



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

“ANÁLISIS DEL SUBSISTEMA DE “ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS”, DENTRO DE UNA PYME DE CATERING EN LA CIUDAD DE QUITO.”

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Psicóloga mención Organizacional

Profesor guía:

M.S. Alexandra de Guzmán

Autora:

Sofía Evelyn Villalva Ramírez

2014

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación

M. S. Alexandra de Guzmán

C.I. 1704575347

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Sofía Evelyn Villalva Ramírez

171932808-8

AGRADECIMIENTOS

Dios ha sido el motor principal por el cual he podido realizar esta etapa de mi vida.

Gracias a Él, mis padres han velado por no detener su apoyo a lo largo de mi carrera; se han esforzado para ver cumplidos mis anhelos, pero sobre todo, me han enseñado que lo que tiene valor en la vida, es lograr las metas en las que me siento realizada y que me hacen feliz día a día.

Gracias a Dios también, mi esposo y familiares en sí fueron un pilar fundamental para no perder de vista mi objetivo.

Gracias también a mi profesora Alexandra, no solo por su dirección y guía en la investigación, sino por el respaldo que ha sido en todo este proceso.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi compañero de lucha, a mi apoyo incondicional, a la persona que con amor y paciencia no ha escatimado en ningún sentido su apoyo para que este proyecto se lleve a cabo; mi amado esposo.

Gracias Jimmy Andrés por todo el soporte que representas en mi vida.

ÍNDICE

1.	Introducción.....	11
1.1.	Direccionamiento Estratégico.....	13
1.1.1	Misión.....	13
1.1.2	Visión.....	14
1.1.3	Valores.....	14
1.2	Portafolio de Servicios.....	14
2.	Marco teórico y discusión temática.....	17
2.1	Marco teórico referencial.....	17
2.1.1	El sistema de análisis y descripción de cargos.....	17
2.1.2	Conceptos básicos.....	19
2.1.2.1	Puestos de trabajo.....	20
2.1.2.2	Trabajadores.....	20
2.1.2.3	Funciones.....	22
2.1.2.4	Prevención de riesgos.....	22
2.1.2.5	Tipos de jornadas de trabajo.....	22
2.1.2.6	Competencias.....	24
2.1.2.7	Salario.....	25
2.1.2.8	Estipulación de sueldos y salarios.....	25
2.1.3	Principios básicos de análisis y descripción de cargos.....	25
2.1.3.1	Requisitos de Formación.....	26
2.1.3.2	Requisitos Físicos.....	26
2.1.3.3	Responsabilidades implícitas.....	26
2.1.3.4	Condiciones de trabajo.....	27
2.1.4	Objetivos del Análisis de cargos.....	27
2.1.5	El proceso de análisis y descripción de cargos en el Enfoque de Competencias	28
2.1.5.1	Métodos de observación directa.....	28
2.1.5.2	Métodos de cuestionario.....	29
2.1.5.3	Métodos de la entrevista.....	29

2.1.6 Etapas en el Análisis de cargos.....	30
2.1.6.1 Etapa de planeación.....	30
2.1.6.2 Etapa de la preparación.....	31
2.1.6.3 Etapa de la ejecución.....	32
2.2 Discusión Temática.....	33
2.2.1 El catering.....	35
2.2.1.1 Qué es el servicio de catering.....	35
2.2.1.2 Características del negocio de catering.....	35
3. Objetivos.....	39
3.1 Objetivo general.....	39
3.2 Objetivos específicos.....	39
4. Preguntas directrices.....	39
5. Método.....	39
5.1 Tipo de diseño y enfoque.....	40
5.2 Muestra.....	41
5.3 Recolección de datos.....	42
5.4 Procedimiento.....	43
5.5 Análisis de datos.....	44
6. Resultados.....	46
6.1 Entrevistas.....	57
6.1.1 Equipo directivo.....	57
6.1.2 Líderes de procesos.....	58
6.1.3 Personal operativo.....	58
6.1.4 Modelo actual del Subsistema de Análisis y Descripción de Cargos en Chevere.....	59
7. Discusión y conclusiones.....	60
7.1 El procedimiento para el subsistema de Análisis y Descripción de Cargos.....	57
7.2. Modelo de descriptivo de cargos.....	66

7.2.1. Modelo de descriptivo de cargos.....	66
7.2.2. Identificación del cargo.....	67
7.2.3. Perfil del cargo.....	67
7.2.4. Competencias necesarias.....	68
7.2.5. Funciones.....	68
7.2.6. Destreza y esfuerzos físicos y mentales.....	68
7.2.7. Condiciones y riesgos de trabajo.....	68
7.2.8. Manual de funciones.....	69
7.3. Recomendaciones.....	69
8. Referencias.....	70
9. Anexos.....	74

RESUMEN

El presente trabajo de investigación presenta de manera pragmática un análisis consensuado del subsistema de análisis y descripción de cargos de una empresa de servicios de catering dentro de la ciudad de Quito, considerando dos elementos, el exploratorio que se utilizó para el levantamiento de la información y el descriptivo que muestra el cómo desarrollar el subsistema dentro de la empresa.

El documento inicia mostrando la descripción del proyecto de investigación, su justificación y objetivos que guiaron la presente propuesta estratégica; luego se indica una investigación de escritorio sobre la fundamentación teórica en la que se basó el proyecto incluyendo la bibliografía relevante y los sustentos legales que rigen la implementación posterior de los resultados.

Ya en el desarrollo de la investigación se hizo una descripción de la empresa, sus antecedentes y actual direccionamiento estratégico, además, realizó una encuesta donde se relevó información del estado situacional de la organización y todos los subsistemas de gestión del talento humano, como resultados importantes se pudo notar que, al momento de realizar la encuesta, la empresa no tiene definida una estructura organizacional fuerte ni cadena de responsabilidades ni gestión, centrando la toma de decisiones en la gerencia y sin delegación administrativa, fruto de la sistematización realizada en este punto, se presenta una primera propuesta de cómo debe estar implementado un subsistema de análisis y descripción de cargos en una empresa de servicios como la objeto de este estudio, en este sentido se desarrolla un procedimiento documentado de gestión así como en los anexos subsiguientes un manual de funciones que servirá como base de la gestión del subsistema en cuestión.

Finalmente se presentan ya las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron en el desarrollo de la investigación.

Palabras clave: Gestión, Talento Humano, Subsistema, procedimiento, Análisis, Descripción, Cargos.

ABSTRACT

This research paper presents a pragmatic analysis of the subsystem of analysis and job descriptions inside a catering company in Quito, considering two elements, the exploratory survey that was used to gather information and the description showing how to develop the subsystem within the company.

The research starts with the description of the project, their main reasons and objectives that guided the strategic proposal, then, the project shows the theoretical foundation on which was based the project, including relevant literature and legal underpinnings for governing subsequent implementation of the results.

Having that research done, we begin the description of the company, its history and current strategic direction, according to the project we have also conducted a survey which gathered information of the situational state of the organization and all human talent management systems. As an important outcome it became noticeable that, at the time of the survey, the company does not have a defined strong organizational structure and chain of responsibility; all management decisions are focused on the owners of the company without administrative delegation.

As a result of the systematization made before, the project presents a preliminary proposal for how the subsystem of analysis and job descriptions should be implemented in a service company such as the subject of this study, in this sense the project develops a documented procedure in management and in the subsequent annexes we can find a job descriptions manual that can serve as the basis for managing the mentioned subsystem.

Finally conclusions and recommendations obtained in the course of the investigation are presented.

Keywords: Management, Human Resources, subsystem, process, analysis, description, Job descriptions.

DESARROLLO DEL TRABAJO

1. Introducción

Durante los últimos años, la administración del talento humano en las empresas se ha convertido en un factor fundamental de competitividad y diferenciación entre el éxito y el fracaso de las mismas; esto se puede apreciar de manera más efectiva dentro de las empresas de servicios donde el capital productivo es el trabajador y la problemática a tratar es su productividad, empoderamiento y desarrollo.

Por otro lado, en nuestra realidad social se desconoce cuál debe ser el procedimiento adecuado para vincular un cargo frente a la estructura orgánica de una empresa, esta es una situación muy común dentro de las pymes, especialmente en aquellas que prestan el servicio de catering. Por ello el objeto de esta investigación es conocer cómo se gestiona el subsistema de Análisis y Descripción de Cargos dentro de la empresa objeto de estudio, haciendo inicialmente un diagnóstico y posteriormente, si es necesario, presentar una propuesta de mejora.

La empresa de estudio “Chefvere”, representa una PYME constituida como empresa familiar, la cual desde su nacimiento en Agosto del año 2008 orientó su gestión a la prestación del servicio de alimentación a las empresas del sector industrial, específicamente, la industria cartonera.

Esta pequeña empresa se maneja bajo un modelo de administración vertical, es decir, se encuentra bien identificada su cabeza y todas las decisiones se toman de manera jerárquica. Esto nos da la idea del bajo nivel de empoderamiento que tienen los trabajadores de Chefvere, ya que para toda acción a realizar consultan a la cabeza de la empresa.

Siendo así, en sus inicios Chefvere fue proveedor del servicio de catering para una importante empresa cartonera de la ciudad, lo cual se convirtió en un gran referente para darse a conocer en las compañías del medio; por esta razón, ha

ido creciendo en estos cinco años de gestión en cantidades de producción y por ende en el número de colaboradores.

La Empresa en sus primeros meses de gestión no consideraba necesaria la incorporación de más personal para atender su frente administrativo, ya que su enfoque era el trabajo operativo. En ese momento, sólo una persona se encargaba de llevar la contabilidad; y, alrededor de cuatro personas estaban al frente de las labores de cocina, es decir, preparación y servicio de los alimentos. Las funciones de compras y logística estaban a cargo de la cabeza de la empresa, así como las decisiones estratégicas.

En el transcurso de estos años de funcionamiento, Chefvere ha incrementado su cartera de clientes y ha crecido también en número de operarios, razón por la cual se ha complicado la administración del personal, pudiéndose observar de manera preliminar que en esta PYME, la gestión administrativa no se ha llevado de manera ordenada.

Hoy por hoy, Chefvere cuenta con 26 colaboradores en nómina y atiende de manera constante a cuatro empresas en la ciudad de Quito, en las zonas del sur y los Valles.

A continuación se presenta el logo de la empresa:



Figura 1: Logo de la empresa Chefvere Cia. Ltda.

Por esta razón, ante esta etapa de crecimiento se requiere que se formalicen estas actividades con la perspectiva de un desarrollo y sostenibilidad en el tiempo.

Al referirme a formalizar las actividades, hago alusión a la necesidad de establecer procesos y procedimientos en la empresa, ya que en un proceso de crecimiento, si no se delimitan a tiempo las actividades, las funciones o incluso las líneas de autoridad, se puede tender al desorden.

1.1. Direccionamiento Estratégico

Como se mencionó anteriormente la empresa se encuentra en el negocio de brindar servicios de catering empresarial para organizaciones industriales en su preferencia, su estrategia principal es el contacto con los propietarios de las empresas clientes y mantener un alto nivel de servicio acompañado de alta calidad en el producto ofertado.

Según los datos entregados por una de las accionistas de Chefvere, la empresa en la actualidad se encuentra en una etapa de franco crecimiento mostrando un crecimiento de ventas promedio de 25% anual.

Así mismo, la información recogida desde la fuente del *Plan Estratégico de Chefvere Cia. Ltda.*, ha definido para si los siguientes elementos como direccionamiento estratégico:

1.1.1. Misión

“Somos una micro empresa dedicada al servicio de catering empresarial, que utiliza estándares nutricionales e higiénicos garantizando un producto final de buena calidad para el consumo de nuestros clientes, buscando satisfacer sus necesidades alimenticias.

1.1.2. Visión

“En el año 2015 Chevere habrá ampliado su cartera de clientes en el sector industrial de la ciudad de Quito consolidando su posicionamiento en el mercado y ampliando su línea de negocios.”

1.1.3. Valores

“La empresa ha definido para si los siguientes valores empresariales como bandera en su gestión:

- Vocación de servicio: Nuestro personal debe atender con esmero los requerimientos de los clientes y procurar su satisfacción en todo momento.
- Empatía: Nuestros colaboradores buscarán en todo momento ponerse en el lugar de nuestros clientes con el fin de entender sus necesidades y requerimientos.
- Calidad: El servicio brindado debe satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes.
 - Competencia: Nuestro trabajo debe ser competitivo dentro del entorno fomentando nuestros diferenciadores como elementos elección de los clientes.”

1.2. Portafolio de Servicios

La empresa cuenta con un portafolio de productos completamente definido en función de sus dos principales líneas de negocio que son:

- Catering Empresarial
- Catering de Eventos

Para llevar a cabo lo propuesto por este proyecto, se ha realizado un análisis preliminar en un primer acercamiento a la empresa objeto de estudio y se ha

contextualizado su problemática inicial en la falta de delegación de funciones a sus colaboradores, debido a una gestión administrativa poco ordenada, es decir, que en medio de la repentina expansión que tuvo Chevere, únicamente se integró gente que tenía que encargarse de varias cosas sin que se le haya especificado sus funciones ni su cargo en sí.

Al haber delimitado el problema, la pregunta de investigación que guiará el desarrollo del presente proyecto de investigación, es si: ¿El subsistema de análisis y descripción de cargos dentro de la empresa analizada sigue los procesos estratégicamente adecuados?

Lo que se propone es que se establezca una operación adecuada y estratégica del subsistema de análisis de cargos, a fin de que esto refleje un servicio eficiente al cliente interno y externo a través de la estandarización de las actividades que le competen a cada trabajador de la Empresa para medirlas y mejorarlas.

El principal objetivo de este análisis es diagnosticar el actual manejo de la Organización y los resultados que esta tiene a través de este modo de operación, además de buscar la máxima optimización de sus recursos para una mejora continua.

Para la realización de este proyecto de investigación, se plantea la utilización de la información relevante correspondiente a la empresa del último año pero considera también la aplicabilidad del presente proyecto para los próximos 2 años de gestión según se plantea en la estrategia de la empresa.

Siendo así la metodología que usaremos a lo largo de este documento, será de tipo descriptivo, ya que el fin es obtener un diagnóstico situacional de la empresa objeto de estudio; para ello se usarán herramientas para levantamiento de información como encuestas, entrevistas y sobre todo la observación directa. Con esto se busca que el análisis sea exploratorio pero que también proponga mejoras.

En cuanto a lo obtenido en el desarrollo del proyecto de investigación se puede mencionar que la situación actual de la empresa en cuanto al conocimiento e implementación de la estructura organizacional es bastante limitada, existe una clara identificación del liderazgo, lo cual es natural en empresas familiares pero apenas unos cuantos colaboradores cuentan con una herramienta que identifique las funciones del personal.

Por lo tanto, lo que ha propuesto el presente trabajo de titulación, es analizar el manejo que se ha dado al subsistema que se encarga del análisis y descripción de todos los cargos tipos que existen en la empresa, a fin de determinar su diagnóstico situacional actual, para poder aprovechar sus fortalezas y hacer correcciones sobre las falencias que se presenten.

De esta manera, una adecuada administración del personal desde esta perspectiva, se puede convertir en un activo fundamental para la generación de valor agregado para el cliente de la Empresa.

2. Marco teórico y discusión temática

2.1. Marco teórico referencial

2.1.1. El sistema de análisis y descripción de cargos.

“Hoy, como nunca antes, se verifica en el mundo la consistencia de la unidad entre desarrollo del conocimiento y progreso material, desde una perspectiva crítica, este concepto de progreso como algo relativo, de acuerdo al contexto en que se dé” (MEJIA-GIRALDO & BRAVO-CASTILLO, 2013, p.3).

Analizando esta perspectiva, la realidad actual se enmarca dentro de una perspectiva empresarial donde todo incremento en los ingresos de una empresa se muestra como un éxito sin embargo esto no muestra integralidad de crecimiento de la misma donde la perspectiva de análisis y evaluación debe considerar otros elementos como el aprendizaje, el desarrollo de los colaboradores o su aumento en la participación de mercado.

No obstante, el desarrollo vertiginoso de nuevas tecnologías, el frenetismo actual (pos-industrial) para el desarrollo y el abaratamiento del costo en los nuevos productos, a una escala mayor que la de la producción Fordista o en cadena y la “unión permanente” entre ciencia y producción industrial, hacen que adquiera poca importancia la excesiva precaución acerca de las causas, consecuencias y contenidos de estos conocimientos acumulados y organizados sistemáticamente (MEJIA-GIRALDO & BRAVO-CASTILLO, 2013, p. 4).

En los últimos años, “en la prensa y las noticias empresarias se está viendo con cierta frecuencia la preocupación de las empresas por la creciente dificultad para conseguir reclutar personal especializado o talentos para la organización” (Preve, 2010, p.30).

Con el fin de contrarrestar este problema la gestión integral del recurso humano se vuelve fundamental y clave en el desarrollo de políticas, técnicas e instrumentos que se puedan aplicar en las organizaciones con el fin último de

situar a la persona competente, es decir que tenga los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias en el puesto adecuado según su formación y talento, en el momento oportuno y estratégico dentro de la empresa; y, motivada para contribuir eficazmente a la consecución de sus objetivos.

Así, para tener un enfoque sistémico en la gestión del talento humano, Martha Alles, recomienda que su Dirección Estratégica debe considerar los siguientes elementos (Alles, 2006, p.25)



En función de lo expuesto por Alles, los subsistemas que deben ser considerados son:

- Análisis y descripción de cargos
- Atracción, selección e incorporación
- Desarrollo y planes de sucesión
- Formación
- Evaluación del desempeño
- Remuneraciones y beneficios

Ahora es necesario resaltar que el subsistema de análisis y descripción de cargos es de suma importancia para el establecimiento de las organizaciones puesto que permite:

- Comparar puestos y clasificarlos.
- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Sirve de marco para capacitar, entrenar y desarrollar personal
- Define rendimiento estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones de carácter objetivo.
- Permite una mayor claridad en los planes de carrera y sucesión.

2.1.2. Conceptos básicos

Estos son los principales conceptos a tener en cuenta en el desarrollo del presente proyecto, como pilares básicos de la teoría que sustenta la investigación:

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas (Chamba, 2012, p.18).

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico (Carrasco, 2008, p.6).

Debido a la división del trabajo y a la especialización de funciones, la determinación de necesidades básicas de recursos humanos de la organización empresarial o institucional, se establece a través de un

esquema de descripción y especificación de puestos, el cual debe entenderse como un proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que comprende cada uno de ellos, así como las aptitudes, habilidades conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en los mismos (William, 2000, p.34).

Conociendo esto y en función de los objetivos del presente proyecto de investigación, los conceptos básicos que se abordarán en el desarrollo del presente proyecto de investigación son:

2.1.2.1. Puestos de trabajo

Según Cuevas (2013), el puesto de trabajo, es una unidad de trabajo de la organización que tiene sus tareas, roles o funciones, así como sus deberes y responsabilidades. Es un espacio laboral establecido de manera formal dentro del organigrama de una organización. También se le llama cargo, concebido como la responsabilidad de una persona dentro de la organización donde ejecuta su trabajo.

En otros ámbitos también se le llama puesto, porque es un lugar que ocupa una persona física como laboralmente. Se diferencian plaza de puesto porque un puesto puede tener varias plazas, por ejemplo en una planta de producción de una fábrica, puede haber un puesto de operario de maquinaria con 4 vacantes (es decir hay 4 vacantes pero un puesto para 4 personas). Las plazas pueden estar ocupadas (tiene a la persona) o estar vacantes (nadie lo ocupa) (Cuevas, 2013, p.1).

2.1.2.2. Trabajadores

“Trabajador es la persona natural que presta sus servicios personales, intelectuales y/o materiales. Empleador o empresario es la persona natural o

jurídica, de cualquier clase, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o presta el servicio” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012, p.3).

Los gerentes, directores, administradores, capitanes de barco y, en general, quienes a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y/o administración, aun sin tener poder escrito y suficiente según el derecho al que pertenezca la empresa, son representantes del empleador o empresario y con sus decisiones le obligan con los demás trabajadores

La definición moderna de trabajador, como la de empresario, fueron planteadas con la revolución industrial del siglo XIX. De acuerdo a Bailon (1998), este planteamiento surgió con la dicotomía social, económica y productiva establecería las diferentes clases sociales: clase capitalista y clase obrera. En el manifiesto comunista, Marx y Engels, definen al conjunto de trabajadores dependientes como proletariado:

“Por proletarios se comprende a la clase de trabajadores asalariados modernos, que, privados de medios de producción propios, se ven obligados a vender su fuerza de trabajo para poder existir” (Bailon, 1998, p.181).

En la teoría marxista, frente a la burguesía, el trabajador es la clase social que no tiene la propiedad de los medios de producción. Por lo tanto, la única fuente de ingresos para los proletarios es la venta de su trabajo, de su fuerza de trabajo.

La 'Sociedad Capitalista' se define como aquella sociedad política y jurídica basada en una organización específica del trabajo, el dinero y la utilidad de los recursos de producción, caracteres propios del capitalismo. En el orden capitalista, la sociedad está formada por clases socioeconómicas en vez de estamentos como son propios del feudalismo y otros órdenes pre-modernos. Se distingue de éste y otras formas sociales, por la posibilidad de movilidad social de los individuos, por una estratificación social de tipo económica, y por una distribución de

la renta que depende casi enteramente de la funcionalidad de las diferentes posiciones sociales, adquiridas en la estructura de producción (Historia Universal, 2010, párr.8).

2.1.2.3. Funciones

“Grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de un organismo social de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa” (Gobierno de Quintana Roo, 2011).

Conjunto de actividades que están orientadas hacia un objetivo común del negocio.

2.1.2.4. Prevención de riesgos

De acuerdo a lo establecido en el artículo 410 del Código del Trabajo vigente, se definen a las obligaciones del empleador y empleado respecto de la prevención de riesgos, de la siguiente manera:

“Los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no representen peligro para su salud o su vida.

Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene determinadas en los reglamentos y facilitadas por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2005, p. 11).

2.1.2.5. Tipos de jornadas de trabajo

Los artículos 47, 48, 49, 50, 51 y 52 del código del trabajo vigente hacen referencia a los siguientes tipos de jornada de trabajo (Asamblea Nacional del Ecuador, 2005, p.12).

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

Art. 48.- Jornada especial.- Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor.

La jornada de trabajo para los adolescentes, no podrá exceder de seis horas diarias durante un período máximo de cinco días a la semana.

Art. 49.- Jornada nocturna.- La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento.

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias.

Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores.

Art. 51.- Duración del descanso.- El descanso de que trata el artículo anterior lo gozarán a la vez todos los trabajadores, o por turnos si así lo exigiere la índole de las labores que realicen. Comprenderá un mínimo

de cuarenta y ocho horas consecutivas.

Art. 52.- Trabajo en sábados y domingos.- Las circunstancias por las que, accidental o permanentemente, se autorice el trabajo en los días sábados y domingos, no podrán ser otras que éstas:

a) Necesidad de evitar un grave daño al establecimiento o explotación amenazado por la inminencia de un accidente; y, en general, por caso fortuito o fuerza mayor que demande atención impostergable. Cuando esto ocurra no es necesario que preceda autorización del inspector del trabajo, pero el empleador quedará obligado a comunicárselo dentro de las veinticuatro horas siguientes al peligro o accidente, bajo multa que será impuesta de conformidad con lo previsto en el artículo 628 de este Código, que impondrá el inspector del trabajo.

b) En estos casos, el trabajo deberá limitarse al tiempo estrictamente necesario para atender al daño o peligro; y,

c) La condición manifiesta de que la industria, explotación o labor no pueda interrumpirse por la naturaleza de las necesidades que satisfacen, por razones de carácter técnico o porque su interrupción irroge perjuicios al interés público (Asamblea Nacional del Ecuador, 2005, p. 13).

2.1.2.6. Competencias

“Las "Competencias" son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos y destrezas para manejar situaciones de la vida cotidiana, sean estas de orden personal o profesional, con el fin de obtener los resultados esperados” (Alianza Cooperativa Internacional, 2010, p.2).

“Son capacidades reales, que pueden ser modificadas y desarrolladas desde diferentes fuentes” (Alianza Cooperativa Internacional, 2010, p.3).

- La formación,
- El aprendizaje,
- La experiencia en puestos de trabajo,
- La experiencia de vida.

2.1.2.7. Salario

Indica nuestro Código de Trabajo, que:

Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables (Asamblea Nacional del Ecuador, 2005, p.16).

2.1.2.8. Estipulación de sueldos y salarios

“Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2005, p.16).

Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución (Asamblea Nacional del Ecuador, 2005, p.16).

2.1.3. Principios básicos de análisis y descripción de cargos

“Dentro del análisis de cargo existe una estructura definida que puede ser aplicada a cualquier tipo o nivel de cargo, ésta se refiere a cuatro áreas de requisitos, las cuales se dividen generalmente en varios factores de especificación.” Al respecto (Chiavenato, 1999, p. 334), plantea que estas áreas. Y factores de especificación son:

2.1.3.1. Requisitos de formación.

Los requisitos de formación tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el colaborador debe tener para desempeñar el cargo de manera correcta. Entre los requisitos de formación están los siguientes factores de especificaciones:

- Instrucción básica.
- Experiencia necesaria.
- Adaptación al cargo.
- Iniciativa necesaria.
- Actividades necesarias.

2.1.3.2. Requisitos físicos.

Según Chiavenato:

Los requisitos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones: (Chiavenato, 1999, p. 335).

- Esfuerzo físicos necesarios.
- Capacidad visual.
- Destreza o habilidad.

- Constitución física necesaria.

2.1.3.3. Responsabilidades implícitas.

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante al cargo (además del trabajo normal y de sus funciones) por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipos que utiliza, para el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, la pérdida o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. (Chiavenato, 1999, p. 335).

2.1.3.4. Condiciones de trabajo.

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones (Chiavenato, 1999, p. 336).

2.1.4. Objetivos del Análisis de Cargos

El análisis y diseño de puestos, según lo definen Gómez, Mejía, Balkin y Cardy (2003), consiste en “describir y registrar el fin de un puesto de trabajo; sus principales objetivos y actividades; las condiciones bajo las que se lleva a cabo; y los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarios para desempeñarlo”. Gómez et al. (Citado en García, 2009, p. 162).

El análisis de cargos es fundamental, pues es la base para cualquier programa de recursos humanos, proporciona toda la información necesaria de las actividades de recursos humanos para contribuir al desarrollo de las organizaciones con un alto nivel de eficiencia. Según Chiavenato (1999, p. 348), entre sus objetivos principales están:

- Brindar información acerca de los requisitos mínimos de aplicación para los postulantes así como las condiciones de trabajo y competencias necesarias para desempeñarlo.
- Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.
- Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base de la capacitación del personal.
- Determinar, mediante la evaluación y clasificación de cargos, las fuerzas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado como base para la administración de salarios.
- Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional.
- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial, en el sentido de minimizar la insolubilidad y peligrosidad comunes a ciertos cargos (Chiavenato, 1999, p. 348).

2.1.5. El proceso de análisis y descripción de cargos en el Enfoque de Competencias

Para realizar el análisis de cargos deben tenerse en cuenta los siguientes métodos:

2.1.5.1. Métodos de observación directa.

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consiste principalmente en actitud física observable. Radica en obtener la información sobre las actividades del cargo, observando directamente las operaciones que ejecuta el trabajador.

“Ventajas:

- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que éste sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
- Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos.
- Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).

Desventajas:

- Costo elevado, pues para que el método sea completo, el analista de cargo requiere invertir bastante tiempo.
- La simple observación, sin el contacto directo o verbal con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.
- No se recomienda que se aplique en cargos que no sean simples y repetitivos.” (Chiavenato, 1999, p. 339).

2.1.5.2. Métodos de cuestionario.

Es un instrumento que se emplea con la finalidad de obtener información escrita sobre los cargos y sus características.

Ventajas:

- Proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características.
- Es más económico para el análisis de cargo.
- Es distribuido a todos los ocupantes de cargos, y devuelto con relativa rapidez tan pronto como lo hayan respondido.
- Ideal para analizar cargos de alto nivel.

Desventajas:

- No es recomendable para cargos de bajo nivel.

- Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- Tiende a ser superficial o distorsionado (Chiavenato, 1999, p. 340).

2.1.5.3. Métodos de la entrevista.

Consiste en entrevistar a las personas que desempeñan el cargo y a sus superiores inmediatos con el objeto de detectar los propósitos principales del cargo, las actividades y las relaciones que posee.

Existen tres tipos de entrevistas, éstas son:

- Entrevistas individuales con cada empleado.
- Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñan el mismo trabajo.
- Entrevistas con uno o más superiores que tengan un conocimiento a fondo del cargo que se está analizando.

Ventajas:

- Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de dialogar y aclarar dudas.
- Es el método de mejor calidad y el que proporciona un mayor rendimiento al análisis.
- Puede aplicarse a cualquier tipo de cargo.

Desventajas:

- Si la entrevista es mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Costo operativo elevado (Chiavenato, 1999, p. 341, 342).

2.1.6. Etapas en el análisis de cargo.

Comúnmente un programa de análisis de cargo incluye tres etapas, éstas son:

2.1.6.1. Etapa de planeación.

Es la fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo que el análisis de cargo expresa y requiere de los siguientes pasos:

- Determinación de los cargos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología, etc.
- Elaboración del organigrama de cargos y ubicación de los cargos en el mismo. Al ubicar un cargo en el organigrama se logra definir los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.
- Elaboración del cronograma de trabajo, que especifica por dónde se iniciará el programa de análisis, éste puede comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores, o viceversa.
- Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse. En general, se eligen varios métodos de análisis porque es difícil que los cargos tengan naturaleza y características semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas.
- Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, basada en los criterios: criterios de universalidad y criterios de discriminación.
- Criterios de universalidad: los factores de especificaciones deben de estar de alguna manera, presentes en la totalidad de los cargos que se analizarán o, al menos, en el 75%, por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.
- Criterios de discriminación: los factores de especificaciones deben variar según el cargo, es decir, no puede ser constantes o uniformes.

- Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determinar el campo o actitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretende analizar. La actitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior y superior de un factor presenta en un conjunto de cargos.
- Graduación de los factores de especificaciones. Consiste en transformarlos de variables continuas en variables discretas o discontinuas (Chiavenato, 1999, p. 343).

2.1.6.2. Etapa de la preparación.

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargo que conformarán el equipo de trabajo.
- Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.).
- Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el análisis de cargos).
- Recolección previa de datos (nombre de los ocupantes de los cargos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc. utilizados por los ocupantes de los cargos) (Chiavenato, 1999, p. 345).

2.1.6.3. Etapa de la ejecución.

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis.

- Recolección de datos sobre los cargos mediante el método de análisis elegido con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato.
- Selección de los datos obtenidos.

- Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargo.
- Redacción definitiva del análisis de cargo.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis de cargo para la aprobación (Chiavenato, 1999, p. 346).

Dentro de esta investigación, ha sido preciso indagar acerca de la metodología que se usa para la valoración y diseño de cargos dentro de las empresas y Pymes en general para tener una línea de base de comparación y determinar si es necesario tomar como referente estos modelos a fin de redefinir los cargos existentes en nuestra empresa investigada, ya que el aporte desde la perspectiva de la Psicología Organizacional, es el buscar el mejoramiento continuo de una organización, cualquiera que esta sea.

La importancia de gestionar un acertado proceso de Análisis y Descripción de Cargos en una empresa, permite al personal de esta conocer claramente cuáles son sus funciones y cuál es la misión de su cargo, cuál es el aporte de su labor dentro de la compañía y en general, busca una alineación de su personal con el plan estratégico de la empresa.

Investigaciones periodísticas anteriores que respaldan mi justificación y la importancia de este proyecto, indican que, durante los últimos años, la administración del talento humano en las empresas se ha convertido en un factor fundamental de competitividad y diferenciación entre el éxito y el fracaso de las mismas; esto se puede apreciar de manera más efectiva dentro de las empresas de servicios donde el capital productivo es el trabajador y la problemática a tratar es su productividad, empoderamiento y desarrollo. Esto lo indica (Castellanos, 2006, párr. 9).

Lograr este empoderamiento en las personas que forman parte de una compañía, mucho tiene que ver con la administración del área de talento humano que se da en las mismas; de esta manera, Recursos Humanos abarca varios campos de acción, como es la búsqueda de crecimiento de un trabajador dentro de su lugar de trabajo, la formación que la misma empresa pueda ofrecer a su personal, el cuidado que debe tener la empresa en que sus

colaboradores tengan claridad acerca de las funciones que debe desempeñar, y como no, los medios a través de los cuales llegó la empresa a enrolar a cada uno de sus empleados. Esto se resume en algunos de los subsistemas que abarca el área de recursos humanos de una empresa como son el reclutamiento y selección de personal, la capacitación, el análisis y descripción de puestos, entre otros. (Colmenares, 2007, p. 83).

Es importante que cada uno de estos alcances, tenga un impacto en el empleado, de manera que ello se refleje tanto en el compromiso de la gente con la organización, así como en los índices de su gestión dentro de esta.

2.2. Discusión Temática

En el Ecuador el sector productivo conformado por las PYMES se desarrolla en un entorno en el que destacan las actividades comerciales, las de producción, y la prestación de servicios.

De acuerdo a la investigadora María Luisa Rocha, Directora de Proyectos de la Cámara de la Pequeña Industria del Guayas, “se estima que en el sector de las PYMES existen alrededor de 600.000 pequeñas y medianas empresas que ocupan a 1.200.000 personas, lo que representa un 38% de la ocupación total del país”. (Rocha, 2005).

La realidad en que se desenvuelven las PYMES en nuestro país, revela la inseguridad a la que están expuestas en tiempos de crisis económicas y la dificultad para aprovechar las oportunidades que propone el entorno comercial al que se someten, todo esto provocado por la desorganización y poca formalidad al momento de su constitución.

Es así que, al ser las PYMES un ejemplo de que las actividades y procesos se concentran en una sola persona la cual, por lo general es el dueño, se evidencia que éste es quien se encarga tanto de las funciones productivas, como de compras y de ventas, desatendiendo a la administración del talento humano como tal.

Con relación a la industria del Catering, en Ecuador no se ha hecho mayor investigación al respecto, pues este servicio aún es considerado como muy informal y únicamente como un servicio adicional que prestan las empresas de la industria hotelera.

Se considera además en lo referente al estudio de las Pymes en el país, que el servicio de Catering está surgiendo como proyectos de empresa que ofertan su operación al proveer el servicio de alimentación para ejecutivos o eventos sociales a todo nivel. Por lo general estas empresas se dirigen a la clase media-alta. La intención de estos proyectos es enfocar el servicio a una perfecta alimentación y poner énfasis en la calidad tanto en el producto como en el servicio.

Para ello, estas Pymes promueven la negociación con sus proveedores tratando de mantener una relación fiel, entregas oportunas y materia prima de calidad lo cual da como resultado un producto final de alta calidad para los clientes. (Barrera, 2001, p.14).

2.2.1. El catering

2.2.1.1. Que es el servicio de catering

“Se considera empresa de catering a las industrias de elaboración de comidas para consumo en colectividades fuera del establecimiento de producción, el cual se prestará con equipamiento, servicio y personal necesario para satisfacer necesidades propias de estos casos al cliente.” (Guambi, 2004, p. 14)

2.2.1.2. Características del negocio de catering

Conforme la definición expuesta en el punto anterior, las características más importantes y muy particulares del servicio de catering son:

- Servicio de alimentos fuera del establecimiento de producción.

- El lugar de servicio no es fijo.
- Los volúmenes de producción en su mayoría son altos
- En muchos de los casos este tipo de servicio se da en ocasiones especiales para el cliente
- Si el servicio de alimentos es fuera del establecimiento de producción, entonces se puede deducir que para estas actividades es fundamental considerar como aspecto importante el transporte.
- En todas las clases de empresas de catering se menciona la clase de clientes a las cuales se van a dar el servicio por lo cual, se sabrá el volumen exacto o al menos aproximado al cual alimentaremos.
- A diferencia de otros banquetes en este se puede prever aspectos anticipadamente como los volúmenes necesarios de géneros alimenticios, bebidas.
- La materia prima puede comprarse con la mayor exactitud y se puede evitar pérdidas o desperdicios ocasionados por sobrantes de la materia prima.

El personal a emplearse será el necesario y cada uno de ellas sabrá su labor con exactitud y no existirá personal desocupado o extraviado en su campo de acción.

En nuestro país, tampoco se han desarrollado muchos estudios en relación a la importancia de la gestión de recursos humanos dentro de las empresas de servicios de alimentación, sin embargo, a manera de trabajos de titulación, si se ha planteado la necesidad de realizar cambios en las estructuras de empresas de catering, con la finalidad de elevar los niveles y estándares de servicio de este tipo de empresas, ya que se ha comprendido, que dentro de la gestión de la calidad, el producto final y la satisfacción del cliente es la razón de ser de una empresa; por ello, según la investigación que ejecutó en el 2011 Carlos Tapia de la Universidad de las Américas, menciona que el realizar una reingeniería dentro de una empresa de catering, “parte de la necesidad de los integrantes por alcanzar objetivos económicos y comerciales, y llevar a la

empresa a otro nivel de imagen y prestación de servicios alimentarios” (Tapia, 2011, p.5).

A continuación se presentan algunos planteamientos de distintos autores que han desarrollado varias iniciativas y estrategias que dan relevancia a la necesidad de contar con un sistema de recursos humanos adecuado mucho más si el giro de negocio es del sector servicios donde la mano de obra es un factor crítico de éxito.

En lo expresado por la investigadora María Alejandra del Pozo, la primera fase que se debe considerar en el desarrollo de una empresa de servicios de catering es la gestión del talento humano puesto “para un buen servicio es necesario contar con un personal altamente capacitado y sobretodo altamente motivado” (Del Pozo, 2012, p. 48)

Y para ello es necesario que existan políticas y procesos estandarizados de gestión de los Recursos Humanos donde se desarrollen una estrategia solida de análisis y descripción de cargos considerando los siguientes elementos (Del Pozo, 2012, p.52):

- Recopilación de la información del puesto
- Descripciones de puestos
- Diseños de puestos
- Cuestiones de comportamiento

Por otro lado Craig Dobbins and Cole Ehmke de la Universidad de Purdue en su artículo de “Developing Effective Job Descriptions for Small Businesses and Farms” dan como relevancia fundamental para el éxito organizacional que toda empresa cuente con un proceso de Análisis y Descripción de cargos que permita atraer y retener personal competente y eficiente como se muestra a continuación (Dobbins, 2008, p. 2-3):

Your chances of successfully attracting and keeping a new employee will be much greater if you have given careful thought to the duties of the job and communicated these expectations to a prospective employee.

Así mismo, Investigadores de la revista Harvard Business Review, en el mundo cambiante del siglo XXI la base de una gestión exitosa del talento humano está fundamentada en una estrategia consistente de análisis y descripción de cargos como se muestra (Publishing Newsletters Harvard Business, 2001, p. 2):

The traditional job description has failed to keep pace with the fast-moving world of work. But there are ways to make these documents useful. One key: describe the results the company wants from the employee, rather than focusing on how he or she should spend his or her time.

Ahora, la investigadora Tammy Jones Vicepresidenta indica que “uno de cada tres empleadores lucha con la realidad cuando trata de emparar la experiencia de un trabajador con sus habilidades” y para ello ella recomienda que cada empleado se enfoque en 3 herramientas elementales (Johns, 2012, p. 5-6):

- Cree una descripción de trabajo adecuada y específica para los cargos.
- Sea contemporáneo y versátil en la gestión del talento humano
- Practique el ser inclusivo y no sea restrictivo al momento de definir las habilidades requeridas para sus trabajadores.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Analizar el subsistema de análisis y descripción de cargos de una Pyme de servicio de catering.

3.2. Objetivos específicos

- Establecer un diagnóstico del subsistema de análisis y descripción de cargos dentro de la empresa objeto de estudio.
- Determinar cuáles son los procesos que debe seguir el análisis y descriptivo de cargos dentro de las empresas de catering.
- Desarrollar un modelo de descriptivo de cargos y manual de funciones para la empresa objeto de estudio.

4. Preguntas directrices

¿Cuál es el procedimiento que debe seguir el proceso análisis y descripción de cargos dentro de las empresas de catering?

¿Cómo se desarrolla el proceso de análisis y descripción de cargos actual dentro de la empresa objeto de estudio?

¿Cómo debe ser un adecuado proceso de análisis y descripción de cargos dentro de la empresa objeto de estudio?

5. Método

Los procedimientos, métodos y técnicas que utilizados para el desarrollo del proyecto son:

- Histórico Lógico: El método planteado permite analizar sobre la base de información histórica y datos correspondientes a la administración del talento humano en el sector de las PYMES del sector de servicios del país.
- Analítico – Sintético: El análisis de la determinación metodológica para el análisis del subsistema de “Análisis y Descripción de Cargos”, dentro de una Pyme de catering en la ciudad de Quito, es un resultado esperado, y para ello se debe analizar cuál es el modelo correcto de levantamiento y estructuración de información; estas variables permiten segmentar el problema y sus soluciones. El uso de herramientas de recolección de información como encuestas y entrevistas también están sujetas a una metodología analítico – sintética, puesto que para la formulación de los componentes de éstas se analizan variables de espacio, tiempo y alcance.
- Modelación: Este método será utilizado para analizar el subsistema de “Análisis y Descripción de Cargos”, dentro de una Pyme de catering en la ciudad de Quito. Este procedimiento para levantar información, opera con una finalidad, y lo hace a partir de un “modelo”. Consiste en que la investigación que se está desarrollando, profundice previamente en sustentos teóricos, como método de enseñanza, a partir de los cuales se harán aplicaciones prácticas al estudio en curso. La simulación de casos es un ejemplo de la utilización del método de Modelación.

5.1. Tipo de diseño y enfoque

Este proyecto de investigación se trata de un estudio de tipo descriptivo exploratorio, desde el enfoque cualitativo.

El tipo es *descriptivo* ya que el propósito de este trabajo es conocer y analizar “como es” la situación actual de la empresa (Pineda y Alvarado, 2008, p. 83) y *exploratorio* porque busco indagar la forma y los métodos usados en el subsistema de análisis y descripción de cargos en la empresa de catering. (Hernández, Fernández y, Baptista, 2010, p.78)

5.2. Muestra

En la nómina de la empresa constan 26 personas; en vista de la cantidad de empleados y con la finalidad de tener una data más precisa acerca del diagnóstico situacional de la empresa, se ha decidido trabajar con todo el universo. Para ello se ha recurrido a realizar un censo de toda la población objeto de estudio, quienes han participado de la aplicación de las encuestas y entrevistas de validación de información.

Criterios de inclusión.-

Se ha decidido trabajar con el universo de 26 personas, que responden a la totalidad de los cargos tipo que existe en la compañía

No existen *Criterios de exclusión.*

El análisis de la población seleccionada facilitará la comprensión de cuáles han sido las tareas y funciones establecidas para cada uno, en base a qué criterios han sido estas asignadas y cuáles deberían ser las atribuciones que deba ocupar cada posición formalmente dentro de la estructura orgánica.

Nota del Redactor: Inicialmente, en el planteamiento del proyecto de tesis, se había propuesto el considerar solamente a 12 personas como muestra para la aplicación de encuestas y entrevistas, sin embargo para el desarrollo del proyecto y su investigación en campo, además por consideración de las recomendaciones de la profesora guía del proyecto durante el proceso, se realizaron encuestas a la totalidad del personal que son 26 personas.

La justificación inicial, era que por tratarse de un estudio cualitativo, se ha decidido NO trabajar con todo el universo que constituyen los 26 trabajadores, pues esta muestra sería demasiado grande, y para ello se deberían aplicar criterios de inclusión y exclusión.

Los criterios de inclusión, consideraba convocar únicamente un ocupante de cada cargo tipo, ya que dentro del proceso de

levantamiento de la información, se podría tomar como referencia diferentes puntos de vista con respecto a cómo se está llevando la operación de la empresa, ya que esta área es fundamental para el cumplimiento del servicio de la organización.

Los criterios de exclusión, contemplaban a los catorce empleados restantes.

5.3. Recolección de datos

Este estudio de investigación se llevará a cabo mediante las siguientes herramientas de recolección de datos.

- *Entrevistas.*- Consiste en la recolección de información mediante el planteamiento de preguntas de manera verbal por parte de la investigadora y está dirigida a la persona o grupo de personas especificadas en la muestra.
De esta manera, la entrevista me permitirá obtener información acerca de cómo ha se ha dado el proceso de análisis de cargos en la empresa de catering; a fin de poder identificar las fortalezas y las necesidades del mismo y poder conocer de manera asertiva si es necesario hacer alguna reforma o no sobre este.
- *Observación Directa.*- Esta técnica propone destinar un período para el análisis de la actividad diaria de la Empresa, con la finalidad de poder registrar toda la información; esto con el fin de considerarlo como un proceso de investigación.
- *Encuestas.*- Finalmente, esta herramienta se plantea como un conjunto de preguntas previamente establecidas y se aplicará a la muestra con el propósito de conocer la percepción del personal de la empresa de catering, acerca de la relación que hay entre lo que se encuentra desempeñando y las tareas que debería ejecutar según su cargo

5.4. Procedimiento

Previo a indicar el procedimiento que realizaremos para relacionarnos con los participantes de esta investigación, es necesario mencionar que hubo un primer acercamiento entre la estudiante de Metodología de Titulación y los socios accionistas de la empresa, en la cual se ha acordado, otorgarse la autorización para poder tomar a esta empresa de servicio de catering como objeto de estudio.

Para dar inicio a este estudio, en el cual se ha tomado como muestra al 100% de cargos tipo de la población laboral, se pretende convocar a una reunión de socialización entre los directivos de la empresa, las personas que serán evaluadas y la autora de este proyecto, con el propósito de exponer el motivo y lo que busca esta investigación, indicando los parámetros bajo los cuales se va a trabajar, las técnicas que se van a usar, el tiempo que tomará esta investigación, la constancia con la que recibirán las visitas de la estudiante, entre otras; y lo más importante, poder despejar sus dudas acerca de la naturaleza de este trabajo, ya que es común que los trabajadores manifiesten expectativas e incluso inseguridad con relación a su estabilidad laboral; por ello se buscará brindar toda la seguridad al personal de que este es un proceso netamente colaborativo por su parte, más no se trata de algún tipo de auditoría o evaluación de su desempeño. Esta reunión se dará lugar en las instalaciones de la empresa.

La principal estrategia de involucramiento con los participantes, se dará en tanto y cuanto haya la presencia constante en la empresa por parte de quien desarrolla la investigación, de manera que se pueda ir generando un conocimiento preliminar entre la estudiante y los trabajadores. De esta manera, al propiciar un acercamiento amigable, se irá fijando paulatinamente las fechas en que se deberá convocar al personal para la aplicación de los métodos para lograr la recolección de datos.

Lo ideal será poder iniciar con el método de la encuesta. Esta será mixta, es decir, con preguntas cerradas y de selección múltiple, la misma que se aplicará

al personal participante y en la que se formularán preguntas muy generales que aborden la problemática que se busca analizar, y la percepción de los trabajadores con relación a este tema.

Como segundo paso se llevará a cabo la realización de las entrevistas, ya que en ella se busca ampliar la información plasmada anteriormente en la encuesta. Esta será semiestructurada y buscará tratar a profundidad el tema que estamos averiguando, mediante la verbalización de las percepciones de los trabajadores con relación al diseño de cargos que ha establecido la organización para cada colaborador.

Finalmente, la Observación Directa será la última técnica empleada, la cual si bien, se irá dando a lo largo de cada una de las visitas de la estudiante a la empresa, pero permitirá fortalecer la información que nos dio la encuesta y la entrevista, nos permitirá confirmar los datos y se combina con estas dos anteriores; además que es una técnica que se mantendrá durante el tiempo que dure el proceso de investigación.

5.5. Análisis de datos

El procesamiento de la información recabada en la interacción con las personas que trabajan en la empresa objeto de estudio, será de la siguiente manera:

En el caso de las encuestas, que será la primera técnica de recolección de datos aplicada, será procesada mediante la tabulación de las mismas, ya que esto nos es posible porque la naturaleza de estas será mixta, es decir, con preguntas cerradas y de selección múltiple.

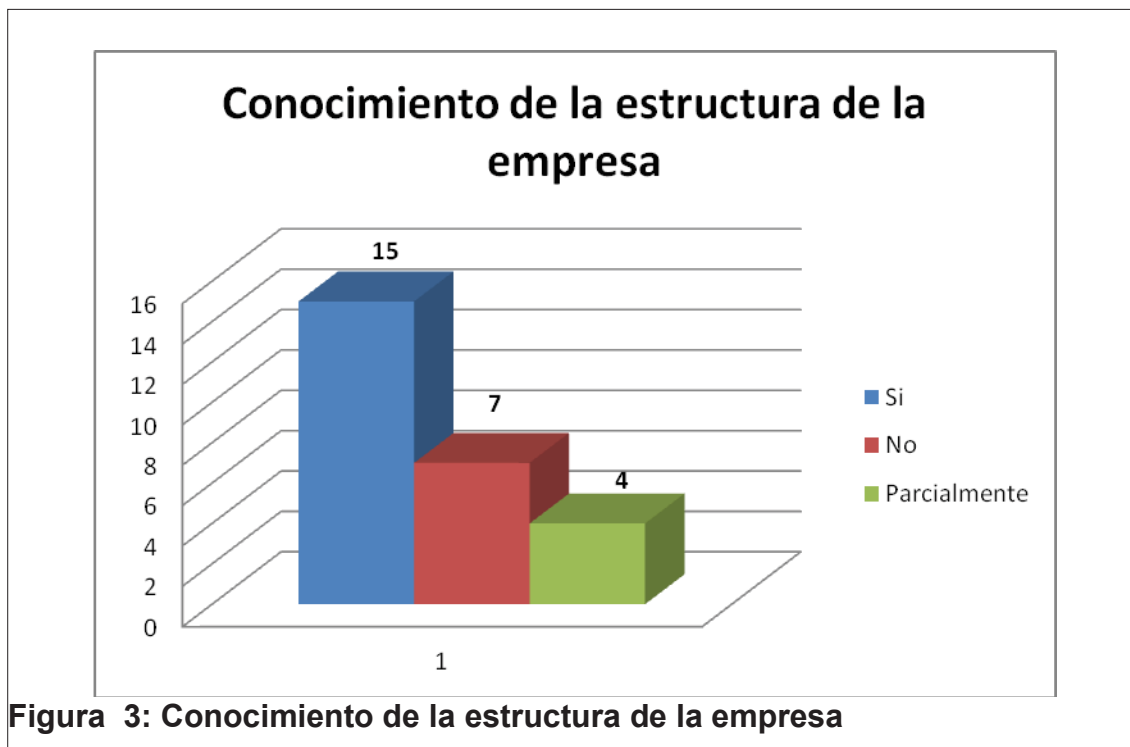
En el procesamiento de las entrevistas a profundidad que realizaré como segundo paso en la recolección de datos, es importante mencionar que estas serán grabadas, a fin de poderlas transcribirlas y anexarlas como respaldo del diagnóstico realizado.

Por último, para llevar a cabo la observación directa me será necesario respaldarme en un diario de campo, en el cual haré constancia de las visitas a la empresa objeto de estudio y el cual me permitirá, como se mencionó anteriormente, fortalecer la información que nos dio la encuesta y la entrevista. Este será también parte de los anexos del trabajo de titulación.

6. Resultados

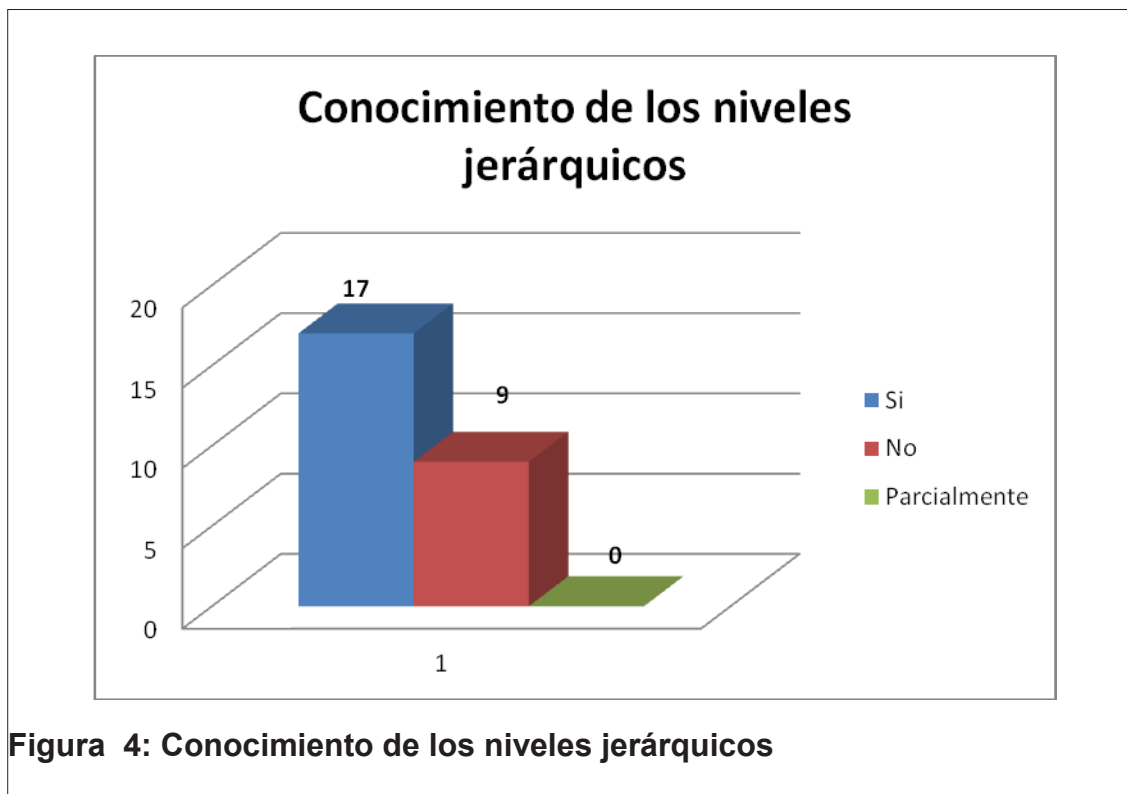
Para la realización de la encuesta se ha obtenido una clara apertura por parte de la población objetivo tanto es así que todas las preguntas han sido respondidas con soltura por parte de los encuestados, los resultados se presentan a continuación:

1. ¿Conoce la estructura de la empresa, es decir, cómo se encuentra conformada?



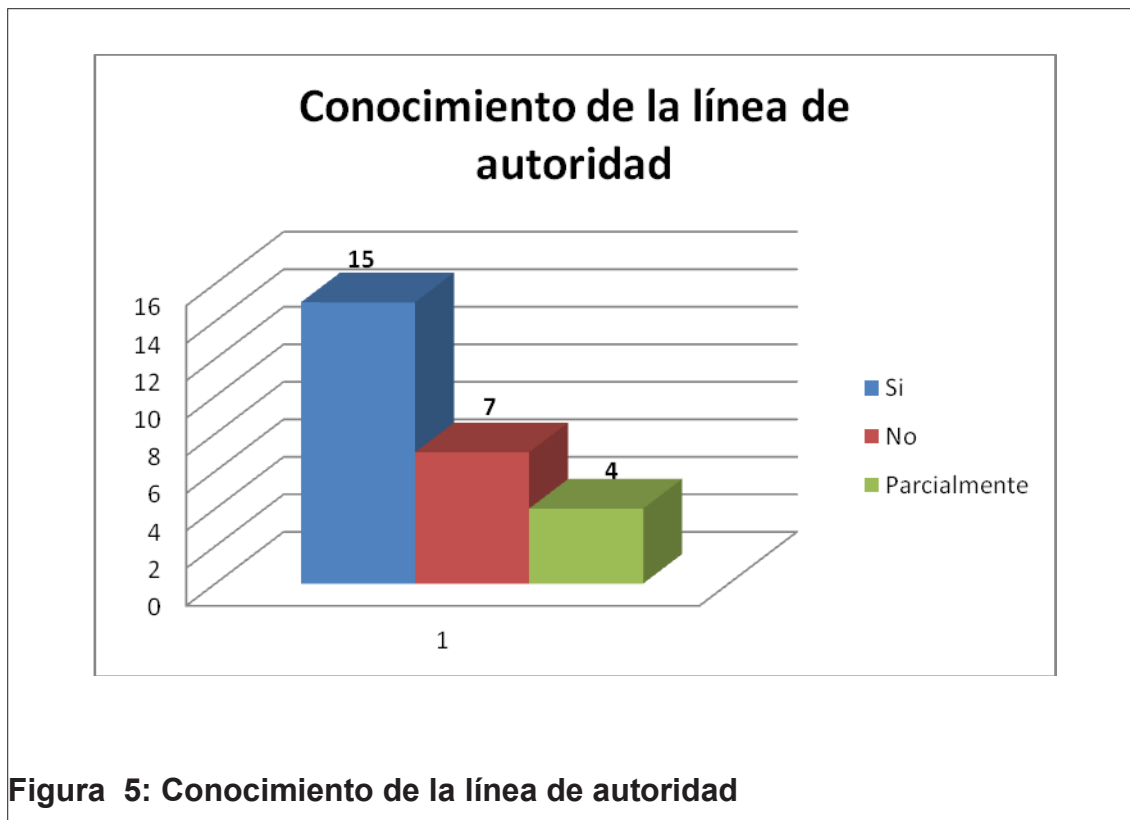
Como se puede mostrar en la figura anterior, la mayor proporción de la empresa (57,69%) conoce cuál es la estructura de la misma y cuáles son los departamentos que la conforman, sin embargo, existe una importante proporción de los encuestados que indicaron que su conocimiento de la estructura de la organización es parcial (15,38%), y aun más algunos de ellos no conocen cómo está establecida la empresa y cuál es su funcionamiento (26,92%).

2. ¿Conoce los niveles jerárquicos que existen dentro de su empresa?



En lo que respecta al conocimiento del personal acerca de los niveles de autoridad dentro de la empresa, se puede notar que 17 de los 26 colaboradores conocen claramente cuáles son los niveles jerárquicos dentro de la misma y a quién recurrir como su inmediato superior, sin embargo, 9 de los encuestados indicaron no conocer cuáles son los niveles jerárquicos de la empresa, lo cual implica que cerca del 37% de la nómina no lo conoce mostrando una falencia en la definición y comunicación en la estructura de la empresa.

3. ¿Conoce la línea de autoridad o a quiénes dirigirse en casos de tener problemas dentro de la empresa?



Conforme con lo obtenido en la gráfica anterior, el conocimiento del personal de la organización en lo que respecta a la línea de autoridad es, en su mayor proporción, alto, sin embargo cerca del 60% de los encuestados indica que no conoce cuál es la jerarquía de autoridad en la empresa, pero al ser consultados nuevamente por ellos, todos coinciden en saber cuál es su jefe inmediato y conocen que existe un propietario de la empresa, pero no conocen la jerarquía de cada departamento e inclusive la interdepartamental.

4. ¿Con qué frecuencia se evalúa la calidad de su trabajo?

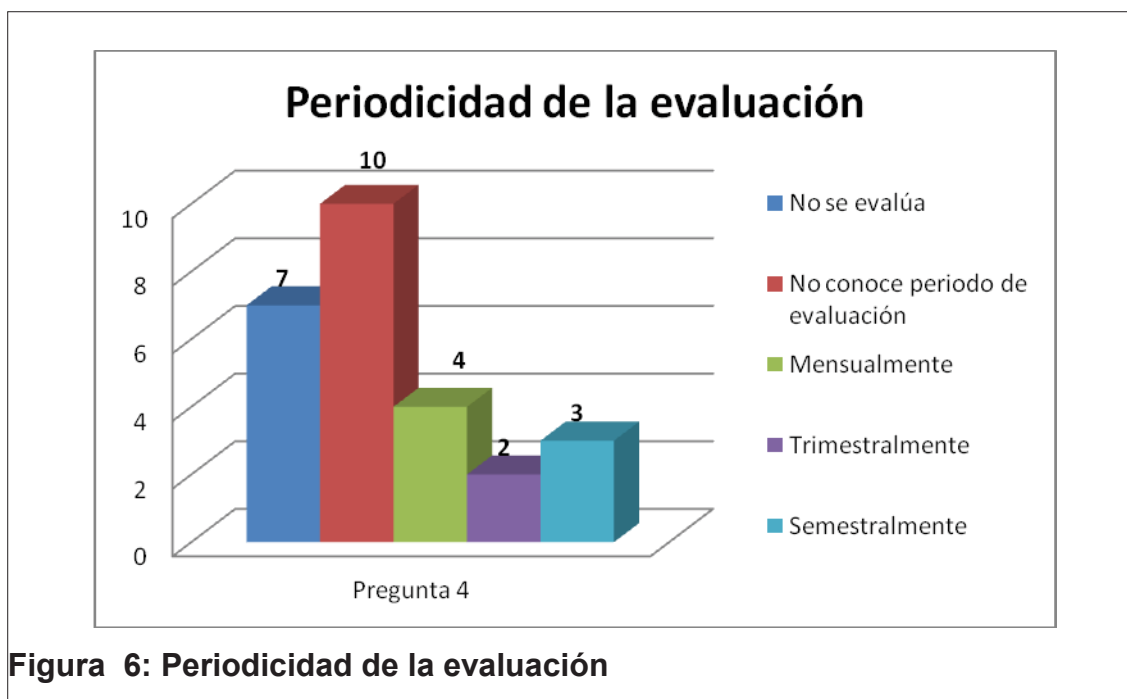


Figura 6: Periodicidad de la evaluación

En lo que respecta a esta pregunta la mayor proporción de los colaboradores dentro de la empresa coincidieron en que su trabajo era evaluado de manera periódica, el 38,46%, sin embargo no mostraron ninguna tabla o periodicidad marcada para este proceso mostrando que no existe una normalización en este proceso, por otro lado, existe una importante proporción de la población que indicó que su trabajo como tal no era evaluado, 26,92%.

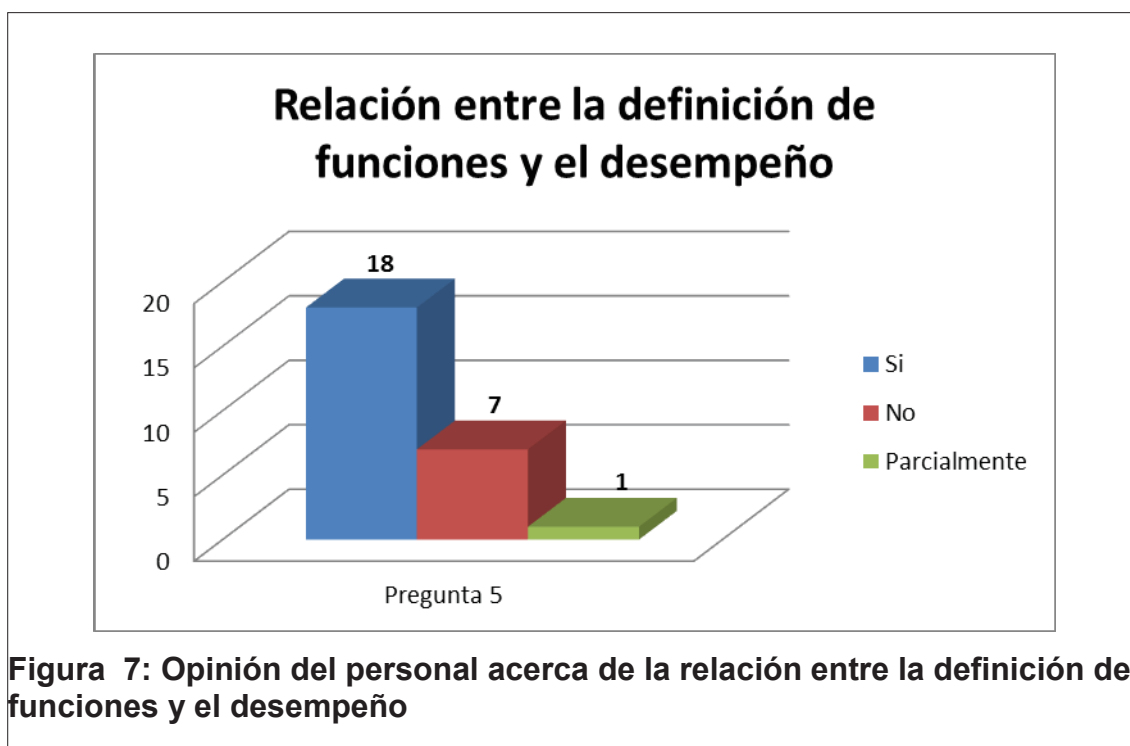
Es importante señalar que la población encuestada cuenta con diferentes cargos y ámbitos dentro de la empresa, es por ello que hay una volatilidad muy marcada en las respuestas, por ejemplo, en el caso de la evaluación de la calidad de su trabajo, los ámbitos administrativos mostraron que existe una periodicidad en este sentido (7,69%), pero distancia drásticamente de lo indicado por los cargos operativos. En el caso de este público objetivo, se encontró que la evaluación en su campo no es considerada importante porque consideran están haciendo su trabajo bien cumpliendo con las indicaciones recibidas.

Algunas respuestas encontradas en este punto son:

“Cada semestre, el Directorio valida el reporte de gestión de la empresa presentado.” – Gerente de la empresa

“No me evalúan” – Auxiliar de cocina

5. ¿Considera que la definición formal de las tareas aporta al correcto desempeño de las personas en su trabajo?



En el caso de esta pregunta según lo que se pudo obtener en las respuestas la mayor parte de las personas encuestadas, el 69,23%, afirman que la definición formal de las tareas influyen directamente en el desempeño de las personas en su trabajo sin importar si la persona que responde esta pregunta sea netamente administrativa u operativa; por otro lado, el 26,92% de las personas indica que no existe relación alguna entre los dos factores.

Existieron algunos comentarios en esta pregunta que refuerzan esta afirmación por ejemplo, el contador general indica que la definición formal de tareas es

importante en su cargo por el manejo de información contable y eso hace que sea muy sensible la toma de decisiones dentro de la empresa.

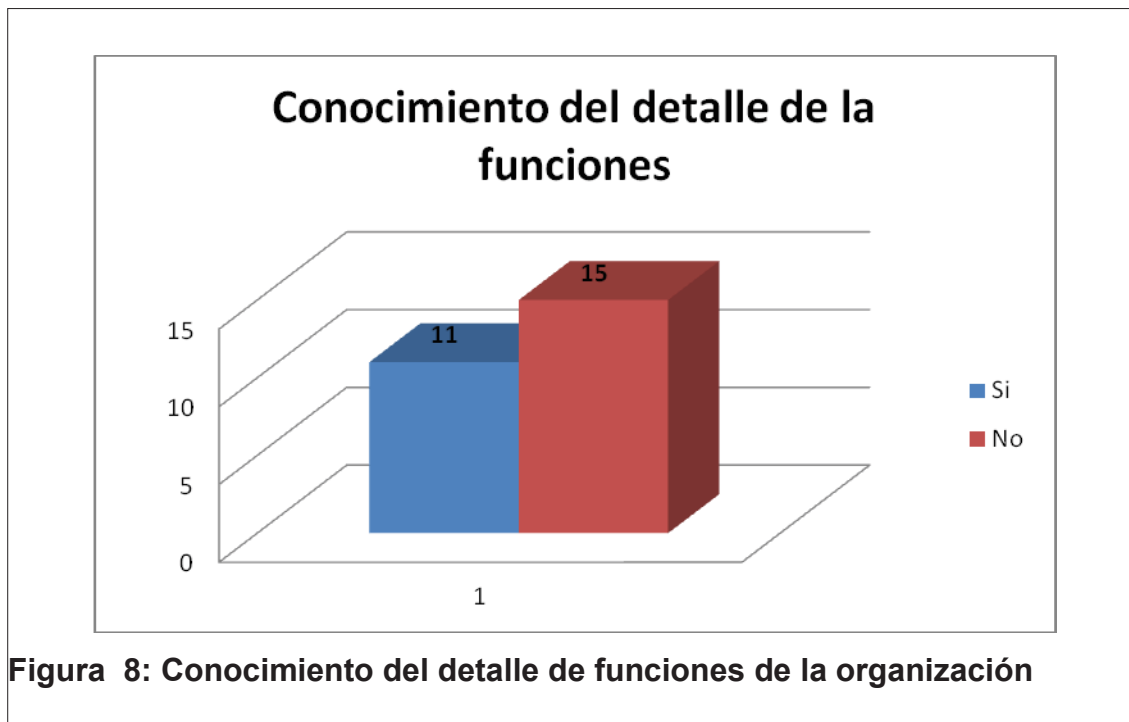
Por otro lado, gran parte del personal operativo ha apoyado a esta afirmación indicando que si ellos no saben qué hacer, no se puede saber si cumplen o no con las expectativas sobre las cuales fueron contratados por la organización.

Algunas de las respuestas que se pudieron obtener en este numeral son:

“Desde luego, para iniciar el desarrollo mismo de las funciones de la gente, es necesario que de entrada sepamos para que hemos sido contratados.” Gerente de la Empresa

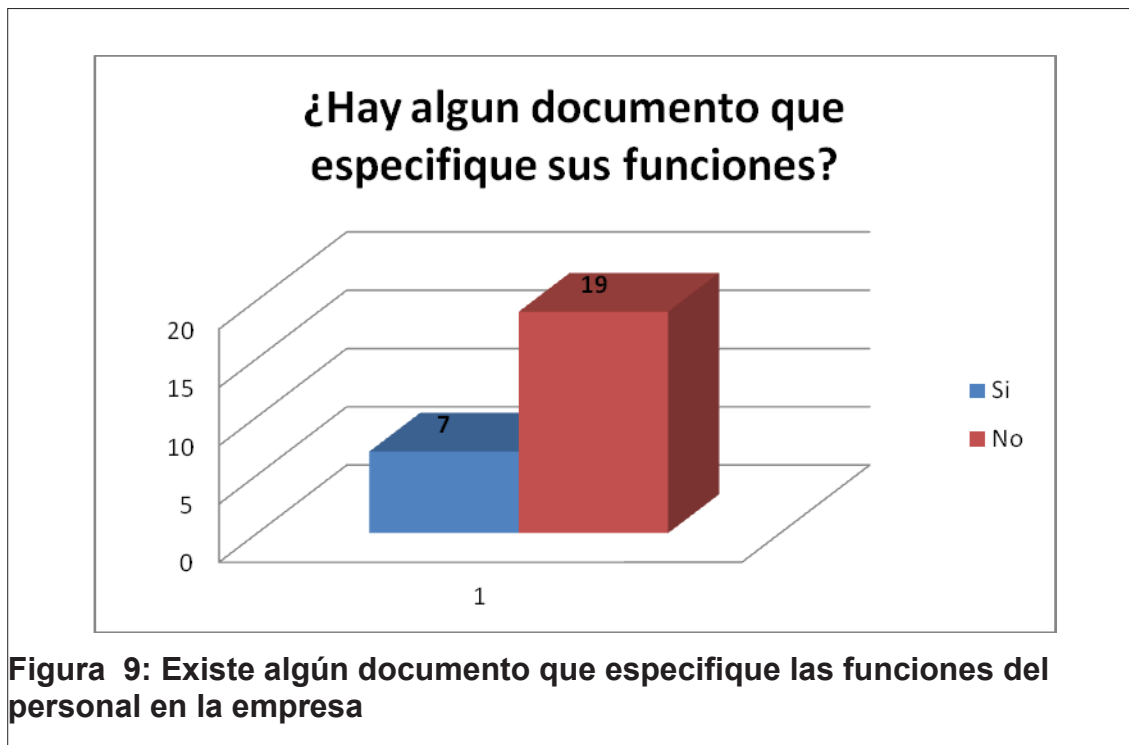
“Si, porque en este negocio, se puede el rato del rato todos tenemos que ayudar en todo lo pendiente, al menos cuando hay temporadas de alta demanda del cliente.” Jefe de Cocina

6. ¿Conoce con detalle las funciones que usted debe realizar según su cargo dentro de la empresa?



Conforme se muestra en la gráfica anterior la mayor proporción de la empresa (57,69%) ha respondido que no conoce cuál es el detalle de las funciones que debe cumplir dentro de la organización, mostrando una falencia directa en el proceso de análisis y descripción de cargos puesto que, a pesar de que todo el personal tiene un contrato de trabajo, las funciones del personal no han sido socializadas a la nómina de la empresa, el 42,31% de los encuestados indican que si conocen sus funciones.

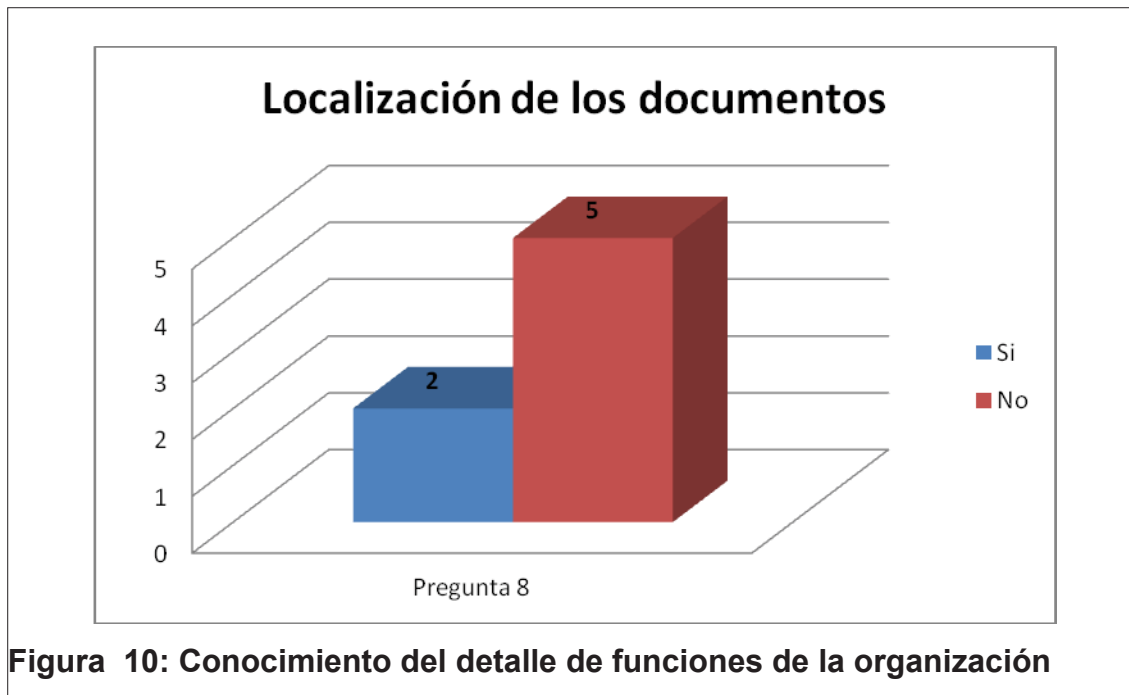
7. ¿Cuenta con un documento que especifique los procedimientos para llevar a cabo sus funciones?



La mayor proporción del personal de la empresa, el 73,07%, coincide en que no existe documento alguno que especifique cuales son las funciones de los colaboradores en Chevere, esto hace difícil el poder gestionar el talento humano de manera adecuada y pragmática, basado en los subsistemas mostrados en el capítulo anterior como marco teórico.

En este sentido solamente 7 colaboradores indicaron que existía un documento que mostrara sus funciones dentro de la organización, pero al indagar de manera más profunda en las respuestas a esta pregunta, estas personas indicaron que sus funciones se encuentran especificadas en su contrato de trabajo pero no más allá de ello.

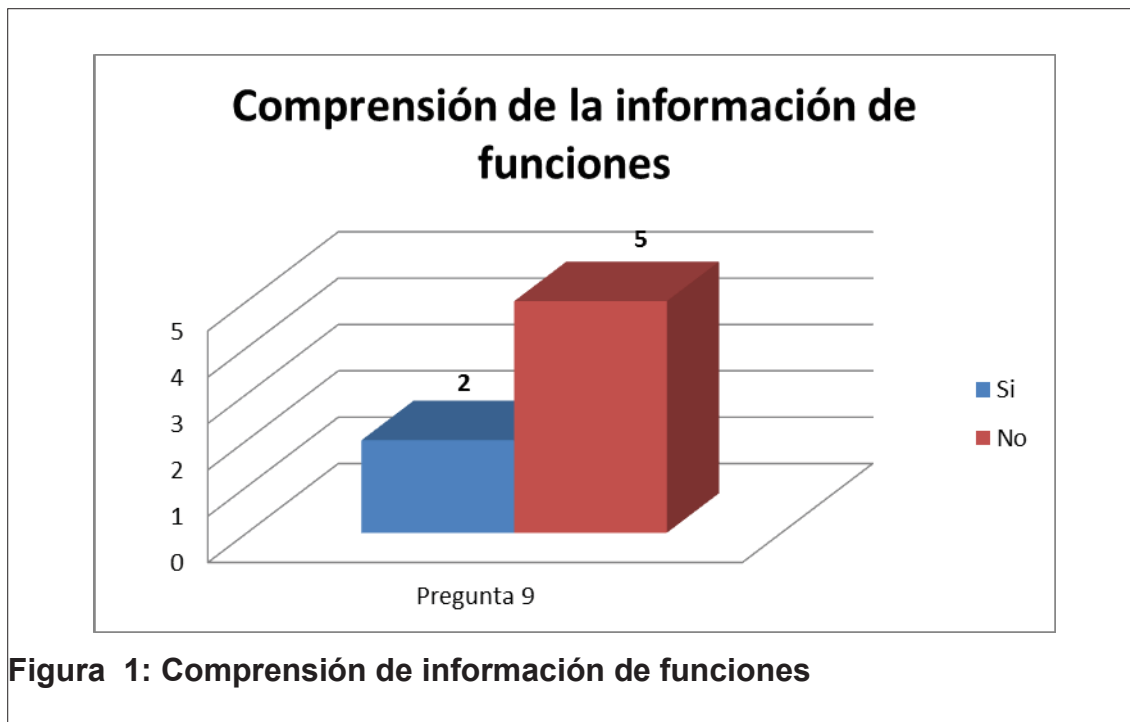
8. ¿Conoce usted estos documentos? ¿En dónde se encuentran?



De acuerdo a la información obtenida, 2 de las 5 personas que contestaron afirmativamente indicaron en su mayoría que los documentos se encuentran en sus archivos centralizados de personal como parte de su contrato de trabajo. Otro de los colaboradores indicó que no sabía dónde reposaba su contrato de trabajo pero presumía que lo tiene el contador de la organización para registro de pagos conforme al contrato.

Por otro lado, el contador de la empresa indicó que el archivo del personal afirmativamente se encuentra a su cargo y que toda la información la maneja él, sin importar si el personal es administrativo o/y operativo y que todos los líderes de área han recibido una copia del mismo.

9. ¿Usted comprende la información que contienen los manuales que le han presentado sobre sus funciones?



De acuerdo a las respuestas obtenidas en este campo, los colaboradores coinciden en que la información respecto a funciones y responsabilidades que se encuentran especificados en el contrato de trabajo es muy general y no presenta una especificidad que permita gestionar las competencias, compromisos y habilidades que puede tener el personal a su cargo (71,4%). Adicionalmente, el Contador General fue enfático en decir que dentro de la empresa no existen manuales que puedan brindar una información oportuna y certera de las funciones del personal.

10.¿Usted considera que le es difícil cumplir con los objetivos y funciones que le han sido asignadas?

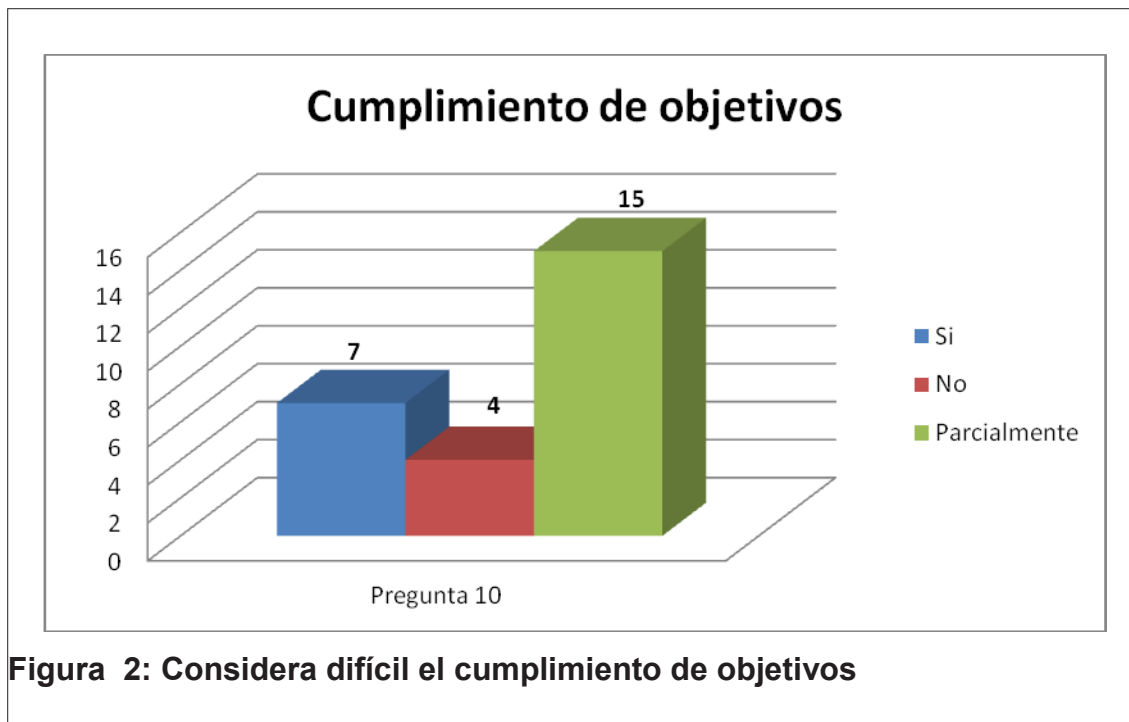


Figura 2: Considera difícil el cumplimiento de objetivos

La gráfica anterior indica que gran parte del personal encuentra complicado el cumplir con los objetivos asignados a su cargo, la mayor proporción de encuestados que respondieron de manera parcial indicaron que en si no conocían los objetivos que tenían que cumplir (57,69%).

La proporción minoritaria de encuestados, el 15,38% de las personas, respondieron que no era complicada la consecución de objetivos puesto que los tenían claros y fueron transmitidos cuando fueron contratados.

En conclusión el resultado de la encuesta plantea de manera drástica que las personas trabajando en la empresa objeto de estudio solamente cuentan con una idea leve de sus responsabilidades y funciones dentro de la organización esto hace difícil el poder gestionar de manera adecuada al personal y presentar un modelo que redunde en la mejora continua del mismo.

Por otro lado este modelo de gestión del personal abre la posibilidad actual de poder iniciar un proceso de definición de la estructura organizacional dentro de la empresa haciendo relevante el presente proyecto de investigación.

Con el fin de corroborar los resultados obtenidos en la encuesta realizada al personal de la organización, durante este proyecto se ha propuesto de desarrollar una serie de entrevistas que permitan conocer cuál es la perspectiva descriptiva de los colaboradores de la empresa, en este sentido se obtuvieron los siguientes resultados.

6.1. Entrevistas

Con el fin de organizar las respuestas obtenidas en las entrevistas se han segregado los resultados por grupos de afinidad dentro de la empresa cuyos resultados se presentan a continuación

6.1.1. Equipo directivo

De acuerdo al equipo directivo existe una falta clara de la definición de la estructura de la empresa puesto que empezó a operar de acuerdo a las condiciones del mercado eran muy favorables por lo que su énfasis estuvo en la operación y cumplimiento de obligaciones comerciales más que en el establecimiento de una base organizacional de operaciones.

Por otro lado, el equipo directivo indicó que a medida de que los contratos de servicio eran obtenidos, la empresa empezó a contratar personal sin tener las consideraciones de administración adecuadas, sin siquiera definir un perfil que se ajuste a las responsabilidades y objetivos de los cargos, esto ha sido una limitación en la definición de un sistema de adecuado de gestión de personal.

Concluyendo, el equipo directivo indicó que en el punto de crecimiento en el que la organización se encuentra se hace necesario el poder definir una estructura adecuada que pueda sostener este crecimiento haciendo oportuna la elaboración del presente proyecto de investigación.

6.1.2. Líderes de proceso

Para los líderes departamentales y de grupo la gestión del personal en la actualidad no tiene una definición en sí, el grupo no ha recibido ningún tipo de entrenamiento que le permita conocer cuáles son las funciones que tiene el personal al que ellos supervisan, en este sentido ellos consideran que el contar con una buena definición de cargos puede ayudar a iniciar un proceso de mejora.

Por otro lado el personal de mandos medios también indica que dentro de la empresa nunca han recibido ningún elemento de entrada que pueda servir como información para poder conocer los elementos de evaluación a los que se deben regir para poder administrar el personal a su cargo.

Este nivel de la organización insiste en que es necesario que exista un parámetro formativo que permita sustentar una nueva cultura organizacional basada en la estructura de la empresa, y sus parámetros de evaluación y crecimiento.

6.1.3. Personal operativo

El personal operativo insiste en señalar que dentro de la empresa ellos no conocen cuál es su función y consideran que los parámetros del contrato deben ser recordados con frecuencia para saber cuál es el estándar que deben cumplir dentro de la organización.

Por otro lado este nivel de la empresa considera necesario que se sepa cuál es el plan de carrera al que puede acceder si tienen un buen desempeño, y además desean saber cuál es el nivel jerárquico al que están sujetos y a quien pueden acudir para solucionar los conflictos que pueden existir dentro de la empresa.

6.1.4. Modelo actual del Subsistema de Análisis y Descripción de Cargos en Chevere

Como se puede notar a partir de las encuestas y entrevistas realizadas se pueden deducir los siguientes aspectos dentro del Subsistema de Análisis y Descripción de cargos dentro de la empresa Chevere

- El subsistema no se encuentra implementado dentro de la empresa lo cual ha ocasionado que existan dificultades en la administración del talento humano en la organización.
- La empresa no ha considerado el crecimiento y desarrollo de su personal teniéndolo como un activo productivo y no ofreciendo una estructura organizacional que pueda aportar al crecimiento de la organización.
- A pesar de su vertiginoso crecimiento, la empresa no ha tecnificado su sistema de reclutamiento y retención de personal considerándolo poco importante a pesar de tener como giro de negocios una actividad del sector servicios.
- Conforme toda la información levantada y el detalle obtenido en el desarrollo de este capítulo se recomienda el levantamiento e implementación de un subsistema que permita desarrollar la estructura de la organización y definir estándares de operación, funciones y requisitos para facilitar la gestión del talento humano dentro de la empresa.

7. Discusión y conclusiones

Como parte del desarrollo del presente proyecto de investigación y analizando los resultados obtenidos en el relevamiento de información, a continuación se presenta una propuesta para implementación del subsistema de Análisis y Descripción de Cargos para la empresa Chevere S.A.

Para llevar a cabo la propuesta de implementar el subsistema de Análisis y Descripción de Cargos, fue necesario previamente crear un compromiso entre quienes conforman la empresa, empezando por los miembros de la Alta Dirección, quienes son conscientes de la importancia de conocer el estado actual de la empresa y de hacer algo al respecto que proponga planes de mejora, así como los participantes en las diferentes etapas del levantamiento de la información y demás empleados de la organización, todos ellos con la convicción de que el fin de este estudio es alcanzar un objetivo en común que beneficie a todos.

Esta participación al universo de la empresa, promueve la valoración del personal en proyectos que persigan cambio y mejora continua para el crecimiento de la organización.

De manera pragmática el desarrollo de la propuesta se planteó de la siguiente manera:

- Presentación de la iniciativa dentro de la empresa, sus Directivos y Personal Operativo, esto se hizo mediante una reunión con toda la nómina de la organización quienes mostraron gran interés en participar durante el levantamiento e implementación de los perfiles y cargos dentro de la organización.
- Recopilación de información general de la empresa como: la misión, visión, objetivos estratégicos, organigrama inicial, entre otros.
- Realización de entrevistas con el personal y recopilación de la información suficiente para la generación del manual y otros elementos

que puedan servir de insumo para el desarrollo del presente proyecto de investigación.

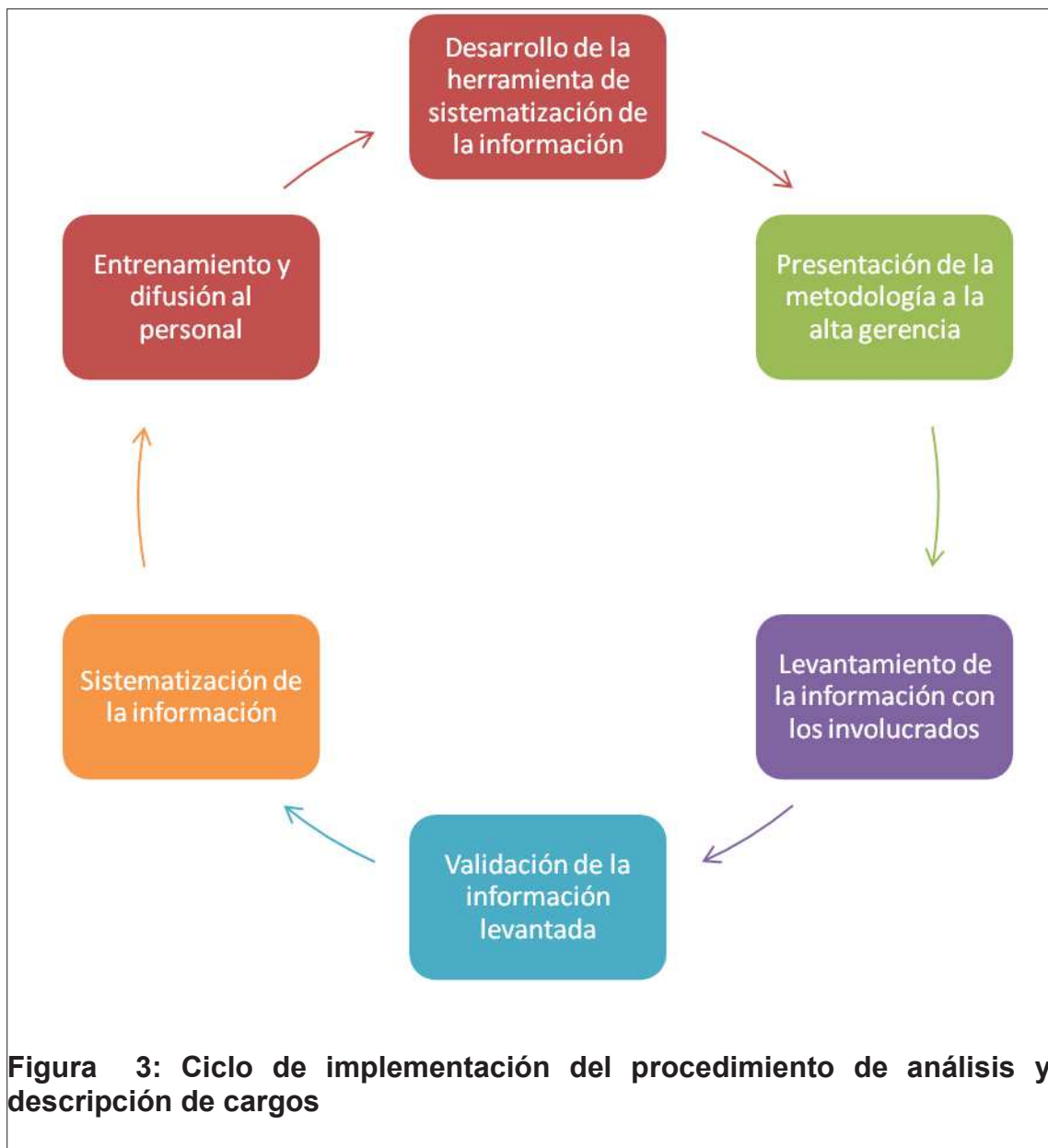
- Procesamiento de la información obtenida en las entrevistas con el personal y los niveles superiores.
- Validación de la información procesada en el campo de ejecución para su adecuación a la realidad.

7.1.El procedimiento para el subsistema de Análisis y Descripción de Cargos

El procedimiento planteado para desarrollar el subsistema de análisis y descripción de cargos dentro de la empresa considera varios elementos que inicia con la revisión y aprobación de la herramienta de descripción de cargos y termina con la etapa de entrenamiento y difusión de la misma, diligenciada por el área de gestión del talento humano, hacia todos los colaboradores de la organización.

Con el fin de sintetizar la información del procedimiento propuesto se ha considerado la utilización de diagramas de flujo que permitan mostrar de manera gráfica cuáles deben ser las actividades que deben llevarse a cabo para cumplir con el desarrollo e implementación del sistema dentro de la empresa.

El ciclo del desarrollo del procedimiento se lo plantea de la siguiente manera:



Como se puede notar en la figura anterior el proceso tiene seis fases marcadas, y todas estas son necesarias con el fin de contar con un buen fundamento en la estructura de la organización de manera que se cumpla con los planteamientos teóricos citados en el capítulo 2 del presente proyecto de investigación.

En si el proceso que se plantea para implementar para la organización se describe a continuación:

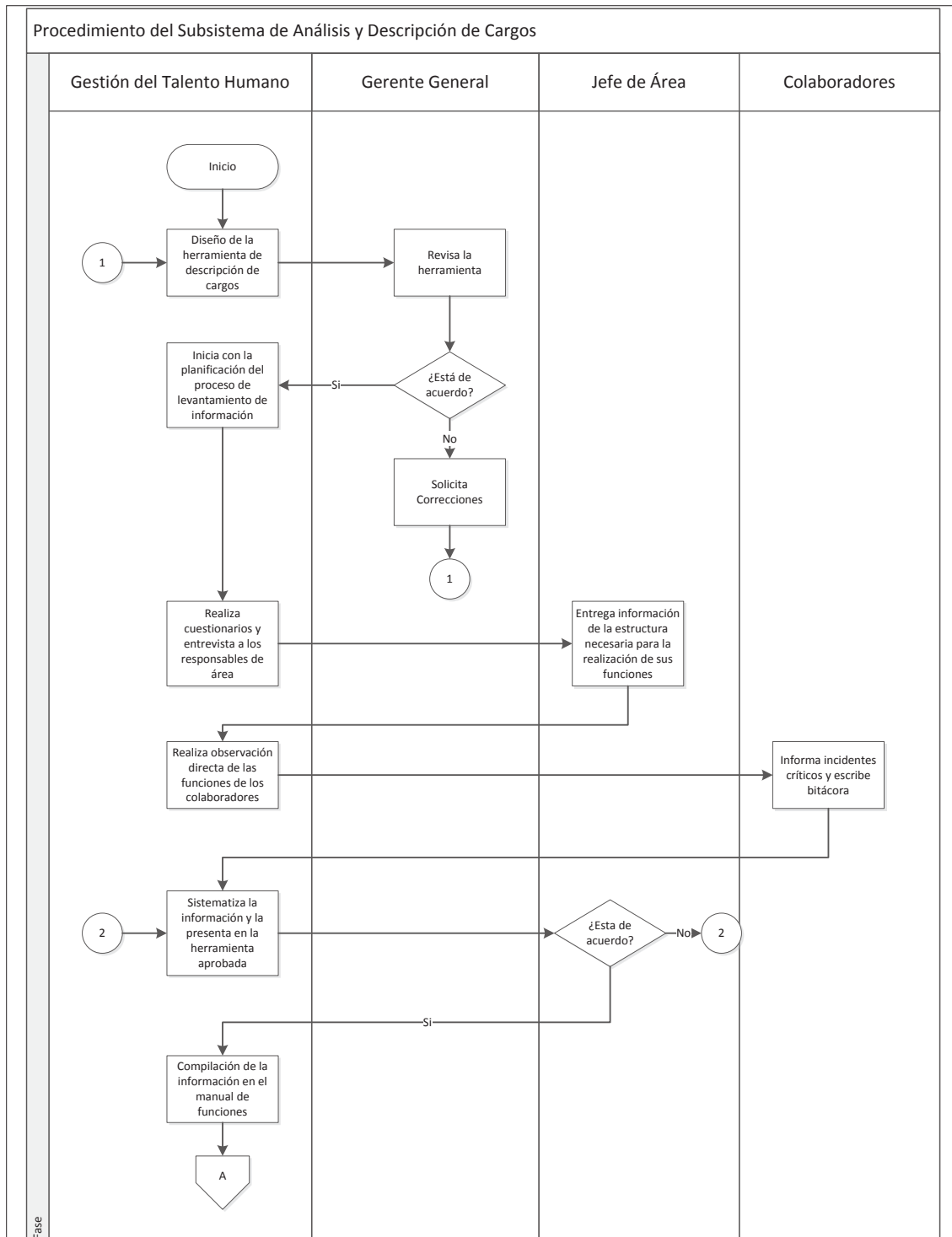
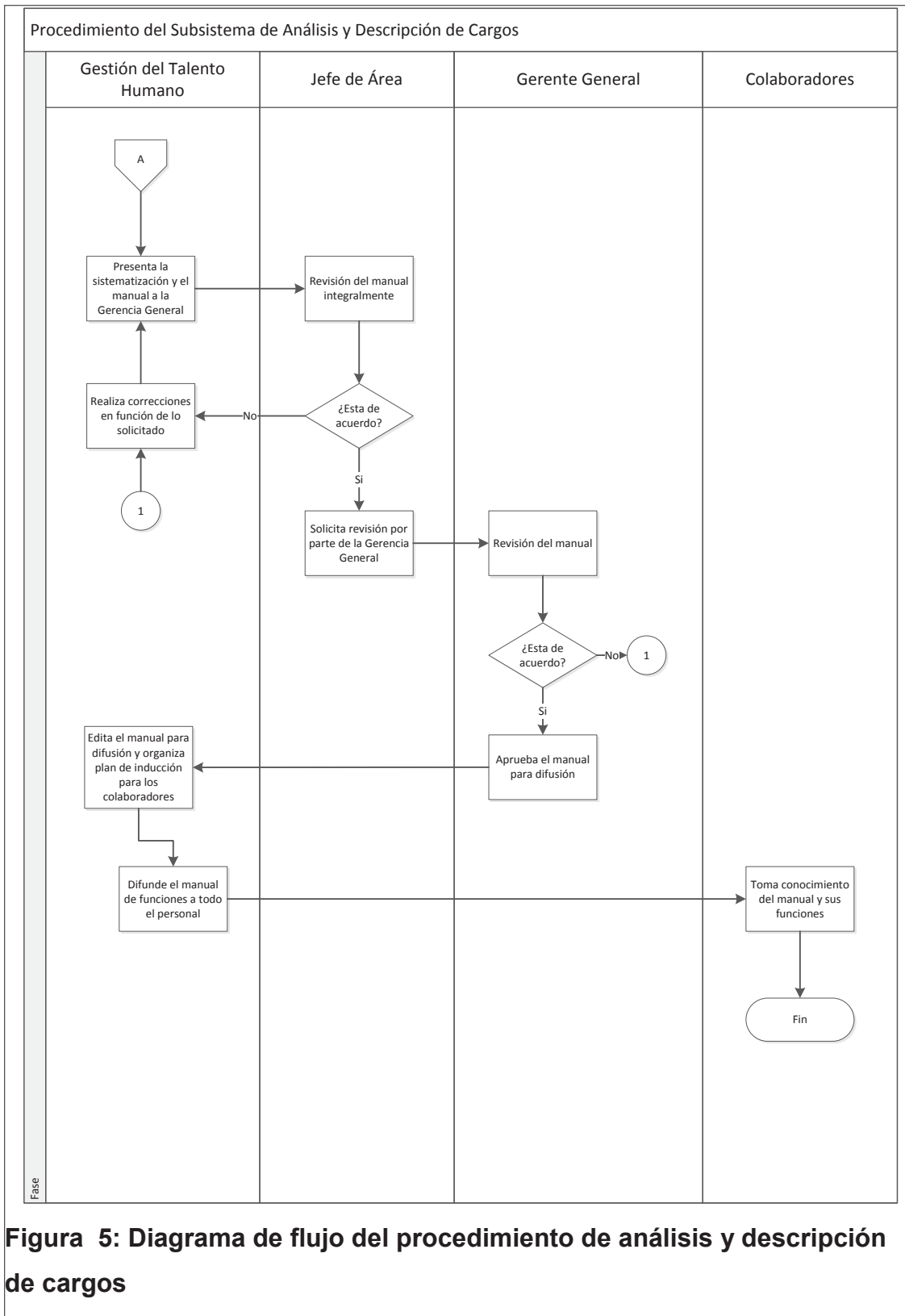


Figura 4: Diagrama de flujo del procedimiento de análisis y descripción de cargos



Como se puede notar, el proceso de implementación del subsistema dentro de la empresa objeto de estudio es una actividad de participación masiva donde se requiere gran apoyo por parte de todos sus niveles, como políticas del procedimiento se han definido las siguientes:

- Toda entrevista de levantamiento de información debe realizarse con el empleado que conozca más sobre el puesto, con un grupo de empleados y/o con el supervisor.
- Consideración de incidentes críticos: es necesario que se registren las situaciones que generan problemas en las actividades cotidianas y se incluyan en las funciones de los colaboradores y prevengan futuros errores en la operación.
- En el proceso de levantamiento de información se solicitará que los colaboradores lleven una bitácora que pueda servir como registro de sus actividades y fuente de información para el descriptivo de cargos.
- Cada insumo de información que se recopile en el proceso llevará un registro de visita por parte del área de gestión del talento humano junto con la aprobación del responsable del departamento o líder de grupo.
- El documento de levantamiento de la información servirá como base para poder realizar, el reclutamiento y la selección de personal, la evaluación del desempeño, la capacitación, establecer compensaciones y asegurar que el colaborador cumpla con sus responsabilidades.
(Aguilar Morales, 2010, p. 4)

Junto con las políticas del procedimiento se ha planteado un formato modelo de descriptivo de cargos que será la base de gestión del mismo donde se colocarán todos los perfiles del cargo que existen en la organización, y será consolidado del Manual de Funciones que será presentado más adelante en este proceso.

7.2. Modelo de descriptivo de cargos

El formato Modelo de Descriptivo de cargos que se plantea a continuación, se basa en los fundamentos teóricos revisados a lo largo de esta investigación. Cada aspecto que se propone en el documento, ha sido aterrizado a la necesidad de la empresa; considerando que es una empresa pequeña y que tanto el número de operaciones de la misma como el de empleados son pequeños, no es necesario ahondar en tantos detalles para recopilar información dentro del documento que se plantea.

El modelo pretende ser un apoyo dentro de la gestión de la administración del talento humano. Este contiene la información principal de cada cargo tipo como características del cargo (rol o descripción, área, jefe inmediato, subordinados), requerimientos del perfil (capacitación, conocimientos específicos, experiencia), habilidades o competencias, listado de funciones y responsabilidades, condiciones y riesgos a los que está expuesto el ocupante de cada cargo; todo esto, en una forma clara y entendible a quien haga uso del mismo.

El responsable del manejo de este formato será el administrador de la empresa puesto que todavía no es pertinente la creación de un departamento de recursos humanos, sin embargo como fruto del presente procedimiento se entrenará a esta persona para que pueda aprovechar el documento dentro de la empresa.

En el **anexo No. 5** se expone el modelo en sí, como uno de los productos finales de este proyecto, mismo que será considerado por la empresa como aporte para la administración del recurso humano.

7.2.1. Modelo de descriptivo de cargos

El formato planteado para este efecto cuenta con una división marcada que permite identificar varios componentes necesarios para tener una idea global y

más amplia del cargo que se va a describir y/o crear dentro de la organización, los componentes que tiene el formato son:

- Identificación del cargo
- Perfil del cargo
- Competencias necesarias
- Funciones
- Destreza y esfuerzos físicos y/o mentales
- Condiciones y riesgos del trabajo
- Niveles de aprobación

7.2.2. Identificación del cargo

El modelo del descriptivo de cargos inicia con el enunciado del cargo que se va a desarrollar mediante la herramienta, en segunda instancia se indica una descripción del cargo que permita diferenciar cada puesto de trabajo de todos los demás.

Seguido a esta información se presenta la ciudad donde la persona laborará con el fin de tener identificado su entorno de trabajo de manera geográfica, después de ello se busca incluir la información que permita identificar el puesto dentro de la estructura de la organización y sus áreas funcionales.

En este grupo de información se coloca de manera explícita la línea de autoridad que debe ser respetada dentro de la empresa y cuáles son los subordinados a su cargo.

7.2.3. Perfil del cargo

En estos campos se coloca ya el perfil de la persona que entrará a laborar en la empresa considerando sus requerimientos de formación formal y capacitación específica necesaria para poder cumplir con sus obligaciones para con la empresa.

En primera instancia se coloca el requerimiento de estudios universitarios según el puesto de trabajo y funciones a desempeñar, luego se coloca cuáles son los cursos de especialización que se requieren para cumplir con las obligaciones del cargo y al finalizar se plantea un mínimo de experiencia necesaria para que el empleado pueda cumplir con sus funciones.

7.2.4. Competencias necesarias

En el campo de competencias necesarias, se seleccionan las mas ajustadas a los requerimientos funcionales del cargo planteado, en este sentido se estima que para el personal operativo no deben colocarse mas que las 4 competencias básicas necesarias para la ejecución de su trabajo.

7.2.5. Funciones

En el campo de las funciones del cargo se plantean las actividades y procesos que cada trabajador ha sido asignado dentro de la empresa y sus supervisores inmediatos, se recomienda que en este campo se sea lo más explicito posible ya que una mejor descripción permitirá un mejor control de desempeño del colaborador.

7.2.6. Destreza y esfuerzos físicos y mentales

Dentro de este campo se plantea que la empresa y sus directivos escojan las acciones elementales que se requieren para la realización de su trabajo, en función de sus responsabilidades y niveles de autoridad dentro de la organización objeto de estudio.

7.2.7. Condiciones y riesgos de trabajo

En este punto, dentro de la descripción del cargo, se plantea una serie de campos desagregados que describen la serie de riesgos que se requieren

para el cargo de manera que el colaborador conozca cuál es el riesgo al que está sometido y pueda tomar medidas de prevención.

7.2.8. Manual de funciones

Como parte del proceso de discusión y conclusiones del presente proyecto de investigación, se ha planteado un modelo del manual de funciones de la empresa Chefvere S.A. este desarrollo se presenta junto a este documento en el anexo **No. 6**.

7.3. Recomendaciones

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos durante el proceso, los cuales han sido planteados a través de gráficos de barras en un apartado anterior, no es suficiente concluir y describir; aún el plantear una propuesta sería en vano, si no se considera una posible adaptación de estas recomendaciones por parte de la empresa, mismas que se plantean como un valor agregado a la organización, tras haber cumplido con el objetivo principal de este trabajo, el cual fue obtener el diagnóstico situacional de la empresa Chefvere.

- La empresa muestra como primera necesidad, difundir dentro del personal la información integral de la empresa, quizás sea importante involucrar al equipo de trabajo en los procesos de estructuración y diseño de la empresa.
- Esta realidad de la falta de conocimiento del personal acerca de su línea de autoridad, implica directamente que el esquema de estructura debe ser al menos socializado en todos los niveles de la empresa con el fin de mitigar esta falta de información en el personal y facilitar los procesos de capacitación, delegación y negociación dentro de la empresa.
- Es necesario evaluar periódicamente la calidad del trabajo de los colaboradores de la empresa, para reforzar un sistema definido de administración del talento humano en la empresa Chefvere.

8. Referencias

Aguilar Morales, J. E. (2010). *El análisis de puesto*. Oaxaca: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Aldereguía, G. (2002). *Vinculación de los fundamentos filosóficos del método de simulación con la modelación como método científico general de investigación*. Recuperado, el 19 de junio, 2013 de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412002000300003.

Alianza Cooperativa Internacional. (2010). *ACI Americas*. Recuperado, el 23 de abril, 2013 de:

<http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/mpodcaminsky.pdf>

Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. México: Ediciones Granica S.A.

APA. *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association*: Versión abreviada, El Manual Moderno.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2005), *Código del Trabajo*. Quito: Registro Oficial, suplemento 167, codificación 17.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). *Proyecto de Código Orgánico de Trabajo*. Quito, Ecuador.

Bailon, R. (1998). *Legislación Laboral*. Mexico: Limusa.

Barrera, M. (2001). Seminario - Taller: Mecanismos de Promoción de exportaciones para las Pequeñas y Medianas Empresas en los países de la ALADI. *Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional*. Recuperado, el 18 de mayo, 2012 de:
<http://scholar.googleusercontent.com/scholar>.

Carrasco, J. C. (2008). *Análisis y Descripción de puestos de trabajo en la administración local*. Murcia: Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional.

Castellanos, Rodeloy (2006). Gestión del talento - Formación total, capacitación y competitividad empresarial hoy. Recuperado, el 06 de mayo, 2013 de:

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/rrhh/capacitacion-gestion-del-talento-y-competitividad-empresarial.htm>

Chamba, R. H. (2012). Descripción y análisis de puestos de trabajo en el Gobierno Autónomo descentralizado del cantón Sozoranga durante el año 2010 -2011. Loja: UTPL.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill.

Colmenares, Oscar (2007). Competitividad - Medición de la productividad empresarial. Recuperado, el 14 de mayo, 2013 de:

<http://www.gestiopolis.com/economia/productividad-y-la-medicion-de-la-productividad.htm>

Cuevas, J. C. Análisis y puestos de trabajo. Recuperado, el 10 de Junio, 2013 de:

<http://psicologiayempresa.com/analisis-y-puestos-de-trabajo-conceptos.html>

Cyclopaedia. *Definición de conceptos*. Recuperado, el 12 de Mayo, 2013 de:

<http://es.cyclopaedia.net/wiki/Trabajadora>

Del Pozo, M. A. (2012). *Plan de Manejo Efectivo del Departamento de Recursos Humanos de la Empresa de Eventos ONCE*. Quito: USFQ.

Dobbins, C. (2008). *Developing Effective Job Descriptions for Small Businesses and Farms*. Purdue Extension, New Ventures, 2-3.

El web del Ayuntamiento de Barcelona. (2012), *Diccionario de Competencias*. Recuperado, el 10 de febrero, 2014, de:

<http://w27.bcn.cat/porta22/es/altres/diccionari.jsp>

Fuente: Plan estratégico de Chefvere Cia.Ltda

García, M. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*. *Revista Pensamiento y Gestión*. Recuperado, el 01 de julio, 2013 de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762009000200006&script=sci_arttext

Gobierno de Quintana Roo. *Dirección de Recursos Humanos*. Recuperado, el 11 de Julio, 2013 de:

<http://rh.groo.gob.mx/equidad/documentos/52.doc>

Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. & Cardy, R. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.

Guambi, D. (2004). *Manual de Procedimientos en el área operativa para una empresa de catering*. Quito: UTE Recuperado, el 26 de octubre, 2013 de:

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/94111/1/23460_1.pdf

Harrington, J. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogota: Mcgraw Hill.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México: McGraw Hill.

Historia Universal. *Revolución Industrial*. Recuperado, el 12 de Septiembre, 2013 de:

<http://www.historialuniversal.com/2010/09/revolucion-industrial.html>

Johns, T. (2012). *Job Descriptions and the "Experience-Needed" Syndrome*. *Harvard Business Review*, 5-6.

MEJIA-GIRALDO, A., & BRAVO-CASTILLO, M. y.-S. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. V. 34. La Habana, Cuba.

- Pineda, E. y Alvarado, E. (2008). *Metodología de la Investigación*. (3ª ed.). Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud.
- Preve, L. (2010). *Recursos Humanos: como un factor de riesgo en la empresa*. Buenos Aires, Argentina.
- Publishing Newsletters Harvard Business. (2001). *21st-Century Job Descriptions*. Harvard Business Review, 2.
- Ribeiro, D. (2004), *Gestión competitiva de los recursos humanos en redes de innovación*.
- Rocha, I. M. (2005). Recuperado, el 29 de Abril, 2013 de: www.capiq.org.ec.
- Roche, M. (2005). *Realidades y expectativas de las Pymes Ecuatorianas ante el TLC*. Recuperado, el 28 de julio, 2013 de: <http://es.scribd.com/doc/73084966>.
- Sánchez, J. (2010), *La gestión del talento en las organizaciones: su alineamiento estratégico y coherencia operacional*. INCAE Business Review.
- Servicio de Organización y Racionalización Administrativa. (2011), *Modelo de entrevista tradicional de análisis de puestos*. Recuperado, el 10 de julio, 2013, de: http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ENTREVISTA%20DE%20AN%C3%81LISIS%20DE%20PUESTOS.pdf
- Sherman, A.; Bohlander, G. & Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.
- Tapia, C. (2011). *Reingeniería de la empresa de catering Bokado Food and Service*. Recuperado, el 1 de julio, 2013 de: <http://dspace.udla.edu.ec/handle/123456789/372>
- Tecnológico de Monterrey. (2012). *Centro Virtual de Aprendizaje*. Recuperado, el 08 de agosto, 2013 de: <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/infra/operac/6.4.1/condiciones.htm>

Tejada, A. (2006), *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Ed. Red Psicología desde el Caribe.

ANEXOS

ANEXO N° 1

Universidad de las Américas Facultad de Psicología

Encuesta de Análisis del Subsistema “Análisis y Descripción de Cargos”

Objetivo: Determinar el estado del subsistema de análisis y descripción de cargos dentro de la empresa Chevere en la ciudad de Quito.

1. ¿Conoce la estructura de la empresa, es decir, cómo se encuentra conformada?

Si _____

No _____

Parcialmente _____

2. ¿Conoce los niveles jerárquicos que existen dentro de su empresa?

Si _____

No _____

Parcialmente _____

3. ¿Conoce la línea de autoridad o a quienes dirigirse en casos de tener problemas dentro de la empresa?

Si _____

No _____

Parcialmente _____

4. ¿Con qué frecuencia se evalúa la calidad de su trabajo?
5. ¿Considera que la definición formal de las tareas aporta al correcto desempeño de las personas en su trabajo?
6. ¿Conoce con detalle las funciones que usted debe realizar según su cargo dentro de la empresa?

Si _____

No _____

7. ¿Cuenta con un documento que especifique los procedimientos para llevar a cabo sus funciones?

Si _____

No _____

Si usted contestó SI a la pregunta anterior, por favor continúe con las preguntas 8 y 9, caso contrario, pase a la 10.

8. ¿Conoce usted estos documentos? En dónde se encuentran?
9. ¿Usted comprende la información que contienen los manuales que le han presentado sobre sus funciones?
10. ¿Usted considera que le es difícil cumplir con los objetivos y funciones que le han sido asignadas?

ANEXO N° 2

Universidad de las Américas

Carrera de Psicología

Guía de entrevista

Análisis y descripción de cargos para la empresa Chevere S.A.

¿Sabe que es la estructura de una empresa?

¿Sabe si Chevere S.A. tiene una estructura definida?

¿Cómo creció la empresa y se contrató más personal?

¿Qué importancia da la empresa a sus trabajadores?

¿Cómo está definida la línea de autoridad de la organización?

¿Existe un parámetro de evaluación de desempeño?

¿Hay un plan de carrera dentro de la empresa?



Quito, 17 de octubre de 2013

De mi consideración.-

Por medio de la presente, doy fe de la autorización concedida a la Sra. Sofía Evelyn Villalva Ramírez, con cédula de identidad N° 171932808-8, estudiante de la Universidad de las Américas, para la realización del Proyecto de Investigación titulado: "Análisis del subsistema de *Análisis y Descripción de Cargos*, dentro de una Pyme de catering en la ciudad de Quito"; cuyo caso de estudio fue la Empresa a la cual represento.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,

Lupe Cárdenas Hidalgo

Gerente General – Chefvere Cia. Ltda.



Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por **Sofía Evelyn Villalva Ramírez**, de la **Universidad de las Américas**. La meta de este estudio es diagnosticar el actual manejo de la Organización en lo que respecta a recursos Humanos y los resultados que esta tiene a través de su modo de operación, a fin de buscar la máxima optimización de sus recursos para una mejora continua.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente _____ minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se registrará, de modo que la investigadora pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber a la investigadora o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por _____. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es _____

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente _____ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a _____.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Nombre del Participante
(En letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

ANEXO N° 5

	FORMATO DE DESCRIPTIVO DE CARGOS	CODIGO:	
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	
Descripción del cargo:	
Ciudad:	
Área:	
Jefe Inmediato:	
Reportes directos:	
PERFIL DEL CARGO	
Formación Académica:	
Capacitación Específica:	
Experiencia mínima:	
Competencias Personales:	
Competencias Administrativas:	

ANEXO N° 5

	FORMATO DE DESCRIPTIVO DE CARGOS	CODIGO:	
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

FUNCIONES

Destreza y Esfuerzos Físicos/Mentales

Destrezas / Habilidades Operativas	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis numérico			
Atención al detalle			
Autorrealización - Autocontrol			
Comunicación Oral			
Comunicación Escrita			
Trabajo en Equipo			
Orientación al cliente			
Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información en los cambios en la autoridad competente.			

ANEXO N° 5

	FORMATO DE DESCRIPTIVO DE CARGOS	CODIGO:	
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Sentido de la Urgencia: Habilidad de identificar la urgencia o prioridades en las tareas a su cargo.			
--	--	--	--

Condiciones y riesgos del trabajo

Condiciones / Riesgos	ALTO	MEDIO	BAJO
FÍSICO: Atmosféricos, climáticos, alta actividad física			
BIOLÓGICO: Contaminación por sustancias tóxicas, contacto directo con sustancias industriales como jabones, aceites, polvos, etc.			
PSICOLABORAL: Exposición a situaciones de alto stress por funciones de alta responsabilidad económica o de cumplimiento. Sometimiento a disciplinas o mandos fuertes.			
ERGONÓMICO: Manejo de posturas inadecuadas o movimiento repetitivos que generan desgaste físico.			
ELÉCTRICO: Exposición a terminales, máquinas o dispositivos de alta tensión que puedan causar quemaduras o lesiones.			
LOCATIVOS: Ambientes de trabajo inseguros, frágiles y otro tipo.			

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Manual de Funciones

CHEFVERE S.A.

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Sofía Villalva	Sofía Villalva	Gerente General
Fecha: 26/06/2013	Fecha: 26/06/2013	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

1. Introducción

Con el fin de otorgar una guía para la administración del personal de la empresa, se ha desarrollado el presente manual de Funciones, así mismo se espera tener un mejor cumplimiento de las acciones específicas de las diversas áreas de trabajo y definir sus responsabilidades.

Dentro del presente documento se han plasmado, fruto del levantamiento in situ, las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura orgánica de la empresa Chefvere S.A.

El presente manual de funciones facilitará el proceso de inducción de personal y su evaluación del desempeño, además de facilitar el proceso comunicacional de la empresa conociendo las líneas de autoridad así como los niveles de acción por cada cargo de la empresa.

2. Objeto

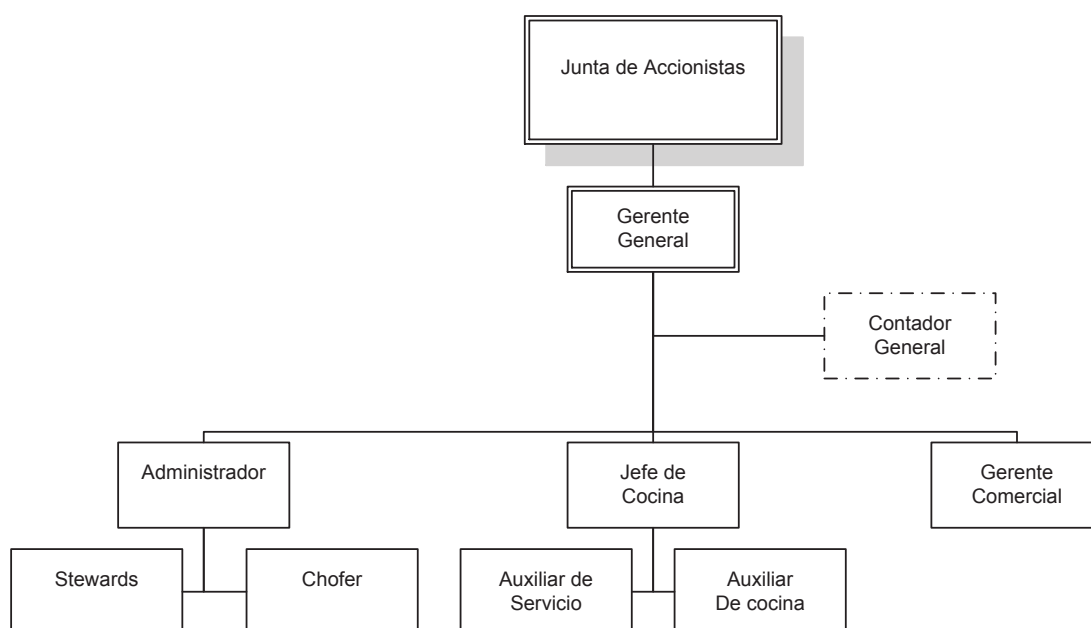
El presente documento tiene por objeto identificar y describir las funciones y competencias requeridas para todos los puestos de trabajo dentro de la empresa Chefvere S.A.

ANEXO N° 6


	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

3. Alcance

La aplicación del presente manual está circunscrita a todos los cargos de la empresa de servicios alimenticios Chefvere, de acuerdo al siguiente Organigrama:



ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

4. Definiciones Generales

- Actividad.-Conjunto de Tareas.
- Actividad con valor agregado al cliente.- Aquella en la cual existe la predisposición por parte del cliente para dar un pago.
- Actividad con valor agregado a la organización.- Actividades que nos garantizan la calidad de nuestro servicio.
- Cliente Interno.-Quien se encuentra dentro de la empresa por su ubicación en el proceso de trabajo. Sea de prestación de servicio o de oficina, recibe de otros u otros algún producto, documento, etc., que él debe seguir procesando o utilizando para alguna de sus tareas.
- Cliente Externo.- Cliente final de la empresa. El que está fuera de ella y que compra el producto o servicio que la empresa genera.
- Controles.- Sistemas de medidas y de control de su funcionamiento.
- Indicadores.- Herramienta que nos permite hacer un seguimiento en el cumplimiento de los objetivos, nos permite evaluar el cumplimiento de objetivos y la utilización de recursos.
- Eficacia.- Grado en el cual un programa o actividad gubernamental logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.
- Eficiencia.- Referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin, en comparación con un estándar de desempeño establecido.

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

5. Fuentes

Las fuentes utilizadas para realizar este trabajo fueron las adquiridas en el transcurso de la carrera, así como también las referencias bibliográficas recomendadas.

La información referente a las funciones del personal se las ha obtenido a partir del levantamiento de información en campo dentro de la empresa por el equipo investigador del presente proyecto.

6. Misión de la empresa

Somos una micro empresa dedicada al servicio de catering empresarial, que utiliza estándares nutricionales e higiénicos garantizando un producto final de buena calidad para el consumo de nuestros clientes, buscando satisfacer sus necesidades alimenticias.

7. Visión de la empresa

En el año 2015 Chefvere habrá ampliado su cartera de clientes en el sector industrial de la ciudad de Quito consolidando su posicionamiento en el mercado y ampliando su línea de negocios.

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

8. Valores de la empresa

- Vocación de servicio: Nuestro personal debe atender con esmero los requerimientos de los clientes y procurar su satisfacción en todo momento.
- Empatía: Nuestros colaboradores buscarán en todo momento ponerse en el lugar de nuestros clientes con el fin de entender sus necesidades y requerimientos.
- Calidad: El servicio brindado debe satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes.
- Competencia: Nuestro trabajo debe ser competitivo dentro del entorno fomentando nuestros diferenciadores como elementos elección de los clientes.

9. Descriptivo de cargos

9.1. Gerente General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Gerente General
Descripción del cargo:	Es el Representante Legal de la empresa con amplios poderes para celebrar cuanto acto o contrato sea necesario para dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la empresa. Es el encargado de ejecutar los planes y programas aprobados por los Órganos Directivos de la empresa.

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Ciudad:	Quito
Área:	Gerencia General
Jefe Inmediato:	Junta de Accionistas
Reportes directos:	Administrador Jefe de Cocina Gerente Comercial
PERFIL DEL CARGO	
Formación Académica:	Administración de empresas, hotelería y turismo
Capacitación Específica:	Administración, Recursos Humanos, Gerencia
Experiencia mínima:	4 años en la administración y gestión de empresas de servicios de alimentación corporativa.
Competencias Personales:	Responsabilidad
	Vocación de servicio
	Capacidad autocrítica
	Tolerancia al Stress
Competencias Administrativas:	Gestión por resultados
	Trabajo en equipo
	Iniciativa
	Organización

FUNCIONES
Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar, evaluar y supervisar la gestión administrativa, operacional y financiera de la empresa.

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Proponer todos los instrumentos de gestión requeridos por Ley.
Disponer el cumplimiento los Planes de Acción y Presupuesto Anual de todas las áreas de la empresa.
Ser el representante legal de la empresa ante todos los organismos públicos y privados.
Mantener relación comercial con los clientes grandes de la empresa.
Aprobar los pagos y desembolsos de recursos hacia la empresa o fuera de ella.
Las demás designadas por la Junta de Accionistas de la organización.

Destreza y Esfuerzos Físicos/Mentales

Destrezas / Habilidades Operativas	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis numérico	X		
Atención al detalle		X	
Autorrealización - Autocontrol		X	
Comunicación Oral	X		
Comunicación Escrita	X		
Trabajo en Equipo	X		
Orientación al cliente	X		
Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información en los cambios en la autoridad competente.		X	
Sentido de la Urgencia: Habilidad de identificar la urgencia o prioridades en las tareas a su cargo.	X		

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Condiciones y riesgos del trabajo

Condiciones / Riesgos	ALTO	MEDIO	BAJO
FÍSICO: Atmosféricos, climáticos, alta actividad física			X
BIOLÓGICO: Contaminación por sustancias tóxicas, contacto directo con sustancias industriales como jabones, aceites, polvos, etc.		X	
PSICOLABORAL: Exposición a situaciones de alto stress por funciones de alta responsabilidad económica o de cumplimiento. Sometimiento a disciplinas o mandos fuertes.	X		
ERGONÓMICO: Manejo de posturas inadecuadas o movimiento repetitivos que generan desgaste físico.			X
ELÉCTRICO: Exposición a terminales, máquinas o dispositivos de alta tensión que puedan causar quemaduras o lesiones.			X
LOCATIVOS: Ambientes de trabajo inseguros, frágiles y otro tipo.			X

9.2. Administrador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Administrador

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Descripción del cargo:	Encargado de la administración de los recursos de la Empresa; las compras y la logística; además de coordinar la planificación del servicio.
Ciudad:	Quito
Área:	Administración
Jefe Inmediato:	Gerente General
Reportes directos:	Stewards Chofer
PERFIL DEL CARGO	
Formación Académica:	Profesional graduado de carreras como Administración de empresas, Logística.
Capacitación Específica:	Catering, buenas normas de inocuidad de alimentos.
Experiencia mínima:	2 años en la administración de centros de atención al cliente y manejo de personal
Competencias Personales:	Responsabilidad
	Vocación de servicio
	Asertividad
	Manejo informático
Competencias Administrativas:	Gestión por resultados
	Trabajo en equipo
	Iniciativa
	Organización

ANEXO N° 6


	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

FUNCIONES
Planear, dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los procesos y actividades de los Sistemas de Personal, Logística y Finanzas de la empresa.
Atender y/o resolver los asuntos laborales y de carácter administrativo de la Dirección.
Velar por el estricto cumplimiento de las normas y disposiciones que regulan los sistemas administrativos.
Ejecutar y controlar los procesos de trámites documentarios así como organizar y mantener el Archivo pasivo y activo de la Subdirección.
Realizar el programa de prestación de servicios de la entidad.
Administrar las adquisiciones de materias primas y otros insumos para la prestación de servicios.
Las demás designadas por la Gerencia General.

Destreza y Esfuerzos Físicos/Mentales

Destrezas / Habilidades Operativas	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis numérico	X		
Atención al detalle		X	
Autorrealización - Autocontrol			X
Comunicación Oral	X		
Comunicación Escrita		X	

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Trabajo en Equipo	X		
Orientación al cliente	X		
Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información en los cambios en la autoridad competente.	X		
Sentido de la Urgencia: Habilidad de identificar la urgencia o prioridades en las tareas a su cargo.	X		

Condiciones y riesgos del trabajo

Condiciones / Riesgos	ALTO	MEDIO	BAJO
FÍSICO: Atmosféricos, climáticos, alta actividad física			X
BIOLÓGICO: Contaminación por sustancias tóxicas, contacto directo con sustancias industriales como jabones, aceites, polvos, etc.	X		
PSICOLABORAL: Exposición a situaciones de alto stress por funciones de alta responsabilidad económica o de cumplimiento. Sometimiento a disciplinas o mandos fuertes.	X		
ERGONÓMICO: Manejo de posturas inadecuadas o movimiento repetitivos que generan desgaste físico.		X	
ELÉCTRICO: Exposición a terminales, máquinas o dispositivos de alta tensión que puedan causar			X

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

quemaduras o lesiones.			
LOCATIVOS: Ambientes de trabajo inseguros, frágiles y otro tipo.		X	

9.3. Stewards

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Stewards
Descripción del cargo:	Responsable de la limpieza de los utensilios y platos para el servicio.
Ciudad:	Quito
Área:	Administración
Jefe Inmediato:	Administrador
Reportes directos:	N/A
PERFIL DEL CARGO	
Formación Académica:	Bachillerato
Capacitación Específica:	Buenas normas de inocuidad de alimentos, limpieza
Experiencia mínima:	1 año actividades de limpieza de cocina y otras actividades de limpieza.
Competencias Personales:	Responsabilidad
	Vocación de servicio
	Disciplina
Competencias	Trabajo en equipo

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Administrativas:	Iniciativa
-------------------------	------------

FUNCIONES
Realizar las actividades de limpieza de utensilios utilizados en la prestación de servicio de la empresa.
Realizar la limpieza de las instalaciones de la empresa o del lugar donde se brinda el servicio, antes, durante y después de su prestación.
Brindar el apoyo en montaje y desmontaje de menaje o cualquier otro servicio requerido por el cliente de la empresa.
Atender los requerimientos del cliente previo a la consulta con el administrador de la empresa.
Las demás designadas por el administrador de la empresa.

Destreza y Esfuerzos Físicos/Mentales

Destrezas / Habilidades Operativas	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis numérico			X
Atención al detalle		X	
Autorrealización - Autocontrol			X
Comunicación Oral	X		
Comunicación Escrita			X
Trabajo en Equipo	X		
Orientación al cliente	X		

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información en los cambios en la autoridad competente.	X		
Sentido de la Urgencia: Habilidad de identificar la urgencia o prioridades en las tareas a su cargo.	X		

Condiciones y riesgos del trabajo

Condiciones / Riesgos	ALTO	MEDIO	BAJO
FÍSICO: Atmosféricos, climáticos, alta actividad física	X		
BIOLÓGICO: Contaminación por sustancias tóxicas, contacto directo con sustancias industriales como jabones, aceites, polvos, etc.	X		
PSICOLABORAL: Exposición a situaciones de alto stress por funciones de alta responsabilidad económica o de cumplimiento. Sometimiento a disciplinas o mandos fuertes.			X
ERGONÓMICO: Manejo de posturas inadecuadas o movimiento repetitivos que generan desgaste físico.		X	
ELÉCTRICO: Exposición a terminales, máquinas o dispositivos de alta tensión que puedan causar quemaduras o lesiones.			X
LOCATIVOS: Ambientes de trabajo inseguros, frágiles y otro tipo.		X	

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

9.4. Chofer

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Chofer
Descripción del cargo:	Encargado de la transportación de las personas y los productos para el servicio.
Ciudad:	Quito
Área:	Administración
Jefe Inmediato:	Administrador
Reportes directos:	N/A
PERFIL DEL CARGO	
Formación Académica:	Bachillerato
Capacitación Específica:	Conducción profesional, manipulación de alimentos
Experiencia mínima:	1 año en la conducción de vehículo y licencia profesional
Competencias Personales:	Responsabilidad
	Vocación de servicio
	Asertividad
Competencias Administrativas:	Trabajo en equipo
	Iniciativa

FUNCIONES
Realizar la transportación de materiales, insumos y utensilios desde las oficinas centrales

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

hasta los lugares de prestación de servicios.
Cumplir las labores de mensajería según instrucciones de la Gerencia General o la Administración.
Brindar el apoyo en montaje y desmontaje de menaje o cualquier otro servicio requerido por el cliente de la empresa.
Tiene a su cargo la realización del mantenimiento preventivo y correctivo del vehículo de la empresa.
Las demás designadas por el administrador de la empresa.

Destreza y Esfuerzos Físicos/Mentales

Destrezas / Habilidades Operativas	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis numérico			X
Atención al detalle		X	
Autorrealización - Autocontrol			X
Comunicación Oral	X		
Comunicación Escrita			X
Trabajo en Equipo	X		
Orientación al cliente	X		
Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información en los cambios en la autoridad competente.	X		
Sentido de la Urgencia: Habilidad de identificar la	X		

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

urgencia o prioridades en las tareas a su cargo.

Condiciones y riesgos del trabajo

Condiciones / Riesgos	ALTO	MEDIO	BAJO
FÍSICO: Atmosféricos, climáticos, alta actividad física		X	
BIOLÓGICO: Contaminación por sustancias tóxicas, contacto directo con sustancias industriales como jabones, aceites, polvos, etc.		X	
PSICOLABORAL: Exposición a situaciones de alto stress por funciones de alta responsabilidad económica o de cumplimiento. Sometimiento a disciplinas o mandos fuertes.			X
ERGONÓMICO: Manejo de posturas inadecuadas o movimiento repetitivos que generan desgaste físico.		X	
ELÉCTRICO: Exposición a terminales, máquinas o dispositivos de alta tensión que puedan causar quemaduras o lesiones.			X
LOCATIVOS: Ambientes de trabajo inseguros, frágiles y otro tipo.		X	

9.5. Jefe de Cocina


IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Jefe de cocina

ANEXO N° 6

	<h3>MANUAL DE FUNCIONES</h3>	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Descripción del cargo:	Es la persona responsable de la planificación de los menús y control de las condiciones de preparación de los alimentos además se preocupa también del control de la operación en el servicio al cliente.
Ciudad:	Quito
Área:	Cocina
Jefe Inmediato:	Gerente General
Reportes directos:	Auxiliares de Servicio Auxiliares de Cocina
PERFIL DEL CARGO	
Formación Académica:	Chef
Capacitación Específica:	Manipulación de alimentos, BPM, Nutrición
Experiencia mínima:	3 años como responsable del área de cocina y administrando su personal
Competencias Personales:	Responsabilidad
	Orientación al logro
	Vocación de servicio
	Asertividad
Competencias Administrativas:	Trabajo en equipo
	Iniciativa
	Organización

ANEXO N° 6


	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

FUNCIONES
Usar sus conocimientos de preparación de comidas para la elaboración de menús y opciones de alimentación para el entorno de prestación de servicios.
Cumplir las labores de mensajería según instrucciones de la Gerencia General o la Administración.
Garantizar que todos los platos salgan de la cocina con la mayor calidad.
Garantizar que todos los alimentos sean almacenados en contenedores apropiados y a temperaturas adecuadas de almacenamiento y conservación.
Mantener el área de trabajo, incluso los mostradores, utensilios, equipos y refrigeración en condiciones sanitarias de conformidad con las regulaciones sanitarias y de seguridad y salud ocupacional.
Preparar todas las salsas y compuestos y cocinar todos los alimentos con la técnica apropiada, como escalfado, salteado, etc.
Las demás que le sean asignadas por parte de la Gerencia General.

Destreza y Esfuerzos Físicos/Mentales

Destrezas / Habilidades Operativas	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis numérico		X	
Atención al detalle	X		
Autorrealización – Autocontrol		X	
Comunicación Oral	X		
Comunicación Escrita			X

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Trabajo en Equipo	X		
Orientación al cliente	X		
Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información en los cambios en la autoridad competente.	X		
Sentido de la Urgencia: Habilidad de identificar la urgencia o prioridades en las tareas a su cargo.	X		

Condiciones y riesgos del trabajo

Condiciones / Riesgos	ALTO	MEDIO	BAJO
FÍSICO: Atmosféricos, climáticos, alta actividad física		X	
BIOLÓGICO: Contaminación por sustancias tóxicas, contacto directo con sustancias industriales como jabones, aceites, polvos, etc.	X		
PSICOLABORAL: Exposición a situaciones de alto stress por funciones de alta responsabilidad económica o de cumplimiento. Sometimiento a disciplinas o mandos fuertes.		X	
ERGONÓMICO: Manejo de posturas inadecuadas o movimiento repetitivos que generan desgaste físico.		X	
ELÉCTRICO: Exposición a terminales, máquinas o dispositivos de alta tensión que puedan causar		X	

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

quemaduras o lesiones.			
LOCATIVOS: Ambientes de trabajo inseguros, frágiles y otro tipo.		X	

9.6. Auxiliar de Cocina

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Auxiliar de cocina
Descripción del cargo:	Es la persona encargada de la preparación de alimentos en colaboración y bajo la coordinación del Chef.
Ciudad:	Quito
Área:	Cocina
Jefe Inmediato:	Jefe de cocina
Reportes directos:	N/A
PERFIL DEL CARGO	
Formación Académica:	Bachiller secundario
Capacitación Específica:	Manipulación de alimentos, BPM, Nutrición
Experiencia mínima:	1 año en manipulación y preparación de alimentos
Competencias Personales:	Responsabilidad
	Orientación al logro
	Asertividad
Competencias	Trabajo en equipo

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Administrativas:	Iniciativa
-------------------------	------------

FUNCIONES
Preparar todos los alimentos para el almuerzo: salsas, sopas, platos del bufé; cambiar los alimentos del desayuno por los del almuerzo a la hora indicada.
Preparar todos los pedidos a medida que los traigan los auxiliares de servicio, garantizar que todos los pedidos sean preparados con rapidez y según el pedido; garantizar que los platos salgan de la cocina con la mayor calidad.
Garantizar que todos los alimentos sean almacenados en contenedores apropiados y a temperaturas adecuadas de almacenamiento y conservación.
Cocinar en forma anticipada solamente la cantidad de comida suficiente para cubrir el volumen de negocios esperado y para mantener la calidad.
Mantener el área de trabajo, incluso los mostradores, utensilios, equipos y refrigeración, limpios y en condiciones sanitarias de conformidad con las regulaciones sanitarias y de seguridad laboral estatales, del condado y de la empresa.
Las demás que le sean asignadas por parte del Jefe de Cocina

Destreza y Esfuerzos Físicos/Mentales

Destrezas / Habilidades Operativas	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis numérico		X	
Atención al detalle	X		

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Autorrealización - Autocontrol		X	
Comunicación Oral			X
Comunicación Escrita			X
Trabajo en Equipo		X	
Orientación al cliente	X		
Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información en los cambios en la autoridad competente.	X		
Sentido de la Urgencia: Habilidad de identificar la urgencia o prioridades en las tareas a su cargo.	X		

Condiciones y riesgos del trabajo

Condiciones / Riesgos	ALTO	MEDIO	BAJO
FÍSICO: Atmosféricos, climáticos, alta actividad física		X	
BIOLÓGICO: Contaminación por sustancias tóxicas, contacto directo con sustancias industriales como jabones, aceites, polvos, etc.	X		
PSICOLABORAL: Exposición a situaciones de alto stress por funciones de alta responsabilidad económica o de cumplimiento. Sometimiento a disciplinas o mandos fuertes.			X
ERGONÓMICO: Manejo de posturas inadecuadas o	X		

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

movimiento repetitivos que generan desgaste físico.			
ELÉCTRICO: Exposición a terminales, máquinas o dispositivos de alta tensión que puedan causar quemaduras o lesiones.			X
LOCATIVOS: Ambientes de trabajo inseguros, frágiles y otro tipo.		X	

9.7. Auxiliar de Cocina

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Auxiliar de servicio
Descripción del cargo:	Es la persona responsables del despacho de los alimentos y la atención al personal de las empresas clientes.
Ciudad:	Quito
Área:	Cocina
Jefe Inmediato:	Jefe de cocina
Reportes directos:	N/A
PERFIL DEL CARGO	
Formación Académica:	Bachiller secundario
Capacitación Específica:	Manipulación de alimentos, BPM, Nutrición
Experiencia mínima:	1 año en la atención al cliente
Competencias	Responsabilidad

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Personales:	Orientación al logro
	Asertividad
Competencias	Trabajo en equipo
Administrativas:	Iniciativa

FUNCIONES
Llevar los platos sucios del comedor a la cocina.
Realiza los trabajos de limpieza según los requerimientos del servicio, clientes o su inmediato superior.
Limpiar y lustrar las cubiertas protectoras, los estantes de vasos, las puertas de las barras y equipos, como cafeteras y las expendedoras de crema y leche.
Ayudar a los stewards cuando la gerencia lo considere necesario para brindar un servicio oportuno a los clientes.
Mantener limpia y organizada el área de distribución de platos con la vajilla, la platería, la cristalería y los utensilios limpios.
Las demás que le sean asignadas por parte del Jefe de Cocina.

Destreza y Esfuerzos Físicos/Mentales

Destrezas / Habilidades Operativas	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis numérico			X

ANEXO N° 6


	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Atención al detalle		X	
Autorrealización - Autocontrol			X
Comunicación Oral			X
Comunicación Escrita			X
Trabajo en Equipo		X	
Orientación al cliente	X		
Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información en los cambios en la autoridad competente.	X		
Sentido de la Urgencia: Habilidad de identificar la urgencia o prioridades en las tareas a su cargo.	X		

Condiciones y riesgos del trabajo

Condiciones / Riesgos	ALTO	MEDIO	BAJO
FÍSICO: Atmosféricos, climáticos, alta actividad física		X	
BIOLÓGICO: Contaminación por sustancias tóxicas, contacto directo con sustancias industriales como jabones, aceites, polvos, etc.	X		
PSICOLABORAL: Exposición a situaciones de alto stress por funciones de alta responsabilidad económica o de cumplimiento. Sometimiento a disciplinas o mandos fuertes.			X

ANEXO N° 6


	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

ERGONÓMICO: Manejo de posturas inadecuadas o movimiento repetitivos que generan desgaste físico.	X		
ELÉCTRICO: Exposición a terminales, máquinas o dispositivos de alta tensión que puedan causar quemaduras o lesiones.			X
LOCATIVOS: Ambientes de trabajo inseguros, frágiles y otro tipo.		X	

9.8. Gerente Comercial

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Gerente Comercial
Descripción del cargo:	Es la persona encargada de la gestión comercial de la empresa, su función principal radica en tomar contacto con los clientes fijos y prospección de nuevos clientes.
Ciudad:	Quito
Área:	Comercial
Jefe Inmediato:	Gerente General
Reportes directos:	N/A
PERFIL DEL CARGO	
Formación Académica:	Ingeniería comercial, Marketing, Administración Hotelera
Capacitación Específica:	Negociación Efectiva, Comunicación

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Experiencia mínima:	3 años en negociación a gran escala y administración de personal
Competencias Personales:	Responsabilidad
	Orientación al logro
	Asertividad
	Motivación
	Tolerancia al stress
Competencias Administrativas:	Trabajo en equipo
	Iniciativa
	Vocación de servicio
	Organización

FUNCIONES
Responsable de establecer las políticas relacionadas con atención a clientes y de controlar su buen funcionamiento.
Define estándares de atención al cliente y vela por la coordinación entre unidades de servicio.
Responsable de la medición y mejoras en la calidad del suministro y atención comercial.
Coordina temas de imagen corporativa. Elabora estrategias de marketing y gestiona la relación con agencias y medios. Investiga nuevos usos de la energía que beneficien a los clientes.

ANEXO N° 6

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Mantiene los registros de clientes y Analiza sus necesidades y calidades especiales, evaluando los procesos productivos y sus implicaciones en el servicio.

Mantiene archivo de clientes y realiza su seguimiento.

Las demás que le sean asignadas por parte del Gerente General.

Destreza y Esfuerzos Físicos/Mentales

Destrezas / Habilidades Operativas	ALTO	MEDIO	BAJO
Análisis numérico	X		
Atención al detalle	X		
Autorrealización - Autocontrol		X	
Comunicación Oral	X		
Comunicación Escrita	X		
Trabajo en Equipo			X
Orientación al cliente	X		
Disciplina: Adaptarse a las políticas y procedimientos organizacionales. Buscar información en los cambios en la autoridad competente.		X	
Sentido de la Urgencia: Habilidad de identificar la urgencia o prioridades en las tareas a su cargo.	X		

ANEXO N° 6

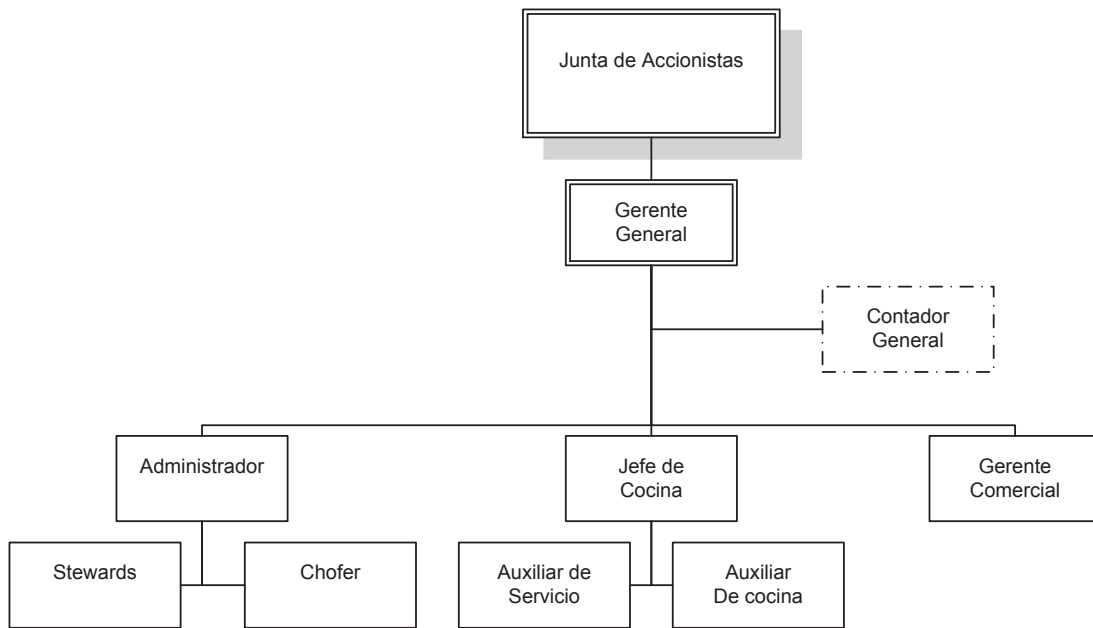
	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/09/30

Condiciones y riesgos del trabajo

Condiciones / Riesgos	ALTO	MEDIO	BAJO
FÍSICO: Atmosféricos, climáticos, alta actividad física.			X
BIOLÓGICO: Contaminación por sustancias tóxicas, contacto directo con sustancias industriales como jabones, aceites, polvos, etc.		X	
PSICOLABORAL: Exposición a situaciones de alto stress por funciones de alta responsabilidad económica o de cumplimiento. Sometimiento a disciplinas o mandos fuertes.	X		
ERGONÓMICO: Manejo de posturas inadecuadas o movimiento repetitivos que generan desgaste físico.			X
ELÉCTRICO: Exposición a terminales, máquinas o dispositivos de alta tensión que puedan causar quemaduras o lesiones.			X
LOCATIVOS: Ambientes de trabajo inseguros, frágiles y otro tipo.		X	

ANEXO N° 7

Organigrama Chefvere Cia. Ltda.




De acuerdo a la escritura de constitución los órganos directivos de la empresa son:

- **Junta de Accionistas:** Es el Órgano Ejecutivo de la Empresa y su misión es la de orientar, dirigir y administrar la misma, con el objeto que se cumpla con las finalidades para las que fue creada.
- **Gerente General:** Es el Representante Legal de la empresa con amplios poderes para celebrar cuanto acto o contrato sea necesario para dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la empresa. Es el encargado de ejecutar los planes y programas aprobados por los Órganos Directivos de la empresa, personas en este cargo: 1.

- **Contador General:** Es un servicio tercerizado, en este se concentran las responsabilidades del tipo tributario de la empresa como el pago de impuestos, retenciones, emisión de documentos entre otros, personas en este cargo: 1.
- **Administrador:** encargado de la administración de los recursos de la Empresa; las compras y la logística; además de coordinar la planificación del servicio, personas en este cargo: 1.
- **Chef o jefe de cocina:** Es la persona responsable de la planificación de los menús y control de las condiciones de preparación de los alimentos además se preocupa también del control de la operación en el servicio al cliente, personas en este cargo: 1.
- **Gerente Comercial:** Es la persona encargada de la gestión comercial de la empresa, su función principal radica en tomar contacto con los clientes fijos y prospección de nuevos clientes, personas en este cargo: 1.
- **Auxiliares de servicio: responsables del** despacho de los alimentos y la atención al personal de las empresas clientes, personas en este cargo: 2.
- **Auxiliares de cocina:** encargados de la preparación de los alimentos, personas en este cargo: 2.
- **Stewards:** responsables de la limpieza de los utensillos y platos para el servicio, personas en este cargo: 1.
- **Choferes:** encargados de la transportación de las personas y los productos para el servicio, personas en este cargo: 1.

ANEXO N° 8

	FORMATO DE ENTREVISTA PARA LEVANTAMIENTO DE PUESTOS DE TRABAJO	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/07/16

Persona que realiza la entrevista: _____

Fecha de entrevista: _____

DATOS PARA IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Departamento: _____

Nombre del Puesto: _____

Persona Entrevistada / Cargo: _____ / _____

Tiempo en el cargo: _____

ORGANIGRAMA DEL PUESTO


Nombre del puesto al que reporta (*Superior Jerárquico*):

Nombre de puesto(s) al(os) que supervisa (*Subordinados*):

OBJETIVO DEL CARGO

(*Descripción de para qué se realizan las funciones y/o tareas*)

ANEXO N° 8

	FORMATO DE ENTREVISTA PARA LEVANTAMIENTO DE PUESTOS DE TRABAJO	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/07/16

PRINCIPALES FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____


MATERIALES Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS EN EL PUESTO DE TRABAJO:

PERFIL DE QUIEN OCUPA LA VACANTE

Formación Académica:

Conocimientos específicos que exige el puesto de trabajo:

ANEXO N° 8

	FORMATO DE ENTREVISTA PARA LEVANTAMIENTO DE PUESTOS DE TRABAJO	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/07/16

Experiencia previa:

AMBIENTE DE TRABAJO

Condiciones de Trabajo

(Indica el lugar en el que habitualmente se realizan las funciones incluidas en el puesto de trabajo objeto de análisis (oficina individual, sala común, a la intemperie, etc.).


Condiciones Ambientales

(Indica las condiciones físicas del lugar donde se llevan a cabo las funciones inherentes al puesto de trabajo, como iluminación, temperatura, ruido, humedad, etc.).

Riesgos

(Indica el tipo de riesgo de accidentes o enfermedades profesionales que pueden tener la realización de las funciones inherentes al cargo).

ANEXO N° 8

	FORMATO DE ENTREVISTA PARA LEVANTAMIENTO DE PUESTOS DE TRABAJO	CODIGO:	MAN 01
		EDICION:	00
		FECHA:	2013/07/16

Horario

(Indica el horario habitual del ocupante del puesto de trabajo).

ANEXO N° 9

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	CODIGO:	MAN 02
		EDICION:	00
		FECHA:	2014/02/10

**Diccionario de Competencias
CHEFVERE Cia. Ltda.**

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Sofía Villalva	Sofía Villalva	Gerente General
Fecha: 26/01/2014	Fecha: 26/01/2014	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

ANEXO N° 9

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	CODIGO:	MAN 02
		EDICION:	00
		FECHA:	2014/02/10

1. Introducción

El motivo del presente documento, es definir “las características personales relacionadas de forma causal con el éxito en un determinado lugar de trabajo” (El web del Ayuntamiento de Barcelona, 2012). El Diccionario está compuesto por las 12 de competencias, las más importantes para la gestión dentro de la empresa Chefvere Cia. Ltda.

Un Diccionario de Competencias es una selección de competencias, no es un diccionario cerrado, es posible que se pueda añadir las que la organización requiera según su desarrollo y crecimiento, en este caso, la empresa deberá revisar el presente documento para analizarlas y ver cuáles han de aplicarse en las diferentes áreas de la organización.

Parámetros para aplicación:

- Las competencias han de relacionarse con las necesidades de cada organización.
- Una competencia es más que los conocimientos y destrezas necesarias en un puesto de trabajo, comprende la habilidad de enfrentar demandas más complejas incluyendo destrezas y actitudes en un contexto en particular.
- Las competencias definidas en el presente instrumento cuentan con niveles que permiten encajar su cumplimiento según las características del personal de la organización.

ANEXO N° 9

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	CODIGO:	MAN 02
		EDICION:	00
		FECHA:	2014/02/10

Al ser reciente la aplicación del siguiente diccionario, se han definido de manera inicial las siguientes competencias para la empresa Chefvere Cia. Ltda.

- Responsabilidad
- Vocación de servicio
- Capacidad autocrítica
- Tolerancia al Stress
- Gestión por resultados
- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Organización
- Asertividad
- Manejo informático
- Disciplina
- Orientación al logro

2. Definiciones

2.1. Responsabilidad

Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

Los grados y escalas son:

A: Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado

ANEXO N° 9

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	CODIGO:	MAN 02
		EDICION:	00
		FECHA:	2014/02/10

posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.

B: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

C: Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo

D: Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

2.2. Vocación de servicio

Implica la voluntad de ayudar y de servir a los demás, de resolver sus necesidades. Se centra fundamentalmente en entender las necesidades de los demás y así poder hacer algo para ayudar o servir, incluso, anticiparse a sus demandas.

A: Se orienta hacia las necesidades no explicitadas, identificando nuevas respuestas y oportunidades no detectadas inicialmente que contribuyen a dar la ayuda necesaria de una manera proactiva.

B: Atiende y soluciona problemas y reclamaciones de los clientes garantizando una respuesta ágil y adecuada. Se esfuerza por conocer gustos, preferencias e inconvenientes de sus clientes y encontrar vías de solución y/o de cambio.

C: Con respecto al cliente, cumple con las acciones acordadas, respondiendo a sus requerimientos aunque no lo hace en los términos establecidos.

D: Ofrece una atención correcta a los clientes (internos/externos) aunque no consigue cubrir sus necesidades puesto que no se inquieta en profundizar en las preferencias del otro.

ANEXO N° 9

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	CODIGO:	MAN 02
		EDICION:	00
		FECHA:	2014/02/10

2.3. Capacidad autocrítica

Consiste en el hecho de que una persona crea en sus propias responsabilidades para llevar a cabo una tarea. Tener confianza personal para enfrentar situaciones muy exigentes, tomar decisiones o dar opiniones y gestionar los errores de forma constructiva. Mostrar actitudes orientadas al desarrollo de la propia carrera profesional.

A: Se ofrece voluntariamente ante los retos. Aprende de los errores analizando el propio comportamiento y estableciendo un plan de mejora personal.

B: Muestra confianza en sus capacidades y acepta las responsabilidades.

C: Se expresa de manera clara en los conflictos mostrando decisión.

D: Le cuesta tomar decisiones, duda sobre el camino a seguir y se deja influenciar por los demás.

2.4. Tolerancia al Stress

La tolerancia al stress se refiere a que sigue actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo y adversidad. Percibe la urgencia real de determinadas tareas y actúa de manera consecuente alcanzando su realización en plazos breves de tiempo, sin llegar a enlentecer el trabajo de los demás.

A: No muestra tensión ni temor ante dificultades o nuevos retos, asume la iniciativa para hacer frente a la situación, manteniendo un rendimiento óptimo.

B: La acumulación de tareas y las situaciones adversas no le repercuten en su

ANEXO N° 9

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	CODIGO:	MAN 02
		EDICION:	00
		FECHA:	2014/02/10

trabajo diario. Muestra cierta facilidad para imponerse a las adversidades, aporta con asiduidad enfoques diferentes a los predeterminados.

C: Mantiene su ritmo de trabajo ante situaciones o problemas percibidos como difíciles, pero el rendimiento sale perjudicado.

D: Soporta con cambios de ánimo la acumulación de tareas o el desacuerdo pero huye de enfrentarse directamente a los problemas y se inhibe de tomar decisiones ante dificultades o cambios. Aunque intenta sacar adelante el trabajo diario, está dispuesto a realizar esfuerzos complementarios siempre que sean recompensados.

2.5. Gestión por resultados

Es una competencia que significa ser consciente del planteamiento estratégico y organizativo así como de las políticas y del puesto que ocupa para llegar a la consecución de los resultados planteados.

A: Reconoce el planteamiento estratégico de la empresa trabajando con objetivos específicos alineados con ésta, realizando un seguimiento y una mejora constante de los mismos.

B: Establece objetivos, realiza un seguimiento de los mismos y propone y lleva a cabo las acciones de mejora comprobando su éxito.

C: Conoce los requerimientos de la empresa y realiza acciones encaminadas hacia la consecución de los objetivos marcados. Entiende la estructura formal de la organización. Propone acciones de mejora.

D: Tiene predisposición hacia la obtención de resultados proponiendo, en algunas ocasiones, acciones de mejora en su puesto de trabajo.

ANEXO N° 9

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	CODIGO:	MAN 02
		EDICION:	00
		FECHA:	2014/02/10

2.6. Trabajo en equipo

Implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente, en contra de la idea de trabajar separadamente o de forma competitiva. Ser miembro de un equipo no quiere decir únicamente formar parte de una estructura formal. Pueden considerarse equipos las agregaciones de personas de distintas unidades para resolver problemas o desarrollar la actividad propia de un equipo.

A: Coordina su trabajo con la de los otros miembros del grupo para llegar a unos objetivos comunes. Anima a la participación e impulsa nuevas ideas.

B: Colabora de forma activa con el equipo de trabajo preocupándose por llevar proyectos a la práctica contando con la opinión y participación del resto de colaboradores.

C: Trabaja de manera individual aunque reconoce las ventajas del trabajo en equipo. Aporta ideas al grupo y participa activamente ante ciertas situaciones.

D: Se reserva en sí mismo más como defensa que por verdadera timidez, no llegando a compartir información con el resto al considerarlo fuera de sus verdaderas funciones.

2.7. Iniciativa

Es una competencia orientada a la acción no prevista o esperada. Tener iniciativa es hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo. Conlleva buscar activamente nuevas oportunidades para hacer las actividades mejor, de otra manera o saber encontrar nuevas oportunidades.

ANEXO N° 9

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	CODIGO:	MAN 02
		EDICION:	00
		FECHA:	2014/02/10

A: Realiza esfuerzos extraordinarios, además de anticiparse a los problemas y gestionar nuevas oportunidades, implica a los demás, tanto del departamento en sí como a nivel corporativo.

B: Hace más de lo que se le pide, se anticipa a los problemas y gestiona nuevas oportunidades.

C: Realiza esfuerzos extra. Emprende la resolución de nuevos problemas para mejorar o incrementar los resultados en el puesto pero puede dejarse influenciar por ideas externas.

D: Trabaja sin necesidad de supervisión aunque no cambia su manera de trabajar ni propone nuevas ideas.

2.8. Organización

Esta competencia se refiere al hecho de realizar y distribuir actividades y responsabilidades entre los miembros de un equipo para llegar a la consecución de un objetivo común.

A: Consigue que el rendimiento del equipo de trabajo sea óptimo, tiene siempre en cuenta el potencial de cada miembro cuando delega y las relaciones obtenidas son sólidas. Tiene en consideración las responsabilidades de cada uno, organizando previamente el trabajo antes de su ejecución así como contando con la opinión y conformidad de sus colaboradores. Se implica en las tareas de coordinación de todas las actividades que realiza el equipo de trabajo

B: Obtiene un suficiente rendimiento del equipo de trabajo realizando hincapié en los objetivos a conseguir y proporcionando los medios para lograrlo. Utiliza la delegación de tareas con frecuencia, teniendo en cuenta el potencial de cada miembro.

ANEXO N° 9

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	CODIGO:	MAN 02
		EDICION:	00
		FECHA:	2014/02/10

C: El rendimiento que obtiene del equipo es aceptable pero no suficiente. Utiliza la delegación de tareas únicamente cuando existe una sobrecarga de trabajo, de lo contrario, prefiere ejecutarlo por sí mismo

D: Realiza un número insuficiente de controles o seguimientos y no consigue un buen rendimiento del equipo de trabajo.

2.9. Asertividad

Ser asertivo significa defender los propios derechos (derecho a pedir ayuda y a expresar las opiniones) sin vulnerar los derechos del otro, puesto que no hay ningún tipo de orden, menosprecio o agresividad hacia la otra persona. Ser asertivo es expresar el propio punto de vista respetando el de los demás.

A: Consigue expresarse abiertamente y comprende las necesidades de las demás personas, empleando expresiones controladas de cólera o amenazas para lograr acuerdos.

B: Expresa sus requerimientos con contundencia y consigue defenderlos además de respetar los de los demás al mismo tiempo.

C: Cuando se lo propone, expresa sus necesidades con tal contundencia que no consigue respetar las de los demás.

D: Pocas veces llega a poder defender sus derechos y entender los de los otros.

2.10. Disciplina

Implica tener las emociones bajo control y contrarrestar situaciones negativas, de afrontar la oposición y la hostilidad de los demás o trabajar en situaciones de estrés.

ANEXO N° 9

	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	CODIGO:	MAN 02
		EDICION:	00
		FECHA:	2014/02/10

A: Consigue dominar sus emociones y escoge la opción a seguir. Responde constructivamente a los problemas de estrés, incluso, calma a los demás.

B: Pone en práctica el control emocional ante la mayoría de las situaciones, aunque no siempre de una manera idónea.

C. En su conducta se observa que es consciente de la necesidad del control de sus emociones y establece mecanismos de control, aun así en situaciones conflictivas muestra su disconformidad y dificultad para controlarse.

D: Ante situaciones que percibe como negativas o de estrés, no controla la explosión de sus emociones.

2.11. Orientación al logro

Esta competencia se refiere al hecho de trabajar bien o al esfuerzo por alcanzar estándares de excelencia. Los estándares se refieren a los niveles de rendimiento personales (mejora del rendimiento), a objetivos mensurables (orientación a los resultados), al rendimiento de los demás (competitividad) o a hacer algo que nadie haya hecho antes (innovación).

A: Evalúa las actuaciones con un análisis de coste/beneficio y sopesa los riesgos antes de tomar actuaciones innovadoras. Realiza evaluaciones periódicas e intenta aportar mejoras al proceso y al equipo que lo realiza.

B: Fija objetivos retadores y desafiantes para sí mismo y realiza un seguimiento de los mismos.

C: Trabaja hasta alcanzar los estándares establecidos. Conoce la importancia de proponer mejoras para obtenerlos.

D: Existe la voluntad de hacer bien el trabajo. Asimismo, no es el principal objetivo de su actividad.