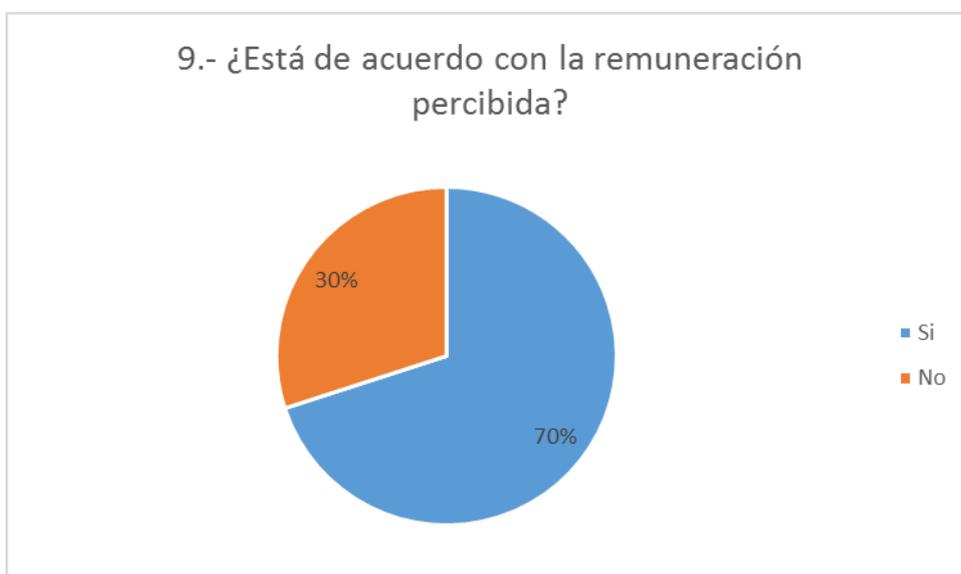
Tabla 14

Aceptación de la remuneración.

9.- ¿Está de acuerdo con la remuneración percibida?	Encuestas	Total
Si	30	70%
No	13	30%
Total	43	100%

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Figura 16 Aceptación de la remuneración.



Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Interpretación.

De acuerdo a la aceptación de la remuneración se indica que el 70% de los encuestados afirma que está de acuerdo con la remuneración percibida mientras que el 30% no está de acuerdo considerando que sus ingresos percibidos no compensan la actividad para el cual fue contratado.

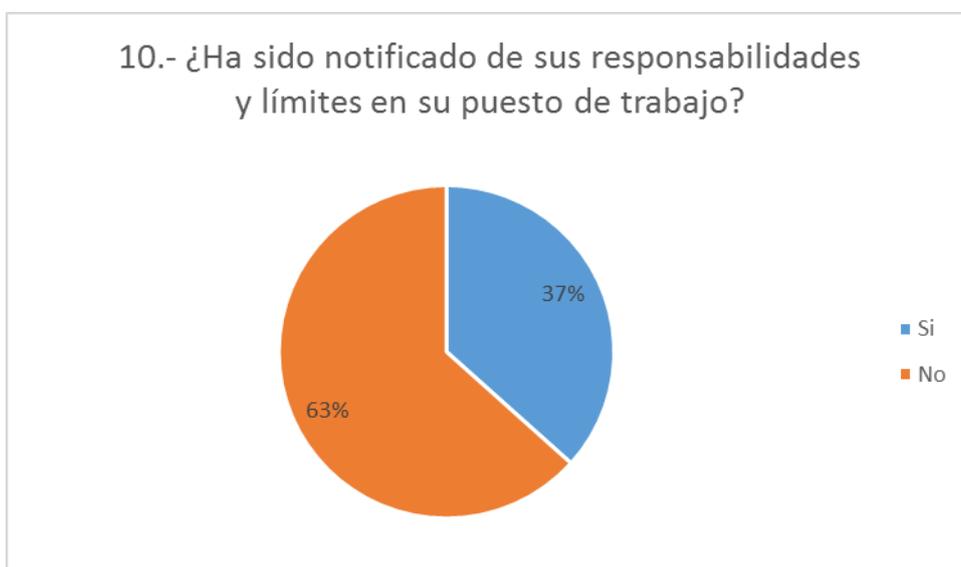
Tabla 15

Responsabilidad y límites en el puesto de trabajo.

10.- ¿Ha sido notificado de sus responsabilidades y límites en su puesto de trabajo?	Encuestas	Total
Si	16	37%
No	27	63%
Total	43	100%

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Figura 17 Responsabilidad y límites en el puesto de trabajo.



Interpretación.

De acuerdo a la figura el 63% afirma que no ha sido notificado en cuanto a sus responsabilidades y límites en su puesto de trabajo, por lo cual existe una falta de comunicación y evaluadores de rendimiento en el puesto de trabajo, mientras que el 37% afirma que si ha sido notificado.

2.3 Interpretación de resultados.

Luego de realizarla recolección de datos a través de herramientas de observación, entrevista y encuesta se establecieron los siguientes inconvenientes:

- La administración no ha establecido los límites en cuanto a las responsabilidades de su equipo de trabajo.
- No existen programas de capacitación, entrenamiento en la organización.
- Las actividades que se desarrollan son en función a la intuición y a la experiencia en trabajos relacionados en otras organizaciones.
- No existe un programa de evaluación de rendimiento al personal.
- No existe una filosofía de ambiente de trabajo en la compañía, por lo que existen trabajadores motivados y no motivados.
- Para que un trabajador sobresalga en sus labores debe proponer mejoras a la organización.
- La gerencia de la organización busca establecer un programa de entrenamiento sin embargo no cuenta con los recursos previos para su aplicación.
- Las actividades propias del negocio han provocado que los procesos no se estandaricen ni tampoco exista una guía de procedimientos para facilitar la labor sobretodo de los nuevos integrantes de la organización.
- Existe una falta de comunicación en la resolución de conflictos entre el jefe inmediato con el personal operativo, ya que la mayoría de solución se llevan a cabo entre los mismos integrantes operativos.

Capítulo 3

3 Propuesta de solución al problema

Dentro del proceso de la administración para el manejo de las operaciones de una empresa se definen cuatro puntos, la planificación, la organización, la dirección y el control, de lo descrito en el capítulo 2 sobre la recolección de datos, la idea de negocio nació de la necesidad de los consumidores en mantener en estado natural sus productos, sin embargo los puestos de trabajo fueron incrementándose conforme las operaciones diarias lo requerían.

De la entrevista obtenida a la gerencia general de la compañía, la entrevista manifestó su necesidad de implementar un programa de capacitación y entrenamiento para mejorar el rendimiento de su personal además de disminuir los tiempos de respuesta de cada puesto de trabajo aún más si las personas son nuevas.

Como se estableció en el capítulo 1 el entrenamiento es una técnica antes de la evaluación donde las personas nuevas tienen la oportunidad de conocer cada rincón de la organización, además de definir su rol que tiene en la empresa así como la importancia de sus actividades para el cumplimiento de los objetivos dispuestos en la planificación anual que haga el departamento de gerencia general.

Partiendo de este antecedente a continuación se establece un manual de procesos que involucren al personal del departamento de desarrollo humano como principal participe en adiestrar al personal, construir un plan de capacitación cuando el personal muestre deficiencias en el desarrollo de sus actividades para evitar el incremento de la rotación por despidos en toda la organización.

A continuación se muestra la elaboración de esta propuesta adicionan un análisis de costo beneficio sobre el presupuesto que se requiere para la puesta en marcha de la misma.

3.1 Características esenciales de la propuesta

En el presente capítulo se presenta la propuesta de diseño de perfiles de puestos en la compañía ECUAHIELO S. A., así como también un manual de procedimientos de capacitación y entrenamiento que sirva de ayuda a la administración para la adecuada inducción del personal en cada uno de los puestos de trabajo.

El desarrollo del trabajo de investigación permitió conocer que no se cuenta con un proceso adecuado de capacitación y entrenamiento para el personal nuevo, así mismo no existe manuales de funciones o diseño de perfiles para cada uno de los cargos en la empresa, lo cual crea conflictos en el desarrollo de las actividades del personal por lo cual se justifica el tema propuesto planteado.

Por este motivo se procederá a diseñar perfiles y funciones para los puestos de trabajo, así como un manual para la capacitación y entrenamiento del personal que contendrá políticas y procedimientos.

3.2 Forma y condiciones de aplicación.

La primera parte de la propuesta corresponde al perfil del cargo que deben tener los puestos críticos, para facilitar la administración del recurso humano, y de esta manera se cuente con personas especializadas en el tema, además de conocer futuros cambios que deben incluirse en los procesos una vez la propuesta este en marcha.

3.2.1 Diseño de perfiles de puestos.

El perfil del cargo es uno de los puntos más importantes del recurso humano, ya que define las características del personal idóneo y dispuesto a desempeñar labores de apoyo en la organización ya que una sola persona no podría con los requerimientos en este caso de selección de personal y entrenamiento.

Tabla 16

Diseño de perfil de puesto para Gerente

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Gerente
Dependencia:	Área Administrativa
Delegaciones:	En caso de ausencia, delegará sus funciones al Administrador
Perfil solicitado	
Formación	Título en administración de empresas.
Experiencia	Mínimo 4 años de experiencia profesional.
Género	Masculino o femenino.
Habilidades y Competencias	
Conocimiento técnico:	Habilidad para razonar y emplear los conocimientos técnicos en su área y mantenerse actualizado.
Trabajo en equipo:	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
Búsqueda de logros y resultados:	Destreza para realizar funciones y cumplir las responsabilidades de la compañía con eficiencia y calidad.
Creatividad:	Habilidad para mostrar ideas y técnicas novedosas para concretarlas en acciones.
Eficiencia operativa:	Habilidad para confrontar las funciones del cargo y mostrar ese conocimiento en su desempeño.
Compromiso con la organización:	Destreza para asumir con responsabilidad los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.
Actitudes	
Don de mando.	
Saber organizar y planificar.	
Ser líder y motivador.	
Ser visionario.	
Saber delegar.	
Habilidades de negociación.	
Empoderamiento.	
Manejo de conflictos.	
Comunicación verbal.	
Responsabilidad.	
Dominios particulares	
Tener conocimientos en programas de internet.	
Capacitación en Talento Humano.	
Actualización en leyes aduaneras.	
Actualización en leyes laborales.	
Conocimiento de seguridad industrial.	
Conocimientos de diferentes leyes acorde a sus funciones.	

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

De manera general el dirigente de toda la compañía es una persona con la capacidad de llevar a la organización al éxito, persona negociadora, con visión al futuro, dicho cargo en los procesos de selección rara vez es tomado, porque siempre es nombrado una persona cercana a los inversionistas del proyecto. Sin embargo, es necesario que por lo menos tenga la capacidad analítica para identificar situaciones de peligro y además ser lo suficientemente ingenioso para contar con estrategias que eviten el derroche de los recursos.

Adicionalmente, debe estar consciente de que bajo su responsabilidad se encuentra la presentación de la información clave de la compañía a los organismos de control, por lo tanto, la correcta dirección y manejo de recursos financieros y humanos será parte importante al momento de evaluar su gestión.

Es importante que domine y conozca el funcionamiento de procesos en las entidades estatales como: Superintendencia de compañías, Ministerio de Relaciones Laborales, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Servicio de Rentas Internas, etc., para que sus decisiones se encuentren en total apego a las normativas legales vigentes y de esta manera no se afecte a la empresa por estos motivos.

Otro de los puestos críticos y claves que permitirán una adecuada inducción al personal nuevo es el jefe de recursos humanos, debido a que será quien realice los cronogramas de capacitación y busque de manera constante promulgar los procesos entre las jefaturas para asegurar una correcta selección del personal.

El jefe de recursos humanos debe ser titulado en administración de empresas o psicología organizacional, como todo jefe debe tener don de mando, sobre todo habilidad y destreza para conseguir el personal adecuado que se involucre en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 17

Diseño de perfil de puesto para Jefe RRHH

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Jefe RRHH.
Dependencia:	Área Administrativa y de Recursos humanos
Delegaciones:	En caso de ausencia, delegará sus funciones al asistente de recursos humanos.
Reporta:	Administrador
Perfil solicitado	
Formación:	Título profesional: Administrador de empresas o Psicología organizacional
Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia profesional.
Género	Masculino o femenino
Habilidades y Competencias	
Liderazgo:	Habilidad para dirigir al personal bajo su mando, para alcanzar los objetivos de la compañía.
Trabajo en equipo:	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
Planeación:	Destreza para establecer metas y prioridades de la compañía, efectuando acciones y medir los plazos y los recursos requeridos para lograrlos.
Toma de decisiones:	Habilidad para establecer los presupuestos mensuales de la compañía.
Orientación al personal:	Capacidad para influir en el aprendizaje y desarrollo del personal bajo su mando, con el objetivo de lograr el cumplimiento de las metas propuestas.
Búsqueda de logros y resultados:	Habilidad para orientar a su personal para la aplicación y seguimiento de planes y proyectos orientados a la optimización eficiente de los recursos.
Pensamiento analítico:	Destreza para analizar, y evaluar con autoridad los asuntos relacionados a su cargo.
Compromiso institucional:	Responsabilidad para asumir los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.
Actitudes	
Don de mando.	
Saber organizar y planificar.	
Ser líder y motivador.	
Ser visionario.	
Saber delegar.	
Habilidades de negociación.	
Empoderamiento.	
Manejo de conflictos.	
Comunicación verbal.	
Responsabilidad.	
Dominios particulares	
Sistema de recursos humanos	
Trámites con entidades de control: Ministerio de Relaciones Laborales Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

El administrador de la empresa debe ser una persona preparada en Ingeniería Comercial o afines, con la suficiente capacidad para armar planes estratégicos en favor de la compañía, de ésta manera será quien defina el personal necesario para el desarrollo fluido de las actividades empresariales.

La persona que ocupa el cargo de administrador también se verá involucrado en el proceso de entrenamiento, ya que hará cumplir las capacitaciones que el jefe de recursos humanos haya planteado de acuerdo al puesto de trabajo que ocupará el nuevo personal. Además que validar que se establezca un presupuesto para el área de recursos humanos para que se puedan impartir las inducciones al personal nuevo con las herramientas necesarias.

Debe contar con título de tercer nivel en administración de empresas o afines, con una habilidad para trabajar con grupos, mostrando sus habilidades en la aplicación de técnicas novedosas para la ejecución de sus funciones.

El contador de la empresa, como jefe directo también debe ser una persona preparada en el área, con algunos años de experiencia, con facilidad de comunicación y delegación de funciones, así como con conocimiento en el manejo de las páginas y sistemas de los entes de control.

Debe tener destreza numérica, pues se encarga del análisis y elaboración de notas a los estados financieros, por ende su capacidad de interpretación se considera como alta para la consecución de los objetivos organizacionales.

Aunque trabaja de la mano con el área financiera, reporta directamente al Gerente General los resultados de su gestión por medio de la emisión de los estados financieros.

Tabla 18

Diseño de perfil de puesto para Administrador

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Administrador
Dependencia:	Área Administrativa
Reporta:	Gerente General
Perfil del puesto	
Formación:	Título universitario en Administración de empresas o afines.
Experiencia:	Cinco (5) años de experiencia profesional.
Género:	Masculino o femenino
Habilidades y Competencias	
Conocimiento técnico:	Habilidad para razonar y emplear los conocimientos técnicos en su área y mantenerse actualizado.
Trabajo en equipo:	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
Búsqueda de logros y resultados:	Habilidad para orientar a su personal para la aplicación y seguimiento de planes y proyectos orientados a la optimización eficiente de los recursos.
Creatividad:	Habilidad para mostrar ideas y técnicas novedosas para concretarlas en acciones en su área.
Eficiencia operativa:	Habilidad para confrontar las funciones del cargo y mostrar ese conocimiento en su desempeño.
Compromiso institucional:	Responsabilidad para asumir los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.
Actitudes	
Saber organizar y planificar.	
Ser visionario.	
Saber delegar.	
Habilidades de negociación.	
Empoderamiento.	
Manejo de conflictos.	
Comunicación verbal.	
Responsabilidad.	
Dominios particulares	
<i>Sistema contable.</i>	
Tener conocimientos en programas de internet.	
Manejo de páginas y trámites con entidades de control: Ministerio de Relaciones Laborales Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Superintendencia de compañías Servicio de Rentas Internas	

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Tabla 19

Diseño de perfil de puesto para Contador

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Contador.
Dependencia:	Área Contable
Delegaciones:	En caso de ausencia, delegará sus funciones al Administrador
Reporta:	Administrador
Perfil solicitado	
Formación:	Título profesional: CPA
Experiencia:	Mínimo 3 años de experiencia profesional.
Género	Masculino o femenino
Habilidades y Competencias	
Liderazgo:	Habilidad para dirigir al personal bajo su mando, para alcanzar los objetivos de la compañía.
Trabajo en equipo:	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
Planeación:	Destreza para establecer metas y prioridades de la compañía, efectuando acciones y medir los plazos y los recursos requeridos para lograrlos.
Toma de decisiones:	Habilidad para establecer los presupuestos mensuales de la compañía.
Orientación al personal:	Capacidad para influir en el aprendizaje y desarrollo del personal bajo su mando, con el objetivo de lograr el cumplimiento de las metas propuestas.
Búsqueda de logros y resultados:	Habilidad para orientar a su personal para la aplicación y seguimiento de planes y proyectos orientados a la optimización eficiente de los recursos.
Pensamiento analítico:	Destreza para analizar, y evaluar con autoridad los asuntos relacionados a su cargo.
Compromiso institucional:	Responsabilidad para asumir los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.
Actitudes	
Don de mando.	
Saber organizar y planificar.	
Ser líder y motivador.	
Ser visionario.	
Saber delegar.	
Habilidades de negociación.	
Empoderamiento.	
Manejo de conflictos.	
Comunicación verbal.	
Responsabilidad.	
Dominios particulares	
Tener conocimientos en programas de internet.	
Sistema contable.	
Normas Contables	
Sistema Tributario	
Leyes Tributarias	
Conocimiento de NIIF	
Programas de auditorías.	

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

La jefatura de facturación debe contar con amplios conocimientos de la Ley Tributaria pues será la encargada de mantener actualizadas las facturas, comprobantes de venta, etc., por lo tanto, es necesario que conozca acerca de los cambios en el manejo de autorizaciones y facturación electrónica de acuerdo a lo que publica constantemente el Servicio de Rentas Internas.

Debe ser una persona con título universitario de Administración de empresas, CPA, Economía o carreras afines, contar con conocimiento en manejo de sistemas contables, rapidez numérica y alto sentido de responsabilidad.

Será quien guíe a sus subordinados al momento de realizar el entrenamiento en el puesto de trabajo, enseñándoles el funcionamiento del sistema de facturación y los parámetros a considerar al momento de crear nuevos clientes, etc.

El jefe de logística será la persona encargada de elaborar las mejores rutas y alternativas para la distribución de los productos de acuerdo a los requerimientos de los clientes con el objetivo de cuidar los recursos de la compañía y optimizar los tiempos de entrega. Será una persona con título universitario en Administración de empresas, Ventas o carreras afines.

En ésta área el proceso de entrenamiento debe contemplar el conocimiento de los clientes y su ubicación para la programación de las entregas correspondientes, debe contar con la habilidad de comunicar a sus subordinados acerca de los posibles cambios que puedan darse por errores en la facturación o con los pedidos.

Tabla 20

Diseño de perfil de puesto para Jefe Facturación

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Jefe de facturación
Dependencia:	Facturación
Reporta:	Administrador
Perfil del puesto	
Formación:	Título universitario en Administración de empresas, CPA, Economía o carreras afines.
Experiencia:	Un (1) año de experiencia profesional.
Género:	Masculino o femenino
Habilidades y Competencias	
Conocimiento técnico:	Habilidad para razonar y emplear los conocimientos técnicos en su área y mantenerse actualizado.
Trabajo en equipo:	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
Búsqueda de logros y resultados:	Habilidad para orientar a su personal para la aplicación y seguimiento de planes y proyectos orientados a la optimización eficiente de los recursos.
Creatividad:	Habilidad para mostrar ideas y técnicas novedosas para concretarlas en acciones en su área.
Eficiencia operativa:	Habilidad para confrontar las funciones del cargo y mostrar ese conocimiento en su desempeño.
Compromiso institucional:	Responsabilidad para asumir los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.
Actitudes	
Saber organizar y planificar.	
Ser visionario.	
Saber delegar.	
Habilidades de negociación.	
Empoderamiento.	
Manejo de conflictos.	
Comunicación verbal.	
Responsabilidad.	
Dominios particulares	
<i>Sistema contable.</i>	
Tener conocimientos en programas de internet.	
Normas Contables	
Sistema Tributario	
Leyes Tributarias	
Conocimiento de NIIF	
Programas de auditorías.	
Manejo de archivos contables.	

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Tabla 21

Diseño de perfil de puesto para Jefe de logística

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Jefe de logística
Dependencia:	Logística
Reporta:	Administrador
Perfil del puesto	
Formación	Título universitario en Administración de empresas, Ventas o afines
Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia profesional.
Género	Masculino o femenino
Habilidades y Competencias	
Conocimiento técnico:	Habilidad para razonar y emplear los conocimientos técnicos en su área y mantenerse actualizado.
Trabajo en equipo:	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
Búsqueda de logros y resultados:	Habilidad para orientar a su personal para la aplicación y seguimiento de planes y proyectos orientados a la optimización eficiente de los recursos.
Creatividad:	Habilidad para mostrar ideas y técnicas novedosas para concretarlas en acciones en su área.
Eficiencia operativa:	Habilidad para confrontar las funciones del cargo y mostrar ese conocimiento en su desempeño.
Compromiso institucional:	Responsabilidad para asumir los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.
Actitudes	
Saber organizar y planificar.	
Ser visionario.	
Habilidades de negociación.	
Empoderamiento.	
Manejo de conflictos.	
Comunicación verbal.	
Responsabilidad.	
Espontáneo.	
Dominios particulares	
Herramientas informáticas e internet.	
Programas de logística	
Presupuesto de ventas	
Organización de rutas	

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Para el cargo de Jefe de operaciones será necesario una persona con gran sentido de responsabilidad, pues será el responsable de la producción de los productos que expende la compañía.

Tabla 22

Diseño de perfil de puesto para Jefe de operaciones

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Jefe de operaciones
Dependencia:	Área de Operaciones
Reporta:	Administrador
Perfil del puesto	
Formación	Título universitario en Ventas, Administración de empresas o carreras similares.
Experiencia	Mínimo 2 años de experiencia profesional.
Género	Masculino o femenino
Habilidades y Competencias	
Conocimiento técnico:	Habilidad para razonar y emplear los conocimientos técnicos en su área y mantenerse actualizado.
Trabajo en equipo:	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
Búsqueda de logros y resultados:	Habilidad para orientar a su personal para la aplicación y seguimiento de planes y proyectos orientados a la optimización eficiente de los recursos.
Creatividad:	Habilidad para mostrar ideas y técnicas novedosas para concretarlas en acciones en su área.
Eficiencia operativa:	Habilidad para confrontar las funciones del cargo y mostrar ese conocimiento en su desempeño.
Compromiso institucional:	Responsabilidad para asumir los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.
Actitudes	
Saber organizar y planificar.	
Ser visionario.	
Habilidades de negociación.	
Empoderamiento.	
Manejo de conflictos.	
Comunicación verbal.	
Responsabilidad.	
Espontáneo.	
Dominios particulares	
Herramientas informáticas e internet.	
Programas de ventas	
Presupuesto de ventas	
Producción y manejo de productos	

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

El Jefe financiero, deberá contar con título universitario en CPA, Economía, Administración de empresas o carreras similares, etc., debe tener un gran sentido del análisis e interpretación de estados financieros, sólidos conocimientos contables, etc.

Tabla 23

Diseño de perfil de puesto para Jefe de financiero

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Jefe financiero
Dependencia:	Área financiera
Reporta:	Administrador
Perfil del puesto	
Formación	Título universitario en CPA, Economía, Administración de empresas o carreras similares.
Experiencia	Mínimo 3 años de experiencia profesional.
Género	Masculino o femenino
Habilidades y Competencias	
Conocimiento técnico:	Habilidad para razonar y emplear los conocimientos técnicos en su área y mantenerse actualizado.
Trabajo en equipo:	Habilidad para trabajar con el grupo de empleados para alcanzar metas y objetivos para bien de la empresa.
Búsqueda de logros y resultados:	Habilidad para orientar a su personal para la aplicación y seguimiento de planes y proyectos orientados a la optimización eficiente de los recursos.
Creatividad:	Habilidad para mostrar ideas y técnicas novedosas para concretarlas en acciones en su área.
Eficiencia operativa:	Habilidad para confrontar las funciones del cargo y mostrar ese conocimiento en su desempeño.
Compromiso institucional:	Responsabilidad para asumir los asuntos propios de su cargo para lograr los objetivos de la empresa.
Actitudes	
Saber organizar y planificar.	
Ser visionario.	
Habilidades de negociación.	
Empoderamiento.	
Manejo de conflictos.	
Comunicación verbal.	
Responsabilidad.	
Espontáneo.	
Dominios particulares	
Herramientas informáticas e internet.	
Programas contables	
Presupuestos y flujos	
Análisis de estados financieros	

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

3.3 Proceso de capacitaciones y entrenamiento

En cuanto a los procesos de capacitación y entrenamiento se puede indicar que intervienen: Jefe de recursos humanos, Jefe del área y el personal de nuevo ingreso,

3.4 Programa de capacitación y entrenamiento

Con relación al programa de capacitación se establecen los siguientes temas:

Estudio organizacional (toda la organización):

- Importancia del desempeño en el puesto de trabajo.
- Factores del cambio en la organización.
- Manejo de conflictos entre los integrantes de una organización.
- Definición de los puestos de trabajo.
- Tipos de empleados en una organización.
- Análisis de las necesidades del personal en la organización.
- Manejo de trabajo en equipo.

Manejo de personal (jefe de mandos medios):

- Tipos de liderazgo.
- Importancia sobre las evaluaciones de personal.
- Manejo de conflictos en el equipo de trabajo.
- Distribución equitativa en el trabajo.
- Actividades de motivación.
- Técnicas para incrementar la productividad en el equipo de trabajo.
- Informes gerenciales sobre el rendimiento del trabajo por parte de los empleados de tipo operativo.

3.5 Presupuesto de capacitación y entrenamiento.

Dentro del presupuesto de capacitación se definen los recursos que se debe poseer para que en la organización se lleven a cabo estos procesos, a continuación se detallan cada uno de estos recursos:

- Resmas de papel para la impresión de las directrices de la compañía \$ 60.00 mensuales.
- Computadora para la toma de pruebas relacionadas con el cargo a aplicar \$400.00 activo fijo.
- Programa de pruebas técnicas y psicométricas para el cargo a aplicar \$ 1,245.00 activo intangible.
- Escritorios para el apoyo de la computadora en la que se van a tomar las pruebas y capacitación \$ 150.00 muebles de oficina.
- Pizarra acrílica para poder impartir los nuevos conocimientos \$ 180.00 dólares como equipo de oficina.
- Pupitres para escuchar clases \$ 130.00 dólares como equipo de oficina.
- Proyector para la exposición de diapositivas de las personas que impartan los conocimientos \$ 420.00 dólares como equipo de computación.
- Marcadores, cuadernos, plumas entre otros \$ 120.00 presupuesto mensual como capital de trabajo.
- Talento humano que se encargará de impartir nuevos conocimientos a la organización, presupuestado \$1,200.00 dólares.

3.6 Análisis costo / beneficio

En detalle al presupuesto a continuación se muestra de manera detallada las inversiones necesarias para la puesta en marcha de la propuesta.

Tabla 25.

Capital de trabajo.

Capital de trabajo			
Detalle	Mensual	Anual	Tiempo de uso
Resmas de papel	60.00	720.00	anual
Suministros de oficina	120.00	1,440.00	anual
Talento Humano	1,200.00	2,400.00	anual (dos capacitaciones)
Total		4,560.00	

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Tabla 26.

Activo fijo.

Activos fijos			
Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Equipos de computación			820.00
Computadora	1	400.00	400.00
Proyector	1	420.00	420.00
Equipos de oficina			180.00
Pizarra acrílica	1	180.00	180.00
Muebles de oficina			1,450.00
Escritorio	1	150.00	150.00
Pupitres	10	130.00	1,300.00
Total activos fijos			2,450.00

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

Para la evaluación económica se toma como referencia la recuperación total de la inversión bajo un flujo mínimo obtenido a través del punto de equilibrio.

Gasto mensual: \$ 4560.00 dólares previstos de capital de trabajo / 12 meses = \$380.00
 Recuperación de la inversión: \$2,450.00 en activos fijos / 12 meses = \$204.17

Total del gasto adicional generado = \$380.00 + \$204.17 = \$ 584.17

Tomando como referencia el costo unitario de la producción de hielo de \$0.10 facilitado por el departamento operativo de la empresa ECUAHIELO, se aplica el siguiente punto de equilibrio.

<p>Punto de equilibrio = <u>Costos fijos adicionales.</u></p> <p>Precio - Costo de venta</p>
--

Punto de equilibrio = \$ 584.17

\$1.00 - \$ 0.10

Punto de equilibrio = 649 unidades adicionales de hielo para sostener la propuesta por un período de 12 meses. Sin embargo a través de la simulación financiera mostrada a continuación, se necesita un nivel de ventas suficientes para cubrir la exigencia de la tasa de descuento del 12% siendo este resultado 968 unidades más de producto.

Para lograr la nueva venta adicional de ventas, la administración puede implementar las siguientes estrategias:

- Contar con personal comprometido con el beneficio económico de la compañía, de manera que trabajan con mayor intensidad en el mismo lapso de tiempo.
- Difundir la imagen corporativa de la compañía entre los clientes, ya que están capacitados en los principios y valores que la organización maneja.
- Mejorar los tiempos de respuesta en la producción de unidades de hielo, ya que todos realizan de manera correcta sus labores sin desperdicios.
- Mantener un inventario alto permite que la compañía pueda expandirse a otros mercados.

Tabla 27.

Análisis financiero de la propuesta.

	Horizonte de planificación											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Beneficio económico	871.08	871.08	871.08	871.08	871.08	871.08	871.08	871.08	871.08	871.08	871.08	871.08
Cantidad	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968
Beneficio unitario	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90
Gasto operativo	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00
Beneficio neto	491.08	491.08	491.08	491.08	491.08	491.08	491.08	491.08	491.08	491.08	491.08	491.08
Flujo de caja	-2,450.00	491.08	491.08	491.08	491.08	491.08	491.08	491.08	491.08	491.08	491.08	491.08
Tasa interna de retorno	17%											
Tasa de descuento	12% tasa pasiva en productos financieros.											
Valor actual neto	591.95											

Nota: Realizado por las autoras Ana María Silva G. y Enid Valecilla C.

De acuerdo al análisis financiero se estableció colocar la venta de 968 unidades de hielo para sostener la propuesta como beneficio adicional, para el caso del flujo de caja, se muestra el beneficio neto mensual de la propuesta con el gasto adicional en función al capital de trabajo. Donde el 17% de rendimiento adicional es mayor que la exigibilidad tomada como referencia la tasa pasiva de productos financieros que se oferta en los bancos.

Conclusiones

El manejo de la capacitación y el entrenamiento han sido variables poco exploradas al momento de establecer planes para aumentar el rendimiento del personal, normalmente los planes apuntan hacia una motivación económica en la cual compiten el personal de diferentes áreas, sin embargo con el presente estudio se demostró a la gerencia de ECUAHIELO que existen técnicas de administración de talento humano que pueden dar iguales o mejores resultados, para los cuales se establecieron las siguientes conclusiones:

Sobre el análisis de teorías de entrenamiento y capacitación, se procedió a realizar una revisión de las teorías relacionadas con la importancia de la capacitación y cómo influye en la productividad del personal dentro de las empresas, encontrando que es fundamental que se induzca a los individuos de manera correcta si se espera alcanzar una alta eficiencia en las actividades que realizan en sus puestos de trabajo.

Tratar sobre la selección de la metodología adecuada, se obtuvo como resultado una serie de procesos que permitieron conocer la situación actual de la empresa en cuanto a las capacitaciones y el entrenamiento de los nuevos colaboradores, determinando que no existe un manual de procesos que indique de qué manera se debe realizar la inducción, capacitación y entrenamiento del personal, por lo tanto muchos de ellos desconocen las políticas y procedimientos que la alta dirección ha establecido.

En el análisis costo beneficio se elaboró una propuesta que incluye una serie de perfiles de los puestos críticos dentro de la compañía, que este caso son las jefaturas con el ánimo de que la administración cuente con una base para la selección de estos cargos, pues serán quienes intervengan en el entrenamiento y capacitación de sus subordinados y por lo tanto deben apegarse a los perfiles definidos. Luego se

procedió a elaborar un proceso para la capacitación y el entrenamiento del personal en donde se involucra el Jefe de recursos humanos, el Jefe del área y el nuevo colaborador. Finalmente se indica los temas que involucra la inducción del personal nuevo.

En cuanto al manual de funciones sobre el tratamiento de actividades de entrenamiento y capacitación se definió que el directo de cada área debe establecer el itinerario sobre el cual se basa el proceso de capacitación, además de incluir indicadores de evaluación donde se muestre que el nuevo empleado conoce de manera general su trabajo y que tenga una rápida respuesta a los requerimientos establecidos de manera diaria.

Recomendaciones

Se recomienda a la administración de la compañía ECUAHIELO S. A la elaboración de los perfiles de puestos según los cargos que se vayan a ocupar, así se definirán aspectos importantes como habilidades, conocimientos y demás que beneficiarán al desarrollo de las actividades. Es primordial que la Jefatura de recursos humanos se apege estrictamente a lo señalado en estos perfiles para asegurar una adecuada selección del personal.

El proceso de capacitación y entrenamiento elaborado en ésta tesis es general, es decir, sirve para todos los departamentos de la compañía y variará de acuerdo a los tiempos, responsabilidades y necesidades de cada jefatura, por lo tanto se muestra únicamente los puntos clave de cómo se manejaría la programación entre las partes involucradas, es por ello que se recomienda al personal de talento humano que se establezcan cronogramas que puedan ser cumplidos por todos ya que involucrar al jefe directo en el entrenamiento del personal en el puesto de trabajo permitirá establecer el sentimiento de trabajo en equipo, mejorando el ambiente desde el inicio de la relación laboral.

Se recomienda a los jefes de cada uno de los departamentos de la empresa ECUAHIELO S. A., formar parte de la elaboración de los programas de capacitación y entrenamiento para que el personal de talento humano actualice de manera constante las necesidades y requerimientos de cada área, mejorando la selección del personal de acuerdo a lo que se espera cumplir.

Bibliografía

- Adsera, X. (2007). *Principios de Valoración de Empresas*. España: Deusto S.A. Ediciones.
- Barquero, A. (2011). *Administración de recursos humanos*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Bedoya, S. A. (2011). *Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la empresa Ferretería Atahualpa de la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Carpintero, G. J. (2015). *Gestión Empresarial: Prácticas Emprendedores, Autónomos y Pymes*. Navarra: Starbook Editorial.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: MC Graw Hill.
- De Pablo, L. A. (2010). *Gestión Financiera*. Bogotá: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Eliseo, R. (30 de Junio de 2011). *Técnicas de Investigación de Campo*. Obtenido de <http://niveldostic.blogspot.com/2009/06/metodo-analitico-sintetico.html>
- Freije Uriarte Antonio y Freije Obregon Inmaculada. (2009). *La Estrategia Empresarial con Método*. España: Desclee de Bouwer.
- Gan, F., & Berdel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona: Editorial UOC.

- Ganaza Vargas Juan y Gonzalez Domínguez Francisco. (2010). *Principios y Fundamentos de Gestión de Empresas*. España: Piramide.
- Garza Tamez, H., & Abreu, J. L. (marzo de 2009). [http://www.spentamexico.org/v4-n1/4\(1\)%20194-249.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n1/4(1)%20194-249.pdf). Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v4-n1/4\(1\)%20194-249.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n1/4(1)%20194-249.pdf): [http://www.spentamexico.org/v4-n1/4\(1\)%20194-249.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n1/4(1)%20194-249.pdf)
- Gómez, V. A. (2010). *La Innovación: Factor clave del éxito empresarial*. Mexico: RA - MA Editorial.
- Gutierrez, A. O. (2016). *Fundamentos de Administración de Empresas 2da Edición*. España: Piramide.
- Hernández Flores, L. P., & Cruz Galicia, R. (2014).
<http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/410093801/410093801.pdf>. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/410093801/410093801.pdf>:
<http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/410093801/410093801.pdf>
- Hernández, O. M. (2014). *Administración de Empresas 2da Edición*. Mexico: Piramide.
- Javier, M. J. (2012). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. España: Pearson.
- López, J. (2013). *Productividad*. Atlanta: Palibrio LLC Editorial.
- Martin, d. C. (2009). *Reputación Empresarial y Ventaja Competitiva*. España: Esic Editorial.

Martínez, J. I. (junio de 2001). <http://eprints.uanl.mx/6306/1/1080093854.PDF>.

Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/6306/1/1080093854.PDF>:

<http://eprints.uanl.mx/6306/1/1080093854.PDF>

Moreira Ortega, R. A. (febrero de 2013).

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1666/1/TESIS%20COMPLETA%20ROSA%20AMELIA%20MOREIRA%20ORTEGA.pdf>. Obtenido de

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1666/1/TESIS%20COMPLETA%20ROSA%20AMELIA%20MOREIRA%20ORTEGA.pdf>:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1666/1/TESIS%20COMPLETA%20ROSA%20AMELIA%20MOREIRA%20ORTEGA.pdf>

Moreno Barrios, J. A. (diciembre de 1999).

<http://eprints.uanl.mx/7488/1/1020129252.PDF>. Obtenido de

<http://eprints.uanl.mx/7488/1/1020129252.PDF>:

<http://eprints.uanl.mx/7488/1/1020129252.PDF>

Najera Sánchez Juan José, R. G. (2001). *Organización y Administración de empresas*. España: Esic Editorial.

Ortiz, U. F. (2016). *Diccionario de Metodología de la Investigación Científica 4ta Edición*. Alicante - España: Autor - Editor.

Pérez, C. V. (2013). *Control de Gestión Empresarial (8ava. Edición)*. Navarra: Esic Editorial.

Pérez, L. J. (2002). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Mexico: RIALP Ediciones.

Salkind, N. (2013). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall
Hispanoamericana S.A.

Significados. (2015). Obtenido de www.significados.com/turismo/

Tejada, J., Giménez, V., Gan, F., Viladot, G., Fandos, M., Jiménez, J., & Pío, Á.
(2007). *Formación de formadores, Volumen 2*. Madrid: ESIC Editorial.

Tenorio, R. J. (2006). *Organización y Dirección de empresas*. Asunción: Ediciones
Paraninfo S.A.

Ventura Victoria Juan y González Fidalgo Eduardo. (2003). *Fundamentos de
Administración de Empresas*. Lima: Piramide.

Apéndice

Apéndice1. Formato de la ficha de observación.

Ítem	Gestión	Sí	No	Observación
1	Las diferentes áreas cuentan con formatos para el registro de actividades, la notificación y emisión de información interna			
2	Se utiliza un sistema informático para automatizar las actividades operativas			
3	El personal cuenta con todos los materiales para sus actividades laborales			
4	Se emplea formatos para la evaluación del personal.			
5	El empleado recibe sanciones por errores en su trabajo.			
6	Existe una buena comunicación con el jefe superior en la resolución de conflictos.			
7	Existe una motivación al momento de emitir una mejora en algún proceso.			
8	Las actividades se realizan de manera planificada.			
9	Existe una asignación de recursos financieros planificada en la organización.			
10	Existen procesos de evaluación de manera interna a los empleados.			
11	Existen conflictos entre compañeros de trabajo.			
12	Han existido quejas en cuanto a la falta de capacitación en el área de trabajo.			
13	La empresa ha difundido la misión y visión de su modelo de negocios.			
14	Existen programas de entrenamiento en el ingreso del recurso humano.			
15	Existen programas de desarrollo profesional en la compañía para los empleos.			

Anexo 2. Formato de la encuesta

1.- Al entrar a la compañía usted ¿Ha recibido entrenamiento para calificar en su puesto de trabajo?

Si ____

No ____

2.- Cuando tiene dificultades en sus actividades ¿a quién acude?

Jefe inmediato ____

Compañero de departamento ____

Compañeros de otros departamentos ____

3.- ¿Existe conflictos de trabajo con sus compañeros?

Si ____

No ____

4.- ¿Ha recibido capacitaciones en su lugar de trabajo?

Si ____

No ____

5.- ¿Considera que su trabajo le ha aportado con desarrollo profesional?

Si ____

No ____

6.- ¿Actualmente tiene carga laboral en su puesto de trabajo?

Si ____

No ____

7.- ¿Cómo define su ambiente de trabajo?

Excelente__

Normal ____

Deficiente ____

8.- ¿Actualmente está aplicando a otras organizaciones?

Si ____

No ____

9.- ¿Está de acuerdo con la remuneración percibida?

Si ____

No ____

10.- ¿Ha sido notificado de sus responsabilidades y límites en su puesto de trabajo?

Si ____

No ____

Anexo 3. Ficha de entrevista.

1.- ¿Cómo nació su idea de negocios?

2.- ¿Tiene conocimientos en la administración del recurso humano? ¿Cómo se la ha aplicado en la organización?

3.- ¿Cómo se realizan los procesos de contratación en la compañía?

4.- ¿Qué hace cuando un empleado no rinde como se espera en la organización?

5.- ¿Existe un criterio de evaluación al momento de sancionar a su personal?

6.- ¿Por qué no se ha formalizado las políticas en la compañía?

7.- ¿Qué aspectos necesita para implementar estrategias sobre recursos humanos?

8.- ¿Cómo manejan los conflictos las personas de mandos medios en la compañía?

9.- ¿Qué opina sobre la aplicación del entrenamiento en la compañía?

10.- ¿Estaría dispuesto a tomar estrategias que permitan mejorar el rendimiento de sus empleados?

11.- ¿Actualmente cuenta con asesoría para la administración del recurso humano en la compañía?

ECUAHIELO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Página 1 de 10 MPPEDD01
-----------	---	----------------------------

**MANUAL DE PROCESOS Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS**

Versión N° 1

ECUAHIELO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Página 2 de 10 MPPEDD02
<p>INDICE GENERAL</p> <ol style="list-style-type: none">1. Introducción2. Glosario3. Objetivo del Manual<ol style="list-style-type: none">3.1 Objetivo General4. Normativa de aplicación5. Instrucciones para el uso del manual6. Flujo de proceso<ol style="list-style-type: none">6.1. Detalle de los procesos7. Procedimientos<ol style="list-style-type: none">7.1 Asignación de capacitación y reclutamiento.		

ECUAHIELO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Página 3 de 10 MPPEDD03
<p style="text-align: center;">Introducción</p> <p>El presente manual de procedimientos y procesos dará a conocer el detalle de las instrucciones que se llevaran a cabo de las actividades relacionadas con el respectivo proceso del área de entrenamiento y capacitación dentro de la empresa ECUAHIELO S.A, mediante el cual se optimizara la necesaria comprensión aplicando los pasos que intervienen en procedimientos acerca de la capacitación y el entrenamiento, con la finalidad de dar una mejor comprensión del proceso.</p> <p>Mediante el proceso de las áreas recursos humanos planificará en tiempos, recursos y forma de aplicación las actividades respecto a la forma en que deberán ser aplicados a los diferentes cargos de cada área en la compañía según la necesite.</p> <p>El siguiente manual contiene la portada, introducción, glosario de términos, objetivo general, las normativas que aplicara al ejecutarse, el flujograma y los detalles de sus procesos para especificar una mejor manera, detallando una mejor comprensión, y las instrucciones para hacer uso de ella.</p>		

ECUAHIELO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Página 4 de 10 MPPEDD04
<p style="text-align: center;">Glosario de términos</p> <p>Selección.- Proceso en el cual una compañía expone los requerimientos de recurso humano para desempeñar una actividad en específico y con ello coordinar sus actividades de negocios.</p> <p>Capacitación.- Proceso mediante el cual se informa a los elementos de la organización las reglas de trabajo de la compañía, siendo estas las políticas, procedimientos y sanciones de índole general que tenga la estructura de trabajo de la empresa.</p> <p>Entrenamiento.- Entrenamiento dentro del puesto de trabajo, de manera que se pueda medir el grado de adaptación de la persona a los requerimientos que exige la organización y con ello evitar errores y pérdidas que puedan comprometer el presupuesto de la misma.</p> <p>Organización.- Conjunto de elementos que tienen por identidad una organización y de la cual se les ha informado las actividades que deben realizar a cambio de una remuneración.</p>		

ECUAHIELO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Página 5 de 10 MPPEDD05
<p style="text-align: center;">Objetivo del manual</p> <p>3.1. Objetivo General:</p> <p>Establecer una herramienta administrativa que permita de forma clara llevar a cabo las diferentes actividades del proceso del área de capacitación y entrenamiento, estableciendo un control para el área de despacho y que permita regularizar las actividades del proceso de distribución de los productos mediante procedimientos.</p> <p>Responsable:</p> <p>Jefe de recursos humanos o talento humano.</p>		

EQUAHIELO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Página 6 de 10 MPPEDD06
<p style="text-align: center;">Normativa de aplicación</p> <p>Como resultado del manual de procesos y procedimientos, se aplicaran ciertas normas, las cuales se mencionan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none">- Norma ANSI <p>El propósito de esta norma es establecer un medio uniforme de designación los instrumentos y los sistemas de la instrumentación usados para la medición y control mediante la simbología.</p>		

ECUAHIELO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Página 7 de 10 MPPEDD07
-----------	---	----------------------------

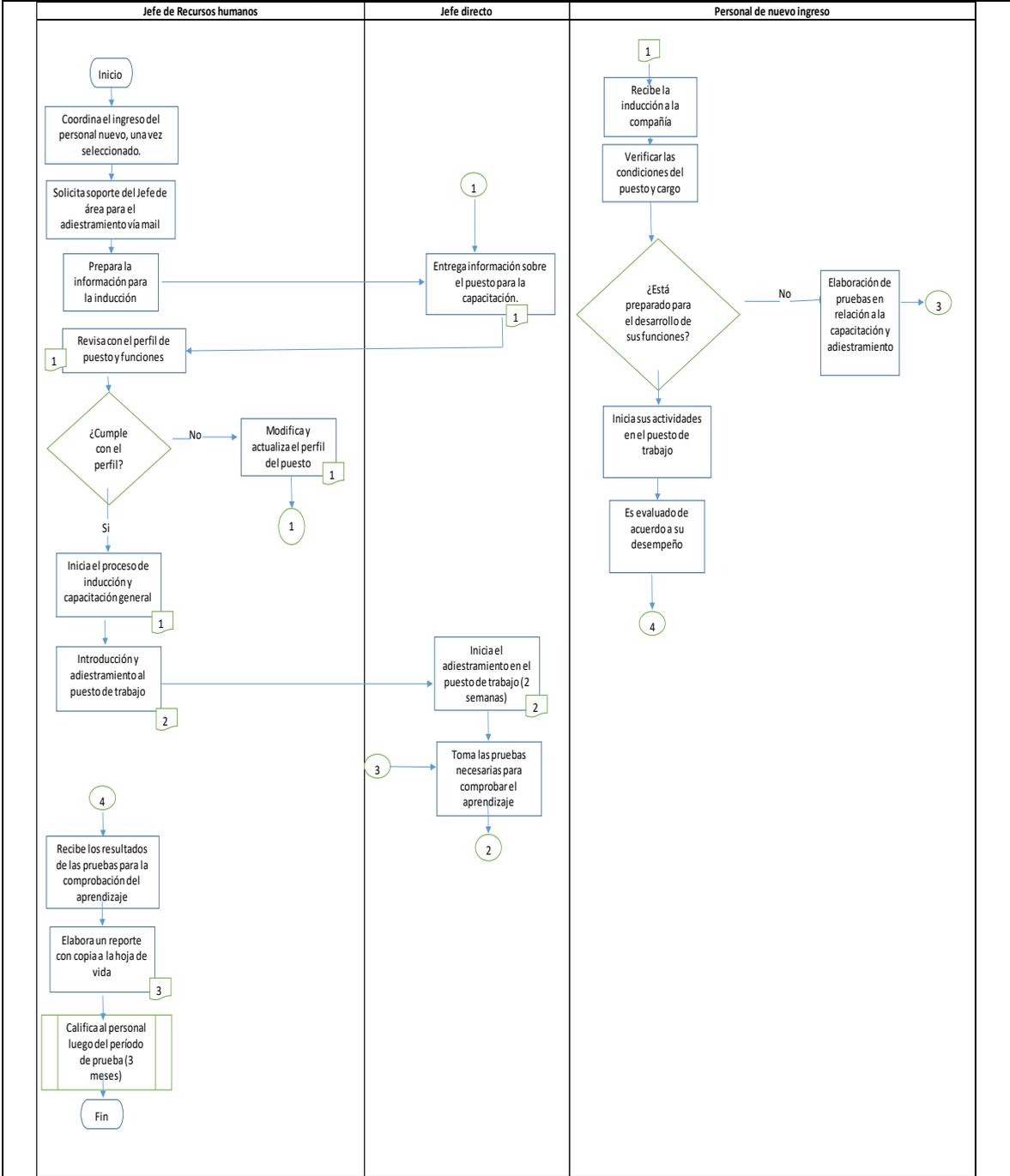
Instrucciones para el uso del manual

En el presente manual se podrá apreciar el respectivo procedimiento que permitirá el desarrollo del proceso del área de recursos humanos, el procedimiento se menciona a continuación:

Proceso de capacitación y entrenamiento

Este procedimiento contara con las normativas, glosario de términos, así como también con el diagrama de flujo en el cual se detallara quienes serán las personas responsables de las actividades a realizarse mediante los procedimientos y las actividades a realizar, los formatos y registros que se realizaran mediante los modelos de documentos en la parte de apéndice. Los procedimientos de las actividades se especifican en párrafos, que mantienen una secuencia de gestión necesaria para realizar cada procedimiento, así mismo se presenta un Flujograma que permite una forma fácil de visualización total de todas las actividades y de las personas responsables de ejecutarlas.

Mediante la descripción de las actividades de cada procedimiento, se presentaran referencias cruzadas que demuestren al lector como debe de trasladarse a la parte del apéndice del manual para visualizar las actividades de capacitación y entrenamiento. Se recomienda que primero se lea la descripción de cada uno de los formatos y pasos a seguir, se encuentra justo antes de ser presentadas las figuras dentro del apéndice y que describe el formato y demuestra la forma de realizar los realizarlos.



Fuente: Datos tomados de la empresa ECUAHIELO S.A.

Elaborado por: las autoras.

ECUAHIELO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE ECUAHIELO	Página 9 de 10 MPPEDD09
<p style="text-align: center;">Detalle del flujograma</p> <p>Selección del personal contratado.</p> <p>Una vez seleccionado el personal idóneo para el trabajo se comienza con el programa de inducción por lo cual el jefe de recursos humanos mediante mail solicita los puntos críticos que el jefe del área desea que se le explique al nuevo integrante de la organización.</p> <p>Programa de inducción.</p> <p>El nuevo elemento de la organización recibe de manera detallada la información de la empresa y las funciones en las cuales se va a desempeñar, se tomará una prueba de rápido aprendizaje para que el personal entrante tenga un conocimiento general sobre lo que tiene que hacer.</p> <p>Programa de entrenamiento.</p> <p>Durante el lapso de dos semanas el nuevo personal será expuesto a programas de clase sobre las tareas específicas que debe realizar, además con el manejo del sistema de control de la compañía, luego de ello se procede a tomar una pequeña prueba para determinar las falencias que aún tiene en la compañía; estas quedan documentadas en un informe que se lo pasa directamente a la jefatura donde se demanda la vacante.</p>		

ECUAHIELO	MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Página 10 de 10 MPPEDD10
-----------	---	-----------------------------

HOJA DE AUTORIZACIÓN

El presente manual de procedimientos la capacitación y el entrenamiento del personal de la compañía ECUAHIELO, contiene información sobre el proceso del tratamiento del personal entrante para que pase a su puesto de trabajo de manera inmediata sin vacíos en su aprendizaje, con la finalidad de ser una herramienta administrativa que de manera especifique de llevar a cabo las actividades del proceso de distribución, constituyendo un personal más eficiente y eficaz.

ELABORA:

Secretaria de distribución

APRUEBA:

Nombre

Gerente General

Nombre

Gerente de Bodega

Guayaquil, Febrero 2017