



**POSGRADOS**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MBA Versión V**

**DISEÑO DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACION E  
INDUCCION DE PERSONAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO  
DE LA COMPAÑÍA CUENCA BOTTLING COMPANY (CBC)**

Tesis previa a la obtención del título de  
Magister en Administración de Empresas

**AUTOR:**

Ing. Jaime Arévalo Echeverría

**DIRECTOR:**

Ing. Humberto Jaramillo Granda

**CUENCA-ECUADOR**

**2013**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a Vane, Ma. Gracia, Ana Pau, y Sebas que son mi razón de vivir, gracias por su apoyo incondicional, los AMO.

## **AGRADECIMIENTO**

Un sincero agradecimiento a todos los docentes de la maestría versión V por haber compartido sus conocimientos, y de manera muy especial al Ing. Humberto Jaramillo por el apoyo brindado en la dirección y terminación de este trabajo.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>Dedicatoria</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>iii</b>
<b>Indice de Contenidos</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de Ilustraciones</b>	<b>vii</b>
<b>Resumen</b>	<b>viii</b>
<b>Abstract</b>	<b>ix</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: La Empresa</b>	<b>6</b>
1.1.- Nombre de la empresa	6
1.2.- Giro del negocio	6
1.3.- Antecedentes de la empresa	6
1.4.- Información general de la empresa	7
1.5. Productos comercializados	8
1.5.1 Productos propios	8
1.5.2. Distribución de productos externos	15
1.6.- Mercado objetivo	15
1.7.- Competencia actual	16
1.8.- Organigrama de la empresa	17
<b>Capítulo 2: Análisis del medio ambiente interno y externo de la empresa con respecto al área de recursos humanos</b>	<b>19</b>
2.1.- Lluvia de ideas	22
2.1.1.- Fortalezas	23
2.1.2.- Oportunidades	25
2.1.3.- Debilidades	26
2.1.4.- Amenazas	28
2.2.- Valoración de cada categoría	29
2.2.1.- Fortalezas	29
2.2.2.- Oportunidades	32
2.2.3.- Debilidades	34
2.2.4.- Amenazas	36
2.3.- Análisis interno	38
2.3.1.- Fortalezas	38
2.3.2.- Debilidades	39
2.4.- Análisis externo	39
2.4.1.- Oportunidades	39

2.4.2.- Amenazas _____	40
2.5.- Construcción FODA matricial _____	40
2.6.- Estrategias resultantes de la matriz FODA _____	42
2.6.1.- Estrategias FO _____	43
2.6.2.- Estrategias DO _____	43
2.6.3.- Estrategia FA _____	43
2.6.4.- Estrategia DA _____	44
2.7.- Plan de acción _____	44
2.8.- Conclusiones _____	45
<b>Capítulo 3: Diseño de puestos _____</b>	<b>46</b>
3.1.- Bases teóricas del diseño de los puestos _____	46
3.2.- Definición de los métodos para la descripción de puestos _____	47
3.2.1. Observación _____	47
3.2.2. Encuesta / formulario descripción y análisis de puestos _____	48
3.2.3. Entrevista _____	50
3.3.- Formatos de descripción de puestos _____	52
3.4.- La descripción de los puestos _____	53
3.5.- Análisis de puestos, requisitos _____	53
3.6.- Especificaciones de los puestos _____	54
3.7.- Formatos de análisis y especificaciones de puestos _____	54
3.8.- Aplicación práctica en la empresa _____	56
3.8.1.- Stock _____	57
3.8.2.- Bodega de materia Prima _____	65
3.8.3.- Control de Calidad _____	69
3.8.4.- Producción _____	79
3.8.5.- Caja _____	89
3.8.6.- Logística _____	92
3.8.7.- Sistemas _____	93
3.8.8.- Ventas _____	97
3.8.9.- Contabilidad _____	114
3.8.10.- Administración _____	118
3.8.11.- Mantenimiento _____	126
3.8.12.- Auditoría _____	129
3.9.- Conclusiones _____	133
<b>Capítulo 4: Reclutamiento y selección de personal. _____</b>	<b>135</b>
4.1.- Reclutamiento de personal _____	135
4.1.1.- Reclutamiento Interno _____	137
4.1.2.- Reclutamiento externo _____	138
4.2.- Selección de personal _____	142
4.2.1.- Preselección de carpetas basado en perfil del cargo _____	143

4.2.2.- Revisión de antecedentes laborales _____	144
4.2.3.- Entrevistas _____	145
4.2.4.- Pruebas de conocimientos _____	147
4.2.5.- Selección de candidato _____	148
4.2.6.- Exámenes médicos pre ocupacionales _____	149
4.3.- Proceso para el reclutamiento de personal en CBC _____	150
4.3.1.- Reclutamiento. _____	150
4.3.2.- Publicación de requerimiento de personal _____	151
4.3.3.- Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento _____	152
4.4.- Proceso para la selección de personal en CBC _____	153
4.4.1.- Selección. _____	153
4.4.2.- Entrevista _____	155
4.4.3.- Diagrama de flujo del proceso de selección. _____	156
4.5.- Conclusiones _____	157
<b>Capítulo 5: Contracción e inducción de personal _____</b>	<b>158</b>
5.1.- La contratación del personal _____	158
5.1.1.-Normativa de contratación de Cuenca Bottling Company _____	158
5.1.2.- Aspectos legales de la contratación _____	159
5.1.3.- Duración del contrato _____	160
5.1.4.- Firma y legalización del contrato _____	161
5.1.5.- Documentación de carpeta del empleado _____	164
5.2.- Proceso de inducción de personal _____	164
5.2.1.- Proceso de inducción _____	165
5.2.2.- Inducción general _____	166
5.2.3.- Inducción específica _____	170
5.3.- Proceso de inducción de Cuenca Bottling _____	172
5.4.- Proceso de contratación de Cuenca Bottling _____	173
5.5.- Conclusiones _____	174
<b>Capítulo 6: aplicación practica de los procesos desarrollados para CBC. _____</b>	<b>175</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones _____</b>	<b>193</b>
<b>Bibliografía _____</b>	<b>197</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Conformación del Grupo CTB.....	2
Ilustración 2: Organigrama CBC .....	17
Ilustración 3: Registro de Observaciones .....	48
Ilustración 4:Factores de especificaciones .....	54
Ilustración 5: Proceso de reclutamiento.....	152
Ilustración 6: Proceso de selección .....	156
Ilustración 7: Proceso de inducción.....	172
Ilustración 8: Proceso de contratación .....	173
Ilustración 9: Aviso de reclutamiento interno.....	175
Ilustración 10: Solicitud de publicación en periódico .....	176
Ilustración 11: Entrevista inicial Pág. 1 .....	178
Ilustración 12: Entrevista inicial Pág. 2.....	179
Ilustración 13: Solicitud de empleo Pág. 1 .....	180
Ilustración 14: Solicitud de empleo Pág. 2 .....	181
Ilustración 15: Solicitud de empleo Pág. 3 .....	182
Ilustración 16: Solicitud de exámenes pre ocupacionales .....	183
Ilustración 17: Contrato Pág. 1 .....	185
Ilustración 18: Contrato Pág. 2.....	186
Ilustración 19: Registro de contrato en el MRL.....	187
Ilustración 20: Turno para legalización de contrato.....	188
Ilustración 21: Aviso de entrada IESS.....	188
Ilustración 22: Inducción RRHH, Facturación, Stock .....	190
Ilustración 23: Inducción Caja, Auditoria, Salud y Seguridad .....	191
Ilustración 24: Inducción Trabajo Social .....	192

## RESUMEN

Para toda empresa es de vital importancia contar con el mejor personal. Por esta razón es necesario que CBC cuente con un proceso establecido para el reclutamiento, selección, inducción y contratación de personal.

Para lograr este objetivo, fue necesario conocer la realidad del área de recursos humanos de la empresa, esto se logró por medio de un "Análisis FODA" enfocado en dicha área.

Luego de realizado el Análisis FODA, se pudo determinar que es necesario que la empresa cuente con un "Análisis de Puestos", el cual permitirá conocer los requerimientos y especificaciones de cada uno de los puestos existentes dentro de la empresa.

Como paso siguiente se procedió a realizar el Análisis de Puestos, análisis que facilitó la realización del diseño de los procesos de:

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción y
- Contratación

## ABSTRACT

### ABSTRACT

For every company it is important to count with the best staff. For this reason it is necessary for CBC to have an established process for recruiting, selecting, inducting, and hiring personnel.

In order to achieve this goal it was necessary to understand the reality of the company's human resources area through a SWOT analysis focused on this area.

After the SWOT analysis we were able to determine that it is important for the company to have a "Work Center Analysis", which will allow knowing the requirements and specifications of each one of the company's activities.

The next step was to carry out the Work Center Analysis, which facilitated the design of the following processes:

- Recruiting
- Selecting
- Inducting and
- Contracting

  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
DPTO. IDIOMAS

  
Translated by,  
Diana Lee Rodas

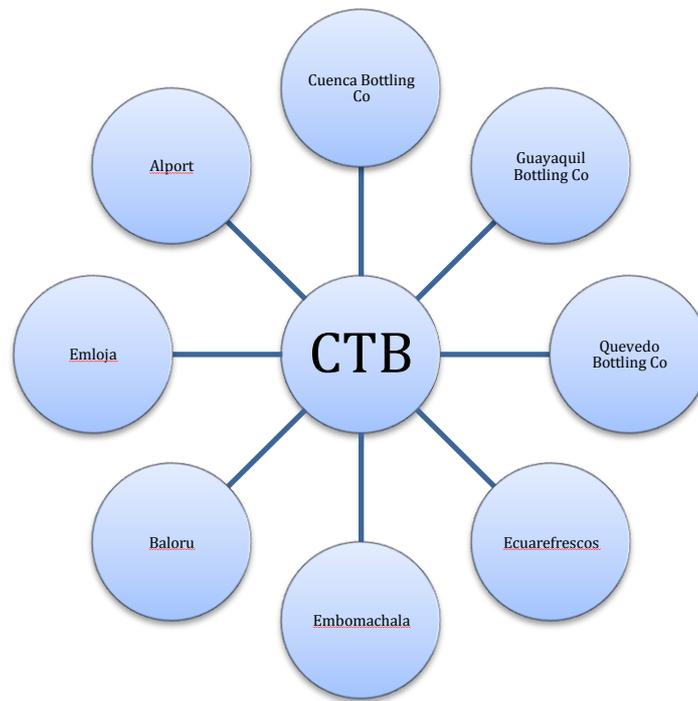
## INTRODUCCIÓN

El tema propuesto consiste en realizar un análisis y diseño de un Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personas para la Administración del Talento Humano a ser implementado en la compañía Cuenca Bottling Company.

Cuenca Bottling Company, es una empresa que inicia su actividad económica en la ciudad de Cuenca desde hace más de 50 años con la producción de bebidas no alcohólicas. Su principal objetivo ha sido entregar a los consumidores un producto de excelente calidad.

La empresa en la actualidad, tiene una capacidad aproximada de producción de 140.000 litros de gaseosa al día en sus distintas presentaciones y sabores. Además de producir gaseosas (Tropical, Manzana), agua purificada (Pure Water), es distribuidor de productos como: cerveza Brahma, Zenda, Budweiser, jugos Sunny, productos Nutri Leche, entre los más importantes.

Cuenca Bottling Company forma parte de un grupo de empresas del mismo grupo accionario, denominado Compañía Tropical de Bebidas (CTB), la misma que está conformada por las siguientes compañías:



**Ilustración 1: Conformación del Grupo CTB**

Para la realización del presente trabajo se consideraron los siguientes criterios:

- Cuenca Bottling Company, al igual que en las otras empresas que conforman CTB, están afrontando cambios organizativos importantes, como asumir nuevos modelos administrativos, de producción, tecnológicos y de comercialización en función de los nuevos requerimientos de la dirección.
- Los cambios citados en el punto anterior, implican para las empresas que conforman CTB, contar con el personal idóneo para cada uno de los puestos, es por ello que es necesario desarrollar un Diseño de un Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personas para la Administración del Talento Humano que será desarrollado y aplicado en Cuenca Bottling Company, y luego, las otras empresas podrán tomar este modelo para su implementación.
- Además de contar con el mejor personal posible dentro de las empresas, es muy importante que los empleados se encuentren motivados y comprometidos con la empresa para poder obtener un producto de mejor calidad.

Este trabajo se dividirá en dos partes:

1. Realizar el análisis FODA del área de Recursos Humanos de Cuenca Bottling Company. Actualmente esta área está conformada por dos personas: la Jefa del departamento y un Asistente. Adicionalmente, existe un comité de Recursos Humanos que es el encargado de analizar, evaluar y tomar decisiones sobre temas que beneficien directamente al personal. Este comité está conformado por:
  - a. Gerente General y/o Administrativo, Ing. Damián Mosquera, trabaja 21 años en la empresa.
  - b. Jefe de Recursos Humanos, Lic. Natalia Vivar, trabaja 4 años en la empresa.
  - c. Médico laboral, Dra. Miriam Iñiguez, trabaja 1 año en la empresa.
  - d. Jefe de salud y seguridad: Ing. Edgar Pozo, trabaja 2 años en la empresa.
  - e. Jefe de sistemas, Ing. Jaime Arévalo, trabaja 5 años en la empresa.
  - f. Abogado laboral, Dr. Juan Manuel Cordero, trabaja 4 años para la empresa.
  
2. Desarrollar el Diseño del proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personas que contribuya en la Administración del Talento Humano de Cuenca Bottling Company, en el cual se pueda definir los siguientes puntos básicos:
  - a. Visión, Misión y Valores
  - b. Políticas y Objetivos
  - c. Análisis de puestos
  - d. Reclutamiento de Personas
  - e. Selección de Personas
  - f. Contratación de personas
  - g. Inducción de las personas a la empresa

El aporte principal de este trabajo, es dotar de una herramienta que permita estandarizar el manejo y Administración del Talento Humano, desde el reclutamiento del personal hasta la instrucción que recibe el nuevo empleado para que pueda realizar sus tareas correctamente.

El aporte práctico de este trabajo se verá reflejado en la aplicación de conocimientos adquiridos en la Maestría de Administración de Empresas V promoción, dando énfasis en los módulos de Administración de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional.

## **Problema.**

### **Planteamiento del problema**

Actualmente en el área de Recursos Humanos de Cuenca Bottling Company, carece de información que le permita de una manera técnica, rápida y eficaz determinar los requisitos y necesidades para cubrir funciones específica dentro de la empresa. Además, no cuenta con un procedimiento para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del Talento Humano.

Cuenca Bottling Company está inmerso en un proceso de normalización de los procesos administrativos, productivos y comerciales. Esta es la razón que motiva diseñar una normativa para la Administración del Talento Humano que, luego puede servir de modelo para otras empresas del grupo CTB.

### **Sistematización del problema**

Teniendo como base el problema planteado, se pretende realizar una investigación de las fortalezas y debilidades actuales del área de Recursos Humanos de la empresa Cuenca Bottling Company. Con esta base se podrá diseñar un proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personas para la Administración del Talento Humano, el que nos permita a su vez aprovechar las ventajas y fortalezas y minimizar las debilidades y desventajas del área de recursos humanos de Cuenca Bottling Company.

Es importante poder contar con estos procesos debido a la alta competitividad de las empresas productoras y comercializadoras de bebidas gaseosas; además, los cambios tecnológicos, obligan a las empresas a mantener sus instalaciones, líneas de producción y procesos actualizados y de acorde a la nueva tecnología. En cuanto a los empleados es necesario que ellos también estén capacitados y que puedan contar con herramientas tecnológicas que les ayude a obtener mejores resultados en cuanto a cobertura y ventas.

La empresa debe estar en capacidad de poder reaccionar de manera rápida y oportuna a cualquier cambio interno o externo que se presente, como un alza del precio del azúcar, el incremento del precio del plástico PET<sup>1</sup>, el cambio de procesos dentro de la empresa; para lograr esto es importante contar con empleados capaces de poder ayudar y apoyar en estos cambios que el mercado o la empresa requiere.

Para contribuir a la empresa mediante el desarrollo de este trabajo, se ha propuesto los objetivos generales y específicos que se cumplirán y lograrán a través del esquema de capítulos propuestos y su aplicación práctica en la empresa Cuenca Bottling Company.

---

<sup>1</sup> PET: Polyethylene Terephthalate: Tereftalato de Polietileno

## **CAPÍTULO 1: LA EMPRESA**

### **1.1.- Nombre de la empresa**

Cuenca Bottling Company (CBC)

### **1.2.- Giro del negocio**

El giro del negocio de CBC es la producción de bebidas no alcohólicas (gaseosas, agua purificada) y la distribución de productos de otras empresas con las que se mantiene alianzas.

### **1.3.- Antecedentes de la empresa**

Cuenca Bottling Company C.A. es una empresa familiar, fundada el 27 de febrero de 1957, siendo la primera industria embotelladora de gaseosa en la ciudad de Cuenca. La idea de este emprendimiento nace de cinco empresarios con mucha visión: José Estuardo Ycaza, Ernesto Estrada Ycaza, Julio Vinueza M., Jacobo Rattinoff y Cornelio Vintimilla M.

Cuenca Bottling Company tiene un legado de calidad y experiencia en producción de bebidas refrescantes no alcohólicas. La empresa maneja una gama de productos líderes en el país, los cuales evolucionan constantemente con el fin de satisfacer la demanda de los consumidores. Sus productos emblemáticos son MANZANA y TROPICAL

En 1996 la empresa incursiona en el mercado del agua purificada creando la marca PURE WATER. Hoy en día se maneja un portafolio de 12 marcas con sus diferentes presentaciones lo que demuestra un franco proceso de expansión en el mercado.

CBC es una empresa progresista, activa y dinámica que sobrepasa las expectativas del mercado de bebidas, diferenciada por la calidad y variedad de sus productos con tecnología de punta, personal capacitado, profesional e innovador, comprometida con los clientes y la sociedad en general.

Cuenca Bottling Co. basa su compromiso de calidad en la aplicación estricta de las normas INEN, además, cuenta con todos los registros sanitarios de sus productos otorgados por el Instituto de Higiene de la República del Ecuador.

#### 1.4.- Información general de la empresa<sup>2</sup>

Expediente:	354	RUC:	0190003647001	Fecha de Constitución:	03/04/1957
Plazo Social:	27/02/2056	Tipo de Compañía:	ANÓNIMA	Nacionalidad:	ECUADOR
Oficina de Control:	CUENCA	Situación Legal:	ACTIVA	Correo Electrónico:	
Provincia:	AZUAY	Cantón:	CUENCA	Ciudad:	CUENCA
Calle:	CARLOS TOSI SIRI	Número:	S/N	Intersección:	SEGUNDA TRANSVERSAL
Piso:		Edificio:	CUENCA BOTTLING COMPANY C.A.	Barrio:	PARQUE INDUSTRIAL CUENCA
Teléfono:	2809093	Fax:	2809098		
Capital Suscrito:	167,400.00	Capital Autorizado:	0.00	Valor x Acción:	1.00
CIU:	C1104.01	Objeto Social:	La producción, comercialización, exportación, importación, compra y venta de bebidas, alimentos, y otros productos de consumo humano, así como también productos farmacéuticos, veterinarios, de higiene personal, productos cosmetológicos y de uso para		

<sup>2</sup> Tomada de la página web de la Superintendencia de Compañías: [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)

## 1.5. Productos comercializados

La empresa a mas de comercializar sus propios productos, distribuye otros productos que se suman a su portafolio a ser ofrecido a los consumidores.

### 1.5.1 Productos propios

#### Manzana



---

1 500 cc  
6 unidades



---

2 000 cc  
6 unidades



---

234 cc  
24 unidades



---

300 cc  
24 unidades



---

3 000 cc  
6 unidades



---

360 cc  
24 unidades

---



500 cc  
12 unidades



525 cc  
12 Unidades

---

### Manzana Dieta



2000 cc  
6 unidades



360 cc  
24 unidades



500 cc  
12 unidades

---

### Tropical



1500 cc  
6 unidades



2000 cc  
6 unidades



234 cc  
24 unidades

---



300 cc  
24 unidades



3000 cc  
6 unidades



360 cc  
24 unidades

---



500 cc  
12 unidades

---

### Tropical Naranja



1500 cc  
6 unidades



2000 cc  
6 unidades



234 cc  
24 unidades

---



300 cc  
24 unidades



3000 cc  
6 unidades



360 cc  
24 unidades

---



500 cc  
12 unidades

---

### Tropical Limón



1500 cc  
6 unidades



234 cc  
24 unidades



300 cc  
24 unidades

---



3000 cc  
6 unidades



360 cc  
24 unidades



500 cc  
12 unidades

---



525 cc  
12 unidades

---

### Tropical Fresa Dieta



2000 cc  
6 unidades



360 cc  
24 unidades



500 cc  
12 unidades

---

### **Tropical Limonada**



---

500 cc  
12 unidades

---

### **Tropical Naranjada**



---

500 cc  
12 unidades

---

### Tropical Cola



---

3000 cc  
6 unidades



---

500 cc  
12 unidades

### Pure Water sin gas



---

1000 cc  
9 unidades



---

5 litros  
2 unidades



---

500 cc  
24 unidades



---

625 cc  
9 unidades



---

Galón  
2 unidades

## Pure Water con gas



---

3000 cc  
6 unidades

625 cc  
24 unidades

---

### 1.5.2. Distribución de productos externos

Entre los productos que Cuenca Bottling Company distribuye pero no son producidos por la empresa, tenemos:

- Cerveza Brahma
- Cerveza Budweiser
- Cerveza Zenda
- Jugos Sunny
- Jugo Refresh
- Productos Nutri Leche
- Ron y Aguardiente Canta Claro

### 1.6.- Mercado objetivo

En la actualidad el mercado de la empresa se encuentra dividido en dos partes, el mercado nacional y el mercado internacional.

En lo que respecta al mercado nacional, el objetivo principal es alcanzar la mayor cobertura de productos en las líneas de gaseosos, jugos y agua. Aprovechando al máximo el renombre de las marcas TROPICAL y MANZANA

que están en el mercado ecuatoriano por 50 años, en los cuales se ha gozado de una muy buena aceptación por parte de los consumidores.

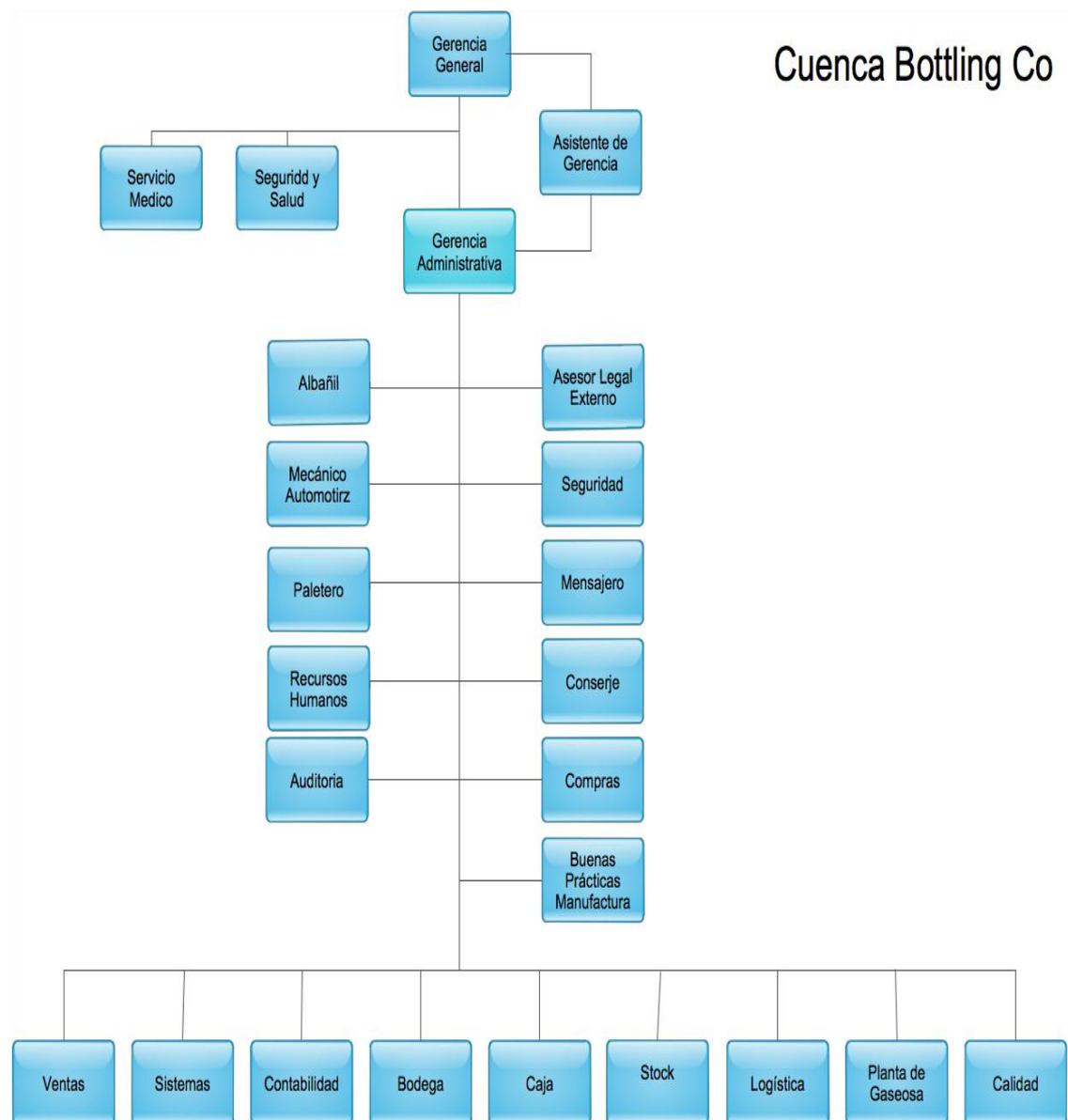
Como respuesta a esta aceptación, se lanzó al mercado TROPICAL limón y naranja, para diversificar la marca y competir con otras marcas que tenían ya estos sabores. La visión de la empresa siempre ha sido ofrecer al consumidor productos buenos y diversos, por lo que también se ha integrado al portafolio de productos de la empresa agua purificada Pure Water.

En el mercado internacional, al inicio se exportaba el producto elaborado localmente a plazas como EEUU, España, e Italia, en donde la demanda del producto era grande. Después se vio la posibilidad de producirla en dichos países realizando alianzas estratégicas con empresas productoras que maquilan el producto. Como resultado de esto, en la actualidad es fácil encontrar el producto en países en donde la concentración de migrantes ecuatorianos es grande.

### **1.7.- Competencia actual**

En la actualidad la competencia está centrada con marcas internacionales como Coca-Cola, Pepsi, Seven Up y otras marcas como Mas, KR, Big Cola, estas últimas marcas, entraron en el mercado ecuatoriano con una política de vender sus productos a menor precio que la competencia, lo que provocó una disminución general de precios en las bebidas gaseosas. Pero a pesar de todo, la empresa continúa en competencia con estas marcas, tratando siempre de ganar más mercado.

## 1.8.- Organigrama de la empresa



**Ilustración 2: Organigrama CBC**

Fuente: Cuenca Bottling Company

El organigrama que presenta la empresa Cuenca Bottling Co, es un modelo de estructura jerárquico clásico, basado en la departamentalización funcional que existe dentro de la empresa. Este tipo de organigramas es el más difundido en las empresas. Se caracteriza por el hecho de que la Gerencia General es la que centraliza todo dentro de la empresa, esto se lo puede notar observando que todos los departamentos están bajo su responsabilidad, además existen puestos como albañil, mecánico

automotriz, paletero, conserje que reportan directamente a la gerencia administrativa.

Cuenca Bottling Company al ser una empresa dedicada a la producción de bebidas gaseosas y agua purificada, debería tener un área de mantenimiento, la que realice chequeos periódicos a los equipos de las líneas de producción, bodegas y planta; en esta área podrían estar el albañil, mecánico, paletero que también realizan labores de mantenimiento.

Otro aspecto que se debe anotar, es que en el organigrama solo se detalla el área de Producción de Gaseosa, no se menciona la producción de Pure Water que tiene otro proceso productivo diferente al de gaseosa, cada una de estas áreas tiene un responsable y eso no se muestra en el organigrama. Los departamentos de calidad y buenas prácticas de manufactura están íntimamente ligados al departamento de producción, todos estos departamentos deberían estar bajo un responsable que informe ante la gerencia general.

La Gerencia administrativa debería ser la encargada de controlar todo los departamentos que no se relacionen con producción y ventas , pero esto no se ve en el organigrama.

Al concluir el trabajo se propondrá un organigrama basado en la realidad de los puestos existentes en la empresa, para que el área administrativa no esté sobrecargada de responsabilidad de áreas que tal vez no sean de dominio para la gerencia administrativa como lo son las áreas productivas.

## CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA CON RESPECTO AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Antes de empezar con el diseño de los procesos propuestos en este trabajo, es importante conocer la situación actual del área de recursos humanos de la empresa Cuenca Bottling Company, para lo cual utilizaremos como herramienta principal el análisis FODA.

El Análisis FODA es una herramienta compuesta de cuatro variables que permitirá obtener un diagnóstico de la situación actual del área de la empresa. De estas variables, dos de ellas, las Fortalezas y Debilidades, son internas y es posible actuar directamente sobre ellas; en cambio, las Oportunidades y Amenazas son externas a la empresa por lo que resulta difícil poder modificarlas.

	Positivas	Negativas
Internas	<b>F</b> ortalezas	<b>D</b> ebilidades
Externas	<b>O</b> portunidades	<b>A</b> menazas

Definiendo cada una de las variables antes citadas, se puede decir que:

- **Fortalezas:** son todos los elementos internos de la empresa que influyen de manera positiva y que la diferencian de otra. Algunas preguntas que pueden ayudar a definir fortalezas son:
  - ¿Qué ventajas tiene la empresa?
  - ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
  - ¿A qué recursos de bajo costo se tiene acceso?
  - ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?
- **Oportunidades:** son los factores positivos de las empresas, que una vez identificaos pueden ser utilizados a favor de la empresa. Las siguientes preguntas ayudarán a definir algunas oportunidades:
  - ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
  - ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
  - ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
  - ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
  - ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?
- **Debilidades:** son problemas existentes y presentes dentro de la empresas que constituyen un obstáculo para la organización. Algunas de las preguntas que contribuyen a definir las debilidades son:
  - ¿Qué se puede mejorar?
  - ¿Que se debería evitar?
  - ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
  - ¿Qué factores reducen las ventas?
- **Amenazas:** son situaciones o hechos externos a la empresa, que pueden representar un peligro para la misma. Algunas de las preguntas que se pueden realizar son:
  - ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
  - ¿Qué están haciendo los competidores?
  - ¿Se tienen problemas de capital?

- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

El procedimiento para determinar cada una de las variables, tomando como ejemplo las Fortalezas, será el siguiente:

- Primero, el comité de recursos humanos de CBC, conformado por: Ing. Damián Mosquera Gerente Administrativo, Lcda. Natalia Vivar Jefe de RRHH, Dra. Miriam Iñiguez Médico Laboral, Ing. Edgar Pozo Jefe de Salud y Seguridad, Ing. Jaime Arévalo Jefe de sistemas; realizarán una lluvia de ideas de todas las posibles fortalezas de la empresa y del área de recursos humanos
- A todas estas posibles fortalezas se las clasificará por categoría, como fortaleza física, operacional, laboral, etc.
- Una vez clasificadas por categorías, se calificará cada una de ellas del 1 (menos importante) al 10 (más importante) para determinar las 5 fortalezas más importantes. Este paso se lo hará con el personal que conforma el comité de recursos humanos de Cuenca Bottling Company.
- Una vez calificadas, se tabulará los resultados de todos las calificaciones dadas por los miembros del Comité de Recursos Humanos y se procederá a escoger las 5 con mayor puntaje de la categoría LABORAL.
- Este proceso se repetirá para todas las variables del FODA y se dará especial énfasis en la categoría Laboral, pues es la que más nos interesa para el presente trabajo.
- El siguiente paso será la elaboración de la matriz FODA y la determinación de las estrategias.

Una vez construida la matriz FODA, se podrá desarrollar y determinar la estrategia a seguirse basada en la matriz FODA, con lo cual al final, contestaran las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?

- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

## **2.1.- Lluvia de ideas**

La lluvia de ideas es una técnica que permite crear un ambiente propicio para la creatividad de un grupo que analiza un problema o un tema específico. Esta técnica se la realiza en dos etapas: la creación de ideas y el análisis de estas.

La metodología utilizada para realizar la lluvia de ideas fue la siguiente:

- Se cito a los miembros del Comité de RRHH y se les explicó el objetivo de este trabajo, y que era necesario conocer la situación actual del área de recursos humanos y a su vez de la empresa.
- Los miembros del comité propusieron libremente ideas, las mismas que no fueron evaluadas ni criticadas en ese momento.
- Cada idea propuesta fue anotada en una cartulina.
- Una vez finalizada la exposición de ideas, se pasa al análisis pormenorizado de cada una de las ideas propuestas, en el cual todos los miembros del comité opinan al respecto y se procedió a realizar la clasificación según su tipo.

Ya con todas las ideas clasificadas por tipo, se procedió a agruparlas y a preparar un documento impreso para que en una segunda sesión de trabajo cada miembro del comité califique según su criterio la importancia de cada idea, en esta sesión de trabajo se realizaron las siguientes actividades:

- Se entrega a cada miembro del comité un documento impreso con todas las ideas obtenidas en la reunión anterior, para que las califique. El rango de calificación es 1 menos importante, 10

más importante. Se utilizó esta escala, debido a que tener una escala numérica permitirá tabular de una manera más rápida y da la posibilidad de tener un rango amplio para la calificación.

- Luego que todos califican las ideas, estas son tabuladas y ordenadas por el puntaje alcanzado.
- Las ideas que no fueron clasificadas por tipo LABORAL, fueron separadas para ser entregadas a la Gerencia para que puedan analizarlas posteriormente.
- Con las ideas referentes a lo LABORAL, se desarrollo un plan de acción, con lo que concluye esta técnica.

A partir de este punto, se desarrolló el análisis FODA con los datos obtenidos en la lluvia de ideas. A continuación, se detalla la lluvia de ideas, la clasificación por tipo de las ideas, la calificación y el análisis FODA realizado.

### 2.1.1.- Fortalezas

1	Tiene su propia planta industrial.	Física
2	Dos de las tres líneas de producción son relativamente nuevas	Física
3	Cuenta con varias líneas de producción que le permite, simultáneamente producir distintos tipos de producto.	Física
19	Las marcas Manzana y Tropical se producen en los EUA y Europa para satisfacer la demanda de los migrantes	Física
20	No dejar desatendido el mercado en caso de problemas con las líneas, pues se puede contar con otras empresas del grupo que pudieran suplir la falta de producción	Física
22	Poder contar con piso planificado de producto terminado en las bodegas para satisfacer la demanda de los mismos	Física
8	Cuenta con personal administrativo con experiencia en su trabajo, que en promedio trabaja entre 6 a 10 años.	Laboral

9	En lo que respecta al personal de planta se tiene un promedio de 5 años de trabajo en la empresa.	Laboral
10	El buen ambiente de trabajo que gozan los empleados dentro de la empresa.	Laboral
11	El trato amable que reciben los empleados por parte de los gerentes y dueños de la empresa.	Laboral
15	Pago a tiempo de sueldo, horas extras, beneficios de ley y prestaciones que son derecho del empleado	Laboral
16	Cumplimiento de normas y obligaciones del IESS y el Ministerio de Relaciones laborales	Laboral
21	Empresa 100% Cuencana que fomenta la generación de empleo y bienestar a sus empleados	Laboral
23	Contar con un área de Recursos Humanos y una Gerencia que está empeñada en apoyar los cambios necesarios para mejorar la contratación de personal	Laboral
4	Ser la única empresa productora de bebidas gaseosas en la ciudad.	Operacional
5	Es un principio de la empresa mantener su excelente historial crediticio con sus proveedores.	Operacional
6	La empresa cuenta con un grupo corporativo que ha logrado cubrir todo el territorio ecuatoriano con sus productos.	Operacional
7	Brindar una amplia gama de productos de excelente calidad a los consumidores	Operacional
12	Poder reaccionar rápidamente a los requerimientos del mercado de nuevos tamaños y presentaciones de las bebidas	Operacional
13	Vendedores cuentan con nuevos equipos para la toma de pedidos, que le permita transmitir en tiempo real los pedidos	Operacional
14	Las marcas Manzana, Tropical y Pure Water son de propiedad de una de las empresas que conforma CTB	Operacional
17	Empresa Cuencana con mas 50 años en el mercado nacional	Operacional

18	Cuenta con marcas como Manzana y Tropical que son muy aceptadas por el Mercado local y extranjero	Operacional
24	Tener una diversidad de presentaciones según la necesidad o requerimiento del cliente	Operacional
25	Tropical y manzana son consideradas bebidas nacionales, de allí el lema de Tropical "puro sabor nacional"	Operacional
26	Precios de productos competitivos que permiten llegar a varios segmentos del mercado	Operacional
27	Productos no requieren de refrigeración	Operacional

### 2.1.2.- Oportunidades

1	Contratación de personal óptimo para puestos de mucha rotación como chóferes, ayudantes de chofer, vendedores, auto ventas.	Laboral
2	Maximizar la cobertura de ventas en base a vendedores más comprometidos con la empresa, logrando así mayores ventas.	Laboral
5	Contar con base de datos de posibles candidatos para llenar nuevos requerimientos de personal	Laboral
6	Reclutamiento interno para promover al personal al requerir personal para nuevos puestos	Laboral
4	La automatización de los procesos productivos.	Operativo
7	Abrir nuevos centro de distribución en cantones de la provincia del Azuay	Operativo
8	Abrir nuevas sucursales en provincias que no se dispone de distribución propia	Operativo
10	Atender el mercado de energizantes con un producto propio	Operativo
11	Incrementar al portafolio de productos de la empresa con nuevos productos como bebidas bajas en calorías o aguas saborizadas	Operativo
12	Poder ingresar el producto a cualquier tipo de negocio ya que el producto no requiere refrigeración	Operativo

13	Utilizar las líneas de producción para maquilar productos de otras empresas	Operativo
14	Impulsar la venta de agua en zonas en las que el agua potable no sea de buena calidad	Operativo
15	Exportar productos a nuevos mercados en donde el consumo per cápita de bebidas gaseosas y agua sea mayor, ejemplo Brasil	Operativo
16	Ampliar alianzas estratégicas	Operativo
3	La incorporación de nuevos equipos para mejorar la producción y controlarla más eficazmente.	Tecnológico
9	Desarrollo de nuevos procedimientos informáticos que ayuden al trabajo del personal	Tecnológico

### 2.1.3.- Debilidades

1	Limitado espacio físico (planta, bodega y oficinas)	Física
2	No se puede proyectar nuevas bodegas o nuevas instalaciones.	Física
12	La producción muchas de las veces se ve limitada por el espacio físico	Física
20	No existen bodegas definidas y adecuadas para el almacenamiento de sustancias químicas potencialmente reactivas	Física
24	Se tiene que realizar muchas adecuaciones de espacios físicos de bodegas y plantas para la certificación de BPM	Física
3	Área de ventas tiene el mayor índice de rotación.	Laboral
4	No tener un análisis de puestos	Laboral
5	Carencia de políticas salariales adecuadas	Laboral
6	No se dispone de una política de inducción a la empresa y al puesto de trabajo	Laboral
7	No tener una política de capacitación	Laboral
8	El cálculo manual de las comisiones para el pago de los sueldo del área de ventas	Laboral

10	El personal no usa adecuadamente sus implementos de seguridad	Laboral
16	Vendedores no visitan a cabalidad a clientes, existe bajo porcentaje de cobertura	Laboral
19	Tener menos del 30% del cumplimiento del SART dispuesto por el IESS y el MRL	Laboral
22	Falta de personal técnico especializado en los departamentos de Producción y Calidad	Laboral
26	Deficiencia en la comunicación interna	Laboral
30	Falta de promoción interna para nuevos cargos	Laboral
9	La línea de vidrios antigua, genera mucho desperdicio	Operacional
11	Depender de otras empresas del grupo para la producción de ciertos productos como por ejemplo manzana dieta	Operacional
13	Falta o escasa publicidad - Marketing, o mal enfocada	Operacional
14	No tener la capacidad económica para invertir en fríos y exhibidores	Operacional
15	Bajo porcentaje de cobertura comparado con el número de lugares a los que se pudiera llegar con el producto	Operacional
17	Margen de utilidad bajo	Operacional
18	Productos rentables son los que subsidian a ciertos productos que no son tan rentables	Operacional
21	Falta de un procedimiento y normas para la calificación de proveedores	Operacional
23	No existe un sistema de Gestión en Calidad, Medio Ambiente y Seguridad	Operacional
25	Facilidad de imitación de los sabores por parte de la competencia	Operacional
27	Falta de promociones al cliente	Operacional
28	Línea de agua no permite utilización de nuevos formatos de envases	Operacional

29	Falta control de procesos	Operacional
----	---------------------------	-------------

#### 2.1.4.- Amenazas

1	El incremento del precio del petróleo afecta a la materia prima, en especial los productos de envase plástico, traslado dicho incremento directamente al PVP.	Económico
2	El riesgo país (774 puntos al 23 Agosto de 2012) <sup>3</sup> va en aumento lo que genera incertidumbre al momento de realizar una inversión local y extranjera, complementando con la inseguridad jurídica y política propia del país y que se refleja en el índice riesgo país que es el tercero más alto en Latinoamérica después de Argentina y Venezuela <sup>4</sup>	Económico
3	El índice inflacionario en un país dolarizado no puede ser manejado como se lo hace actualmente con la fijación de precios o mejor dicho con un Decreto político en un mercado de libre oferta y demanda	Económico
9	La incursión de nuevos productos al mercado más baratos o que sustituyan el consumo de bebidas gaseosa	Económico
10	Incremento en precio del azúcar provocaría un incremento del costo que afectaría la PVP	Económico
11	La cargas impositivas decretadas por el gobierno en cuanto al uso del plástico PET, encarecen el producto	Económico
14	Aumento del costo del precio del Agua para la zona industrial, según la Ley de Agua (actualmente en debate)	Económico
4	Que la competencia tenga una mejor política de reclutamiento y selección.	Laboral
5	Que nuestro personal de todo nivel se vea tentado por empresas de la competencia para ir a trabajar con ellos.	Laboral
7	El ingreso de bebidas gaseosas de otros países en el mercado nacional.	Operativo
8	La variedad de marcas de bebidas gaseosas, precios y tamaños existentes en el mercado ecuatoriano	Operativo

<sup>3</sup> Banco Central del Ecuador, [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

<sup>4</sup> Centro de Estudios Latinoamericanos, <http://www.cesla.com/>

12	Que la competencia aproveche el conocimiento de los ex empleados con relación a las rutas, frecuencias, y clientes de para incursionar en nuestros clientes con sus productos	Operativo
15	Campañas agresivas de publicidad de la competencia	Operativo
16	Políticas de crédito, venta y promociones de la competencia	Operativo
13	Tendencia a consumir productos "Light" que genera una disminución del consumo de bebidas gaseosas	Social
17	Prohibición de vender gaseosas en escuelas y colegios	Social
6	El avance tecnológico provoca la disminución de la vida útil de la maquinaria y los equipo usados por el personal.	Tecnológico

## 2.2.- Valoración de cada categoría

Una vez realizada la lluvia de ideas y clasificación por categorías, se procederá a calificar según la importancia, cada miembro del comité de recursos humanos deberá calificar en una escala de 1 a 10, siendo 1 lo menos importante y 10 muy importante, cada uno de los aspectos obtenidos en la lluvia de ideas, luego se procederá a tabulara los resultados.

### 2.2.1.- Fortalezas

N	Variable	Tipo	Gerencia	Sistemas	RRHH	Medico	Salud y Seguridad	Sumatoria
1	Tiene su propia planta industrial.	Física	10	8	10	10	10	48
20	No dejar desatendido el mercado en caso de problemas con las líneas, pues se puede contar con otras empresas del grupo que pudieran suplir la falta de producción	Física	10	10	10	7	10	47

<b>N</b>	<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>Gerencia</b>	<b>Sistemas</b>	<b>RRHH</b>	<b>Medico</b>	<b>Salud y Seguridad</b>	<b>Sumatoria</b>
3	Cuenta con varias líneas de producción que le permite, simultáneamente producir distintos tipos de producto.	Física	9	7	10	8	5	<b>39</b>
22	Poder contar con piso planificado de producto terminado en las bodegas para satisfacer la demanda de los mismos	Física	8	9	10	6	5	<b>38</b>
19	Las marcas Manzana y Tropical se producen en los EUA y Europa para satisfacer la demanda de los migrantes	Física	8	6	10	6	5	<b>35</b>
2	Dos de las tres líneas de producción son relativamente nuevas	Física	7	2	10	7	5	<b>31</b>
15	Pago a tiempo de sueldo, horas extras, beneficios de ley y prestaciones que son derecho del empleado	Laboral	10	8	10	9	10	<b>47</b>
16	Cumplimiento de normas y obligaciones del IESS y el Ministerio de Relaciones laborales	Laboral	10	7	10	9	10	<b>46</b>
23	Contar con un área de Recursos Humanos y una Gerencia que está empeñada en apoyar los cambios necesarios para mejorar la contratación de personal	Laboral	8	6	10	8	10	<b>42</b>
10	El buen ambiente de trabajo que gozan los empleados dentro de la empresa.	Laboral	7	10	10	7	5	<b>39</b>
11	El trato amable que reciben los empleados por parte de los gerentes y dueños de la empresa.	Laboral	7	9	10	8	5	<b>39</b>
21	Empresa 100% Cuencana que fomenta la generación de empleo y bienestar a sus empleados	Laboral	7	4	10	8	10	<b>39</b>

<b>N</b>	<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>Gerencia</b>	<b>Sistemas</b>	<b>RRHH</b>	<b>Medico</b>	<b>Salud y Seguridad</b>	<b>Sumatoria</b>
8	Cuenta con personal administrativo con experiencia en su trabajo, que en promedio trabaja entre 6 a 10 años.	Laboral	8	5	10	8	5	<b>36</b>
9	En lo que respecta al personal de planta se tiene un promedio de 5 años de trabajo en la empresa.	Laboral	8	5	7	8	5	<b>33</b>
6	La empresa cuenta con un grupo corporativo que ha logrado cubrir todo el territorio ecuatoriano con sus productos.	Operacional	7	10	10	8	10	<b>45</b>
25	Tropical y manzana son consideradas bebidas nacionales, de allí el lema de Tropical "puro sabor nacional"	Operacional	8	8	10	10	10	<b>46</b>
12	Poder reaccionar rápidamente a los requerimientos del mercado de nuevos tamaños y presentaciones de las bebidas	Operacional	6	8	10	8	10	<b>42</b>
26	Precios de productos competitivos que permiten llegar a varios segmentos del mercado	Operacional	8	6	10	9	10	<b>43</b>
18	Cuenta con marcas como Manzana y Tropical que son muy aceptadas por el Mercado local y extranjero	Operacional	8	7	10	9	5	<b>39</b>
5	Es un principio de la empresa mantener su excelente historial crediticio con sus proveedores.	Operacional	8	8	10	7	5	<b>38</b>
7	Brindar una amplia gama de productos de excelente calidad a los consumidores	Operacional	7	7	10	8	5	<b>37</b>
13	Vendedores cuentan con nuevos equipos para la toma de pedidos, que le permita transmitir en tiempo real los pedidos	Operacional	9	3	10	6	10	<b>38</b>

N	Variable	Tipo	Gerencia	Sistemas	RRHH	Medico	Salud y Seguridad	Sumatoria
14	Las marcas Manzana, Tropical y Pure Water son de propiedad de una de las empresas que conforma CTB	Operacional	9	9	5	10	5	<b>38</b>
27	Productos no requieren de refrigeración	Operacional	9	1	8	9	10	<b>37</b>
17	Empresa Cuencana con mas 50 años en el mercado nacional	Operacional	7	5	10	10	1	<b>33</b>
24	Tener una diversidad de presentaciones según la necesidad o requerimiento del cliente	Operacional	7	2	10	9	5	<b>33</b>
4	Ser la única empresa productora de bebidas gaseosas en la ciudad.	Operacional	7	2	10	5	5	<b>29</b>

### 2.2.2.- Oportunidades

N	Variable	Tipo	Gerencia	Sistemas	RRHH	Medico	Salud y Seguridad	Sumatoria
2	Maximizar la cobertura de ventas en base a vendedores más comprometidos con la empresa, logrando así mayores ventas.	Laboral	8	7	10	7	10	<b>42</b>
1	Contratación de personal óptimo para puestos de mucha rotación como chóferes, ayudantes de chofer, vendedores, auto ventas.	Laboral	6	10	10	7	5	<b>38</b>
6	Reclutamiento interno para promover al personal al requerir personal para nuevos puestos	Laboral	9	8	10	6	5	<b>38</b>
5	Contar con base de datos de posibles candidatos para llenar nuevos requerimientos de personal	Laboral	8	5	10	8	5	<b>36</b>

<b>N</b>	<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>Gerencia</b>	<b>Sistemas</b>	<b>RRHH</b>	<b>Medico</b>	<b>Salud y Seguridad</b>	<b>Sumatoria</b>
14	Impulsar la venta de agua en zonas en las que el agua potable no sea de buena calidad	Operativo	8	9	10	9	10	<b>46</b>
7	Abrir nuevos centro de distribución en cantones de la provincia del Azuay	Operativo	10	10	10	7	10	<b>47</b>
11	Incrementar al portafolio de productos de la empresa con nuevos productos como bebidas bajas en calorías o aguas saborizadas	Operativo	8	9	10	8	10	<b>45</b>
15	Exportar productos a nuevos mercados en donde el consumo per cápita de bebidas gaseosas y agua sea mayor, ejemplo Brasil	Operativo	10	8	10	9	10	<b>47</b>
12	Poder ingresar el producto a cualquier tipo de negocio ya que el producto no requiere refrigeración	Operativo	8	5	10	8	10	<b>41</b>
8	Abrir nuevas sucursales en provincias que no se dispone de distribución propia	Operativo	10	9	10	7	5	<b>41</b>
13	Utilizar las líneas de producción para maquilar productos de otras empresas	Operativo	10	7	10	4	10	<b>41</b>
16	Ampliar alianzas estratégicas	Operativo	10	6	10	9	5	<b>40</b>
4	La automatización de los procesos productivos.	Operativo	9	7	10	6	5	<b>37</b>
10	Atender el mercado de energizantes con un producto propio	Operativo	8	8	10	5	5	<b>36</b>
3	La incorporación de nuevos equipos para mejorar la producción y controlarla más eficazmente.	Tecnológico	8	10	10	9	10	<b>47</b>
9	Desarrollo de nuevos procedimientos informáticos que ayuden al trabajo del personal	Tecnológico	8	8	10	9	10	<b>45</b>

### 2.2.3.- Debilidades

N	Variable	Tipo	Gerencia	Sistemas	RRHH	Medico	Salud y Seguridad	Sumatoria
24	Se tiene que realizar muchas adecuaciones de espacios físicos de bodegas y plantas para la certificación de BPM	Física	8	9	10	10	10	<b>47</b>
20	No existen bodegas definidas y adecuadas para el almacenamiento de sustancias químicas potencialmente reactivas	Física	7	7	10	8	10	<b>42</b>
2	No se puede proyectar nuevas bodegas o nuevas instalaciones.	Física	9	8	10	6	10	<b>43</b>
1	Limitado espacio físico (planta, bodega y oficinas)	Física	9	10	10	6	1	<b>36</b>
12	La producción muchas de las veces se ve limitada por el espacio físico	Física	10	9	10	7	1	<b>37</b>
3	Área de ventas tiene el mayor índice de rotación.	Laboral	8	8	10	10	10	<b>46</b>
4	No tener un análisis de puestos	Laboral	7	10	8	7	10	<b>42</b>
5	Carencia de políticas salariales adecuadas	Laboral	8	10	10	7	5	<b>40</b>
8	El cálculo manual de las comisiones para el pago de los sueldo del área de ventas	Laboral	6	8	10	4	10	<b>38</b>
22	Falta de personal técnico especializado en los departamentos de Producción y Calidad	Laboral	6	9	8	4	10	<b>37</b>
16	Vendedores no visitan a cabalidad a clientes, existe bajo porcentaje de cobertura	Laboral	9	6	10	4	10	<b>39</b>
30	Falta de promoción interna para nuevos cargos	Laboral	6	8	8	4	10	<b>36</b>
7	No tener una política de capacitación	Laboral	6	9	10	4	5	<b>34</b>

<b>N</b>	<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>Gerencia</b>	<b>Sistemas</b>	<b>RRHH</b>	<b>Medico</b>	<b>Salud y Seguridad</b>	<b>Sumatoria</b>
19	Tener menos del 30% del cumplimiento del SART dispuesto por el IESS y el MRL	Laboral	7	9	10	4	5	<b>35</b>
26	Deficiencia en la comunicación interna	Laboral	10	7	10	4	5	<b>36</b>
6	No se dispone de una política de inducción a la empresa y al puesto de trabajo	Laboral	6	9	10	4	1	<b>30</b>
10	El personal no usa adecuadamente sus implementos de seguridad	Laboral	6	7	10	4	1	<b>28</b>
21	Falta de un procedimiento y normas para la calificación de proveedores	Operacional	6	9	10	8	10	<b>43</b>
13	Falta o escasa publicidad - Marketing, o mal enfocada	Operacional	10	8	10	8	10	<b>46</b>
15	Bajo porcentaje de cobertura comparado con el número de lugares a los que se pudiera llegar con el producto	Operacional	9	8	10	8	10	<b>45</b>
17	Margen de utilidad bajo	Operacional	8	9	10	7	10	<b>44</b>
29	Falta control de procesos	Operacional	10	7	10	8	10	<b>45</b>
23	No existe un sistema de Gestión en Calidad, Medio Ambiente y Seguridad	Operacional	7	9	10	8	5	<b>39</b>
11	Depender de otras empresas del grupo para la producción de ciertos productos como por ejemplo manzana dieta	Operacional	5	9	8	8	5	<b>35</b>
14	No tener la capacidad económica para invertir en fríos y exhibidores	Operacional	8	6	10	8	5	<b>37</b>
9	La línea de vidrios antigua, genera mucho desperdicio	Operacional	6	9	10	8	1	<b>34</b>
25	Facilidad de imitación de los sabores por parte de la competencia	Operacional	9	3	7	8	10	<b>37</b>

N	Variable	Tipo	Gerencia	Sistemas	RRHH	Medico	Salud y Seguridad	Sumatoria
27	Falta de promociones al cliente	Operacional	10	5	10	7	5	<b>37</b>
18	Productos rentables son los que subsidian a ciertos productos que no son tan rentables	Operacional	7	5	10	5	5	<b>32</b>
28	Línea de agua no permite utilización de nuevos formatos de envases	Operacional	9	5	8	7	5	<b>34</b>

#### 2.2.4.- Amenazas

N	Variable	Tipo	Gerencia	Sistemas	RRHH	Medico	Salud y Seguridad	Sumatoria
3	El índice inflacionario en un país dolarizado no puede ser manejado como se lo hace actualmente con la fijación de precios o mejor dicho con un Decreto político en un mercado de libre oferta y demanda	Económico	7	7	10	7	10	<b>41</b>
2	El riesgo país (774 puntos al 23 Agosto de 2012) va en aumento lo que genera incertidumbre al momento de realizar una inversión local y extranjera, complementando con la inseguridad jurídica y política propia del país y que se refleja en el índice riesgo país que es el tercero más alto en Latinoamérica después de Argentina y Venezuela	Económico	7	6	9	6	10	<b>38</b>
10	Incremento en precio del azúcar provocaría un incremento del costo que afectaría la PVP	Económico	9	10	10	6	5	<b>40</b>

<b>N</b>	<b>Variable</b>	<b>Tipo</b>	<b>Gerencia</b>	<b>Sistemas</b>	<b>RRHH</b>	<b>Medico</b>	<b>Salud y Seguridad</b>	<b>Sumatoria</b>
1	El incremento del precio del petróleo afecta a la materia prima, en especial los productos de envase plástico, traslado dicho incremento directamente al PVP.	Económico	8	9	10	6	5	<b>38</b>
11	La cargas impositivas decretadas por el gobierno en cuanto al uso del plástico PET, encarecen el producto	Económico	9	10	10	9	1	<b>39</b>
14	Aumento del costo del precio del Agua para la zona industrial, según la Ley de Agua (actualmente en debate)	Económico	9	7	10	8	5	<b>39</b>
9	La incursión de nuevos productos al mercado más baratos o que sustituyan el consumo de bebidas gaseosa	Económico	9	9	7	2	5	<b>32</b>
5	Que nuestro personal de todo nivel se vea tentado por empresas de la competencia para ir a trabajar con ellos.	Laboral	7	9	10	8	10	<b>44</b>
4	Que la competencia tenga una mejor política de reclutamiento y selección.	Laboral	8	7	9	7	5	<b>36</b>
12	Que la competencia aproveche el conocimiento de los ex empleados con relación a las rutas, frecuencias, y clientes de para incursionar en nuestros clientes con sus productos	Operativo	9	10	10	9	10	<b>48</b>
16	Políticas de crédito, venta y promociones de la competencia	Operativo	8	7	10	8	10	<b>43</b>
15	Campañas agresivas de publicidad de la competencia	Operativo	10	8	10	9	5	<b>42</b>
8	La variedad de marcas de bebidas gaseosas, precios y tamaños existentes en el mercado ecuatoriano	Operativo	6	8	8	8	5	<b>35</b>

N	Variable	Tipo	Gerencia	Sistemas	RRHH	Medico	Salud y Seguridad	Sumatoria
7	El ingreso de bebidas gaseosas de otros países en el mercado nacional.	Operativo	7	9	10	8	1	<b>35</b>
13	Tendencia a consumir productos "Light" que genera una disminución del consumo de bebidas gaseosas	Social	6	10	10	9	10	<b>45</b>
17	Prohibición de vender gaseosas en escuelas y colegios	Social	10	8	8	9	1	<b>36</b>
6	El avance tecnológico provoca la disminución de la vida útil de la maquinaria y los equipo usados por el personal.	Tecnológico	9	9	10	9	5	<b>42</b>

A continuación se hace el análisis FODA solo con los puntos referentes a lo labora (los 5 más importantes) que se obtuvieron luego de ser categorizados, calificados y tabulados por el comité de recursos humanos:

## 2.3.- Análisis interno

### 2.3.1.- Fortalezas

N	Variable	Tipo	Gerencia	Sistemas	RRHH	Medico	Salud y Seguridad	Sumatoria
F1	Pago a tiempo de sueldo, horas extras, beneficios de ley y prestaciones que son derecho del empleado	Laboral	10	8	10	9	10	<b>47</b>
F2	Cumplimiento de normas y obligaciones del IESS y el Ministerio de Relaciones laborales	Laboral	10	7	10	9	10	<b>46</b>
F3	Contar con un área de Recursos Humanos y una Gerencia que está empeñada en apoyar los cambios necesarios para mejorar la contratación de personal	Laboral	8	6	10	8	10	<b>42</b>

N	Variable	Tipo	Gerencia	Sistemas	RRHH	Medico	Salud y Seguridad	Sumatoria
F4	El buen ambiente de trabajo que gozan los empleados dentro de la empresa.	Laboral	7	10	10	7	5	<b>39</b>
F5	El trato amable que reciben los empleados por parte de los gerentes y dueños de la empresa.	Laboral	7	9	10	8	5	<b>39</b>

### 2.3.2.- Debilidades

N	Variable	Tipo	Gerencia	Sistemas	RRHH	Medico	Salud y Seguridad	Sumatoria
D1	Área de ventas tiene el mayor índice de rotación.	Laboral	8	8	10	10	10	<b>46</b>
D2	No tener un análisis de puestos	Laboral	7	10	8	7	10	<b>42</b>
D3	Carencia de políticas salariales adecuadas	Laboral	8	10	10	7	5	<b>40</b>
D4	Vendedores no visitan a cabalidad a clientes, existe bajo porcentaje de cobertura	Laboral	9	6	10	4	10	<b>39</b>
D5	El cálculo manual de las comisiones para el pago de los sueldo del área de ventas	Laboral	6	8	10	4	10	<b>38</b>

### 2.4.- Análisis externo

#### 2.4.1.- Oportunidades

N	Variable	Tipo	Gerencia	Sistemas	RRHH	Medico	Salud y Seguridad	Sumatoria
O1	Maximizar la cobertura de ventas en base a vendedores más comprometidos con la empresa, logrando así mayores ventas.	Laboral	8	7	10	7	10	<b>42</b>

N	Variable	Tipo	Gerencia	Sistemas	RRHH	Medico	Salud y Seguridad	Sumatoria
O2	Contratación de personal óptimo para puestos de mucha rotación como chóferes, ayudantes de chofer, vendedores, auto ventas.	Laboral	6	10	10	7	5	<b>38</b>
O3	Reclutamiento interno para promover al personal al requerir personal para nuevos puestos	Laboral	9	8	10	6	5	<b>38</b>
O4	Contar con base de datos de posibles candidatos para llenar nuevos requerimientos de personal	Laboral	8	5	10	8	5	<b>36</b>

#### 2.4.2.- Amenazas

N	Variable	Tipo	Gerencia	Sistemas	RRHH	Medico	Salud y Seguridad	Sumatoria
A1	Que nuestro personal de todo nivel se vea tentado por empresas de la competencia para ir a trabajar con ellos.	Laboral	7	9	10	8	10	<b>44</b>
A2	Que la competencia tenga una mejor política de reclutamiento y selección.	Laboral	8	7	9	7	5	<b>36</b>

#### 2.5.- Construcción FODA matricial

Para la construcción de la matriz FODA utilizaremos el formato similar al descrito al inicio de este capítulo, en el que se detallaran en la parte superior las Fortalezas y Debilidades y en la primera columna las Oportunidades y Amenazas.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias	Estrategias
Amenazas	Estrategias	Estrategias

Se debe recordar que luego de que se realizó la lluvia de ideas, se procedió a categorizar todos los elementos de la lluvia de ideas, luego de calificar la importancia de cada elemento, según el criterio de cada miembro del comité de Recursos Humanos de Cuenca Bottling Company se analizará en el FODA matricial solo lo referente al ámbito laboral, sacando las 5 elementos que mayor puntaje obtuvieron dentro de esa categoría. Solo se tomará en cuenta los puntos referentes al ámbito laboral debido a que en la lluvia de ideas salieron aspectos relacionados con factores físicos, operacionales, económicos, etc. que son relevantes para la empresa, pero para el presente trabajo solo se necesita lo referente a lo laboral.

Luego se procederá a definir las estrategias que nos permitirán mejorar las debilidades y maximizar las fortalezas de la empresas, así como en minimizar las amenazas y maximizar las oportunidades.

A continuación se detalla la matriz FODA con todos sus elementos y los estrategias propuestas en este trabajo.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pago a tiempo de sueldo, horas extras, beneficios de ley y prestaciones que son derecho del empleado</li> <li>2. Cumplimiento de normas y obligaciones del IESS y el Ministerio de Relaciones laborales</li> <li>3. Contar con un área de Recursos Humanos y una Gerencia que está empeñada en apoyar los cambios necesarios para mejorar la contratación de personal</li> <li>4. El buen ambiente de trabajo que gozan los empleados dentro de la empresa.</li> <li>5. El trato amable que reciben los empleados por parte de los gerentes y dueños de la empresa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área de ventas tiene el mayor índice de rotación.</li> <li>2. No tener un análisis de puestos</li> <li>3. Carencia de políticas salariales adecuadas</li> <li>4. Vendedores no visitan a cabalidad a clientes, existe bajo porcentaje de cobertura</li> <li>5. El cálculo manual de las comisiones para el pago de los sueldo del área de ventas</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <p>1. Maximizar la cobertura de ventas en base a vendedores más comprometidos con la empresa, logrando así mayores ventas.</p> <p>2. Contratación de personal óptimo para puestos de mucha rotación como chóferes, ayudantes de chofer, vendedores, auto ventas.</p> <p>3. Reclutamiento interno para promover al personal al requerir personal para nuevos puestos</p> <p>4. Contar con base de datos de posibles candidatos para llenar nuevos requerimientos de personal</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias FO</b></p> <p>a. Plan de incentivos para el área de ventas para crecer en ventas y cobertura (F1, F2, F3 , O1, O2)</p> <p>b. Plan de desarrollo personal y organizacional (F3, F4, F5, O3, O4)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias DO</b></p> <p>c. Realizar un análisis de puestos en Octubre de 2012 dentro de la empresa para poder determinar el tipo de empleado que se requiere para cada uno de los puestos de trabajo y así el área de Recursos Humanos tenga una base sólida para futuras contrataciones (D1, D2, D3, D5, O2, O3, O4).</p> <p>d. Políticas salariales claras para personal de ventas (D1,D3, D4, D5, O1, O2,)</p> <p>e. Diseñar y desarrollar en el mes de Noviembre de 2012 procedimientos para la selección y contratación técnica de empleados, de acuerdo a las características y necesidades del puesto de trabajo, basado en el perfil obtenido en el análisis de puestos (D1, D4, D5, O1, O2, O3, O4).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>1. Que nuestro personal de todo nivel se vea tentado por empresas de la competencia para ir a trabajar con ellos.</p> <p>2. Que la competencia tenga una mejor política de reclutamiento y selección.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia FA</b></p> <p>f. Brindar servicio de Consulta médica a familia del empleado y guardería por ejemplo. Crear un valor agregado al hecho de trabajar en CBC (F3, F4,F5, A1, A2)</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategia DA</b></p> <p>g. Revisiones salariales que permitan cubrir necesidades básicas (D3, D5, A1, A2)</p>

## 2.6.- Estrategias resultantes de la matriz FODA

Las estrategias resultantes del análisis FODA en el área Laboral de Cuenca Bottling Company son:

### **2.6.1.- Estrategias FO**

- a. Diseñar e Implementar un plan de incentivos económicos mensuales para el área de ventas como recompensa para los empleados que logren cumplir con sus presupuestos de ventas y mejorar su cobertura (F1, F2, F3, O1, O2).
- b. Crear y ejecutar un Plan de desarrollo personal y organizacional dentro de la empresa que permita a los empleados ir mejorando económicamente y profesionalmente, evitando así, que los empleados sientan que están estancados profesionalmente dentro de la empresa (F3, F4, F5, O3, O4).

### **2.6.2.- Estrategias DO**

- c. Realizar un análisis de puestos en Octubre de 2012 dentro de la empresa para poder determinar el tipo de empleado que se requiere para cada uno de los puestos de trabajo y así el área de Recursos Humanos tenga una base sólida para futuras contrataciones (D1, D2, D3, D5, O2, O3, O4).
- d. Socializar y clarificar las políticas salariales que se aplican para el área de ventas, de esta manera, el empleado podrá conocer de manera precisa como se obtiene el valor de sus comisiones (D1, D3, D4, D5, O1, O2).
- e. Diseñar y desarrollar en el mes de Noviembre de 2012 procedimientos para la selección y contratación técnica de empleados, de acuerdo a las características y necesidades del puesto de trabajo, basado en el perfil obtenido en el análisis de puestos (D1, D4, D5, O1, O2, O3, O4).

### **2.6.3.- Estrategia FA**

- f. Brindar el servicio de consulta médica a la familia del empleado en el Dispensario de la Empresa, proporcionar cierta medicación sin costo alguno para el empleado, haciéndose beneficiarios también la

familia de campañas de desparasitación, chequeos anuales de vista, oído y medicina general. Crear un valor agregado al hecho de trabajar en CBC, por ejemplo contar con una guardería para los hijos de los empleados menores a 5 años (F3, F4,F5, A1, A2).

#### **2.6.4.- Estrategia DA**

- g. Revisar anualmente salarios de los empleados, para determinar si los mismos permiten cubrir sus necesidades básicas y analizar la posibilidad de un incremento general anual (D3, D5, A1, A2).

#### **2.7.- Plan de acción**

Las estrategias a implementarse con este trabajo son la C y E. A continuación se detalla los pasos a seguir para poder implementar las mismas dentro de Cuenca Bottling Company:

- Realizar un análisis de puestos dentro de la empresa (hasta Octubre 2012)
- Desarrollar el procedimiento para el reclutamiento de personal (Noviembre 2012).
- Desarrollar el procedimiento para la selección de nuevos candidatos (Noviembre 2012).
- Desarrollar el procedimiento para la contratación del candidatos seleccionado (Diciembre 2012).
- Definir los procedimientos a seguirse para realizar la inducción del empleado al puesto de trabajo y a la empresa (Diciembre 2012).

El desarrollo de este plan de acción será realizado y dirigido por Jaime Arévalo Echeverría como trabajo de Tesis previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas, además, se contará con el apoyo de 3 personas del área de Recursos Humanos para la realización de entrevistas y cuestionarios que se tengan que aplicar a los empleados.

El presupuesto para desarrollar este trabajo se basara específicamente en los salarios mensuales de las personas involucradas, en este caso de Jaime Arévalo Echeverría y de las 2 personas de Recursos Humanos.

## **2.8.- Conclusiones**

Luego de haber desarrollado el análisis FODA del área de Recursos Humanos de CBC, se puede determinar que el área de recursos humanos de CBC necesita solventar dos necesidades básicas del área, que son :

c. Realizar un análisis de puestos en Octubre de 2012 dentro de la empresa para poder determinar el tipo de empleado que se requiere para cada uno de los puestos de trabajo y así el área de Recursos Humanos tenga una base sólida para futuras contrataciones (D1, D2, D3, D5, O2, O3, O4).

e. Diseñar y desarrollar en el mes de Noviembre de 2012 procedimientos para la selección y contratación técnica de empleados, de acuerdo a las características y necesidades del puesto de trabajo, basado en el perfil obtenido en el análisis de puestos (D1, D4, D5, O1, O2, O3, O4).

Adicional a esta situación, se pudo determinar que la empresa necesita desarrollar otras estrategias adicionales que serán complementarias a las elaboradas en el presente trabajo y que serán de mucha utilidad a futuro, como:

- Que los empleados puedan hacer carrera dentro de empresa, esto quiere decir que el empleado tenga oportunidades de crecer y desarrollarse profesional y personalmente, esto se podría lograr por medio de un plan de desarrollo personal y organizacional.
- Implementar políticas económicas (revisión anual de sueldos y calculo de comisiones) que permitan a los empleados estar más tranquilos al saber exactamente como se calcula sus comisiones.
- Brindar beneficios extras como la consulta médica y una guardería a los empleados y sus familias.

## CAPÍTULO 3: DISEÑO DE PUESTOS

### 3.1.- Bases teóricas del diseño de los puestos

El diseño de puestos se lo puede entender como un procedimiento para entender las obligaciones y responsabilidades de una persona ante determinado puesto de trabajo. Para lograr un diseño de puestos efectivo, es necesario conocer la estructura organizacional de la empresa, esto no se refiere al organigrama de la empresa, sino a como está estructurada, las relaciones entre las aéreas, cómo interactúan, etc. Además de conocer la estructura organizacional de la empresa, con el diseño de puestos se puede obtener información de los requisitos del puesto, la misma que se usa para redactar la descripción de puestos y las especificaciones del puesto.

Esta información puede ser obtenida mediante recabar información de<sup>5</sup>:

- Las actividades laborales realizadas por un empleado
- Las conductas humanas vistas en el puesto de trabajo como cargar, revisar, redactar, etc.
- Maquinaria usada por el empleado en su puesto de trabajo
- Información sobre horario de trabajo, materiales con los que trabaja, personas con las que se relaciona
- Conocimientos y habilidades del trabajador relativas al trabajo, como lo son los estudios, experiencia, etc., así como sus aptitudes personales como características físicas, intereses, personalidad, etc.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano, Pág.. 167

### **3.2.- Definición de los métodos para la descripción de puestos**

Antes de empezar a diseñar un puesto, es necesario primero conocer detalladamente el puesto, una vez conocida la mayor cantidad de información del puesto se podrá empezar a elaborar un diseño del puesto.

Para realizar el análisis de puestos se utilizará los siguientes métodos o herramientas para recabar la información <sup>6</sup>:

- Observación
- Encuesta / Formulario descripción y análisis de puestos
- Entrevistas.

#### **3.2.1. Observación**

Este método será de mucha utilidad para los puestos en los que hay gran cantidad de actividad física o en los que se opera maquinaria, como es el caso de las líneas de producción, patio de maniobras, ya que nos permitirá de una forma directa observar y recopilar las actividades que desarrollan los empleados en dichos puestos. Las observaciones se las tendrá que tratar de realizar en una jornada completa de trabajo, pues pueden existir ciertas tareas que no se las realice a cada momento y sean desarrolladas a horas específicas a lo largo de la jornada. Para llevar un registro de estas observaciones, se utilizará el siguiente formato:

---

<sup>6</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal, Pág. 87



El formato que tendrá esta encuesta es el siguiente:



## Formulario Descripción y análisis de puestos

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

**Departamento:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

**Jefe inmediato:** \_\_\_\_\_

1. **RESUMEN DE OBLIGACIONES:** en sus propias palabras describa brevemente sus principales obligaciones.

---

2. **CALIFICACIONES ESPECIALES:** enumere las licencias, permisos, certificaciones, etc. que se requieren para desempeñar las obligaciones correspondientes a su puesto.

---

3. **EQUIPO:** enumere el equipo, las maquinas o herramientas que maneja normalmente para cumplir las obligaciones de su puesto.

Máquina	Nro Promedio de Horas x Semana

4. **OBLIGACIONES NORMALES:** en términos generales, describa las obligaciones que desempeña normalmente por orden descendente.

---

5. **CONTACTOS:** su trabajo requiere contacto con otro personal del departamento, otros departamentos, otras compañías u organizaciones, especifique su relación y frecuencia.

---

6. **SUPERVISIÓN:** su puesto entraña la responsabilidad de inspección

SI ( ) a quien _____	NO ( )
----------------------	--------

7. **TOMA DE DECISIONES:** por favor explique las decisiones que toma para desempeñar las obligaciones normales de su puesto.

---

8. Si toma decisiones, cuál sería el resultado probable de una mala decisión o de una mala acción de su parte

---

9. **RESPONSABILIDAD DE INFORMES:** enumere los documentos que elabora y a quien van dirigidos.

---

10. **FRECUENCIA DE LA SUPERVISIÓN:** con cuanta frecuencia debe hablar con su

supervisor o jefe para tomar decisiones o para determinar el curso debido de la acción que seguirá.

<input type="checkbox"/> Con frecuencia	<input type="checkbox"/> En Ocasiones	<input type="checkbox"/> Rara vez	<input type="checkbox"/> Nunca
---	---------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------

11. **CONDICIONES LABORALES:** describa las condiciones en las que trabaja: interior, exterior, humedad, etc.

---

---

12. **REQUISITOS DEL PUESTO:** anote los requisitos mínimos que considera necesarios para cumplir en forma satisfactoria con su trabajo.

Estudios:	

Experiencia:	

Capacitación especial:	

13. **INFORMACIÓN ADICIONAL:** por favor incluya toda la información adicional que considere importante para describir su puesto y que no esté incluida en alguno de los puntos anteriores.

---

---

Firma: \_\_\_\_\_ Cedula Identidad: \_\_\_\_\_

Fuente: DESSLER, Gary. *Administración de Personal*. Pág. 89,90

### 3.2.3. Entrevista

Existen 3 tipos de entrevistas que se pueden utilizar:

- **Entrevista estructurada:** es un cuestionario, en el cual el entrevistador lee la pregunta al entrevistado y apunta su respuesta en el cuestionario.
- **Entrevista libre:** no tiene un formato definido y es mas como un charla con el entrevistado.
- **Entrevista mixta:** es una mezcla de los dos tipos anteriores, en la cual no existen preguntas sino temas o áreas a ser tratadas.

Para este trabajo y por la cantidad de entrevistas a realizar, es mejor usar la entrevista estructurada, pues permitirá entrevistar de igual manera a todos los entrevistados.

La entrevista estructurada, es una herramienta adicional a las 2 anteriores que nos permitirá obtener más información y de manera específica. Esta entrevista será aplicada a una muestra de los empleados por cargo para analizar criterios que puedan no estar claros en la encuesta global.

Básicamente esta entrevista, sirve para aclarar aspectos que no queden claros con relación al puesto de trabajo. Al ser una herramienta que nos permita clarificar situaciones o procesos dentro del puesto de trabajo se tendrá que analizar bien a la persona que se lo realice para así poder obtener las respuesta que se buscan.

El formato de la entrevista estructurada es el siguiente:

### **Entrevista para Análisis de puestos**

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

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

1. Que trabajo desempeña, cargo actual:

\_\_\_\_\_

2. Enumere las actividades principales que realiza en sus horas de trabajo:

\_\_\_\_\_

3. Indique su área de trabajo o lugar de trabajo

\_\_\_\_\_

4. Que requisitos cree Ud. que requiere su puesto de trabajo, por ejemplo licencia manejo, uso del computador, etc.

\_\_\_\_\_

5. Cuáles son sus responsabilidades y obligaciones en su trabajo diario:

\_\_\_\_\_

6. Realiza algún tipo de reporte sobre su trabajo, a quien:

\_\_\_\_\_

7. Que exigencias físicas y mentales requiere el trabajo:

\_\_\_\_\_

---

---

8. Cuáles son las condiciones de seguridad y salubridad necesarias para desarrollar su trabajo:

---

---

---

9. Esta expuesto a peligros o condiciones laborables extraordinarias, explique:

---

---

**Fuente: Dpto. de Recursos Humanos Cuenca Bottling Company**

---

### **3.3.- Formatos de descripción de puestos**

Entendemos por descripción a las características de una cosa o persona, que nos permite tener una idea clara de esa cosa o persona. De igual manera, al describir puestos, vamos a presentar una serie de características propias del puesto, las que nos permitirán saber qué hace, cómo lo hace, para qué lo hace y cuándo lo hace. Además es necesario conocer las habilidades, capacidades y conocimiento necesario para desempeñar el puesto.

Una vez que hemos definido la descripción, es necesario entender que es un puesto o cargo de trabajo. En todas las empresa los empleados tiene un puesto o cargo, que les permite saber su ubicación jerárquica dentro del organigrama de la empresa. El puesto es una descripción de todas las actividades, deberes y responsabilidades realizadas por el empleado en su jornada laboral.

Para diseñar un puesto, se debe tener los siguientes elementos:

- Descripción del puesto
- Requisitos del puesto
- Especificaciones del puesto

### **3.4.- La descripción de los puestos**

La descripción de un puesto es un documento escrito, en el que se indica lo que hace un empleado, cómo lo hace y por qué lo hace. Este documento detalla los deberes y las responsabilidades del empleado para con su superior y para la empresa. El formato común para describir puestos nos permite conocer el contenido del cargo, por lo general incluye<sup>7 8</sup>:

- Nombre del puesto
- Un resumen de actividades
- Responsabilidades
- Comunicación con otras áreas
- A quien reporta sus resultados
- A quien supervisa sus actividades

### **3.5.- Análisis de puestos, requisitos**

Una vez realizado la descripción del puesto, sigue el análisis del puesto, que define los requisitos que debe cumplir el empleado para desempeñar el puesto a cabalidad. Este análisis consiste en detallar las exigencias que debe cumplir el empleado para poder desempeñar el cargo.

A pesar de que la descripción y el análisis de puesto están relacionados, la diferencia está en que la descripción de puestos se preocupa del contenido (qué hace, cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace), en cambio el análisis de puesto se enfoca en los requisitos físicos, intelectuales, las responsabilidades que se le imponen y las condiciones en las que tendrá que desarrollar su trabajo.

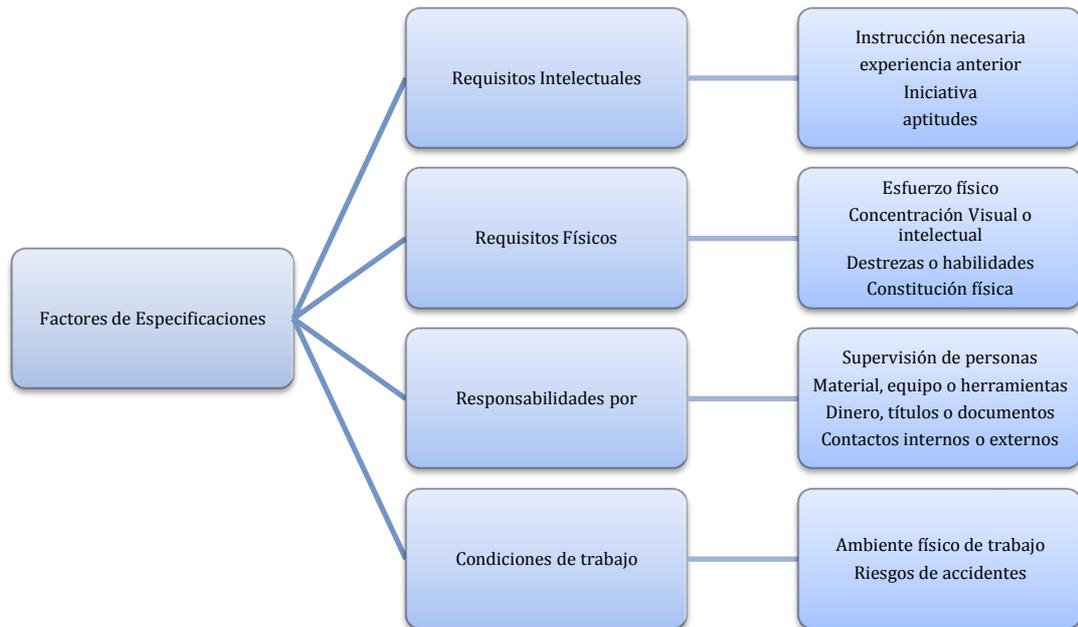
---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano, Pág.. 183

<sup>8</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal, Pág. 99

### 3.6.- Especificaciones de los puestos

Como se mencionó anteriormente, el análisis de cargos se preocupa por las especificaciones del puesto con relación a la persona que ocupara dicho puesto. Para realizar una análisis correctamente, es necesario definir los factores de especificación que las empresas usan, a continuación se ilustrara los factores de especificación en el análisis de cargos<sup>9</sup>:



**Ilustración 4:Factores de especificaciones**

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión de Talento Humano*, Pág.. 185

### 3.7.- Formatos de análisis y especificaciones de puestos

Para la descripción de puesto es necesario tener un formato en el cual se registre la información del puesto.

A continuación se detalla el formato que se usará para desarrollar el análisis de puestos:

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión de Talento Humano*, Pág.. 185



**TITULO DEL CARGO**

---

**AREA**

---

**JEFE INMEDIATO**

---

**OBJETIVOS DEL CARGO**

---

**SUPERVISA A:**

---

**CONTACTOS**

**CONTACTOS INTERNOS:**

---

**CONTACTOS EXTERNOS:**

---

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS	OPERACIÓN	ESPECIFICACION	PROCESO
<i>¿Qué hace?</i>	<i>¿Cómo lo hace?</i>	<i>¿para que lo hace?</i>	

**COMITES**

---

**PERFIL**

---



---

Fuente: Dpto. Recursos Humanos Cuenca Bottling Company

Para la definición del perfil de un puesto, se toma en cuenta toda la información obtenida del mismo, conociendo las descripciones, los requisitos y las especificaciones del puesto se puede definir el perfil que debe tener el candidato para ocupar dicho cargo. Además, es importante considerar actualmente el perfil del trabajador que ocupa este cargo en la actualidad, esta información nos sirve de base para poder definir el perfil.

En cuanto a las aptitudes, al igual que el perfil, con la información ya recolectada se puede definir las aptitudes mínimas para el cargo. Por ejemplo si consideramos a un Estibador de Stock, según la información recolectada del puesto se puede definir que el perfil para este cargo debería considerar los siguientes aspectos:

- Se necesita una persona joven
- Debe tener buena condición física
- Que pueda manejar pesos
- No es necesaria una escolaridad mínima
- No es necesaria experiencia previa
- Se requiere responsabilidad del empleado para revisar y controlar las cargas
- 

Edad: 19 – 35 años

Aptitudes – cualidades: puntualidad, responsabilidad capacidad física acorde al cargo

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, entusiasmo.

Experiencia: no indispensable.

- 

### **3.8.- Aplicación práctica en la empresa**

A continuación se detallará el análisis de puestos realizado por cada uno de los departamentos de Cuenca Bottling Company:

### 3.8.1.- Stock

#### TITULO DEL CARGO

## Jefe de stock

#### AREA

Stock

#### JEFE INMEDIATO

Gerente General / Gerente Administrativo

#### OBJETIVOS DEL CARGO

Manejo integral de la Bodega de Producto Terminado, Producto comprado a otras empresas, envases retornables en general.

Manejo de los despachos, liquidación diaria de vehículos directos de la empresa y de distribuidores o transportistas contratados.

#### SUPERVISA A:

Auxiliares  
Montacarguistas  
Estibadores

#### CONTACTOS

##### CONTACTOS INTERNOS:

Auditoria  
Equipo de trabajo  
Departamento Administrativo  
Departamento de Producción  
Departamento de Comercialización  
Seguridad (garita)

##### CONTACTOS EXTERNOS:

Agencias  
Distribuidores  
Empresas Filiales  
Clientes de convenio

#### ACTIVIDADES

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Está a cargo del manejo integral de la bodega de producto terminado o comprado	Recibiendo el producto terminado o comprado, controlando inventarios, controlando despachos, receptando devoluciones, realiza la rotación adecuada del producto FIFO y dando de baja producto previa autorización.	Para cumplir con las necesidades de comercialización de la empresa, controlar la cantidad de producto, evitar desabastecimiento, faltantes y producto caducado.
Revisa la información de su departamento del sistema Vs. Lo físico En Bodega	Con revisión conjunta con el encargado de ingreso de datos al sistemas Vs. las diferencias físicas del movimiento de stock	Controlar la cantidad de producto existente y despachado de tal manera que las liquidaciones y facturación del mismo sea exacta.
Controla y coordina las funciones de su asistente	Verificando el cumplimiento de las actividades designadas.	Para que exista un adecuado control y ejecución de procesos en ausencia del Jefe de Stock
Controla el personal a su cargo	Revisando que se cumplan con todas las normas y procedimientos del departamento de acuerdo al manual de funciones de cada uno de los funcionarios.	Para el correcto funcionamiento del departamento sus normas y procedimientos

Controla el sobre tiempo de personal	Planificación diaria a través de un cronograma de trabajo	Optimizar tiempo y agiliza los despachos
Planificar actividades correspondientes al almacenamiento, distribución y rotación del producto terminado y no producido por la empresa	Verificando que <u>exista espacio disponible</u> para el almacenamiento de productos finales. Verificando que el producto y envase se encuentre en buen estado y se encuentre <u>colocado en los espacios designados</u> y de manera organizada.	Para controlar y optimizar el espacio de bodega, además de mantener organizada la bodega, agilizar la elaboración de inventarios.
Control de retornos	Verificando que el envase de vidrio (retorno) cumpla con las especificaciones requeridas por el proceso productivo, control de retorno de producto terminado. Cobrando faltantes o producto en mal estado.	Tener una cantidad de envase adecuado para el proceso productivo (envases retornables), así como para verificar el buen estado del producto que retornan para una nueva distribución.
Aplicar técnicas de archivo y control de documentos	Verificando que se lleve un archivo adecuado de todos los documento	Para la revisión y comprobación de los resultados finales de todas las operaciones ejecutadas por este departamento
Organización y control de Turnos (carga de camiones internos y filiales)	A través de la planificación semanal de despachos, reportes de cargas (rutas) y solicitudes de agencias en coordinación con seguridad	Evitar aglomeraciones y planificar los transportes a cargo de vehículos de la empresa, internos y externos
Emisión de órdenes de compra (bebidas no producidas por la empresa)	Control diario de stock de producto solo de distribución	Evitar desabastecimiento
Participación en la planificación semanal de producción	A través de un inventario semanal y de pedidos para en base a ello poder coordinar con producción (materias primas, sabores y presentaciones)	Mantener stock óptimo de producto
Control de fletes y verificación de compras a terceros	Mediante la constatación de ingreso y de servicio de transportistas y mediante visto bueno de conformidad en cantidad y calidad de compras autorizadas de producto terminado a terceros	Para que se realice el pago correcto en base al soporte físico de facturas o guías de transporte.
Realizar los despachos y generación de comprobante	Revisar y realizar el conteo físico de todo el producto, envase, cajas, pallets, que contengan los camiones de ruta, vehículos autorizados (de filiales) que ingresan y salen de las instalaciones de la planta, emitiendo como evidencia de trabajo el documento respectivo	Evitar faltantes, Documentar y respaldar información de despachos
Control de retorno de envase y producto	Asegurar a través de inspección física que cuando una ruta, camiones o triles entran, no traigan espacios vacíos en las cajas de producto devuelto y revisar que se cumplan las políticas	Cumplir con las políticas de calidad y de la empresa

	relacionadas con la clasificación de envase	
Estar al pendiente de vehículos que requieren hacer cargas	Solicitar el ingreso de camiones a los encargados de garita de acuerdo al turno designado, para conseguir la autorización, dependiendo de la disponibilidad con que se cuenta en ese momento	Planificación de turnos y evitar aglomeraciones de los camiones
Manejar programas informáticos	Introducir en el programa de la computadora toda la información recabada referente a su actividad	Para llevar un registro del movimiento de producto en stock
Apoyo al equipo de trabajo (funciones compartidas)	Colaborar estrechamente con el Jefe de Stock para el orden y control del producto y envase, poniendo su mejor empeño y espíritu de colaboración	Fomentar el trabajo en equipo
Coordinación con caja	Mediante llamada telefónica y consulta despacho por despacho	Para coordinación y despachos con caja de acuerdo a política de crédito

#### COMITES

Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.

1er Grupo Primario: Comité Ejecutivo

Gerente Administrativo, Departamento de Comercialización, Auditoría y Stock

#### PERFIL

Edad: 30 – 45 años

Instrucción: Superior en carreras afines al cargo: contabilidad, administración, economía.

Conocimientos en manejo de inventarios, kárdex, despachos, paquetes informáticos etc.

Aptitudes – cualidades: puntualidad, responsabilidad, honradez

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, don de gente, entusiasmo

Experiencia: mínimo 2 años en cargos similares

**TITULO DEL CARGO****Auxiliar de despachos****AREA**

Stock

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE STOCK

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Realiza cuadro diario de ventas en rutas

Realiza las mismas funciones del Jefe de Stock en caso de su ausencia (Responsabilidad directa - toma decisiones)

**SUPERVISA A:**Auxiliares  
Montacarguistas  
Estibadores**CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**Equipo de trabajo  
Departamento Administrativo  
Departamento de Producción  
Departamento de Comercialización  
Seguridad (garita)**CONTACTOS EXTERNOS:**Agencias  
Distribuidores  
Empresas Filiales**ACTIVIDADES**

<b>FUNCIONES BASICAS</b> <i>¿Qué hace?</i>	<b>OPERACIÓN</b> <i>¿Cómo lo hace?</i>	<b>ESPECIFICACION</b> <i>¿para que lo hace?</i>
Control de carga de autoventa	Digitación y coordinación del armado de cada carga	Despacho oportuno
Ingreso de facturas	Digitando solicitudes de despacho	Para cuantificar en el sistema el despacho
Organización del armado de cargas de preventa	De acuerdo al orden enviado por facturación	Despacho oportuno y ordenado de cada una de las rutas
Liquidación de rutas	Digitando el retorno en cada uno de los despachos	Para el cuadro correcto de stock y ventas en el número de cajas
Control de retorno de envase	Verificación y cuadro de la descarga de cada camión	Para evitar faltantes de envase
Cumple con las mismas actividades del jefe de stock en caso de ausencia	Coordina internamente el departamento de stock	Apoyar la gestión del Jefe de Stock
<b>En caso de ausencia del jefe de stock cumplirá con dichas funciones</b>		
Manejar inventarios de producto para distribución	Tomar inventario al ingreso del producto a stock y después de la salidas a las rutas o despachos	Controlar la cantidad de producto, evitar desabastecimiento, faltantes y producto caducado
	Supervisar que se mantenga un adecuado orden en la bodega y que se le de una buena <b>rotación del producto</b>	
Manejo de programas informáticos	Revisión conjunta con el encargado de ingreso de datos al sistemas sobre las diferencias del movimiento de stock	Controlar la cantidad de producto existente y despachado de tal manera que las liquidaciones (facturación) del mismo sea exacta.

Dirección del personal	Velar por que el auxiliar encargado de <b>inventario</b> chequear físicamente todos los movimientos de entrada y salida que se dan de producto terminado y envase	Evitar faltantes
	Velar por que el auxiliar encargado de <b>despacho</b> supervise adecuadamente la carga	Para entregas y despachos oportunos
Control de sobre tiempo	Planificación diaria a través de un cronograma de trabajo	Optimizar tiempo y agiliza los despachos
Planificar actividades correspondientes al almacenamiento, distribución y rotación del producto terminado y no producido por la empresa	Verificar que <u>exista espacio disponible</u> para el almacenamiento de productos finales.	Para controlar y optimizar el espacio de bodega, además de mantener organizada la bodega, agilizar la elaboración de inventarios.
	Verificar que el producto y envase se encuentre en buen estado y se encuentre <u>colocado en los espacios designados</u> y de manera organizada.	
Control de retornos	Verificar que el envase de vidrio (retorno) cumpla con las especificaciones requeridas por el proceso productivo,	Tener un envase adecuado para el proceso productivo (envases retornables) así como verificar el buen estado de las bebidas que retornan para una nueva distribución
	control de retorno de producto terminado	
Aplicar técnicas de archivo y control de documentos	Verificar que se lleve un archivo adecuado de todos los documento	Para la revisión y comprobación de los resultados finales de todas las operaciones ejecutadas por este departamento
Organización y control de Turnos (carga de camiones internos y filiales)	A través de la planificación semanal de despachos, reportes de cargas (rutas) y solicitudes de agencias en coordinación con seguridad	Evitar aglomeraciones y planificar los transportes a cargo de vehículos de la empresa, internos y externos
Emisión de órdenes de compra (bebidas no producidas por la empresa)	Control diario de stock de producto solo de distribución	Evitar desabastecimiento
Participación en la planificación semanal de producción	A través de un inventario semanal y de pedidos para en base a ello poder coordinar con producción (materias primas, sabores y presentaciones)	Mantener stock óptimo de producto
Autorización de pagos	Mediante la constatación de ingreso y de servicio de transportistas y compras autorizadas	Verificar el pago correcto en base al soporte físico (facturas o guías de transporte)

#### PERFIL

Edad: 25 – 40 años

Instrucción: Superior en carreras afines al cargo: contabilidad, administración, economía.

Conocimientos en manejo de inventarios, kárdex, despachos, etc.

Aptitudes – cualidades: puntualidad, responsabilidad, honradez

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, don de gente, entusiasmo

Experiencia: mínimo 2 años en cargos similares

**TITULO DEL CARGO****Auxiliar de inventario****AREA**

Stock

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE STOCK

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Control de inventario diario: flujo de bodega y verificar posibles diferencias o pérdidas en el inventario.

**SUPERVISA A:**Montacarguistas  
Estibadores**CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**Equipo de trabajo  
Auditoría  
Departamento de Producción**CONTACTOS EXTERNOS:****ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Toma y cuadre de inventario diario de producto terminado y envase	Lo realiza todas las mañanas a través de toma física e ingreso al sistema	Mantener los saldos de productos y envases controlados
Análisis de diferencias	A través de verificación de controles diarios de despacho y recepción de producto	Evitar diferencias en inventario
Ingreso y verificación de producción	Constatación física en bodega e ingreso al sistema	Garantizar que la entrega del producto ha sido la correcta
Apoyo al equipo de trabajo (funciones compartidas)	Colaborar estrechamente con el Jefe de Stock para el orden y control del producto y envase, poniendo su mejor empeño y espíritu de colaboración	Fomentar el trabajo en equipo

**PERFIL**

Edad: 20 – 30 años  
 Instrucción: Secundaria o cursando la universidad en carreras afines al cargo: contabilidad, administración, economía, etc.  
 Conocimientos en manejo de inventarios, despachos, liquidaciones, etc.  
 Aptitudes – cualidades: puntualidad, responsabilidad, honradez  
 Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, don de gente, entusiasmo, empatía  
 Experiencia: mínimo 1 año en cargos similares

**TITULO DEL CARGO****Estibador auxiliar de despacho****AREA**

Stock

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE STOCK

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Brindar un ambiente de trabajo ordenado y limpio, además de desarrollar actividades de estibaje

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Equipo de trabajo

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Chóferes

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Revisa los despachos de acuerdo a los comprobantes generados	Obteniendo el conteo físico de todo el producto, envase, cajas, pallets, que contengan la carga de los camiones de ruta, comprobando con el chofer y validando como evidencia de trabajo el documento respectivo	Evitar faltantes, documenta y respaldar información de despachos de rutas
Control de retorno de envase y producto	Asegurar a través de inspección física cuando una ruta no traiga espacios vacíos en las cajas de producto devuelto y revisar que se cumplan las políticas relacionadas con la clasificación de envase	Cumplir con las políticas de calidad y de la empresa
Estar al pendiente de vehículos que requieren hacer cargas	Solicitar el ingreso de camiones de ruta a los encargados de garita de acuerdo al turno designado, dependiendo de la disponibilidad con que se cuenta ese momento	Planificación de turnos y evitar aglomeraciones de los camiones
Apoyo al equipo de trabajo (funciones compartidas)	Colaborar estrechamente con el Jefe de Stock para el orden y control del producto y envase	Fomentar el trabajo en equipo
Cumple también con funciones de Estibador		

**PERFIL**

Edad: 19 – 35 años

Aptitudes – cualidades: puntualidad, responsabilidad capacidad física acorde al cargo

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, entusiasmo.

Experiencia: no indispensable.

**TITULO DEL CARGO****Montacarguista****AREA**

Stock

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE STOCK

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Operar el montacargas

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Equipo de trabajo

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Chóferes

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Operar el montacargas en carga y descarga de producto	Tomando en cuenta el orden y cantidad movilizada	Agilizar el traslado del producto al momento de la carga y descarga
Organización de bodega	Clasificación de producto en base a: cantidad, tamaño, sabor y fecha de caducidad	Mantener operativo el manejo de producto
Mantener en buen estado el montacargas	Dándole el trato adecuado y revisiones oportunas	Para evitar accidentes o incidentes y cuidado de los activos de la empresa
Apoyo al equipo de trabajo (funciones compartidas)	Colaborar estrechamente con el Jefe de Stock para el orden y control del producto y envase, poniendo su mejor empeño y espíritu de colaboración	Fomentar el trabajo en equipo

**PERFIL**

Edad: 23 – 40 años

Instrucción: secundaria

Aptitudes – cualidades: puntualidad, responsabilidad.

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, entusiasmo.

Experiencia: mínimo 1 año en cargos similares

### 3.8.2.- Bodega de materia Prima

**TITULO DEL CARGO**

**Jefe de bodega de materia prima**

**AREA**

BODEGA DE MATERIA PRIMA

**JEFE INMEDIATO**

GERENTE GENERAL/GERENTE ADMINISTRATIVO

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Control y manejo integral de la Bodega de Materia Prima e insumos

**SUPERVISA A:**

Auxiliares de bodega  
Etiquetadoras

**CONTACTOS**

**CONTACTOS INTERNOS:**

Departamento Administrativo  
Departamento de Producción  
Departamento de ventas

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Proveedores

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Inventario diario	Observación y conteo físico	Mantener un stock mínimo para producción y mantener un margen de seguridad en caso de imprevistos
Requerimiento de compra	Con la solicitud al Coordinador de Compras y su seguimiento de acuerdo al análisis de inventario (mínimos y máximos)	Para reabastecimiento
Cuadra la materia prima entregada a producción	A través de la confirmación y verificación de información entre producción y control de calidad.	Para evitar desfases entre el producto terminado y la materia prima recibida (es decir entre lo entregado y lo producido)
Recepción de materia prima	Verificando cantidad y calidad de acuerdo al pedido.	Para precautelar la calidad de los insumos y para evitar perjuicios a la empresa.
Mantiene orden y limpieza en la bodega	Siguiendo las normas y procedimientos evitando contaminaciones y desperdicio.	Para mantener clasificado la materia prima, su calidad. Para agilizar el conteo físico del inventario Para evitar accidentes en el puesto de trabajo
Control y supervisión de personal a su cargo (auxiliares y personal de etiquetado)	Observación Parámetros de rendimiento	Para verificar el cumplimiento correcto de las tareas asignadas
Valida y pone el visto bueno de las facturas recibidas	Constatando físicamente y a través de los controles establecidos	Para controlar la correcta recepción de cantidad y calidad de las compras
Entrega de informes mensuales de materia prima Vs. Producto terminado	Elaborando informes	Para el conocimiento y la respectiva comparación del área administrativa de los insumos entregados por bodega a producción y a su vez de producto terminado que entrega producción a stock

**PERFIL**

Edad: 26 – 40 años  
 Instrucción: Secundaria o universitaria en carreras afines (contabilidad)  
 Aptitudes: puntualidad, responsabilidad, honradez  
 Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, entusiasmo  
 Experiencia en manejo de inventarios y rotación de materias primas, mínimo 3 años

**TITULO DEL CARGO****Auxiliar de bodega****AREA**

BODEGA DE MATERIA PRIMA

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE BODEGA DE MATERIA PRIMA

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Controlar el movimiento de ingredientes, materiales auxiliares, materiales de empaque de acuerdo a requerimientos de calidad  
 Mantener limpia y organizada la bodega  
 Recepción de materia prima

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Equipo de trabajo

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Proveedores

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Realiza inventarios diarios	Físicamente	Optimizar tiempo
Entrega de material publicitario y promocional	Entrega física al personal de ventas	Para que el departamento de ventas pueda cumplir con ofertas y den a conocer el producto
Organización y limpieza diaria de bodega	De manera manual con las herramientas necesarias	Para tener clasificado el producto, en buen estado y así agilizar el conteo de inventario. Evitar accidentes o incidentes de trabajo
Recepción de materia prima	De manera manual con las herramientas necesarias Inspeccionando que la materia prima entregada cumpla con los requerimientos solicitados (cantidad y calidad)	Manejar inventarios máximos y mínimos de materia prima
Ayuda en la carga y descarga de materia prima en la bodega	A través de fuerza física	Cumplir con el abastecimiento necesario que requiere el departamento de producción
Manejo eventual de montacargas	Trasladando materia prima de acuerdo a necesidades de la bodega	Para organizar de manera más ágil y adecuada la bodega
Apoyo al equipo de trabajo (funciones compartidas)	Colaborar estrechamente con el Jefe de Bodega para el orden y control de la materia prima, poniendo su mejor empeño y espíritu de colaboración	Fomentar el trabajo en equipo
Cumple con algunas actividades designadas por el jefe de bodega en caso de ausencia	Cumplir con funciones designadas	Apoyar la gestión del Jefe de Bodega
Cumplir con funciones administrativas	Utilizando el sistema.	Ingresar facturas y entregar informes diarios al Jefe de Producción.
<b>En caso de ausencia del jefe de bodega cumplirá con dichas funciones</b>		
Inventario diario	Observación y conteo físico	Mantener un stock mínimo

		para producción y mantener un margen de seguridad en caso de imprevistos
Cuadra la materia prima entregada a producción	A través de la confirmación y verificación de información entre producción y control de calidad.	Para evitar desfases entre el producto terminado y la materia prima recibida (es decir entre lo entregado y lo producido)
Recepción de materia prima	Verificando cantidad y calidad de acuerdo al pedido.	Para precautelar la calidad de los insumos y para evitar perjuicios a la empresa.
Mantiene orden y limpieza en la bodega	Siguiendo las normas y procedimientos evitando contaminaciones y desperdicio.	Para mantener clasificado la materia prima, su calidad.
		Para agilizar el conteo físico del inventario
		Para evitar accidentes en el puesto de trabajo
Valida y pone el visto bueno de las facturas recibidas	Constatando físicamente y a través de los controles establecidos	Para controlar la correcta recepción de cantidad y calidad de las compras

#### PERFIL

Edad: 26 – 40 años

Instrucción: Secundaria

Aptitudes: puntualidad, responsabilidad, honradez

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, entusiasmo

Experiencia en manejo de inventarios y rotación de materias primas, mínimo 1 año

**TITULO DEL CARGO****Fajilladoras****AREA**

BODEGA DE MATERIA PRIMA

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE BODEGA DE MATERIA PRIMA

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Etiquetar las botellas en sus diferentes presentaciones

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Equipo de trabajo

**CONTACTOS EXTERNOS:****ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Etiquetar la botella	Introducir la fajilla en la botella	Cumplir con la planificación diaria del departamento
Organización y limpieza diaria de bodega	De manera manual con las herramientas necesarias	Para tener clasificada la botella, en buen estado y agilizar el conteo de la misma
		Evitar accidentes o incidentes en el puesto de trabajo
Reemplaza y ayuda en Producción de Agua, en caso de vacaciones y mayor producción.	Ocupando los puestos que se requieran, según la producción.	Para cumplir con el nivel de producción específico.

**PERFIL**

Edad: 18 – 40 años

Instrucción: Secundaria

Aptitudes: puntualidad, responsabilidad, honradez

Agilidad motriz, Iniciativa

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, entusiasmo

Experiencia no indispensable

### 3.8.3.- Control de Calidad

#### TITULO DEL CARGO

**Jefe de control de calidad**

#### AREA

CONTROL DE CALIDAD

#### JEFE INMEDIATO

GERENTE GENERAL/ GERENTE / GERENTE ADMINISTRATIVO

#### OBJETIVOS DEL CARGO

Garantizar la calidad integral de todos los productos de la empresa, mediante el análisis e interpretación de parámetros monitoreados en las pruebas bromatológicas, microbiológicas, en línea de producción, de materia prima e insumos de acuerdo a estándares de calidad internos y de las fórmulas y parámetros establecidos por las compañías dueñas de productos autorizados. En caso de que no se cuente con los implementos necesarios, se analiza externamente.

#### SUPERVISA A:

Auxiliar técnica de Control de Calidad  
Jarabero  
Ayudante de jarabe

#### CONTACTOS

##### CONTACTOS INTERNOS:

Equipo de trabajo  
Departamento de Producción  
Departamento de Bodega de  
Materia Prima  
Departamento de  
Comercialización

##### CONTACTOS EXTERNOS:

Proveedores (materias primas, equipos de monitoreo...)  
Entidades u organismos de control.

#### ACTIVIDADES

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Representante técnica ante los entes de control	Llevando la documentación que se requiere exigida por los entes de control en alimentos.	Para cumplir con los requisitos de funcionamiento de la empresa.
Controla que el producto terminado cumpla con los estándares de calidad	Revisar constantemente los resultados de los análisis realizados en la planta contra los resultados de los certificados de análisis, de acuerdo a estos resultados tomará la decisión pertinente si no se ajusta a las especificaciones y requisitos de calidad del ingrediente en cuestión	Obtener un producto de calidad dentro de las normas establecidas
Planificación diaria para la elaboración de jarabes	A través de un cronograma de trabajo para la elaboración de cada sabor, en coordinación con el jefe de producción.	Para seguir un orden en la cadena de producción y sus requerimientos
Controla la preparación de jarabes	Mediante la elaboración de una fórmula, la misma que es entregada al jarabero principal para su preparación	Para el cumplimiento con el requerimiento de producción
Análisis del jarabe previa salida a línea de producción	A través de equipos y materiales específicos para el análisis	Para verificar que este dentro de norma
Seguimiento en la línea de producción	A través de la toma de muestras de acuerdo al	Para cumplir con estándares de calidad

	cronograma establecido	
Supervisar que todo el personal cumpla con las actividades designadas de acuerdo a los procedimientos autorizados.	Mediante el control de cumplimiento del cronograma de actividades, control de bitácora y constatación física de procesos	Para cumplir con los estándares de calidad.
Controlar la recepción de materia prima, almacenaje y traslado	Aplicando los procedimientos autorizados por el departamento y realizando auditorías permanentes	Cumplir con estándares de calidad y seguridad industrial
Solventar las necesidades de entrenamiento de acuerdo a los programas de producción que le correspondan	A través de charlas y capacitaciones individuales o grupales	Para que todo el equipo de trabajo esté en capacidad de ejecutar cualquier actividad que se requiera o designe en el departamento de Control de Calidad
Fomentar el trabajo en equipo	A través de retroalimentación y concientización con el equipo de trabajo sobre temas relacionados a la actividad que desempeñan	Para generar un ambiente laboral adecuado y para estimular un mayor nivel de rendimiento.

#### COMITÉ

Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.

1er Grupo Primario: Comité

Ejecutivo

Gerente Administrativo, Auditoría de Compras, Departamento de Comercialización, Departamento de Stock, Departamento de Bodega de Materia Prima

#### PERFIL

Edad: 30 – 45 años

Instrucción: Superior en carreras afines: Ingeniería de alimentos, ingeniería química, Doctor en Bioquímica.

Conocimientos: manejo de sistemas de proceso productivo, conocimiento de manejo de maquinarias, conocimientos de Seguridad Industrial, supervisión y control de persona.

Aptitudes: puntualidad, responsabilidad, honradez

Capacidad intelectual

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, disposición al trabajo bajo presión, optimismo, liderazgo, don de gente, previsión, entusiasmo.

Experiencia: mínimo 3 años en cargos afines. (estabilidad laboral)

**TITULO DEL CARGO****Jarabero****AREA**

CONTROL DE CALIDAD

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Garantizar que las operaciones realizadas para la elaboración de jarabe simple y terminado, cumplen con todas las especificaciones requeridas por el departamento de control de calidad, y análisis necesarios para garantizar la inocuidad del mismo, conforme a estándares establecidos.

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Equipo de trabajo  
Bodega

**CONTACTOS EXTERNOS:****ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Ejecutar actividades correspondientes al proceso de preparación de jarabe	Siguiendo correctamente las instrucciones de mezclado para la elaboración de cada uno de los productos autorizados	Cumplir con los requerimientos de producción.
Ejecutar instrucciones de limpieza y saneo de los tanques y las diferentes áreas del departamento.	Realizar los saneos y limpieza requerida al equipo utilizado en la elaboración de jarabe. Manteniendo orden y limpieza en el puesto de trabajo.	Cumplir con normas y control sanitario del área donde se elaboran los jarabes.
Manejo de equipos y estaciones filtrantes para la elaboración de jarabes.	Precaución en el manejo de dichos equipos y notificación en caso de fallas o imperfectos.	Mantener en buen estado los equipos para un correcto funcionamiento.
Informar sobre requerimiento de materia prima	Comunicando al jefe inmediato	Para abastecimiento suficiente y oportuno de la materia prima para la elaboración de jarabes.

**PERFIL**

Edad: 18- 35 años  
 Instrucción: Superior, carreras afines a Ingeniería de alimentos, Ingeniería Química  
 O Doctor en Bioquímica.  
 Aptitudes: puntualidad, responsabilidad, honradez  
 Capacidad intelectual  
 Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, optimismo, don de gente, entusiasmo.  
 Experiencia: mínimo 2 años en cargos afines.

**TITULO DEL CARGO****Ayudante de jarabero****AREA**

CONTROL DE CALIDAD

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Auxiliar en el proceso de preparación de jarabe simple y terminado, de acuerdo a requerimientos de calidad.

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Equipo de trabajo  
Bodega

**CONTACTOS EXTERNOS:****ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Ayudar al jarabero en cualquier fase de la preparación de jarabe	A través del cumplimiento de instrucciones del proceso de elaboración de jarabes	Para dar soporte al jarabero en el desarrollo de funciones
	A través del mantenimiento de normas de higiene en todo el proceso de preparación de jarabe	
	Manejo de equipos y materiales de limpieza	
Ejecutar instrucciones de limpieza y saneo de los tanques y las diferentes áreas del departamento.	Realizar los saneos y limpieza requerida al equipo utilizado en la elaboración de jarabe.	Cumplir con normas y control sanitario del área donde se elaboran los jarabes.
	Manteniendo orden y limpieza en el puesto de trabajo.	
Ejecución de las tareas encomendadas	Recibiendo órdenes del jefe o del auxiliar técnico.	Para cumplir con los requerimientos del departamento.

**PERFIL**

Edad: 19 – 35 años

Instrucción: Secundaria, bachiller en carreras afines en Químico Biólogo.

Aptitudes: puntualidad, responsabilidad, honradez

Agilidad motriz y fuerza física

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, entusiasmo, precaución

Experiencia en cargos similares (no indispensable)

**TITULO DEL CARGO****Jefe de control de calidad****AREA**

CONTROL DE CALIDAD

**JEFE INMEDIATO**

GERENTE GENERAL/ GERENTE / GERENTE ADMINISTRATIVO

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Garantizar la calidad integral de todos los productos de la empresa, mediante el análisis e interpretación de parámetros monitoreados en las pruebas bromatológicas, microbiológicas, en línea de producción, de materia prima e insumos de acuerdo a estándares de calidad internos y de las fórmulas y parámetros establecidos por las compañías dueñas de productos autorizados. En caso de que no se cuente con los implementos necesarios, se analiza externamente.

**SUPERVISA A:**

Analista de Control de Calidad  
Obrero de Calidad

**CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Equipo de trabajo  
Departamento de Producción  
Departamento de Bodega de Materia Prima  
Departamento de Comercialización  
Auditoría  
Buenas Prácticas de Manufactura  
Salud y Seguridad Industrial

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Proveedores (materias primas, equipos de monitoreo...)  
Entidades u organismos de control.  
Clientes

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Representante técnica ante los entes de control (Consep, Izquieta Pérez y Ministerio de Salud Pública) Informes mensuales al CONSEP, trámites y renovaciones para permisos de funcionamiento, registro sanitario y otros	Llevando la documentación e informes exigidos por los entes de control	Para cumplir con los requisitos establecidos por los entes de control
Controla que el producto terminado cumpla con los estándares de calidad y Microbiológicos.	Revisar constantemente los resultados de los análisis realizados en la planta contra los resultados de los certificados de análisis, de acuerdo a estos resultados tomará la decisión pertinente si no se ajusta a las especificaciones y requisitos de calidad del ingrediente en cuestión	Obtener un producto de calidad dentro de las normas establecidas
Control de los parámetros del jarabe simple y terminado durante su preparación y previa salida a la línea de producción.	A través de equipos y materiales específicos para el análisis. Registrar los datos en los formatos respectivos.	Para verificar que este dentro de norma. Mantener trazabilidad en los procesos.
Asegurar la conformidad de los estándares y parámetros microbiológicos establecidos para los productos terminados.	A través de investigación y seguimiento realizado a nivel de laboratorio	Para garantizar inocuidad del producto terminado
Supervisa y realiza seguimiento al la elaboración de producto en el proceso de envasado	A través de la toma de muestras para el análisis y control. Reportando	Para cumplir con los estándares de calidad establecidos en la empresa.

	condiciones fuera de parámetros al departamento de producción de agua y gaseosa para tomar acciones.	Mantener trazabilidad en los procesos
Supervisa y realiza seguimiento a la calidad del agua de la fuente y su tratamiento previo a los procesos de elaboración y envasado de productos, aseo y sanitización de equipos	Controlando los análisis periódicos físico químicos y microbiológicos del agua. Revisando los datos ingresados en los formatos respectivos	Para garantizar inocuidad del producto terminado. Mantener trazabilidad en los procesos.
Supervisar que todo el personal de Control de Calidad cumpla con las actividades designadas de acuerdo a procedimientos autorizados. Colabora con la inducción del personal nuevo.	Mediante el control de cumplimiento del cronograma de actividades, control de bitácora y constatación física de procesos.	Para cumplir con los estándares de calidad.
Controla que cumpla con las condiciones de higiene, comportamiento y vestimenta.	Control visual diario al personal a cargo, registrando los datos en el formato Control Higiene del personal y reportando a departamentos de RRHH y BPM anomalías detectadas.	Para evitar contaminación cruzada.
Coordinar la inspección o análisis del producto en retorno/devuelto por medio del manejo del producto fuera de norma (Calidad e Inocuidad)	Coordinando con el personal de Auditoría.	Apoyo al departamento de Stock y Auditoría
Cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones de BPM establecidas por la compañía		
Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional y el Reglamento Interno de Trabajo de la compañía		
Controlar el proceso de evaluación de la idoneidad de los materiales y materia prima que llegan para el proceso productivo	A través de muestreo de los lotes de materia prima que ingresan a la empresa estableciendo criterios de aceptación o rechazo. Reportar anomalías en las materias primas y registrar los datos en formatos respectivos	Para controlar que la materia prima cumpla con los estándares requeridos por la empresa y mantener trazabilidad en los procesos
Realiza visitas por inconformidad del producto en el mercado		
Establecer criterios de aceptación y rechazo de materias primas y producto terminado	Coordinado con el departamento de Control de Calidad y BPM	Para garantizar la calidad e inocuidad
Proveer al departamento de Producción de las formulaciones para la elaboración de las gaseosas	A través de investigación y desarrollo realizados a nivel de laboratorio y aprobados por Gerencia	Para garantizar la calidad del producto terminado.
Proveer al departamento de producción las formulaciones para la elaboración de sanitizantes, agentes de limpieza y desinfectantes se serán usados en la limpieza, desinfección de la planta	A través de formulaciones validadas que garanticen el proceso de sanitización, por medio de investigación y desarrollo realizado a nivel de laboratorio	Para garantizar la inocuidad del producto terminado.
Estandarizar los procedimientos de muestreo, métodos de ensayo y laboratorio	En base a la experiencia y normativas, coordinando con el departamento de BPM	Para garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos
Lidera el proceso de implementación, de la Gestión de Calidad para la elaboración de los productos de la Compañía	Participando activamente en las pruebas de desarrollo de nuevos productos de la compañía	Para garantizar la calidad de los productos nuevos y cumplir con los requerimientos del grupo CTB

**COMITÉ**

Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.

1er Grupo Primario: Comité

Ejecutivo

Gerente Administrativo, Auditoría de Compras, Departamento de Comercialización,  
Departamento de Stock, Departamento de Bodega de Materia Prima

**PERFIL**

Edad: 30 – 45 años

Conocimientos: manejo de sistemas de proceso productivo, conocimiento de manejo de maquinarias, conocimientos de Seguridad Industrial, supervisión y control de personal...

Aptitudes: puntualidad, responsabilidad, honradez

Capacidad intelectual

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, disposición al trabajo bajo presión, optimismo, liderazgo, don de gente, previsión, entusiasmo.

Experiencia: mínimo 3 años en cargos afines. (estabilidad laboral)

**TITULO DEL CARGO****Analista de control de calidad****AREA**

CONTROL DE CALIDAD

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Cumplir con los controles requeridos de calidad en todos los procesos de producción y producto terminado

**SUPERVISA A:**

Obrero

**CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Equipo de trabajo  
 Departamento de Producción  
 Departamento de Bodega de Materia Prima  
 Departamento de Comercialización  
 Auditoría  
 Buenas Prácticas de Manufactura  
 Salud y Seguridad Industrial

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Proveedores (materias primas, equipos de monitoreo...)  
 Entidades u organismos de control.  
 Clientes

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Representante técnica ante los entes de control (Consep, Izquieta Pérez y Ministerio de Salud Pública) Informes mensuales al CONSEP, trámites y renovaciones para permisos de funcionamiento, registro sanitario	Llevando la documentación e informes exigidos por los entes de control	Para cumplir con los requisitos establecidos por los entes de control
Controla que el producto terminado cumpla con los estándares de calidad y Microbiológicos.	Revisar constantemente los resultados de los análisis realizados en la planta contra los resultados de los certificados de análisis, de acuerdo a estos resultados tomará la decisión pertinente si no se ajusta a las especificaciones y requisitos de calidad del ingrediente en cuestión	Obtener un producto de calidad dentro de las normas establecidas
Control de los parámetros del jarabe simple y terminado durante su preparación y previa salida a la línea de producción.	A través de equipos y materiales específicos para el análisis. Registrar los datos en los formatos respectivos.	Para verificar que este dentro de norma. Mantener trazabilidad en los procesos.
Asegurar la conformidad de los estándares y parámetros microbiológicos establecidos para los productos terminados.	A través de investigación y seguimiento realizado a nivel de laboratorio	Para garantizar inocuidad del producto terminado
Supervisa y realiza seguimiento al la elaboración de producto en el proceso de envasado	A través de la toma de muestras para el análisis y control. Reportando condiciones fuera de parámetros al departamento de producción de agua y gaseosa para tomar acciones.	Para cumplir con los estándares de calidad establecidos en la empresa. Mantener trazabilidad en los procesos
Supervisa y realiza seguimiento a la calidad del agua de la fuente y su tratamiento previo a los procesos de elaboración y envasado de productos, aseo y sanitización de equipos	Controlando los análisis periódicos físico químicos y microbiológicos del agua. Revisando los datos ingresados en los formatos respectivos	Para garantizar inocuidad del producto terminado. Mantener trazabilidad en los procesos.
Supervisar que todo el personal de Control de Calidad cumpla con las actividades designadas de acuerdo a procedimientos autorizados.	Mediante el control de cumplimiento del cronograma de actividades, control de bitácora y constatación física	Para cumplir con los estándares de calidad.

Colabora con la inducción del personal nuevo.	de procesos.	
Controla que cumpla con las condiciones de higiene, comportamiento y vestimenta.	Control visual diario al personal a cargo, registrando los datos en el formato Control Higiene del personal y reportando a departamentos de RRHH y BPM anomalías detectadas.	Para evitar contaminación cruzada.
Coordinar la inspección o análisis del producto en retorno/devuelto por medio del manejo del producto fuera de norma (Calidad e Inocuidad)	Coordinando con el personal de Auditoría.	Apoyo al departamento de Stock y Auditoría
Cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones de BPM establecidas por la compañía		
Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional y el Reglamento Interno de Trabajo de la compañía		
Controlar el proceso de evaluación de la idoneidad de los materiales y materia prima que llegan para el proceso productivo	A través de muestreo de los lotes de materia prima que ingresan a la empresa estableciendo criterios de aceptación o rechazo. Reportar anomalías en las materias primas y registrar los datos en formatos respectivos	Para controlar que la materia prima cumpla con los estándares requeridos por la empresa y mantener trazabilidad en los procesos
Realiza visitas por inconformidad del producto en el mercado		
Establecer criterios de aceptación y rechazo de materias primas y producto terminado	Coordinado con el departamento de Control de Calidad y BPM	Para garantizar la calidad e inocuidad
Proveer al departamento de Producción de las formulaciones para la elaboración de las gaseosas	A través de investigación y desarrollo realizados a nivel de laboratorio y aprobados por Gerencia	Para garantizar la calidad del producto terminado.
Proveer al departamento de producción las formulaciones para la elaboración de sanitizantes, agentes de limpieza y desinfectantes se serán usados en la limpieza, desinfección de la planta	A través de formulaciones validadas que garanticen el proceso de sanitización, por medio de investigación y desarrollo realizado a nivel de laboratorio	Para garantizar la inocuidad del producto terminado.
Estandarizar los procedimientos de muestreo, métodos de ensayo y laboratorio	En base a la experiencia y normativas, coordinando con el departamento de BPM	Para garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos
Lidera el proceso de implementación, de la Gestión de Calidad para la elaboración de los productos de la Compañía	Participando activamente en las pruebas de desarrollo de nuevos productos de la compañía	Para garantizar la calidad de los productos nuevos y cumplir con los requerimientos del grupo CTB

#### COMITÉ

Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.

1er Grupo Primario: Comité Ejecutivo

Gerente Administrativo, Auditoría de Compras, Departamento de Comercialización, Departamento de Stock, Departamento de Bodega de Materia Prima

#### PERFIL

Edad: 30 – 45 años

Instrucción: Superior en carreras afines: Ingeniería de alimentos, ingeniería química, Doctor en Bioquímica.

Conocimientos: manejo de sistemas de proceso productivo, conocimiento de manejo de maquinarias, conocimientos de Seguridad Industrial, supervisión y control de personal...

Aptitudes: puntualidad, responsabilidad, honradez

Capacidad intelectual

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, disposición al trabajo bajo presión, optimismo, liderazgo, don de gente, previsión, entusiasmo.

Experiencia: mínimo 3 años en cargos afines. (estabilidad laboral)

**TITULO DEL CARGO****Operador de control de calidad****AREA**

CONTROL DE CALIDAD

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE CONTROL DE CALIDAD / ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Garantizar que las operaciones realizadas para el control de calidad del producto sean óptimas, cumplen con todas las especificaciones requeridas por el departamento de control de calidad, y análisis necesarios para garantizar la inocuidad del mismo, conforme a estándares establecidos.

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Equipo de trabajo  
Bodega  
Producción

**CONTACTOS EXTERNOS:****ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Comunicar las actividades del trabajo diario	Reportando a su jefe inmediato las necesidades.	Para poder cumplir con el trabajo y realizar las mejoras necesarias
Monitorea las aguas residuales tratadas.	Reportando los resultados del trabajo diario por medio de controles establecidos por el departamento	Para obtener datos reales para el control de estándares
Realiza el tratamiento del agua residual generada en la compañía	Haciendo un seguimiento a través de los formatos de control establecidos	Obtener una información real que permita tomar decisiones inmediatas
Obtiene muestras de todo lo requerido para análisis en el departamento de Control de Calidad	Cumpliendo con las disposición de su jefe inmediato	Para poder realizar los análisis necesarios.

**PERFIL**

Edad: 18- 35 años  
Aptitudes: puntualidad, responsabilidad, honradez  
Capacidad intelectual  
Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, optimismo, don de gente, entusiasmo.  
Experiencia: mínimo 2 años en cargos afines.

### 3.8.4.- Producción

**TITULO DEL CARGO**

**Jefe de producción**

**AREA**

PRODUCCION

**JEFE INMEDIATO**

GERENTE GENERAL/GERENTE ADMINISTRATIVO

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Planificación, Organización, ejecución, control de los procesos productivos  
 Cumplir y hacer cumplir los estándares establecidos para obtener un producto terminado dentro de las normas de calidad.

**SUPERVISA A:**

Área de mantenimiento  
 Equipo de trabajo  
 Líneas paralelas de producción

**CONTACTOS**

**CONTACTOS INTERNOS:**

Área de mantenimiento  
 Control de Calidad  
 Líneas paralelas de producción  
 Departamento de Administración y Comercialización  
 Departamento de Bodega de Materia prima  
 Departamento de Stock

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Proveedores (coordinación técnica/negociación)

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Planificación de producción diaria, semanal y mensual	Previo solicitud de cantidades de producto por parte del departamento de comercialización contra inventario final de stock. De acuerdo a los productos aprobados por la Dirección Nacional	Optimización de los recursos disponibles
Informes diarios de producción y productividad de gaseosas.		
Organización de las líneas de producción	En función de las prioridades de necesidad de producto de stock y comercialización.	Para cubrir la demanda de mercado (producción diaria)
Control del proceso productivo y del recurso disponible (humano, maquinaria, insumos...)	Mediante estadísticas, de tiempos, cantidades y supervisión directa de todos los recursos.	Obtener la máxima eficiencia de línea.
Controla los insumos y gastos	Mediante el control de desperdicios, tiempos muertos, desperfectos de máquinas, control de energía, calderos, agua.	Para dar cumplimiento al presupuesto de gastos del departamento
Ejecución de las tareas inherentes a cada uno de los procesos productivos	A través de la supervisión directa del Recurso Humano	Para el cumplimiento estricto de la planificación
Promoción Interna a través del sistema de evaluación de desempeño	Seleccionando al personal que ha demostrado aptitud, actitud y destreza y ha demostrado sentido común en las tareas encomendadas, y con los documentos e instrumentos de evaluación.	Para tener personal capacitado para un mejor desempeño de las líneas de producción a la vez que se motiva al personal

Cumple las normas, procedimientos y estándares de control de calidad internos de la empresa y de las marcas que representamos	De acuerdo a los manuales de producción, fórmulas y estándares.	Para garantizar la calidad de los productos de acuerdo a estándares definidos por las Marcas
Autoriza y solicita compras de acuerdo a los <u>límites establecidos</u> y el procedimiento de compras	Previo análisis de necesidades	Cubrir necesidades de mantenimiento y/o readecuación de las líneas de producción

#### COMITÉ

Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.

1er Grupo Primario: Comité Ejecutivo

Auditoría de Compras, Departamento de Comercialización, Departamento de Stock, Departamento de Bodega de Materia Prima, Control de Calidad

#### PERFIL

Edad: 28 – 45 años

Instrucción: Superior en carreras afines: ingeniería industrial, ingeniería mecánica.

Conocimientos: manejo de sistemas de proceso productivo, conocimiento de manejo de maquinarias, conocimiento de Seguridad Industrial, supervisión y control de personal.

Aptitudes: puntualidad, responsabilidad, honradez

Capacidad intelectual

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, disposición al trabajo bajo presión, optimismo, liderazgo, don de gente, entusiasmo, previsión

Experiencia: mínimo 3 años en cargos afines. (estabilidad laboral)

**TITULO DEL CARGO****Mecánico – Mantenimiento****AREA**

PRODUCCION

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE PRODUCCION

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Realizar y ejecutar el mantenimiento preventivo correctivo y forzoso de maquinarias y equipos que intervienen en el proceso productivo

**SUPERVISA A:**

Auxiliar de mecánica

**CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Departamento de Producción  
 Departamento de Control de Calidad  
 Bodega (retiro de repuestos)

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Talleres de terceros  
 Proveedores (coordinación)

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Ejecutar los trabajos de mantenimiento correctivo, preventivo y forzoso, solicitados por la jefatura de planta	Coordina con el personal a su cargo y personal de línea de producción cuando el caso lo amerite previa autorización	Evitar paros innecesarios en el proceso productivo
	Cumpliendo el plan de mantenimiento presentado	
	Apoyo a la preparación de cada uno de los equipos	
	Ejecutar instrucciones de mantenimiento preventivo y correctivo y forzoso	

**PERFIL**

Edad: 20 – 40 años  
 Instrucción: secundaria técnica o cursando la universidad en carreras afines  
 Conocimientos sobre maquinaria industrial y su mantenimiento; normas de Seguridad industrial.  
 Aptitudes: puntualidad, responsabilidad, honradez  
 Agilidad motriz, aptitud física relacionada con la actividad específica.  
 Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, entusiasmo, precaución  
 Experiencia: mínimo 5 años en cargos similares

**TITULO DEL CARGO****Auxiliar de mantenimiento****AREA**

PRODUCCION

**JEFE INMEDIATO**

MECÁNICO

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Proporcionar asistencia al mecánico de planta, de acuerdo a requerimientos del plan de mantenimiento establecido

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Personal de línea de producción  
Laboratorio  
Bodega (retiro de repuestos) -

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Talleres de terceros  
Proveedores (coordinación)

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Ejecutar instrucciones de trabajo de mantenimiento preventivo, correctivo y/o forzoso asistiendo al mecánico de planta	Coordinando con el personal el plan de mantenimiento presentado Reparar equipo industrial Manejo de equipo, maquinaria y herramienta del taller de mecánica	Para mantener el adecuado funcionamiento del proceso productivo basado en normas de calidad y seguridad
Ejecutar tareas de apoyo al desenvolvimiento de la línea de producción	De acuerdo a las necesidades que se presenten en el día a día	Para cumplir con el objetivo principal de las líneas de producción

**PERFIL**

Edad: 20 – 40 años  
Instrucción: secundaria técnica o cursando la universidad en carreras afines  
Conocimientos sobre maquinaria industrial y su mantenimiento; normas de Seguridad industrial.  
Aptitudes: puntualidad, responsabilidad, honradez  
Agilidad motriz, aptitud física relacionada con la actividad específica.  
Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, entusiasmo, precaución  
Experiencia: mínimo 1 año en cargos similares

**TITULO DEL CARGO****Maquinista 1****AREA**

PRODUCCION

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE PRODUCCION

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Preparar, controlar y operar la máquina llenadora a través del cumplimiento de normas o estándares de calidad

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Personal de línea y laboratorio  
Bodega  
Mantenimiento

**CONTACTOS EXTERNOS:****ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Operar eficientemente la máquina a su cargo	A través de la preparación (cambios de formato) , operación y control de la maquina llenadora, previo entrenamiento de los controladores electromecánicos del equipo	Para operar la máquina con las normas de seguridad establecidas y sobre todo con los estándares de operación de equipo de grado alimenticio
Mantenimiento del equipo	Orden y limpieza de la maquina y del área de trabajo	Para cumplir con las normas internas de la planta y de seguridad
	Dando aviso oportuno al encargado de mantenimiento, sobre cualquier desperfecto o falla de la máquina	

**PERFIL**

Selección a través de Promoción Interna

Al personal que ha demostrado aptitud, actitud y destreza y ha demostrado sentido común en las tareas encomendadas

**TITULO DEL CARGO****Maquinista 2 Encajonadora**

Encajonadora (maquinaria más pequeña de función secundaria, requiere menor grado de destreza)

**AREA**

PRODUCCION

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE PRODUCCION

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Preparación, control y operación de la máquina encajonadora  
Cumplimiento de cualquier tarea inherente al embalaje del producto terminado

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Personal de línea  
Mantenimiento

**CONTACTOS EXTERNOS:****ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Operar eficientemente la máquina a su cargo	Operación, control y manejo del equipo	Embalaje y facilitar la transportación y almacenaje del producto terminado
Mantenimiento del equipo	Orden y limpieza de la maquina y del área de trabajo	Para cumplir con las normas internas de la planta y de seguridad
	Dando aviso oportuno al encargado de mantenimiento, sobre cualquier desperfecto o falla de la máquina	

**PERFIL**

Selección a través de Promoción Interna  
Al personal que ha demostrado aptitud, actitud y destreza y ha demostrado sentido común en las tareas encomendadas

**TITULO DEL CARGO****Operador de línea****AREA**

PRODUCCION

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE PRODUCCION

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Ejecución de las tareas complementarias de los maquinistas

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Personal de línea

**CONTACTOS EXTERNOS:****ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Ejecución de tareas complementaria de los maquinista	Previo entrenamiento y cumplimiento estricto de las indicaciones para el cumplimiento de tareas	Ejecutar tareas de inspección previas al proceso de llenado , lavado y encajonado.
Orden y limpieza en el área de trabajo		

**PERFIL**

Edad: 19 – 35 años

Instrucción: De preferencia Secundaria

Aptitudes: puntualidad, responsabilidad, honradez

Agilidad motriz y aptitud física acorde al puesto de trabajo.

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, entusiasmo, precaución

Experiencia: mínimo 1 año en cargos similares, no indispensable

**TITULO DEL CARGO****Montacarguista****AREA**

PRODUCCION

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE PRODUCCION

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Traslado de materia prima, insumos y producto terminado, desde y hacia las respectivas bodegas.

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**Línea de producción  
Bodega de materia prima**CONTACTOS EXTERNOS:****ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Movimiento y traslado de materia prima, insumos y producto terminado	Operación correcta del montacargas, previa demostración de destreza	Abastecimiento y operación de organización de las bodegas con el producto terminado.
Mantener en buen estado el montacargas	A través del cuidado del equipo, limpieza y aviso oportuno de posibles daños forzados	Para mantener el equipo operativo en forma adecuada en óptimas condiciones y prevenir accidentes
Organización del producto terminado previa la entrega cuantificada y debidamente documentado a stock	Verifica las cantidades con los operadores de línea de producción, una vez confirmada la información entrega a despachos quienes respaldan con un documento o formalizan la entrega de una documentación de firma bilateral	Para cruzar información y controlar la cantidad de producto entregado

**PERFIL**Edad: 23 – 40 años  
Instrucción: secundaria  
Aptitudes – cualidades: puntualidad, responsabilidad.  
Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, entusiasmo.  
Experiencia: mínimo 1 año en cargos similares

**TITULO DEL CARGO****Supervisor de línea de agua****AREA**

PRODUCCION PURE WATER

**JEFE INMEDIATO**

GERENTE GENERAL/GERENTE ADMINISTRATIVO

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Planificación, Organización, ejecución, control de los procesos productivos  
 Cumplir y hacer cumplir los estándares establecidos para obtener un producto terminado Dentro de las normas de calidad.

**SUPERVISA A:**

Área de mantenimiento  
 Equipo de trabajo

**CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Área de mantenimiento  
 Control de Calidad  
 Departamento de Administración y Comercialización  
 Departamento de Bodega de Materia prima  
 Departamento de Stock

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Proveedores (coordinación técnica)

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Planificación de producción diaria y semanal	Previo solicitud de cantidades de producto por parte del departamento de comercialización contra inventario final de stock	Optimización de los recursos disponibles
Informes de producción.		
Organización de las líneas de producción	En función de las prioridades de necesidad de producto de stock	Para cubrir la demanda de mercado (producción diaria)
Control del proceso productivo y del recurso disponible (humano, maquinaria, insumos...)	Mediante estadísticas, de tiempos, cantidades y supervisión directa de todos los recursos.	Obtener la máxima eficiencia de línea.
Ejecución de las tareas inherentes a cada uno de los procesos productivos	A través de la supervisión directa del Recurso Humano	Para el cumplimiento estricto de la planificación
Promoción Interna	Seleccionando al personal que ha demostrado aptitud, actitud y destreza y ha demostrado sentido común en las tareas encomendadas	Para tener personal capacitado para un mejor desempeño de las líneas de producción a la vez que se motiva al personal
Autorizaciones y solicitudes de compra	Previo análisis de necesidades	Cubrir necesidades de mantenimiento y/o readecuación de las líneas de producción
Mantenimiento preventivo, correctivo y forzosos.	A través de retroalimentación y reporte de fallas o inconvenientes en la operación de maquinarias y equipos de planta	Para tener una planta con un rendimiento óptimo, con el menor número de paros, además de extender la vida útil de equipos y maquinarias
Control de calidad del producto terminado	A través de la supervisión e inspección, mantenimiento de equipos de tratamiento de agua (sanitización y línea)	Para cumplir con estándares de calidad.
Cumple las normas, procedimientos y	De acuerdo a los manuales	Para garantizar la calidad de

estándares de control de calidad internos de la empresa y de las marcas que representamos	de producción, fórmulas y estándares.	los productos de acuerdo a estándares definidos por las Marcas
---	---------------------------------------	--

#### COMITÉ

Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.

1er Grupo Primario: Comité Ejecutivo

Gerente Administrativo, Auditoría de Compras, Departamento de Comercialización, Departamento de Stock, Departamento de Bodega de Materia Prima

#### PERFIL

Edad: 28 – 45 años

Instrucción: Superior en carreras afines: ingeniería industrial, ingeniería mecánica, ingeniería química, ingeniería eléctrica.

Conocimientos: manejo de sistemas de proceso productivo, conocimiento de manejo de maquinarias, conocimiento de Seguridad Industrial, supervisión y control de personal...

Aptitudes: puntualidad, responsabilidad, honradez

Capacidad intelectual

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, disposición al trabajo bajo presión, optimismo, liderazgo, don de gente, entusiasmo, previsión

Experiencia: mínimo 3 años en cargos afines. (estabilidad laboral)

### 3.8.5.- Caja

#### TITULO DEL CARGO

**Jefe de caja**

#### AREA

Administrativa

#### JEFE INMEDIATO

Gerente General / Gerente Administrativo

#### OBJETIVOS DEL CARGO

Manejo integral del departamento de caja y crédito, a través de la recuperación de valores generados en las transacciones de la compañía, manejo de documentos de crédito dentro de los montos y plazos establecidos, y cobros al personal.

#### SUPERVISA A:

Auxiliar de caja

#### CONTACTOS

##### CONTACTOS INTERNOS:

Departamento administrativo  
Departamento de comercialización  
Departamento de Stock

##### CONTACTOS EXTERNOS:

Bancos  
Filiales

#### ACTIVIDADES

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Recuperación diaria de valores	Ingresando liquidaciones de ventas, cobrando créditos, realizando depósitos de descuentos.	Para mantener la correcta liquidez de la empresa y evitar el deterioro de la cartera de clientes.
Ingresar la liquidación de ventas	Realiza un cuadro entre las facturas entregadas Vs. Liquidación de Stock.	Para registrar correctamente las ventas de la empresa y el dinero a liquidar.
Depósito para bancos	Preparando los documentos necesarios y a través de la correcta contabilización de dineros y cheques.	Para precautelar los dineros de la empresa y mantener los fondos disponibles para el normal funcionamiento de la misma.
Cobro a filiales, recepción de retenciones y control de depósitos.	A través del cobro directo y solicitud de retenciones cuadrando dichos valores. Mediante emisión de carta a filiales solicitando pagos.	Para evitar vencimiento de cartera.
Entrega de reportes a Gerencia Administrativa y Jefe de contabilidad	Entrega de información escrita detallada sobre: - Cuadre mensual -Reportes de crédito -Movimiento total de ventas -Reporte quincenal de sobrantes y faltantes de distribuidores independientes.	Para conocimiento y toma de decisiones por parte de la Gerencia administrativa y Jefe de contabilidad
Cuadre entre libro de bancos y depósitos en caja	A través de la comparación de reportes	Para que los saldos de balance mensual estén de acuerdo con los ingresos de caja
Ingreso mensual de información para los descuentos al personal	Con la documentación pertinentes, recibida durante el mes	Para que se efective en forma oportuna el descuento en el rol de pago
Controla el manejo de crédito	Supervisando y auditando constantemente a la persona encargada haciéndose cargo en caso de falta de la misma.	Para mantener crédito en niveles óptimos.

**COMITES**

Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.

1er Grupo Primario: Comité Ejecutivo

Gerente Administrativo, Auditoria de Stock, Contabilidad, Departamento de Comercialización

**PERFIL**

Edad: 25 – 40 años

Instrucción: Universitaria en carreras afines: Ingeniero Comercial, Economista, Contador.

Conocimientos: manejo de cash flow, manejo de ingresos y egresos, a través de programas informáticos, manejo de utilitarios Windows, control de cartera, y cuadro de liquidaciones

Aptitudes – cualidades: honestidad, responsabilidad, organización, capacidad de trabajo bajo presión.

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional

Experiencia: mínimo 3 años continuos en cargos afines

**TITULO DEL CARGO****Auxiliar de caja****AREA**

Administrativa

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE CAJA

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Manejo del dinero que ingresa a la empresa y la correcta distribución del mismo

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Departamento Administrativo (facturación y sistemas)

Departamento de Stock

Departamento de Ventas

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Clientes (en caso de confirmaciones de datos)

Agencias y distribuidores

independientes

**ACTIVIDADES**

<b>FUNCIONES BASICAS</b> <i>¿Qué hace?</i>	<b>OPERACIÓN</b> <i>¿Cómo lo hace?</i>	<b>ESPECIFICACION</b> <i>¿para que lo hace?</i>
Cobro de créditos	Mediante la recepción directa en caja (a través de preventa y auto venta), o entrega indirecta en caso de envíos de cheques de agencias	Para mantener la cartera al día y poder autorizar o suspender los créditos a los clientes.
Liquidación de choferes y conteo de facturas diarias	A través la recepción directa de dinero, facturas y otros documentos.	Para mantener al día los cobros y determinar si hay faltantes o sobrantes.
Cierre diario de todo lo recuperado en créditos	Mediante el reporte de sistemas	Para determinar cuánto se ha cobrado y hacer el depósito y cierre diario correspondiente
Gestión de cobro de los cheques protestados.	Trato directo con las personas o instituciones emisoras del cheque protestado.	Para que no queden cobros pendientes con el cliente y mantener actualizada la cartera.
Depósito de todas las monedas que llegan a la empresa	Mediante depósitos receptados por un vehículo blindado	Para alimentar las cuentas corrientes que luego servirán para las diferentes transacciones.
Entregar semanalmente un reporte de créditos a supervisores y pre vendedores	Mediante reporte escrito.	Para que Supervisores y pre vendedores puedan tomar decisiones referentes a reclamos y cobros.
Reporte quincenas sobre créditos vencidos a: Gerente Administrativo, Jefe de Ventas y, Supervisores	Reporte detallado por ruta a través del sistema	Para verificar y tomar decisiones oportunas respecto a la recuperación del dinero de los créditos.
Entrega y cuadro de cupones vendidos diariamente por los distribuidores	A través de la recepción de factura o pago directo de los distribuidores	Para controlar el uso adecuado de los cupones y ventas.
Apoyo al equipo de trabajo	Participar con todos los miembros del departamento en las actividades referidas a la gestión de caja de la empresa.	Fomentar el trabajo en equipo

**PERFIL**

Edad: 25 – 35 años

Instrucción: Bachiller contable o cursando la Universidad en carreras afines

Conocimientos: manejo de ingresos y egresos, a través de programas informáticos, manejo de utilitarios Windows, control de cartera, y cuadro de liquidaciones

Aptitudes – cualidades: honestidad, responsabilidad, organización, capacidad de trabajo bajo presión.

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional

Experiencia: mínimo 1 año en cargos afines

### 3.8.6.- Logística

**TITULO DEL CARGO**

**Jefe de logística**

**AREA**

Administrativa

**JEFE INMEDIATO**

Gerente General / Gerente Administrativo

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Contar con la flota de unidades de servicio y reparto siempre en buenas condiciones de operación

**SUPERVISA A:**

**CONTACTOS**

**CONTACTOS INTERNOS:**

Gerencia  
Departamento Administrativo  
Departamento de Stock  
Departamento de Comercialización  
Departamento de Bodega de Materia Prima  
Mantenimiento de Mecánica Automotriz

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Proveedores (mecánicas, talleres eléctricos y demás relacionados...)

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Verificar diariamente el buen estado y funcionamiento de los vehículos de la empresa	A través de una inspección diaria de los vehículos. Compra de repuestos necesarios y manejo de inventarios de los existentes.	Para evitar incidentes, accidentes y paras innecesarias del proceso de distribución
Proporcionar ordenes de combustible a camiones, motos y montacargas	A través de la coordinación y solicitud de combustible de: entregadores, pre vendedores, supervisores y montacarguistas	Para que puedan cumplir sus actividades.
Llevar el historial de mantenimiento de los vehículos	A través de un registro histórico de novedades	Para garantizar un normal funcionamiento de los vehículos extender su vida útil y minimizar los incidentes y accidentes
Revisar que la presentación y puntualidad todo el personal de entrega (choferes, ayudantes y auto vendedores) sea la correcta	A través de la observación de cumplimiento de las disposiciones de la empresa.	Para proyectar una buena imagen de la empresa
Examinar candidatos a conductores para cubrir plazas de entregadores o auto vendedores	A través de pruebas de conducción acordes al tipo de vehículo	Para seleccionar personal idóneo.
Dirigir al personal de mecánica automotriz (interno o externo)	A través de coordinación y supervisión de su trabajo	Para resolver adecuada y oportunamente los daños de los vehículos de la empresa.
Controlar la ubicación de estacionamiento y lugar de reposo de los vehículos de la empresa.	Dirigiendo a los choferes a su sitio específico luego de la carga del producto.	Para evitar robos, choques y cualquier inconveniente en los camiones de ruta.

**PERFIL**

Edad: 25 – 50 años  
Instrucción: secundaria técnica o cursando la universidad en carreras afines  
Conocimientos sobre manejo de camiones y cabezales; manejo de personal, coordinación con proveedores mecánicos, conceptos básicos de contabilidad, planos mecánicos, programas de mantenimiento preventivo y correctivo de flota, buenos hábitos de manufactura.  
Aptitudes: puntualidad, responsabilidad, honradez  
Agilidad motriz, aptitud física relacionada con la actividad específica.  
Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, entusiasmo, precaución  
Experiencia: mínimo 5 años en cargos similares

### 3.8.7.- Sistemas

#### TITULO DEL CARGO

**Jefe de sistemas**

#### AREA

Administrativa

#### JEFE INMEDIATO

Gerente General / Gerente Administrativo

#### OBJETIVOS DEL CARGO

Diseñar, desarrollar, administrar y mantener en correcto funcionamiento los sistemas informáticos y demás software-hardware de la empresa.

#### SUPERVISA A:

Auxiliar de sistemas

#### CONTACTOS

##### CONTACTOS INTERNOS:

Todos los Departamentos de la empresa

##### CONTACTOS EXTERNOS:

Proveedores  
Filiales

#### ACTIVIDADES

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Desarrollo y diseño de programas informáticos según necesidades de la empresa	En base al requerimiento de los diferentes departamentos y evolución de necesidades.	Para apoyar la gestión de los diferentes departamentos y mejorar la eficiencia de la empresa.
Responsable del correcto funcionamiento del sistema informático de la empresa.	Auditando procesos informáticos con los diferentes departamentos administrativos	Para contar con información válida y a tiempo.
Verificación del manejo adecuado del sistema por los usuarios de la empresa	Validando la información ingresada al sistema sobre facturación y despachos	Para conciliar y consolidar los datos ingresados y cuadrar la información entre ventas y despachos (liquidación de caja)
Actualización permanente de los programas existentes, mejora continua de los mismos e instalación de estos en los nuevos equipos que se adquieran. Instalación de nuevos programas implementados según necesidad de la empresa	En base a un estudio de las necesidades de los usuarios de la empresa.	Para satisfacer las necesidades de los usuarios acorde a la optimización de su trabajo
Mantener todos los equipos de la empresa en correcto funcionamiento	Mediante un mantenimiento preventivo y periódico de los equipos existentes	Para garantizar una correcta operatividad de los diferentes departamentos
Instalación de programas y coordinación del sistema con las filiales	Mediante asistencia técnica directa o vía telefónica que incluye la capacitación sobre manejo de programas y equipos.	Para conseguir una estandarización de los sistemas informáticos en todas las filiales del grupo empresarial.
Administración del servicio de Internet y mantenimiento del sitio Web	Verificando el correcto funcionamiento de Internet y redes, así como de la página Web.	Para mantener un adecuado servicio de la comunicación e información vía Internet a todos los usuarios internos y externos de la empresa
Cumplimiento de políticas de la empresa en el uso y administración de sistemas informáticos	Asignar y controlar los permisos y accesos a los diferentes niveles de la información de la empresa incluyendo el correo electrónico	Para mantener segura y confidente la información de la empresa y asegurar a los usuarios de la misma el acceso a la información pertinente.

Controlar el licenciamiento de software	Realizando un seguimiento del vencimiento de las licencias del software para su oportuna renovación	Para cumplir con las disposiciones legales sobre propiedad intelectual y garantizar a la empresa el cumplimiento de dichas disposiciones en caso de auditorías de sistemas; liberándola así de cualquier tipo de responsabilidad.
Respaldar toda la información en el sistema	Mediante copias de seguridad realizadas en forma permanente y oportuna en medios magnéticos seguros.	Para mantener completa y actualizada la información de la empresa; y disponer de dicha información en caso de daños del sistema.
Realizar proformas y comprar equipos y accesorios	Mediante proformas del equipo necesario.	Para reemplazar o mejorar el equipo.
Mantener un control del equipo.	Enviando los equipos para su chequeo y reparación.	Para mantener equipos que estén en óptimas condiciones.

#### COMITES

Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.

1er Grupo Primario: Comité Ejecutivo

Gerente Administrativo

#### PERFIL

Edad: 28 – 45 años

Instrucción: Ing. de Sistemas

Conocimientos: Programación y administración de software, manejo de lenguajes informáticos, diseño y manejo de redes ,conocimientos de inglés

Aptitudes – cualidades: Organización, planificación, responsabilidad, capacidad de trabajo bajo presión

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, iniciativa, pro actividad

Experiencia: Mínimo 3 años en cargos afines

**TITULO DEL CARGO****Auxiliar de sistemas****AREA**

Administrativa

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE SISTEMAS

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Asistir al Jefe de Sistemas en todas sus funciones realizando las actividades que le sean asignadas por él.

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Todos los Departamentos de la empresa

**CONTACTOS EXTERNOS:**Proveedores  
Filiales**ACTIVIDADES**

<b>FUNCIONES BASICAS</b> <i>¿Qué hace?</i>	<b>OPERACIÓN</b> <i>¿Cómo lo hace?</i>	<b>ESPECIFICACION</b> <i>¿para que lo hace?</i>
Desarrollo y diseño de programas informáticos según necesidades de la empresa	En base al requerimiento de los diferentes departamentos y evolución de necesidades.	Para apoyar la gestión de los diferentes departamentos y mejorar la eficiencia de la empresa.
Responsable del correcto funcionamiento del sistema informático de la empresa.	Auditando procesos informáticos con los diferentes departamentos administrativos	Para contar con información válida y a tiempo.
Verificación del manejo adecuado del sistema por los usuarios de la empresa	Validando la información ingresada al sistema sobre facturación y despachos	Para conciliar y consolidar los datos ingresados y cuadrar la información entre ventas y despachos (liquidación de caja)
Actualización permanente de los programas existentes, mejora continua de los mismos e instalación de estos en los nuevos equipos que se adquieran. Instalación de nuevos programas implementados según necesidad de la empresa	En base a un estudio de las necesidades de los usuarios de la empresa.	Para satisfacer las necesidades de los usuarios acorde a la optimización de su trabajo
Mantener todos los equipos de la empresa en correcto funcionamiento	Mediante un mantenimiento preventivo y periódico de los equipos existentes	Para garantizar una correcta operatividad de los diferentes departamentos
Instalación de programas y coordinación del sistema con las filiales	Mediante asistencia técnica directa o vía telefónica que incluye la capacitación sobre manejo de programas y equipos.	Para conseguir una estandarización de los sistemas informáticos en todas las filiales del grupo empresarial.
Administración del servicio de Internet y mantenimiento del sitio Web	Verificando el correcto funcionamiento de Internet y redes, así como de la página Web.	Para mantener un adecuado servicio de la comunicación e información vía Internet a todos los usuarios internos y externos de la empresa
Cumplimiento de políticas de la empresa en el uso y administración de sistemas informáticos	Asignar y controlar los permisos y accesos a los diferentes niveles de la información de la empresa incluyendo el correo electrónico	Para mantener segura y confidente la información de la empresa y asegurar a los usuarios de la misma el acceso a la información pertinente.
Controlar el licenciamiento de software	Realizando un seguimiento del vencimiento de las licencias del software para su oportuna renovación	Para cumplir con las disposiciones legales sobre propiedad intelectual y garantizar a la empresa el

		cumplimiento de dichas disposiciones en caso de auditorías de sistemas; liberándola así de cualquier tipo de responsabilidad.
Respaldar toda la información en el sistema	Mediante copias de seguridad realizadas en forma permanente y oportuna en medios magnéticos seguros.	Para mantener completa y actualizada la información de la empresa; y disponer de dicha información en caso de daños del sistema.
Apoyo al equipo de trabajo por medio del desarrollo y prueba de programas	Participar con todos los miembros del departamento en las actividades referidas a la gestión de la empresa.	Para fomentar el trabajo en equipo
Impresión de etiquetas	Sistema desarrollado	
Mantenimiento y control de líneas de telefonía celular.	Mediante el ingreso de datos al sistema y coordinación con las entidades que prestan el servicio.	Para el buen mantenimiento y control de las líneas de telefonía celular de la empresa.
Ayuda a la toma de decisiones y soporte al departamento de decisiones.	Coordinando las decisiones con el jefe de sistemas.	Para obtener mejores resultados y decisiones más estables

#### PERFIL

Edad: 28 – 45 años

Instrucción: Ing. de Sistemas

Conocimientos: Programación de software y manejo de lenguajes informáticos, diseño y manejo de redes, conocimientos de inglés, desarrollo de Base de Datos en ORACLE (forms, reports), administración de servidores de Internet, sistemas operativos, Windows.

Aptitudes – cualidades: Organización, planificación, responsabilidad, capacidad de trabajo bajo presión

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, iniciativa, creatividad

Experiencia: Mínimo 1 año en cargos afines

### 3.8.8.- Ventas

TITULO DEL CARGO

**Gerente / Jefe de ventas**

AREA

VENTAS

JEFE INMEDIATO

GERENTE GENERAL/GERENTE ADMINISTRATIVO

OBJETIVOS DEL CARGO

Se encarga de ejecutar la estrategia de mercado, cumplir los objetivos de ventas, controlar, dirigir al personal de su departamento y realizar proyectos.

SUPERVISA A:

Jefe de Ventas  
 Jefe de Cuentas Claves  
 Supervisores  
 Vendedores  
 Entregadores  
 Ayudantes de venta  
 Mercaderistas

CONTACTOS

CONTACTOS INTERNOS:

Equipo de trabajo

CONTACTOS EXTERNOS:

Clientes

ACTIVIDADES

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Ejecutar todas las actividades de venta.	Llevando a cabo las directrices de la empresa.	Para aumentar el volumen y la participación del mercado.
Controla las ventas	Definiendo y supervisando a diario el cumplimiento de las metas, e indicadores establecidos	Para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la administración de la empresa.
Realizar actividades de una gerencia.	Dirigir, controlar, analizar y evaluar los resultados del equipo de ventas versus los objetivos fijados.	Para lograr el éxito de los equipos de venta mediante el enfoque y atención prestada a estas actividades.
	Controla el gasto de su departamento versus objetivos de la empresa.	Para cumplir el presupuesto de gastos establecido.
Realizar trabajos administrativos.	Hacer los reportes, estudios, análisis y encuestas en los territorios y rutas de venta.	Para facilitar el flujo de información entre vendedores, jefes de rutas, gerencia general y CTB
	Controla reportes de cartera, y gastos de su departamento.	
Ejecuta el Plan de MKT	Entrenando al personal en las diferentes actividades del plan, controlando y evaluando la ejecución del mismo.	Para cumplir el objetivo de Crecimiento, y estándares del Grupo CTB.
Visita a los clientes	Realizando un seguimiento periódico al mercado	Para un conocimiento actualizado del mercado, resolver inquietudes, y mantener un contacto permanente con los clientes generando fidelidad y servicio de calidad

		personalizado.
Conseguir nuevos clientes	Visitando potenciales compradores, con propuestas de valor agregado.	Para aumentar la cartera de clientes y volumen de negocio.
Reportar a los departamentos involucrados y Gerencia General problemas de calidad.	Por escrito de acuerdo al formato establecido.	Para llevar control del producto no conforme y para tomar las medidas que el caso amerite.
Manejar el presupuesto publicitario aprobado para su departamento	Analizando los resultados de la inversión realizadas, de acuerdo a las necesidades del mercado y vendedores.	Para mejorar los volúmenes de ventas, imagen de las marcas, y consecución de nuevos clientes.
Control de Activos	A través de censos, supervisión de mercado y reportes del sistema.	Para mantener la máxima eficiencia y rentabilidad de los activos, y controlar la correcta inversión por parte de la empresa
Coordinación con el departamento de Stock	Mediante reuniones semanales	Evitar problemas logística y abastecer adecuadamente de producto a todo el equipo de ventas
Control de agencias	Visitas y monitoreo constantes.	Verificar que se cumplan los objetivos, políticas y requerimientos establecidos por la empresa
Matinales	Charlas informativas a partir de 7H00 a 7h30	Motivar y coordinar las ventas, revisar los retornos y avisos importantes

#### COMITES

Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.  
1er Grupo Primario: Ventas, Calidad, Desarrollo de nuevos productos, Comité Ejecutivo

#### OBJETIVO

OBJETIVO	INDICADOR	META - EVALUAR
Cumplimiento del presupuesto de Venta	Plan de Ventas	>95%
Cumplimiento del presupuesto de gastos	Presupuesto	>95%
Control de Cartera Vencida	Total de Crédito	<3%
Cumplimiento de Cobertura	Índice de Cobertura	>95%

#### PERFIL

Edad: 28-55 años  
Instrucción: Tercer o cuarto nivel en carreras afines como: Publicidad y Marketing, Ingeniería Comercial, Economía o en áreas relacionadas con conocimiento de bebidas , y mercadeo de dichos productos,  
Conocimientos: afines a mercadeo de productos de consumo masivo  
Aptitudes – cualidades: capacidad de negociación, toma de decisiones, liderazgo, control, dinamismo, solución de conflictos, planificación, disponibilidad, manejo de personal, trabajo bajo presión, responsabilidad, puntualidad, honradez.  
Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, entusiasmo, iniciativa, don de gente, apertura.  
Experiencia: mínimo 4 años en cargos relacionados

**TITULO DEL CARGO****Coordinador de eventos y publicidad****AREA**

VENTAS

**JEFE INMEDIATO**

GERENCIA - GERENCIA DE VENTAS

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Responsable del manejo de venta de los eventos que se generen en la franquicia. (Eventos hasta 100 cajas de venta) (existirán sus excepciones)

Responsable de la entrega, retiro, movilización y mantenimiento de equipos de refrigeración y exhibidores.

Responsable de la distribución y entrega de material POP a los diferentes departamentos de ventas de la franquicia.

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Departamento Comercial  
 Departamento de Stock  
 Departamento de Bodega  
 Departamento Administrativo  
 Técnico en Refrigeración

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Clientes

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Maneja la imagen de todos los eventos de la Franquicia	Colocando de manera correcta los implementos publicitarios en las mejores posiciones de visibilidad y seguridad	Para tener la mayor visibilidad de las marcas
Mantiene los elementos publicitarios para eventos en buenas condiciones	Dando mantenimiento continuo a estos elementos y reportando sus daños para repararlos o cambiarlos	Para mantener una imagen impecable de nuestras marcas
Maneja las ventas generadas en eventos Medianos y Pequeños, (Hasta 100 cajas)	Coordina la cantidad de cajas, negociación de entrega (consignación o pago total) y cobro del producto	Para tener el control y responsabilidad absoluta del evento
Maneja la base de datos, contratos de comodatos y documentos de clientes (cedulas y letras) de Equipos fríos y exhibidores de toda la franquicia	Mediante el sistema, archivos y visitas al mercado	Para tener una sola persona responsable del manejo de documentos de los equipos fríos y exhibidores
Maneja el movimiento interno y externo de equipos de frío y exhibidores	Mediante la logística interna de la compañía y un vehículo proporcionado para el cargo	Para cumplir con su responsabilidad de manejo de estos activos
Se encarga de la distribución de material POP a la fuerza de ventas y distribuidores.	Mediante la logística interna de la compañía.	Para que toda la fuerza de ventas tenga

**PERFIL**

Edad: 25 a 40

Sexo: Masculino

Conocimientos: Conocimiento en ventas de productos masivos, licencia de conducción de preferencia profesional

Aptitudes Cualidades: honradez, puntualidad, capacidad de negociación, toma de decisiones, liderazgo, control, dinamismo, capacidad De solucionar conflictos, capacidad de planificación.

Instrucción: Mínimo Bachiller, en el caso de tener educación universitaria que sea de preferencia en los campos de marketing, Ingeniería comercial o economía.

Rasgos de personalidad: Estabilidad emocional, don de gente, apertura a nuevas ideas.

Experiencia: 2 años en cargos relacionados

**TITULO DEL CARGO****Supervisor gaseosas****AREA**

VENTAS

**JEFE INMEDIATO**

JEFE/GERENTE DE VENTAS

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Responsable con su equipo del manejo y desarrollo del mercado asignado

Responsabilidad del personal a su cargo

Planificación y desarrollo de estrategias para el cumplimiento de metas

Cumplir con el plan estratégico de mercadeo y ventas

a. Control y desarrollo de cobertura

b. Supervisión y aplicación de las políticas de ventas en el mercado

Control de créditos

Control del proceso de ventas

a. Preventa

b. Merchandising

a. Entrega y manejo de crédito

**SUPERVISA A:**

Preventa, Entrega, Ayudante de Entrega,

Auto venta, Ayudante de Auto venta,

Agencia

Distribuidores

**CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Departamento de comercialización

Jefe de Logística

Departamento de Stock

Departamento de Bodega

Departamentos Administrativos

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Clientes

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Supervisa el desarrollo de sus rutas asignadas	Mediante información de ventas diarias, visitas al mercado	Cumplimiento de cuotas, cobertura y objetivos de venta
Planifica su agenda semanal	Mediante un análisis de ventas por rutas. En conjunto con gerencia de ventas.	Para una mejor organización de sus actividades en el mercado y con esto mejora el desarrollo de cada ruta o agencia.
Entrenamiento en campo	Trabajando en ruta con el vendedor (coaching)	Mejorar el desempeño de la fuerza de ventas en el mercado.

	Entrenando al equipo de trabajo en la aplicación de técnicas y estrategias de ventas	
	Trabajando en la solución de problemas y de conflictos tanto en el manejo de cliente interno como externo	
Responsable de eventos	Planifica, asiste y dirige el evento, controlando que haya abastecimiento oportuno del producto, material publicitario, etc.	Para generar recordación de marca, venta de producto
Control de activos fijos de la empresa a su cargo, o relación de trabajo	Revisando que se manejen adecuadamente y manteniendo un bitácora de cada uno de ellos	Mantener en buen estado los activos de la empresa (imagen, funcionamiento)
		Controlando que los activos generen la venta necesaria para que justifique su presencia en el punto de venta.
Negociaciones con clientes	Utilizando técnicas y estrategias de venta adecuadas a la situación (a través de una guía o asesoría del gerente-jefe de venta	Para mantener un buen posicionamiento en el mercado e incrementar el volumen de ventas
Inducción y capacitación del personal a su cargo	Capacitando de manera inicial y constantemente al equipo de trabajo	Para el desarrollo continuo del personal a su cargo

#### PERFIL

Edad: 25-40 años

Instrucción: Mínimo bachiller, de preferencia superior en áreas relacionadas como: Publicidad y Marketing, Ingeniería comercial, Economía...

Conocimientos: afines a mercadeo de productos de consumo masivo

Aptitudes – cualidades: capacidad de negociación, toma de decisiones, liderazgo, control, dinamismo, solución de conflictos, planificación, disponibilidad, manejo de personal, trabajo bajo presión, responsabilidad, puntualidad, honradez.....

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, entusiasmo, iniciativa, don de gente, apertura.

Experiencia: mínimo 2 años en cargos relacionados

**TITULO DEL CARGO****Supervisor de botellón****AREA**

VENTAS

**JEFE INMEDIATO**

JEFE/GERENTE DE VENTAS

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Responsable con su equipo del manejo y desarrollo del mercado asignado  
 Responsabilidad del personal a su cargo  
 Planificación y desarrollo de estrategias para el cumplimiento de metas  
 Cumplir con el plan estratégico de mercadeo y ventas  
 Control y desarrollo de cobertura  
 Supervisión y aplicación de las políticas de ventas en el mercado  
 Control de créditos  
 Control del proceso de ventas  
 Preventa  
 Merchandising  
 Entrega y manejo de crédito

**SUPERVISA A:**

Preventa, Entrega, Ayudante de Entrega,  
 Auto venta, Ayudante de Auto venta,  
 Agencia  
 Distribuidores

**CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Departamento de comercialización  
 Jefe de Logística  
 Departamento de Stock  
 Departamento de Bodega  
 Departamentos Administrativos

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Clientes

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Supervisa el desarrollo de sus rutas asignadas	Mediante información de ventas diarias, visitas al mercado	Cumplimiento de cuotas, cobertura y objetivos de venta
Planifica su agenda semanal	Mediante un análisis de ventas por rutas.	Para una mejor organización de sus actividades en el mercado y con esto mejora el desarrollo de cada ruta o agencia.
	En conjunto con gerencia de ventas.	
Entrenamiento en campo	Trabajando en ruta con el vendedor (coaching)	Mejorar el desempeño de la fuerza de ventas en el mercado.
	Entrenando al equipo de trabajo en la aplicación de técnicas y estrategias de ventas	
	Trabajando en la solución de problemas y de conflictos tanto en el manejo de cliente interno como externo	
Responsable de eventos	Planifica, asiste y dirige el evento, controlando que haya abastecimiento oportuno del producto, material publicitario, etc.	Para generar recordación de marca, venta de producto

Control de activos fijos de la empresa a su cargo, o relación de trabajo	Revisando que se manejen adecuadamente y manteniendo un bitácora de cada uno de ellos	Mantener en buen estado los activos de la empresa (imagen, funcionamiento) Controlando que los activos generen la venta necesaria para que justifique su presencia en el punto de venta.
Negociaciones con clientes	Utilizando técnicas y estrategias de venta adecuadas a la situación (a través de una guía o asesoría del gerente-jefe de venta)	Para mantener un buen posicionamiento en el mercado e incrementar el volumen de ventas
Inducción y capacitación del personal a su cargo	Capacitando de manera inicial y constantemente al equipo de trabajo	Para el desarrollo continuo del personal a su cargo

#### PERFIL

Edad: 25-40 años

Instrucción: Mínimo bachiller, de preferencia superior en áreas relacionadas como: Publicidad y Marketing, Ingeniería comercial, Economía...

Conocimientos: afines a mercadeo de productos de consumo masivo

Aptitudes – cualidades: capacidad de negociación, toma de decisiones, liderazgo, control, dinamismo, solución de conflictos, planificación, disponibilidad, manejo de personal, trabajo bajo presión, responsabilidad, puntualidad, honradez.....

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, entusiasmo, iniciativa, don de gente, apertura.

Experiencia: mínimo 2 años en cargos relacionados

**TITULO DEL CARGO****Mercaderista****AREA**

VENTAS

**JEFE INMEDIATO**

JEFE/GERENTE DE VENTAS

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Cumplir con el cronograma de visitas asignadas a cada cliente, trabajar en los estándares de merchandising.  
 Aplicación de todas las políticas de merchandising en cada uno de los puntos de venta asignados  
 Crecimiento de los espacios de percha fría y caliente con nuestros productos  
 Crecimiento de los productos de mayor interés para la empresa  
 Exhibir la mayor cantidad de Productos en los puntos de venta (mix)  
 Manejo de las relaciones con las personas asignadas por el local

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Departamento de comercialización de

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Clientes  
 Empleados de los locales asignados a nuestro producto

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Manejo de inventario en el local	Trabajando en conjunto con el personal del punto de venta, e informando novedades a su supervisor y vendedor del local.	Para mejorar participación en el local, rotación de producto, evitar costos innecesarios a la empresa.
Manejo de perchas de locales asignados	Sacando los productos de bodega y colocándoles en las perchas asignadas para los mismos (sistema P.E.P.S.)	Para que nuestros productos estén a la vista del consumidor tanto en percha fría como caliente
Merchandising	Exhibición, orden por marca, limpieza, refrigeración, información, relación positiva con el detallista, rotación del producto.	Incrementar la participación del producto en el mercado, conseguir una venta efectiva, que la distribución sea óptima y evitar que se caduque el producto
Mantiene y mejora la relación con el personal del local	A través de una relación cordial con el personal y el cliente.	Para generar un buen ambiente laboral y conseguir mayor productividad
Inteligencia de mercado	Informando precios de la competencia, productos nuevos, promociones... Llenando el informe semanal de actividades realizadas.	Para mantenernos informados de la competencia, sugerencias o anomalías presentadas en el local

**PERFIL**

Edad: 18 a 30 años  
 Instrucción: secundaria  
 Aptitudes – cualidades: capacidad de negociación (atención adecuada al cliente), responsabilidad, puntualidad, organización,  
 Experiencia en el área de preferencia mínimo de un año  
 Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, empatía, perseverancia, entusiasmo, don de gente,, iniciativa.  
 buena imagen

**TITULO DEL CARGO****Vendedor entregador****AREA**

VENTAS

**JEFE INMEDIATO**

SUPERVISOR, JEFE/GERENTE DE VENTAS

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Entregar el producto pre vendido el día anterior a los clientes con la respectiva factura, realizando las labores de mercadeo correspondientes a su cargo, dando un buen servicio, evitando retornos, responsabilizándose de registrar la firma del cliente en la factura como señal de conformidad, realizando los cobros y custodiando el dinero a su cargo en las cajas de seguridad, registrando anomalías en el mercado.

**SUPERVISA A:**

Ayudante de Entrega

**CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Departamento de ventas  
Departamento de Stock  
Departamento Administrativo

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Clientes

**ACTIVIDADES**

<b>FUNCIONES BASICAS</b> <i>¿Qué hace?</i>	<b>OPERACIÓN</b> <i>¿Cómo lo hace?</i>	<b>ESPECIFICACION</b> <i>¿para que lo hace?</i>
Responsabilidad sobre el vehículo	Revisando que el vehículo funcione correctamente, solicitando el mantenimiento adecuado y a tiempo.	Para evitar inconvenientes en la ruta, para aumentar la vida útil del activo y reducir gastos de mantenimiento.
Responsabilidad sobre el producto,	Cerciorándose que la carga cuadre con las facturas y orden de carga.	Para evitar inconvenientes con los clientes al momento de la entrega y dar buen servicio
	Revisando que la carga se haya hecho adecuadamente, con las seguridades debidas.	Para evitar pérdidas innecesarias para sí mismo y para la empresa
Responsabilidad sobre dinero, cheques y facturas.	Cobrando el dinero o cheques correctamente de acuerdo a la factura, custodiando el mismo en la caja de seguridad.	Para cerrar el ciclo de venta adecuadamente con el cliente.
	Entrega producto con crédito aprobado solicitando siempre la firma y sello (cuando corresponda) revisando que sea autorizada.	Para proteger el dinero de la empresa.
	Solicitando al cliente la firma de conformidad sobre el producto recibido.	Para que exista conformidad con el departamento de caja y stock.
	Liquidando en caja los dineros de acuerdo a la liquidación de stock. Entregando las facturas para archivo en forma ordenada.	Para cumplir con las exigencias del SRI y evitar inconvenientes con la empresa.
Entrega oportuna (a tiempo)	Planificando la entrega con los pre vendedores del sector, conociendo a clientes que requieran horarios especiales.	Para evitar retornos y clientes insatisfechos
Merchandising	Generando exhibición, orden por marca, limpieza, refrigeración, información, relación positiva con el detallista, rotación del producto – control de caducidad,	Incrementar la participación del mercado, conseguir una venta efectiva y por impulso y obtener posicionamiento en el punto de venta.

	clasificación del envase retornable.	
Retroalimentación con el Equipo de trabajo	Coordinar con preventa, facturación y stock la entrega de producto	Mejorar la presencia de nuestros productos en cada ruta, disminuir retornos y problemas de facturación.
Liquidación diaria de valores	Liquidación con stock	Evitar faltantes de dinero y de producto.
	Cuadre de dinero con el reporte de liquidación.	Facilitar el trabajo de caja.
	Organizar el dinero (billetes, monedas, cheques, créditos y retenciones)	

**PERFIL**

Edad: 26-45 años

Instrucción: secundaria

Experiencia en el manejo de camión repartidor (licencia- tipo C D o E de acuerdo al vehículo)

Aptitudes – cualidades: responsabilidad, puntualidad, honradez

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, don de gente, entusiasmo, empatía.

Experiencia: manejo de comercialización, manejo de facturación, ventas o entrega (de preferencia mínimo un año)

Prueba de manejo obligatoria

**TITULO DEL CARGO****Autovendedor****AREA**

VENTAS

**JEFE INMEDIATO**

SUPERVISOR, JEFE/GERENTE DE VENTAS

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Entrega y cobra el producto a los clientes con la respectiva factura, realizando las labores de mercadeo correspondientes a su cargo dando un buen servicio, evitando retornos y registrando anomalías en el mercado y manejando correctamente su cartera de créditos.

**SUPERVISA A:**

Ayudante de Entrega

**CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Departamento de ventas  
Departamento de Stock  
Departamentos Administrativos

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Clientes

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Venta directa	Visitando a todos los clientes de la ruta y Realiza la venta diaria de acuerdo a su rutero.	Para cumplir con su cuota establecida de venta
Generación de créditos	Aplicando el formato para dicho efecto y con la autorización respectiva.	Para generar mayor venta, facilitar gestión en clientes importantes. Para evitar perjuicios a la empresa.
Cobro y manejo de créditos	Revisando los informes de cartera, confirmando los montos y plazos autorizados. Recaudando los dineros por parte del cliente y custodiando los mismos, de ser necesario con el apoyo de los superiores. Analiza los posibles problemas con clientes y determina cuando se debe dejar de dar crédito a un cliente por diversas circunstancias.	Para cerrar ciclo de venta, Proteger los valores de la empresa y evitar dañar la relación con los clientes.
Merchandising	Generando exhibición, orden por marca, limpieza, refrigeración, información, relación positiva con el detallista, rotación del producto – control de caducidad, clasificación del envase retornable.	Incrementar la participación del mercado, conseguir una venta efectiva y por impulso y obtener posicionamiento en el punto de venta.
Asesoría al cliente	Sobre precios y márgenes, promociones, nuevos productos, manejo de producto en cuanto a estándares de calidad.	Aumentar volumen de ventas, fidelización del cliente con la marca y control de calidad
Cobertura	Visitando todos los clientes de su ruta, incorporando clientes potenciales para la venta	Aumentar participación de mercado y ventas
Control de cartera	Controlando los créditos otorgados, buscando que estén dentro del plazo y montos asignados.	Para evitar el cierre de crédito del cliente, pérdida de clientes y dinero.

Mantenimiento de la información de los rutereros en el Palm	Alimentando información detallada del cliente en el palm y generando las actualizaciones correspondientes	Para mantener un mejor conocimiento de sus clientes con el objetivo de generar más y mejores ventas.
Cierre de venta diaria	Revisión de retornos, cargas, revisa la emisión y firma de facturas de los clientes.	Control diario de cumplimiento de objetivos, retornos y cargas
Responsabilidad sobre el vehículo	Revisando que el vehículo funcione correctamente, solicitando el mantenimiento adecuado y a tiempo.	Para evitar inconvenientes en la ruta, para aumentar la vida útil del activo y reducir gastos de mantenimiento.
Responsabilidad sobre el producto,	Cerciorándose que la carga cuadre con las facturas y orden de carga.	Para evitar inconvenientes con los clientes al momento de la entrega y dar buen servicio
	Revisando que la carga se haya hecho adecuadamente, con las seguridades debidas.	Para evitar pérdidas innecesarias para sí mismo y para la empresa
Responsabilidad sobre dinero, cheques y facturas.	Cobrando el dinero o cheques correctamente de acuerdo a la factura, custodiando el mismo en la caja de seguridad.	Para cerrar el ciclo de venta adecuadamente con el cliente.
	Entrega producto con crédito aprobado solicitando siempre la firma y sello (cuando corresponda) revisando que sea autorizada.	Para proteger el dinero de la empresa.
	Solicitando al cliente la firma de conformidad sobre el producto recibido.	Para que exista conformidad con el departamento de caja y stock.
	Liquidando en caja los dineros de acuerdo a la liquidación de stock. Entregando las facturas para archivo en forma ordenada.	Para cumplir con las exigencias del SRI y evitar inconvenientes con la empresa.
Entrega oportuna (a tiempo)	Planificando la entrega con los prevendedores del sector, conociendo a clientes que requieran horarios especiales.	Para evitar retornos y clientes insatisfechos
Retroalimentación con el Equipo de trabajo	Coordinar con facturación y stock la entrega de producto	Mejorar la presencia de nuestros productos en cada ruta, disminuir retornos y problemas de facturación.
Liquidación diaria de valores	Liquidación con caja	Evitar faltantes de dinero y de producto.
	Cuadre de dinero con el reporte de liquidación.	Facilitar el trabajo de caja.
	Organizar el dinero (billetes, monedas, cheques, créditos y retenciones)	

#### PERFIL

Edad: 26-45 años

Instrucción: secundaria

Experiencia en el manejo de camión repartidor (licencia- tipo C D o E de acuerdo al vehículo)

Aptitudes – cualidades: responsabilidad, puntualidad, honradez

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, don de gente, entusiasmo, empatía.

Experiencia: manejo de comercialización, manejo de facturación, ventas o entrega (de preferencia mínimo un año)

**Prueba de manejo obligatoria**

**TITULO DEL CARGO****Ayudante de ventas****AREA**

VENTAS

**JEFE INMEDIATO**

SUPERVISOR, JEFE/GERENTE DE VENTAS

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Apoyar al chofer en la entrega oportuna del producto labores de merchandising y cuadre de dinero.

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Departamento de comercialización

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Cientes

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Entrega el producto	Traslada el producto desde el vehículo repartidor hasta el punto de venta de forma eficiente y segura.	Para cumplir con el pedido solicitado por el cliente, de forma adecuada y revisando siempre la calidad física del producto entregado.
Merchandising	Generando exhibición, orden por marca, limpieza, refrigeración, información, relación positiva con el detallista, rotación del producto – control de caducidad, clasificación del envase retornable.	Incrementar la participación del mercado, conseguir una venta efectiva y por impulso y obtener posicionamiento en el punto de venta.
Carga y descarga el producto	Ubican el producto en el vehículo repartidor, verificando que el producto este completo, acomodado correctamente y de igual manera al momento de descarga.	Para evitar faltantes de producto o envases, problemas con los clientes

**PERFIL**

Edad: 18-40 años

Instrucción: preferiblemente secundaria

Aptitudes – cualidades: puntualidad, responsabilidad, honradez

Buen estado físico (examen médico físico)

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, don de gente, entusiasmo, empatía

Experiencia: en cargos similares (mínimo un año)

**TITULO DEL CARGO****Distribuidor de pure water (botellón)****AREA**

VENTAS

**JEFE INMEDIATO**

SUPERVISOR, JEFE/GERENTE DE VENTAS

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Distribuir exclusivamente los productos de la empresa en una zona geográfica asignada manteniendo los estándares de calidad y merchandising, cumpliendo las metas de venta asignadas por la Gerencia – jefatura de ventas (cuota – cobertura)

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Departamento de comercialización  
de  
Departamento administrativo

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Clientes

**ACTIVIDADES**

<b>FUNCIONES BASICAS</b> <i>¿Qué hace?</i>	<b>OPERACIÓN</b> <i>¿Cómo lo hace?</i>	<b>ESPECIFICACION</b> <i>¿para que lo hace?</i>
Comercializar en exclusividad productos de la empresa de acuerdo a los términos de contrato	Mediante una fuerza de ventas profesional y organizada. Con una infraestructura adecuada para el tipo de negocio.	Para mantener los estándares de distribución fijados por la empresa.
Mantiene la base de datos de clientes actualizada	Mediante el sistema y/o hoja de datos digitales.	Para mantener un control constante de los clientes.
Merchandising	Generando exhibición, orden por marca, limpieza, refrigeración, información, relación positiva con el detallista, rotación del producto – control de caducidad, clasificación del envase retornable.	Incrementar la participación del mercado, conseguir una venta efectiva y por impulso y obtener posicionamiento en el punto de venta.
Cobertura	Visitando todos los clientes de su ruta, incorporando clientes potenciales para la venta	Aumentar participación de mercado y ventas
Introducción de envase y equipos Pure Water (exclusivamente para distribuidores de este producto o mixtos)	Entregando los envases de acuerdo a las políticas de la empresa y necesidades de los clientes previo a un estudio de mercado y autorización de la empresa.	Para mantener un adecuado stock de envases en los clientes y mejorar el volumen de ventas de la zona asignada
Cumplimiento de obligaciones de pago hacia la empresa	A través de pagos puntuales de sus compras.	Para cumplir con sus obligaciones y contrato vigente.
Obligación de facturación propia	Emitiendo sus propios comprobantes de ventas a sus clientes.	Para que exista total claridad entre la distribuidora y el cliente.
	Cumpliendo con la Ley de Régimen Tributario y reglamento de facturación vigente.	Cumplir con las disposiciones Legales y fiscales.
		Evitar inconvenientes a la empresa.
Control de activos fijos de la empresa a su cargo, o relación de trabajo	Revisando que se manejen adecuadamente y manteniendo un bitácora de cada uno de ellos	Mantener en buen estado los activos de la empresa (imagen, funcionamiento)
		Controlando que los activos generen la venta necesaria

		para que justifique su presencia en el punto de venta.
Manejo de eventos	Coordinando con la matriz el evento realizado, cuidando los activos a su cargo, cuidando la imagen de los productos y las empresas en todo momento.	Para generar marca y mejorar volúmenes de venta.

**PERFIL**

Que tenga garantías reales adecuadas al movimiento de la agencia  
Que tenga infraestructura adecuada al tamaño de la zona geográfica asignada  
Experiencia en actividades similares o distribución de productos de consumo masivo  
Legalmente establecida (RUC)

**TITULO DEL CARGO****Facturador****AREA**

Ventas

**JEFE INMEDIATO**

Gerente de ventas

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Dar servicio al personal de ventas y cumplir con eficiencia utilizando el sistema de facturación /liquidación siguiendo los Reglamentos de la empresa y del SRI

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Departamento de Comercialización  
 Departamento de Stock  
 Departamento Administrativo (caja, auditoria de stock, sistemas)

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Clientes

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Facturación de distribuidores y agencias (en la mañana)	A través del sistema y en base a la aprobación de caja	Para que el producto pueda llegar detallado a su destino final y además cumplir con disposiciones del SRI.
Mantenimiento del registro maestro de clientes	A través del sistema	Para lograr un control ordenado de todos los clientes activos e inactivos en coordinación con el departamento de comercialización.
Ordenamiento de facturas y notas de ventas	Manualmente	Para tener un control secuencial de facturas y notas de venta y comprobantes anulados y disponer de un sistema de búsqueda ágil de documentos.
Recepción de Palms y recepción de facturas (en la tarde)	A través del sistema	Para recolectar la información del día del vendedor y pasarlo a las facturas para su inmediata revisión y corrección
Generación de cargas de choferes para el día siguiente	A través del sistema y en coordinación con stock	Para consolidar toda la información de la venta y que stock verifique todas las cargas de ventas
Liquidación con los choferes de venta.	Mediante la recepción física de facturas y su baja en el sistema.	Cuadrar la información económica sobres los retornos del producto y dinero , detallando las causas de los retornos.
Cuadre con Stock y Caja	A través del sistema y presentando un reporte	Para cuadrar los ajustes y novedades del mercado y son detectados por los dos departamentos.

**PERFIL**

Edad: 23 – 30 años  
 Instrucción: Secundaria en carreras afines al área administrativa o cursando la universidad  
 Conocimientos: conocimientos básicos en informática, atención al cliente...  
 Rasgos de personalidad: Empatía, don de gente, iniciativa  
 Experiencia: mínimo 1 año en cargos similares

**TITULO DEL CARGO****Asistente de ventas****AREA**

Ventas

**JEFE INMEDIATO**

Jefe de Ventas

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Realizar labores de asistencia necesarias para el buen funcionamiento, del área de comercialización.

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Departamento de comercialización

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Clientes

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Comunicaciones a Distribuidores y vendedores sobre novedades, cambios de precio, nuevos productos y facturas.	Por vía escrita o correo electrónico	Para que los cambios y la información estén al día y sean conocidas por el personal de ventas
Informes de metas de venta	A través de la verificación diaria de datos en el sistema	Para que cada integrante del departamento de ventas conozca el cumplimiento de metas y pueda realizar las acciones tendientes a su cumplimiento
Reportes semanales a gerencia y reportes de Red Bull	A través de la entrega de reportes a la Jefatura/ Gerencia de ventas detallando presentaciones y tamaños de los productos vendidos semanalmente.	Para llevar un control adecuado sobre ventas de productos.
Informes de venta de fríos	Registrando la cantidad y el estado de los fríos en la bodega y en los puntos de venta	Para conocer la cantidad de frío existentes y el estado en el que se encuentran y poder realizar los requerimientos necesarios.
Generar informe de ventas reales para la elaboración de roles de pago	Ingreso al sistema del detalle de ventas por presentación	Para pago de salarios y comisiones.

**PERFIL**

Edad: 23 – 30 años

Instrucción: Secundaria en carreras afines al área administrativa (bachiller en secretariado)

Conocimientos: utilitarios de Windows (Office, Internet...) inglés básico, atención al cliente, conceptos básicos de contabilidad, elaboración de reportes,

Rasgos de personalidad: Empatía, don de gente, iniciativa buena presencia

Experiencia: mínimo 1 año en cargos similares

### 3.8.9.- Contabilidad

**TITULO DEL CARGO**

**Jefe de contabilidad**

**AREA**

Administrativa

**JEFE INMEDIATO**

Gerente General / Gerente Administrativo

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Manejo integral de la contabilidad de la empresa, manejo integral de la relación con entes regulatorios de control, genera reportes y recomendaciones a la alta dirección.

**SUPERVISA A:**

Auxiliar de Contabilidad  
Auxiliar de Apoyo

**CONTACTOS**

**CONTACTOS INTERNOS:**

Departamento Administrativo (Gerencia, Auditoría, Caja, Sistemas, Recursos Humanos)  
Departamento de Producción  
Departamento de Stock  
Departamento de Bodega de Materia Prima

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Proveedores  
Entidades públicas y privadas (Bancos, S.R.L., Municipio, IESS, Superintendencia de Compañías...)

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Elaboración y contabilización de reportes de costos, ventas, inventarios, compras, nómina y pago a proveedores.	A través de programas establecidos y en coordinación con los diferentes departamentos.	Para conocer oportunamente el estado financiero de la empresa y para la toma eficaz de decisiones por parte de los directivos de la misma.
Llevar un control sobre permisos, patentes y certificaciones de funcionamiento.	Registro de todas las patentes y certificados de funcionamiento que estén vigentes	Evitar multas y sanciones para la empresa
Registro de ingresos y gastos de la empresa	A través de los asientos contables, de acuerdo al plan de cuentas.	Para registrar correctamente la información contable de la empresa
Declaración mensual de impuestos (Renta, IVA, ICE...) así como Anexos que sustentan dichas declaraciones	De acuerdo a la normativa tributaria vigente. A través de los sistemas y programas implementados para tal fin y dentro de los tiempos prescritos por la ley	Para cumplir con las obligaciones tributarias vigentes de forma oportuna.
Controla el departamento de Caja- crédito- cobranzas y compras	Con permanente supervisión y auditoría de los diferentes departamentos	Para administrar el flujo de efectivo de la empresa precautelando la liquidez de la misma
Supervisión de áreas relacionados en temas Fiscales y laborales (facturación, compras, caja, Recursos Humanos...)	Asesorando y comunicando todas las disposiciones legales	Para el cumplimiento de las disposiciones legales en especial la Ley de Régimen Tributario y el Código de Trabajo
Cuantificación de inventarios de Materias Primas, Producto Terminado y activos	A través del informe de inventario de auditoría	Para que la información contable – financiera sea exacta y de esta manera evitar pérdidas.
Balance General y de Resultados (P y G) correspondiente a períodos mensuales y anuales	A través de los procesos contables establecidos para el efecto, hasta máximo los quince primeros días de cada	Para conocer con exactitud el resultado del ejercicio contable.

	mes.	
Elaboración y presentación de informes especiales solicitados por el Gerente General y Director financiero.	Mediante formatos adecuados a la información solicitada	Para cumplir requerimientos específicos de los Directivos de la Empresa.

**COMITES**

Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.

1er Grupo Primario: Comité

Ejecutivo

Gerente Administrativo, Auditoria de Stock, Auditoria de Compras,

Caja

**PERFIL**

Edad: 30 – 45 años

Instrucción: Superior Contador Público Auditor

Conocimientos: específicos en el área contable adecuados al nivel empresarial como:

Contabilidad básica y avanzada – costos, manejo de inventarios..., Normas Internacionales de Información Financiera, conocimientos Tributarios, manejo de utilitarios y otros programas de computación diseñados para el área contable...

Aptitudes – cualidades: Organización, planificación, honestidad, responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.

Rasgos de personalidad: liderazgo, estabilidad emocional, iniciativa

Poseer RUC independiente y firma calificada

Experiencia: mínimo 4 años continuos en cargos afines

**TITULO DEL CARGO****Auxiliar de Contabilidad****AREA**

Administrativa

**JEFE INMEDIATO**

JEFE DE CONTABILIDAD

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Revisión y corrección de la información contable ingresada, cumplimiento de requerimientos del SRI, y coordinación con los proveedores y entidades públicas en gestiones inherentes al departamento

**SUPERVISA A:****Auxiliar de Apoyo****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Departamento Administrativo (Gerencia, Auditoría, caja, sistemas, Recursos Humanos, mensajería)  
 Departamento de Stock  
 Departamento de Materia Prima

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Proveedores  
 Entidades públicas y privadas (Bancos, S.R.L., Municipio, IESS, Superintendencia de Compañías...)

**ACTIVIDADES**

<b>FUNCIONES BASICAS</b> <i>¿Qué hace?</i>	<b>OPERACIÓN</b> <i>¿Cómo lo hace?</i>	<b>ESPECIFICACION</b> <i>¿para que lo hace?</i>
Control en procesamiento de facturas	Supervisando el trabajo del A. de Apoyo de los ingresos directos o los realizados por personal de Bodega de Materia Prima	Para que en el proceso de registro se apliquen las cuentas contables adecuadas y se emitan los cheques y retenciones en forma correcta
Registro de Auxiliares y conciliación de Bancos	A través del ingreso de los cheques emitidos, depósitos y demás movimientos bancarios	Para efectuar la conciliación bancaria y disponer de la información completa sobre el movimiento mensual de las cuentas bancarias que mantiene la empresa
Revisión y corrección de cierre mensual	Verificando los datos procesados de compras, ventas, costos de ventas y ajustes.	Para obtener los balances mensuales
Declaraciones mensuales	A través de los correspondientes formularios de IVA, impuesto a la renta, ICE, mediante Internet; ingresando la información procesada durante el mes	Para dar cumplimiento a las disposiciones del S.R.I.
Procesamiento y envío mensual del Anexo Transaccional. Procesamiento y envío mensual del REOC. Procesamiento y envío mensual del ICE	Cuadrando los reportes generados por el sistema, contra las declaraciones mensuales efectuadas. Luego de lo cual se envía por Internet a través de la página Web del SRI	Para dar cumplimiento a las disposiciones del S.R.I.
Procesamiento y envío anual de Anexos de RDEP	Cuadrando los reportes generados por el sistema de Recursos Humanos toda la información referente a préstamos, anticipos, aportes, descuentos del IESS de todo el personal	Para dar cumplimiento a las disposiciones del S.R.I.
Procesamiento y envío anual del Anexo de PVP para productos gravados con ICE	Generando un archivo en XML con los precios de venta de cada producto gravado con	Para dar cumplimiento a las disposiciones del S.R.I.

	ICE	
Ingreso de los descuentos para la elaboración del Rol de Pago	Ingresando al sistema de Recursos Humanos a toda la información referente a préstamos, anticipos, aportes y descuentos al IESS de todo el personal	Para que los valores sean descontados de los sueldos de los empleados
Proporcionar información y documentos de la empresa, ya sea por requerimientos de proveedores, departamento legal, otros, previa autorización de Gerencia	Buscando en los archivos	Para cumplir con las solicitudes de información financiera, créditos y actualización de datos
Transferencias bancarias	Coordinando con el personal de las entidades bancarias en las cuales mantenemos cuentas corrientes	Para pago de Roles, pago de Préstamos Internacionales, pago de importaciones, pagos a la CAE
Trámites para importaciones	Coordinando el trámite con el agente afianzado de aduana (Envío de documentos, envío y recepción de e-mails, etc.)	Para desaduanizar las mercancías importadas

**PERFIL**

Edad: 23 – 35 años

Instrucción: Superior en carreras afines

Conocimientos: Registro de información a través de programas específicos para el desarrollo del control de la contabilidad a detalle, elaboración de cheques, llevar libro de bancos, cancelación de facturas, transacciones bancarias, control de anexos e impuestos fiscales, control de inventarios...

Aptitudes – cualidades: Organización, planificación, honestidad, responsabilidad, colaboración, capacidad de trabajo bajo presión.

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, iniciativa

Experiencia: mínimo 1 año en cargos afines

### 3.8.10.- Administración

**TITULO DEL CARGO**

**Coordinador de compras**

**AREA**

Administrativa

**JEFE INMEDIATO**

Gerente General / Gerente Administrativo

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Realizar todas las compras de la empresa de acuerdo a requerimientos de cada departamento en términos del mejor precio, calidad y tiempo de abastecimiento, coordinando con los diferentes funcionarios de compra de las empresas del grupo CTB.

**SUPERVISA A:**

**CONTACTOS**

**CONTACTOS INTERNOS:**

Departamento de Bodega de Materia Prima  
 Departamento de Control de Calidad  
 Departamento de Producción  
 Departamento Administrativo (Contabilidad)

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Proveedores de materia prima  
 Transporte

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Calificación y búsqueda de nuevos proveedores	A través de los estándares establecidos por el grupo CTB	Para mantener los más altos estándares de calidad en materia prima, bienes y servicios.
Mantener actualizada la base de datos de todos los proveedores, precios y calidades de sus productos	A través de registro completo de proveedores, ofertas y listas de precios.	Para mantener los mejores proveedores seleccionados.
Informes de cambio de precios de materia prima	Dando a conocer a gerencia y contabilidad sobre las fluctuaciones en los precios de la materia prima	Para mantener un costeo real a tiempo, de esta manera se puedan tomar decisiones sobre precios y conveniencias de compras.
Planificar el traslado y transporte de materia prima, bienes y otros a tiempo.	A través de seguimiento de entregas y envíos.	Para evitar desabastecimientos de materia prima, y para cumplir a tiempo necesidades de bienes y servicios.
Administrar las órdenes de compra	A través del análisis de ofertas, selección de la más conveniente y autorización de compra.	Para cumplir con los requerimientos de la empresa garantizando costos y calidad.
Informa las compras realizadas a los diferentes departamentos para su correcto control y verificación.	A través del control de factura en el sistema de contabilidad y en coordinación con el departamento de Bodega.	Para lograr un control efectivo y registro adecuado de los productos que ingresan a Bodega y disponer los pagos al departamento de contabilidad.

**COMITES**

Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.

1er Grupo Primario: Comité Ejecutivo  
 Gerente Administrativo, Auditoria de Stock, Contabilidad

**PERFIL**

Edad: 28 – 40 años  
 Instrucción: Superior en carreras afines: Economía, Contabilidad Superior, Ingeniería Comercial  
 Conocimientos: en contabilidad, manejo de inventarios y facturación, utilitarios de Windows  
 Aptitudes – cualidades: organización, planificación, responsabilidad, honradez, capacidad de trabajo  
 Bajo presión.  
 Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, objetividad.  
 Experiencia: mínimo 3 años continuos en cargos afines

**TITULO DEL CARGO****Coordinador de RRHH****AREA**

Administrativa

**JEFE INMEDIATO**

Gerente General / Gerente Administrativo/ Asesor Legal

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Administrar el departamento de Recursos Humanos buscando el personal competente e idóneo, asegurando un correcto desarrollo organizacional a través de capacitación permanente y buscando el bienestar de todos sus integrantes.

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Todos los Departamentos de la empresa

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Diversas entidades públicas y privadas (IESS, Seguros privados, dispensarios...)  
Aspirantes a empleados de la empresa, empresas consultoras (capacitación, gestión, Recursos Humanos...)

**ACTIVIDADES**

<b>FUNCIONES BASICAS</b> <i>¿Qué hace?</i>	<b>OPERACIÓN</b> <i>¿Cómo lo hace?</i>	<b>ESPECIFICACION</b> <i>¿para que lo hace?</i>
Realizar los diferentes procesos departamentales referidos al recurso humano enmarcados en la legislación y demás disposiciones vigentes y de acuerdo a las políticas de la empresa.	A través del desarrollo de un sistema integral de Recursos Humanos.	Para que la empresa cuente con recurso humano calificado y cumpliendo con las disposiciones legales vigentes.
	Planifica y ejecuta las acciones para el reclutamiento, selección y contratación de personal.	
	Mantener un archivo actualizado de toda la información de cada uno de los empleados y trabajadores de la empresa, tanto en una carpeta individual cuanto en una base de datos en formato electrónico.	Para disponer de información útil y completa sobre todo su personal y poder planificar acciones de desarrollo organizacional.
	Elaborar en forma oportuna los avisos de entrada y salida del personal (IESS) y guardar un respaldo de los mismos en la carpeta individual y en la base de datos.	Cumplir con la normativa vigente sobre la afiliación obligatoria al IESS.
	Participar en la elaboración de Roles de Pago a través del ingreso de la información pertinente en el sistema.	Para garantizar la satisfacción de los empleados y trabajadores generando una información completa sobre sus ingresos y egresos en relación de dependencia cumpliendo con las disposiciones legales vigentes.
	Verificar que las liquidaciones se realicen con exactitud y de acuerdo a la legislación laboral y políticas de la empresa	Cumplir con la normativa vigente sobre las disposiciones legales del Ministerio de Trabajo y Empleo y del IESS.
Coordina y lidera el proceso de evaluación de desempeño	Recibiendo dentro de los plazos previstos la evaluación de los diferentes jefes departamentales.	Para generar un plan de carrera y mantener el personal más eficiente.
Elaborar planes de capacitación	En coordinación con Gerencia y con los jefes	Contar con recursos humanos capacitados y comprometidos

	departamentales.	con la política empresarial.
Supervisar todas las actividades del personal a prueba, eventual y por contrato	Velar que todo el personal cumpla las normas dispuestas por la legislación laboral y por la empresa.	Conseguir el involucramiento y compromiso de todo el personal de la empresa para un adecuado funcionamiento y desarrollo de la misma.
Control de renovación de contratos	Verificando con 2 meses de anticipación la posible terminación del contrato del personal, y a través de la evaluación de desempeño del jefe departamental.	Para mantener al mejor personal dentro de la empresa.

**COMITES**

Los COMITÉS en que participa POR RAZÓN de su cargo.

1er Grupo Primario: Comité

Ejecutivo

Gerente Administrativo

**PERFIL**

Edad: 25 – 40 años

Instrucción: Superior en carreras afines: Psicología Laboral, Ingeniería Comercial...

Conocimientos: técnicas de reclutamiento y selección de personal, técnicas de evaluación de desempeño e inducción, manejo de personal, solución de conflictos, toma de decisiones, manejo de nómina, conocimiento de legislación laborales ...

Aptitudes – cualidades: organización, planificación, responsabilidad, honradez, capacidad de trabajo bajo presión.

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, don de gente

Experiencia: mínimo 2 años en cargos afines

**TITULO DEL CARGO****Asistente de gerencia****AREA**

Administrativa

**JEFE INMEDIATO**

Gerente General / Gerente Administrativo

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Proporcionar asistencia a gerencia en todas las actividades administrativas solicitadas  
 Operar la central telefónica  
 Atención al usuario

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Todos los departamentos de la empresa

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Proveedores

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Control de documentos	Aplicar técnicas de archivo y manejo de documentos	Para agilizar y facilitar la gestión de gerencia
	Operar equipos de oficina: computadora, impresora, fotocopidora	
	Redactar comunicaciones	
Brindar atención al todo personal en aspectos administrativos	Recibo y entrega de valija a todos los departamentos	Para optimizar el flujo de información y trámites pertinentes del personal.
	Entrega de facturas a choferes mediante el registro del sistema	
	Entrega de blocks de guía de remisión al personal de Stock	
	Compra de pasajes, reservación de hoteles y apoyo logístico al personal que requiera viajar	
Atiende la central telefónica	Operar la central telefónica	Para garantizar la eficiencias de la comunicación y trámites vía telefónica.
	Recibir, enviar, fotocopiar y archivar los faxes	
Brinda atención a visitantes, proveedores empleados y otros usuarios de la empresa.	Atendiendo a los usuarios internos y externos con eficiencia y cortesía.	Para resolver los requerimientos de los usuarios y proyectar una buena imagen de la empresa brindando un servicio de calidad.
Manejo de caja chica	Elaboración de liquidaciones de compra.	Resolver las necesidades económicas inmediatas de bajo monto.
	Cuadre de facturas con el dinero de caja chica	
Mantenimiento de los archivos y documentación de las pólizas de seguro	A través de trámites con la aseguradora en especial en caso de accidentes.	Garantizar cobertura permanente de las pólizas
Apoyar a la gestión de compra comunicando las solicitudes a los proveedores mediante llamadas telefónicas u otros medios	Previa autorización de gerencia a través de órdenes de compra.	Para cumplir con disposiciones de la gerencia y resolver los requerimientos de clientes internos y externos

**PERFIL**

Edad: 23 – 30 años

Instrucción: Cursando la Universidad o estudios superiores en carreras afines al área Administrativa

Conocimientos: utilitarios de Windows (Office, Internet...) inglés básico y atención al cliente

Rasgos de personalidad: Empatía, don de gente, iniciativa buena presencia

Experiencia: mínimo 1 año en cargos similares

**TITULO DEL CARGO****Coordinador de seguridad****AREA**

Administrativa

**JEFE INMEDIATO**

Gerente General / Gerente Administrativo

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Velar por la seguridad física y bienes de la empresa mediante el estricto control de las personas y vehículos que ingresan a la planta

**SUPERVISA A:**

Guardias de Tevsur

**CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Todo el personal interno

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Clientes  
 Proveedores  
 Distribuidores  
 Filiales  
 Visitantes

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Verificar que las personas o vehículos que soliciten ingresar a la planta, cuenten con la autorización respectiva	A través de la coordinación con la persona encargada de recepción o con los jefes departamentales	Para mantener el orden y la seguridad de la planta
Control de entrada y salida del producto	A través de inspección física-visual y el cuadro con facturas y las respectivas autorizaciones de los departamentos de caja y stock	Para evitar fuga de producto
Control y registro de todos los movimientos de personal y vehículos de la empresa	Llenar formato de ingreso y salida de vehículos del personal	Para mantener un respaldo documentado de los movimientos de personal y vehículos
	Llenar formato de ingreso y salida de vehículos (distribuidores y filiales)	
	Recepción y control de los formatos llenados por Recursos Humanos en caso de permisos	
	Llenar formato de entrada y salida de visitantes y clientes	
Control de llegada de carro de ruta	A través de la coordinación y autorización con el departamento de Stock y caja.	Para evitar confusión en los despachos y agilizar las cargas.
Controlar el ingreso y salida del personal que labora en la empresa	A través de las marcaciones de tarjetas del personal en el sistema	Para tener un registro de asistencia, puntualidad y ausentismo
Reportar a RRHH atrasos, faltas o anomalías dentro de la empresa	A través de e-mail o vía telefónica	Para que puedan tomarse decisiones oportunas.
Control del orden y limpieza del puesto de trabajo y de la empresa	A través de patrullajes y verificaciones.	Para mantener la seguridad de la empresa y evitar incidentes y accidentes.
Actuar en casos de emergencia	Contactando con las Entidades de Socorro requeridos (Policía, Cruz Roja, Bomberos...)	Para la oportuna resolución de las emergencias que pueden ocurrir.

Vigilar por la seguridad de la empresa y notificar en caso de actitudes sospechosas	A través de supervisión e inspección de la empresa y sus alrededores	Para salvaguardar la integridad física de la empresa y de sus empleados.
---	--	--

**PERFIL**

Edad: 28 – 45 años

Instrucción Preferible instrucción superior y haber pertenecido a Instituciones Militares o policiales.

Conocimientos: Manejo de utilitarios de Windows, conocimiento y manejo de armas, de fuego manejo y supervisión de personal, conocimientos de Seguridad física e Industrial, control del movimiento de la empresa y vigilancia del ingreso y salida de personal y productos y bienes de la empresa,, estrategias y tácticas de seguridad privada

Licencia para manejo de armas

Aptitudes – cualidades: organización, responsabilidad, coordinación, honestidad, capacidad de trabajo bajo presión.

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional

Experiencia: mínimo 4 años en cargos afines

**TITULO DEL CARGO****Auxiliar de seguridad****AREA**

Administrativa

**JEFE INMEDIATO**

COORDINADOR DE SEGURIDAD

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Velar por la seguridad de la empresa mediante el estricto control de las personas y vehículos que ingresan a la planta

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Todo el personal interno

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Clientes  
 Proveedores  
 Distribuidores  
 Filiales  
 Visitantes

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Realizar informes sobre las novedades al coordinador de seguridad	a través de informes escritos	Para mantener el control de las instalaciones y del personal de la empresa
cumplir con las funciones del coordinador de seguridad en su ausencia		
Verificar que las personas o vehículos que soliciten ingresar a la planta, cuenten con la autorización respectiva	A través de la coordinación con la persona encargada de recepción o con los jefes departamentales	Para mantener el orden y la seguridad de la planta
Control de entrada y salida del producto	A través de inspección física-visual y el cuadro con facturas y las respectivas autorizaciones de los departamentos de caja y stock	Para evitar fuga de producto
Control y registro de todos los movimientos de personal y vehículos de la empresa	Llenar formato de ingreso y salida de vehículos del personal	Para mantener un respaldo documentado de los movimientos de personal y vehículos
	Llenar formato de ingreso y salida de vehículos (distribuidores y filiales)	
	Recepción y control de los formatos llenados por Recursos Humanos en caso de permisos	
	Llenar formato de entrada y salida de visitantes y clientes	
Control de llegada de carro de ruta	A través de la coordinación y autorización con el departamento de Stock y caja.	Para evitar confusión en los despachos y agilizar las cargas.
Controlar el ingreso y salida del personal que labora en la empresa	A través de las marcaciones de tarjetas del personal en el sistema	Para tener un registro de asistencia, puntualidad y ausentismo
Reportar a RRHH atrasos, faltas o anomalías dentro de la empresa	A través de e-mail o vía telefónica	Para que puedan tomarse decisiones oportunas.
Control del orden y limpieza del puesto de trabajo y de la empresa	A través de patrullajes y verificaciones.	Para mantener la seguridad de la empresa y evitar incidentes y accidentes.

Actuar en casos de emergencia	Contactando con las Entidades de Socorro requeridos (Policía, Cruz Roja, Bomberos...)	Para la oportuna resolución de las emergencias que pueden ocurrir.
Vigilar por la seguridad de la empresa y notificar en caso de actitudes sospechosas	A través de supervisión e inspección de la empresa y sus alrededores	Para salvaguardar la integridad física de la empresa y de sus empleados.

**PERFIL**

Edad: 28 – 45 años

Instrucción Secundaria

Conocimientos: Manejo de utilitarios de Windows.

Aptitudes – cualidades: organización, responsabilidad, coordinación, honestidad.

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional

Experiencia: mínimo 1 año en cargos afines

### 3.8.11.- Mantenimiento

#### TITULO DEL CARGO

**Paletero**

#### AREA

BODEGA DE MATERIA PRIMA

#### JEFE INMEDIATO

JEFE DE BODEGA DE MATERIA PRIMA

#### OBJETIVOS DEL CARGO

Realiza el armado y mantenimiento de pallets para su uso óptimo.

#### SUPERVISA A:

#### CONTACTOS

##### CONTACTOS INTERNOS:

Equipo de trabajo

##### CONTACTOS EXTERNOS:

Proveedores

#### ACTIVIDADES

<b>FUNCIONES BASICAS</b> <i>¿Qué hace?</i>	<b>OPERACIÓN</b> <i>¿Cómo lo hace?</i>	<b>ESPECIFICACION</b> <i>¿para que lo hace?</i>
Armado de pallets	De manera manual con las herramientas necesarias	Cumplir con la planificación diaria del departamento
Organización y limpieza diaria del puesto de trabajo y de diferentes áreas de la empresa	De manera manual con las herramientas necesarias	Evitar accidentes o incidentes en el puesto de trabajo como en áreas designadas
<b>En caso de ausencia del ayudante de bodega cumplirá con dichas funciones</b>		
Colabora con la limpieza de la Bodega de Materias Primas	De manera manual con las herramientas necesarias	Para mantener en buen estado las Bodegas mientras no se encuentra el Auxiliar.
Agrupar el material de reciclaje	De manera manual con las herramientas necesarias	Para mantener limpios los patios.

#### PERFIL

Edad: 19 – 40 años

Aptitudes: puntualidad, responsabilidad, honradez

Agilidad motriz, Iniciativa

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, entusiasmo

Experiencia no indispensable

**TITULO DEL CARGO****Maestro albañil****AREA**

PRODUCCIÓN

**JEFE INMEDIATO**

Jefe de Producción

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Edificación, instalación y construcción según las necesidades de la empresa.

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**Jefe de Producción  
Mantenimiento**CONTACTOS EXTERNOS:**

Proveedores

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Arreglos oportunos de la edificación de la empresa	Con las herramientas necesarias	Para mejorar las oficinas, áreas de producción y las instalaciones de la fabrica
Construcción de nuevas áreas en caso de ser necesario	Lo hace por medio de los requerimientos de la empresa	para contar con todos los espacios que se requieren para el trabajo
Limpieza y mantenimiento de las áreas de la empresa	Inspeccionando cada cierto tiempo las áreas que necesitan ser atendidas	Para mantener en buen estado las oficinas y demás instalaciones.
Servicios de Gasfitería	Instalando y arreglando	Para mantener en buen estado
Realizar instalaciones	Con la ayuda de las herramientas y materiales necesarios	Para arreglo y mantenimiento de la empresa.

**PERFIL**

Edad: 30 – 45 años

Instrucción: De preferencia Secundaria

Conocimientos: construcción, gasfitería, instalaciones.

Aptitudes – cualidades: puntualidad, responsabilidad, honradez

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, don de gente, entusiasmo

Experiencia: mínimo 1 año

**TITULO DEL CARGO****Ayudante de albañil****AREA**

PRODUCCIÓN

**JEFE INMEDIATO**

MAESTRO ALBAÑIL

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Edificación, instalación y construcción según las necesidades de la empresa.

**SUPERVISA A:****CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**Jefe de Producción  
Mantenimiento**CONTACTOS EXTERNOS:**

Proveedores

**ACTIVIDADES**

<b>FUNCIONES BASICAS</b> <i>¿Qué hace?</i>	<b>OPERACIÓN</b> <i>¿Cómo lo hace?</i>	<b>ESPECIFICACION</b> <i>¿para que lo hace?</i>
Arreglos oportunos de la edificación de la empresa	Con las herramientas necesarias	Para mejorar las oficinas, áreas de producción y las instalaciones de la fábrica
Construcción de nuevas áreas en caso de ser necesario	Lo hace por medio de los requerimientos de la empresa	para contar con todos los espacios que se requieren para el trabajo
Limpieza y mantenimiento de las áreas de la empresa	Inspeccionando cada cierto tiempo las áreas que necesitan ser atendidas	Para mantener en buen estado las oficinas y demás instalaciones.
Servicios de Gasfitería	Instalando y arreglando	Para mantener en buen estado
Realizar instalaciones	Con la ayuda de las herramientas y materiales necesarios	Para arreglo y mantenimiento de la empresa.
<b>ASISTE AL MAESTRO ALBAÑIL EN LO QUE SOLICITE PARA CUMPLIR CON LAS TAREAS Y CUMPLE CON LAS MISMAS FUNCIONES QUE EL MAESTRO ALBAÑIL EN SU AUSENCIA</b>		

**PERFIL**

Edad: 30 – 45 años

Instrucción: De preferencia Secundaria

Conocimientos: construcción, gasfitería, instalaciones.

Aptitudes – cualidades: puntualidad, responsabilidad, honradez

Rasgos de personalidad: estabilidad emocional, don de gente, entusiasmo

Experiencia: mínimo 1 año

### 3.8.12.- Auditoría

**TITULO DEL CARGO**

**Auditoría de procesos**

**AREA**

ADMINISTRATIVA

**JEFE INMEDIATO**

GERENCIA GENERAL / GERENCIA ADMINISTRATIVA

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Revisión de Calidad de Materia Prima. Control y optimización de recursos y materia prima.

**SUPERVISA A:**

**CONTACTOS**

**CONTACTOS INTERNOS:**

Gerencia General  
Gerencia Administrativa  
Jefe de Producción  
Control de Calidad  
Bodega de Materia Prima  
Auditoría

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Proveedores  
Institutos de Control  
Clientes

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Controlar la recepción de materia prima, almacenaje y traslado	Controlando la recepción de la materia prima, revisando que este dentro de las normas de calidad, y verificando el almacenaje de la misma, revisando los procedimientos utilizados por el departamento de bodega y realizando auditorias permanentes	Para que se cumpla con el estándar de calidad de materia prima.
Control de la materia prima entregada a producción vs producto terminado	Realizando informes de uso, saldos, desperdicios de materia prima vs producto terminado entregado a Stock	Para optimizar y controlar el uso de la materia prima.
Revisión de materia prima	Generando documentos de control de materia prima, para controlar pesos, unidades, gramaje. Revisión de calidad en general, de toda la materia prima que ingresa. Realizando informes de los estados de las mismas.	Para controlar la calidad y cantidad de la materia prima que ingresa y se utiliza en la empresa.
Control de la materia prima entregada a producción vs producto terminado	Realizando informes de uso, saldos, desperdicios de materia prima vs producto terminado entregado a Stock	Para optimizar y controlar el uso de la materia prima.
Realiza visitas por inconformidad del producto en el mercado	Tomando muestras siempre en compañía del personal de comercialización.	Para confirmar que se mantengan los estándares de calidad y se soluciones quejas o inconformidades de los clientes
Realiza las revisiones del producto fuera de estándar, analizando los reclamos del mercado. Llevando un registro de todas las inconformidades del mercado y sus causas.	Verificando el producto que se encuentra en mal estado y las causas del mismo, realizando pruebas en el laboratorio de la empresa que determinen el estado del producto.	Para toma de decisiones. Y para mantener los productos con altos niveles de calidad para la satisfacción del cliente.

	Informando a sus superiores cualquier anomalía que requiera corrección urgente.	
Realiza las revisiones del producto fuera de estándar, analizando los reclamos del mercado. Llevando un registro de todas las inconformidades del mercado y sus causas.	Verificando el producto que se encuentra en mal estado y las causas del mismo, realizando pruebas en el laboratorio de la empresa que determinen el estado del producto. Informando a sus superiores cualquier anomalía que requiera corrección urgente.	Para toma de decisiones. Y para mantener los productos con altos niveles de calidad para la satisfacción del cliente.
Informes de cumplimiento de estándares de calidad y registro.	Revisando las bitácoras de control de calidad contra los estándares de producción real	Para obtener los datos reales de la producción y la calidad del producto terminado en planta.
Control de Recurso Mecánico vs productividad Real Control de Recurso Humano vs productividad	Revisando la producción teórica de la maquina y línea de producción vs la real. Revisando que el trabajo del personal de producción se ajuste a las necesidades de las líneas tanto de Gaseosa como de Agua. Controlando los tiempos de producción, las necesidades del departamento de comercialización, y las horas trabajadas por el personal Controlando los productos de baja de producción.	Para que el proceso productivo sea eficiente y optimice recurso humano y/o mecánico, en caso de ser necesario.
Control y Seguimiento de Gestión Ambiental	Realizando informes de contaminación e impacto ambiental. Creando una política ambiental, planificando, controlando y operando la misma.	Para crear acciones correctivas y lograr una mejora; mantener la protección ambiental y prevenir la contaminación
Control de Salud y Seguridad Industrial	Inspecciones periódicas de las instalaciones de la empresa e informes de las mismas	Para obtener las medidas preventivas necesarias
	Revisando que se cumplan las normas de seguridad, y coordinando con el departamento de Recursos Humanos el cumplimiento del Reglamento de Seguridad,	Para prevenir y evitar accidentes de trabajo y cumplir con las disposiciones de los organismos de control
	Realizando análisis e informes sobre las condiciones de trabajo de los diferentes departamentos de la empresa.	Para obtener las medidas preventivas necesarias
Informes de seguimiento de Seguridad Industrial	Controlando que las normas se cumplan. Analizando si es necesario implementar o mejorar. Coordinando las visitas de organismos externos de control en las áreas requeridas por ellos.	Para que las medidas preventivas utilizadas sean las correctas.

#### PERFIL

Edad: 25 – 40 años

Vehículo propio: No

Conocimientos y habilidades: Manejo de normas de Calidad, Manejos de sistemas de procesos

Instrucción: Superior, Ing. Químico, Ing. Industrial

Aptitudes – cualidades: comunicación, puntualidad, responsabilidad, iniciativa

Rasgos de personalidad: disponibilidad, trabajo a presión

Experiencia: mínimo 2 años en cargos similares

Disponibilidad: tiempo completo

**TITULO DEL CARGO****Auditor****AREA**

Administrativa

**JEFE INMEDIATO**

Gerente General / Gerente Administrativo

**OBJETIVOS DEL CARGO**

Elaborar la planificación anual de auditoría de acuerdo con el ámbito asignado, en coordinación con las unidades administrativas correspondientes y la gerencia.

**SUPERVISA A:**

Depende del departamento que se analiza y las necesidades que se presenten.

**CONTACTOS****CONTACTOS INTERNOS:**

Gerencia  
 Departamento Administrativo  
 Departamento de Comercialización  
 Departamento de Stock  
 Departamento de Bodega de Materia Prima

**CONTACTOS EXTERNOS:**

Proveedores  
 Clientes

**ACTIVIDADES**

FUNCIONES BASICAS <i>¿Qué hace?</i>	OPERACIÓN <i>¿Cómo lo hace?</i>	ESPECIFICACION <i>¿para que lo hace?</i>
Verifica el cumplimiento de planes, políticas, procedimientos, normas y reglamentos	Revisa las normas y procedimientos de naturaleza contable como también aquellos procesos que afectan al funcionamiento administrativo, operativo y de comercialización. Revisa el cumplimiento y seguimiento cuando se generan nuevas políticas. Realiza notificaciones en caso de que no exista el cumplimiento de las mismas	Para verificar que todas las políticas de la empresa se cumplan
Realiza evaluaciones y control de proyectos de gastos y cumplimientos de la empresa	A través de verificación, inspección y fiscalización de la información contable vs. Información real	Para verificar que la información que consta en los diferentes departamentos es la real
Emite reportes y recomendaciones en base a análisis realizados	A través del proceso integral del análisis de información	Para obtener información real sobre la situación actual de la empresa
Elaboración de Notas de Crédito	Obteniendo un reporte de motivo y cantidad, se revisa que los valores o descuentos sean reales	Para realizar la nota de crédito. Para afectar a una factura activa
Verifica la calidad de la información a través de reportes del sistema	Revisando que la información procesada por la organización, comprobando la veracidad y confiabilidad de su contenido	Para verificar que la información sea real y este sustentada en documentos de respaldo
Analiza los sistemas manuales e informáticos a partir de la cual se obtiene la información	Identificando puntos de control y analizándolos	Para verificar que la información sea exacta íntegra y oportuna
Recomienda procedimientos de mejora a los procesos de la organización	En base a los análisis de la información obtenida	Para identificar posibles puntos de mejora sobre los procedimientos de la empresa.

**COMITÉ**

Comité: Ejecutivo  
Comité de Auditoría

**PERFIL**

Edad: 30-45

Instrucción: Superior CPA

Conocimientos: específicos en el área administrativa, operativa y comercial adecuados al nivel empresarial como: Contabilidad básica y avanzada – costos, manejo de inventarios..., Normas Internacionales de Información Financiera, conocimientos Tributarios, manejo de utilitarios y otros programas de computación diseñados para el área...

Aptitudes – cualidades: Organización, planificación, honestidad, responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.

Rasgos de personalidad: liderazgo, estabilidad emocional, iniciativa

Experiencia: mínimo 4 años continuos en cargos afines

### 3.9.- Conclusiones

Luego de realizar el análisis de puestos dentro de Cuenca Bottling Company, se puede concluir lo siguiente:

- Es de mucha importancia que el personal de la empresa esté al tanto de que se va a realizar un trabajo para analizar los puestos con el objetivo de documentar cada uno de las distintas plazas de trabajo. Se llegó a esta conclusión, debido a que muchos empleados, en especial las personas de patio y líneas de producción al percatarse de que están siendo observadas sus actividades, se empezó a sentir cierto nerviosismo y comentarios al respecto, por lo que fue necesario una reunión general con el área operativa para explicarles las razones del porque se realizaban las observaciones y además indicarles que dentro de unos días más se les pediría llenar un cuestionario en el que nos detallaran cuáles son sus tareas dentro del puesto de trabajo.
- Esta reunión que se efectuó luego de haber empezado los trabajos de análisis, se debió realizarla lo más pronto posible antes de empezar con el trabajo. Se pensó que para las observaciones no era necesario, pero se vio en la práctica que es mejor desde un inicio que los empleados sepan las razones por las que se realiza el trabajo y evitar especulaciones.
- Cuando se realizó la encuesta, ya con los antecedentes anteriores, se reunió por departamentos al personal y se les explicó nuevamente las razones para realizar la encuesta y que se les pedía que sean lo más detallado posible en cuanto a describir las actividades que realizan a diario. Con las encuestas ya llenadas, se pudo observar algunos casos de empleados que trabajan en los mismo puestos describían más o menos tareas que las descripciones de sus compañeros. En estos casos se recurrió, a entrevistar a un empleado seleccionado por el jefe del departamento para conversar y ratificar la información. En

otros casos, basto con la ayuda del jefe del departamento para aclarar las dudas.

- Para tabular la información, el principal problema con el que se encontró, fue no entender la letra de los empleados, a pesar de que se les pidió que lo hagan lo más claro posible, si fue un problema y perdida de mucho tiempo poder entender lo que se quería contar en el papel sobre sus puestos. Como recomendación, si fuera posible realizar este tipo de encuesta usando un computador para que la información pueda ser leída claramente sería lo mejor y se ahorraría mucho tiempo.
- Dentro de la empresa existe el cargo Maquinista 2, que básicamente trabajan en las líneas de producción de bebidas gaseosas y agua, pero existen varios tipos de Maquinista 2 dentro de la misma línea, esto se debe a que son operadores de maquinaria secundaria dentro de la línea de producción, pues el Maquinista 1 es el encargado de operar la LLENADORA que se considera la maquina más importante dentro de la línea de producción.

## **CAPÍTULO 4: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

### **4.1.- Reclutamiento de personal**

Toda empresa requiere de personal para poder desarrollar sus actividades, las empresas tiene que escoger a los candidatos que mejor se ajusten a sus necesidades, y las personas deben escoger la empresa en la que les gustaría trabajar, dando como resultado un elección reciproca entre empleado y empleador.

Para que los posible empleados se enteren de las oportunidades de trabajo que la empresa requiere, es necesario que la empresa socialice o de a conocer sus necesidades para llenar las vacantes. Es en este punto donde entra el reclutamiento de personal, que será el encargado de dar a conocer en el mercado laboral y en el mercado de recursos humanos el requerimiento de personal de la empresa.

Al hablar de mercado, entendemos un espacio en donde se ofrecen y demandan productos y/o servicios. En el ámbito laboral el mecanismo de la oferta y demanda típica de todo mercado se aplica de igual forma. Entendemos que el mercado laboral está compuesto de todas las ofertas de empleo de las distintas organizaciones, por ende, toda empresa forma parte del mercado laboral. Por otro lado el mercado de recursos humanos, hace referencia al conjunto de candidatos que están dispuesto a trabajar, o que se encuentren trabajando y que deseen cambiar de empleo.

Como ya se menciona antes, el Reclutamiento se encarga de divulgar las ofertas laborales de la empresa, pero es necesario que el reclutamiento además atraiga candidatos para que se pueda dar luego un proceso de selección. Si solo cumple con divulgar las ofertas laborales, no alcanza su objetivo básico que es el de atraer candidatos para poder ser seleccionados para llenar las vacantes dentro de la empresa.

A continuación se detallará algunos conceptos de reclutamiento:

- “es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados”<sup>10</sup>
- “es un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humano, oportunidades de empleo que pretende llenar”<sup>11</sup>
- es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer a los candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otros términos, la organización debe buscar candidatos dentro de la organización, fuera de la organización o en ambos sitios”<sup>12</sup>
- “el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización”<sup>13</sup>

Como se puede notar en las definiciones citadas antes, el objetivo principal del reclutamiento es obtener una base de datos de posibles candidatos que se adecuen a las necesidades de la empresa, de los cuales se podrá seleccionar el más idóneo para llenar el cargo que la empresa oferta.

Por el contrario, si el reclutamiento solo provee por ejemplo 2 candidatos para un puesto, y se requiere llenar esa vacante, la empresa puede verse abocada a contratar a una de las personas que aplicó, sin ser esta la que mejor se

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano, Pág.. 95

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano, Pág.. 95

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano, Pág.. 95

<sup>13</sup> <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

adecue a los requerimientos del puesto y de la empresa, solo es la mejor entre las 2 opciones.

#### **4.1.1.- Reclutamiento Interno**

Cuando se habla de reclutamiento interno, se refiere a buscar candidatos de entre los empleados que trabajan en la empresa para ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal).

##### **4.1.1.1.- Transferencia de personal**

Al hablar de transferencia de personal, se entiende que un empleado pasará a laborar en un cargo del mismo nivel pero que involucren otras actividades y conocimientos y puede estar en otra área de la empresa. En el caso de Cuenca Bottling, por ejemplo, la transferencia de personal se pudiera dar entre empleados de las líneas de producción de vidrio, agua y PET<sup>14</sup>. Las tres líneas tiene un puesto de Maquinista<sup>1</sup>, pero cada empleado que ocupa este puesto, tiene que trabajar con una máquina distinta, la misma que requiere de distintas destrezas según la línea de producción.

##### **4.1.1.2.- Ascenso de Personal**

Los ascensos de personal dentro de la empresa, se dan cuando un empleado pasa a ocupar un cargo de mayor responsabilidad, pero dentro de la misma área de trabajo. Como ejemplo dentro de Cuenca Bottling un ascenso de personal puede ser que un estibador de stock pase a ser montacarguista, o un montacarguista pase a ser auxiliar de stock.

##### **4.1.1.3.- Ventajas y desventajas del reclutamiento interno<sup>15 16</sup>**

###### **Ventajas**

- El empleado percibe que su esfuerzo obtiene un premio y siente que hay posibilidades de progreso dentro de la empresa.
- Mejora el ánimo y desempeño del empleado.
- El empleado está más comprometido con la empresa.
- El empleador puede conocer de mejor manera las cualidades y habilidades de un empleado antiguo.

---

<sup>14</sup> PET: Polyethylene Terephthalate: Tereftalato de Polietileno

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano, Pág.. 96

<sup>16</sup> DESSLER, Gary. Administración de Personal, Pág. 131

- Los empleados pueden requerir menos inducción y capacitación externa para desarrollar su nuevo puesto.
- Más económico para la empresa ya que no se incurren en gastos de publicación, selección, pagos a empresas reclutadoras, etc.
- Se desarrolla un sano espíritu de competencia entre el resto de empleados que ven que cumplir y esforzarse en el trabajo tiene sus recompensas.

### **Desventajas**

- Un empleado que aplica para un puesto y no lo consigue, queda descontento.
- Cuando un empleado es promovido a una jefatura, sus antiguos compañeros no se sienten contentos por esto.
- El reclutamiento interno no se puede aplicar todo un siempre dentro de la empresa, pues depende de las capacidades del aspirante y si el aspirante podrá seguir progresando y no quedarse estancado en ese puesto.
- Bloquear la llegada de nuevas ideas a la organización.

### **4.1.2.- Reclutamiento externo**

El reclutamiento externo busca conseguir candidatos para llenar una vacante del mercado de recursos humanos completamente ajenos a la empresa.

Existen varias formas de reclutamiento externo, como por ejemplo los recomendados o espontáneos como fuente de candidatos, carteles o avisos en la puerta de la empresa, el reclutamiento por Internet, el reclutamiento en universidades, etc.; a continuación analizaremos 3 de las maneras de reclutamiento externo que son las más usadas por las empresas:

#### **4.1.2.1.- Bolsa de trabajo**

Una bolsa de empleo es un organismo gubernamental o una empresa privada que busca centralizar la información de los empleos disponibles en el mercado laboral, así como también centralizar a candidatos del mercado de recursos humanos.

En nuestro país existen los dos tipos de bolsas de trabajo:

- la gubernamental que se la conoce como Red Socio Empleo (<http://www.socioempleo.gob.ec/>) que es auspiciada por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Relaciones Laborales, en la cual podemos buscar empleo como empleado, o como empleador buscar candidatos para vacantes en la empresa.
- La bolsas de trabajos privadas: en el país existen varias bolsas privadas que ofrecen la posibilidad de buscar y recibir ofertas de empleo a cambio de registrarse en la bolsa, la única condición para poder registrarse es estar dispuesto a recibir publicidad vía correo electrónico. Estas bolsas también están abiertas a las empresas para que puedan buscar posibles candidatos en su base de datos por un costo mensual o anual, entre estas tenemos:
  - Multitrabajos.com (<http://www.multitrabajos.com/>)
  - Ecuatrabajo.com (<http://ecuatrabajo.com/>)
  - Porfinempleo.com (<http://www.porfinempleo.com/home/>)

Es importante anotar, que actualmente, la mayoría de las universidades están ofreciendo el servicio de bolsa de trabajo para sus estudiantes, egresados o titulados, con el objetivo de que al egresar el estudiante tenga la oportunidad de entrar a trabajar lo más pronto posible y así poner en práctica lo que aprendió en la institución.

#### **4.1.2.2.- Agencias especializadas**

Las agencias especializadas como su nombre lo indica, están para buscar personal con características o habilidades específicas. Estas agencias no se usan para contratar a personal operativo, sino mas bien es para buscar llenar las vacantes de ejecutivos de medio y alta jerarquía, ya que además sus servicios caros. Es común oír que a estas empresas se las conoce con el termino de caza talentos o HeadHunters.

Estas empresas por lo general tiene un sus bases de datos los nombres y contactos de los principales ejecutivos de la mayoría de la empresa, con el objeto de que cuando contraten sus servicios para buscar un perfil específico, ser ellos los intermediarios en ponerse en contacto con el posible candidato, realizar las entrevistas, calificar y entregar una terna de posibles candidatos. En este punto, la empresa que contrato los servicios tiene su primer contacto con el posible candidato para empezar las negociaciones.

Existen varias razones por las cuales una empresa usa los servicios de una agencia especializada, como lo señala Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano en página 100, entre ellas tenemos:

- Llegar a personas que se encuentran empleadas en la competencia
- El perfil del cargo requiere un ejecutivo de alto nivel.
- Las especificaciones del cargo no se pueden publicar por ser confidenciales.
- No contar con un departamento de Recursos Humanos que pueda realizar el trabajo.
- No contar con una base de datos de posibles candidatos para llenar la vacante.

En nuestro medio por ejemplo, se puede contratar a empresas multinacionales como Price Waterhouse Coopers para que realice la búsqueda de un candidato y presente los posibles candidatos a la empresa.

#### **4.1.2.3.- Publicaciones**

Las publicaciones en periódicos o revistas especializadas es la opción más utilizada en nuestro medio para reclutar personal. Se debe tener claro que no todos los puestos son factibles de reclutar por este medio, ya que dependerá de las características y requerimientos del puesto, por ejemplo un Gerente General de la empresa difícilmente se lo solicita por medio de una publicación en un periódico.

Al realizar un publicación, es importante la redacción del aviso. Los especialistas en publicidad dicen que todo anuncio debe cumplir 4 normas<sup>17</sup>:

1. Llamar la atención: el aviso debe ocupar una área considerable de la sección de clasificados y la calidad grafica debe permitir una fácil lectura.
2. Desarrollar interés: el aviso debe despertar el interés del candidato por el puesto por el hecho de mencionar los desafíos y retos.
3. Crear deseo mediante aumentar el interés: esto se logra por medio de mencionar aspectos como satisfacción en el trabajo, desarrollo profesional, participación de los resultados, etc.
4. La acción: consiste en provocar la acción del candidato de aplicar para el puesto. En la actualidad se está usando mucho el enviar el curriculum vía correo electrónico

#### **4.1.2.4.- Ventajas y desventajas del reclutamiento externo**

##### **Ventajas**

- La llegada de nuevo personal a la empresa trae consigo la importación de nuevas ideas y nuevos puntos de vista a los problemas y enfoques dentro de le empresa.
- Aprovecha la inversión en estudios y capacitación que realizó otra empresa con el candidato.
- Enriquece el patrimonio humano de la empresa al aportar nuevos talentos y habilidades.
- Reduce el “Principio de Peter”<sup>18</sup> que dice que las personas que hacen bien su trabajo son promocionadas a puestos de mayor responsabilidad, hasta que alcanzan su nivel de incompetencia.

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano, Pág.. 99

<sup>18</sup> The Peter Principle; PETER, Lawrence J.; 1969

“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia: la nata sube hasta cortarse.”<sup>19</sup>

### **Desventajas.**

- El reclutamiento externo es más largo que el interno.
- Es más costoso pues se incurren en varios gastos para poder llegar a tener candidatos.
- Es menos seguro puesto no se conoce a ciencia cierta las cualidades y habilidades del candidato.
- Puede frustrar al personal de la empresa si solo se recluta externamente y no se toma en cuenta el reclutamiento interno.
- Reduce la fidelidad de los empleados al ofrecer oportunidades a extraños.

### **4.2.- Selección de personal**

Una vez que se ha podido obtener un número de postulantes al cargo gracias al reclutamiento, es necesario seleccionar al mejor candidato para llenar la vacante. La selección es como un filtro que se aplica a todos los candidatos para solo quedarse con los que cumplen con los requisitos y habilidades necesarias para el puesto.

A continuación se detallará algunas definiciones de selección:

- “Selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo”<sup>20</sup>
- Selección es un proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado”<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> PETER, Lawrence J.;

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano, Pág.. 111

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano, Pág.. 111

- Selección es recolectar y emplear información de candidatos reclutados externamente para escoger el que recibirá la oferta de empleo<sup>22</sup>

Como se puede notar en las definiciones anteriores, se habla de elección, elegir, escoger a un candidato que cumpla con los requisitos para llenar una vacante, esto se debe a que no todas las personas somos iguales, si fuera así, no existiría la necesidad de un proceso de selección pues todos seríamos capaces de lo mismo, pero como es todo lo contrario las personas somos muy distintas unas de otras, por esta razón es de mucha importancia que se dé un proceso de selección para poder escoger al mejor candidato del puesto. Las diferencias que encontramos entre las personas van desde las físicas, hasta las psicológicas lo que hace que cada persona responda de manera distinta ante determinadas circunstancias.

El realizar adecuadamente esta selección es de mucha importancia por 2 motivos:

1. Su propio desempeño siempre dependerá, en parte, del desempeño de sus subordinados.
2. El reclutamiento y la contratación de empleados es un ítem caro para la empresa si no se los efectúa adecuadamente.

En la selección es el momento en el cual podremos excluir a los candidatos que no sean un aporte para la empresa, esto se lo tiene que hacer en este momento, pues una vez contratado será tarde y puede resultar costoso para la empresa separar a un empleado que no se adecua a los requerimientos de la organización.

#### **4.2.1.- Preselección de carpetas basado en perfil del cargo**

El siguiente paso luego de reclutar a los candidatos, se debe proceder a realizar una preselección. En este momento entra en juego el análisis de puesto que se realizó en el capítulo anterior, pues basados en este análisis de puestos se podrá comparar las carpetas de los aspirantes con los requisitos que

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano, Pág.. 111

se detalla en las especificaciones del cargo y evaluar si el aspirante cumple o no los requisitos para el cargo.

Al realizar esta preselección pueden darse 3 situaciones al comparar las carpetas con la especificaciones del puesto, como lo indica Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano:

1. Si las especificaciones del cargo son mayores a las características del candidato, este no cumple las condiciones ideales para ocupar el cargo, por lo que tiene que ser rechazado para ese cargo.
2. Si las especificaciones del cargo son iguales a las características del candidato, decimos que el candidato reúne las condiciones necesarias para el cargo y es preseleccionado.
3. Si las características del candidato son mayores a las especificaciones del cargo, se dice que el candidato reúne más de las características necesarias para el cargo, se dice que el candidato está muy calificado para el puesto y puede ser preseleccionado. El riesgo que se corre con un candidato que esta sobre calificado para el puesto es que, puede llegar un momento que el candidato se sienta que el trabajo no le representa los retos necesarios para seguir laborando y creciendo profesionalmente y puede darse una renuncia o una deserción al puesto de trabajo.

En este punto de la preselección, se debe anotar que este proceso es muy subjetivo a los criterios de la persona que realiza la comparación, pues no siempre es necesario que se cumpla un 100% de las especificaciones del puesto, es por eso que habrán ciertas especificaciones que no podrán ser pasadas por alto, mientras que otras especificaciones, la persona que realiza la comparación puede ser más tolerante el cumplir o no esa especificación.

#### **4.2.2.- Revisión de antecedentes laborales**

Una vez que se han seleccionado los candidatos que cumple con los requisitos para desempeñar el cargo, es necesario proceder con la revisión y constatación de antecedentes laborales. Este punto es de mucha importancia, debido a que aquí podremos confirmar información que consta

en la carpeta del candidato, como puesto de trabajo anterior, títulos universitarios, años de experiencia, etc.; y además, obtener información adicional del candidato desde la perspectiva de su antiguo empleador, esa información que muchas de las veces no se presenta en una carpeta, información como puntualidad, si es una persona conflictiva, tipo de carácter, etc.

Si bien es cierto que la información que se obtenga de la revisión de antecedente no es determinante para rechazar o aprobar un candidato, es de importancia para los siguientes pasos dentro del proceso de selección, pues el encargado de recursos humanos, quien realizara las entrevistas y pruebas deberá tomar en cuenta estos aspectos obtenidos de la empresa anterior donde trabajo el candidato, para ser tomados en cuenta cuando se de la entrevista y pruebas psicológicas que se tomen a los candidatos.

Como se está obteniendo información de un posible candidato, la fuente de esta información debería ser el área de recursos humanos de la anterior empresa y en lo posible se debería pedir hablar con la responsable del departamento, para que sea esta persona la responsable de dar la información más certera. Luego de obtener la información, es importante anotar en la carpeta el nombre de la persona que da la información y la fecha. Esto servirá, en el caso que, se tenga alguna duda, volver a llamar a consultar algo sobre este candidato y determinar si la información brindada por la primera persona es la misma que se obtiene en la segunda llamada o es otra información diferente a la primera.

#### **4.2.3.- Entrevistas**

La entrevista es el método más utilizado para la selección de personal, además, es el primer acercamiento de la empresa con el candidato. Esta entrevista servirá para que el personal de recursos humanos pueda conversar y conocer al candidato, explicar detenidamente los requerimientos y funciones del puesto al que está aplicando el candidato, ambiente de trabajo, sueldo, etc.

En esta entrevista, el personal de recursos humanos efectuará una entrevista dirigida basada en un grupo de preguntas que buscan conocer lo que piensa el candidato acerca de si mismo y de su forma de trabajar. Las preguntas son de tipo abierta, o sea, el candidato podrá responder como él quiera a las mismas. A continuación, se detallan las preguntas de la entrevista inicial<sup>23</sup>:

- ¿Cómo nos conoció?
- ¿Qué sabe de nuestra empresa?
- ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
- ¿Qué ha oído/leído de nuestra empresa?
- ¿Está usted estudiando otras ofertas de trabajo?
- Si tuviera que destacar 3 virtudes o valores de usted, ¿cuáles serían?
- Si tuviera de destacar 3 defectos de usted, ¿cuáles serían?
- ¿Cuál es el sueño u objetivo en la vida?
- ¿Se considera un candidato capaz de lograr este puesto?
- ¿Cómo se relaciona con sus compañeros de trabajo?
- ¿cuál sería su trabajo ideal?
- Qué opina de los trabajos en los que hay que prestar mucha atención?
- Qué opina de los trabajos en los que hay que demostrar una gran creatividad?
- ¿Qué cualidades define a un buen jefe?
- ¿Cuál sería el mejor equipo de trabajo para usted?
- ¿Qué es para usted lo más importante de un puesto de trabajo?
- ¿A qué ritmo está usted acostumbrado a trabajar?
- ¿Por qué eligió este puesto de trabajo?
- ¿Trabajaba mientras completaba sus estudios? ¿En qué?
- ¿Considera que esta bien preparado para ocupar este puesto de trabajo?
- Donde se ve dentro de 5, 10, 15 años?
- ¿Cuáles son para usted las claves del éxito profesional?
- ¿Ha asistido usted a clases durante los tres últimos años? ¿De qué?.
- ¿Por qué?
- ¿Por qué ha salido de sus puestos anteriores?

---

<sup>23</sup> Dpto. de Recursos Humanos Cuenca Bottling Co Ca

- ¿Cuáles eran sus funciones en puestos de trabajo antiguos?
- ¿Qué le han aportado estas experiencias profesionales?
- ¿Por qué cree que deberíamos contratarle?
- Si tuviera que destacar su logro profesional más importante, ¿Cuál elegiría?
- ¿Quiere hacernos alguna pregunta?

Una vez que se termine de efectuar la entrevista, se le pedirá al candidato que llene una solicitud de empleo, en la cual se detallará información básica del candidato, esposa, hijos, trabajos anteriores, educación, referencias, etc.

#### **4.2.4.- Pruebas de conocimientos y psicológicas.**

Las pruebas de conocimiento nos permitirá determinar si el candidato en verdad conoce lo que dice conocer. En el área operativa de la empresa son pocos los cargos que requieren de una prueba de conocimientos, se puede decir que para el cargo de montacarguista sería uno de los pocos cargos que requiere dicha prueba. En cambio en el área administrativa, serán necesarias tomar pruebas que permitan demostrar que el candidato conoce determinada habilidad y podrá desarrollar correctamente el cargo. Áreas como contabilidad, asistente de gerencia, auditoria, sistemas por ejemplo son áreas que para la contratación de un nuevo empleado requiere una prueba de conocimientos.

Por ejemplo en el área de sistemas, la prueba de conocimientos sería:

- Tomando como base el archivo FORMA\_BASE, desarrollar un mantenimiento de la tabla IN\_CLIENTES\_PROVEEDORES.
- Desarrollar una factura usando IN\_COMPROBANTES e IN\_COMPROBANTES\_DETALLE para almacenar la cabecera y el detalle de la factura. La tabla IN\_ARTICULOS tienen los artículos que se podrán facturar. Esta facturación permitirá en ingreso de la cantidad, el precio del artículo no se podrá modificar.
- Considerar si el artículo tiene o no tiene IVA, ICE

- En lo concerniente a los descuentos, puede ser al total de la factura, un porcentaje o un valor fijo. También puede haber descuentos por ítem solo en porcentaje.

Cada una de las áreas antes mencionadas, será la responsable de elaborar una prueba que permita evaluar al candidato, brindando todas las herramientas y datos necesarios que la prueba se pueda llevar a cabo correctamente, por último, el área que busca un nuevo empleado evaluar y calificar dicha prueba. Los resultados de estas prueba tendrán que ser entregados a recursos humanos.

Adicional a las pruebas de conocimientos, todos los empleados realizan el test 16 PF-5 de M. T. Russell / D.L. Kcrol de personalidad.

#### **4.2.5.- Selección de candidato**

Una vez que se realizaron todos los pasos anteriores, se procederá, si la situación lo permite, a escoger a los tres mejores candidatos. Estos candidatos serán analizados conjuntamente con el jefe del área para evaluar todos los por menores de cada una de los posibles candidatos. En este punto, los tres candidatos serán convocados para una reunión individual con el jefe del área, en la cual el podrá conversar más detenidamente de las condiciones de trabajo, mostrarles el lugar de trabajo, definir el sueldo y aclarar cualquier duda que el candidato pudiera tener.

Luego de esta entrevista con los candidatos, el jefe de área, será el encargado de escoger a la persona para ocupar la vacante, informando a recursos humanos las razones del porque de su decisión. Los candidatos que no fueron escogidos pasarán a la base de carpetas para cubrir cualquier eventualidad y no realizar un nuevo proceso de reclutamiento y selección , por ejemplo si el empleado seleccionado y contratado no se adapta a la empresa y decide renunciar, el área de recursos humanos, cuenta con dos candidatos de reserva para cubrir el cargo. Es importante que en la carpeta

de estos candidatos que quedan como reserva se anote la fecha de la pre selección, para que en un futuro, si se necesita llenar nuevamente este cargo, y la fecha de la pre selección no es mayor a un año se puede llamar a este candidato, si es mayor el tiempo, se tendría que incluir esta carpeta para que se someta al proceso de selección otra vez.

#### **4.2.6.- Exámenes médicos pre ocupacionales**

Una vez que recursos humanos tiene el candidato seleccionado para el cargo, se pondrán de acuerdo para que el candidato se proceda a realizar una serie de exámenes Pre ocupacionales. Estos exámenes se los realizar en las instalaciones de la AEPIC (dispensario médico adscrito al IESS) sin costo alguno para el candidato.

Si los resultados de estos exámenes están todos bien, el candidato pasara al proceso de contratación, pero en el caso de que el candidato presente algún problema de salud que interfiera con el cargo, se tendrá que rechazar a ese candidato y elegir al siguiente de la lista.

Los exámenes médicos pre ocupacionales, nos permitirán determinar si un empleado o un candidato a un cargo tiene algún tipo de afección que le impida trabajar con normalidad o que el trabajo pueda agravar esta condición. Debido a la importancia que se está dando en la actualidad al S.A.R.T. ( Sistema de Auditoria de Riesgos en el Trabajo) es un requisito indispensable contar con estos exámenes, debido a que si por ejemplo en el examen sale que el candidato tiene alguna afección en su columna, y el cargo al que aplica, su actividad diaria es levantar pesos, este trabajo a este candidato puede hacer que su condición vaya agravándose más y esto a mediano plazo puede traer problemas pues se pudiera considerar una enfermedad de trabajo y la empresa tendría que indemnizar al empleado por haber ayudado a que esta afección se agrave

### **4.3.- Proceso para el reclutamiento de personal en CBC**

El proceso de Reclutamiento de Personal para Cuenca Bottling Company, será el que se detalla a continuación:

- Es necesario establecer un tiempo de plazo para realizar el reclutamiento según sea el caso:
  - Cuando se trata de reclutamiento interno, el tiempo máximo será de 3 días.
  - En el caso de reclutamiento externo, el tiempo máximo será de una semana.
  - Este punto es de importancia que lo conozcan los jefes departamentales para evitar el típico "necesito un remplazo de urgencia", ya que estos apuros lo único que provocan es la contratación de personas que no son aptas para el puesto y al poco tiempo renuncian a la empresa.

#### **4.3.1.- Reclutamiento.**

1. El jefe de una área dentro de la empresa solicita un nuevo empleado, esta solicitud básicamente se la realiza por dos situaciones:
  - a. La renuncia de un empleado
  - b. Operativamente es necesario contratar otro empleado. En este punto, es necesario que la Gerencia General este de acuerdo con este requerimiento.
2. Recursos Humanos evalúa el requerimiento
  - a. Si es para remplazar a un empleado que renunció, va al paso 3
  - b. Si es para crear un nuevo puesto de trabajo en el área que solicita.
    - i. Consulta con la Gerencia General sobre esta nueva contratación.
      1. Si la gerencia está de acuerdo y lo autoriza, va al paso 3.
      2. Si la Gerencia no aprueba esta nueva contratación, se notifica al jefe de Área sobre la negativa de la nueva contratación.

3. Analiza si es factible el Reclutamiento Interno
  - a. Si lo es, publica en las carteleras de la empresa el requerimiento para llenar la vacante.
  - b. Si no es factible, se elabora el anuncio para publicar el requerimiento.
    - i. Dependiendo del cargo solicitado el requerimiento se lo hará por medio de una publicación en un periódico local o a través de los servicios de una agencia especializada.
4. Recepción de carpetas
  - a. La recepción de carpetas se lo hará hasta la fecha establecida en el anuncio.

#### **4.3.2.- Publicación de requerimiento de personal**

1. Toda publicación debe tener un tamaño que llame la atención y sea visible en la sección de anuncios en la que se publicara.
2. El nombre de la empresa debe estar claramente identificada con su respectivo logo
3. El nombre del cargo debe estar resaltado
4. Lista de las especificaciones para el cargo solicitado
5. Fecha máxima de entrega de carpetas
6. Dirección y horario para entrega de carpetas
7. Correo electrónico para envío de carpetas

### 4.3.3.- Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento

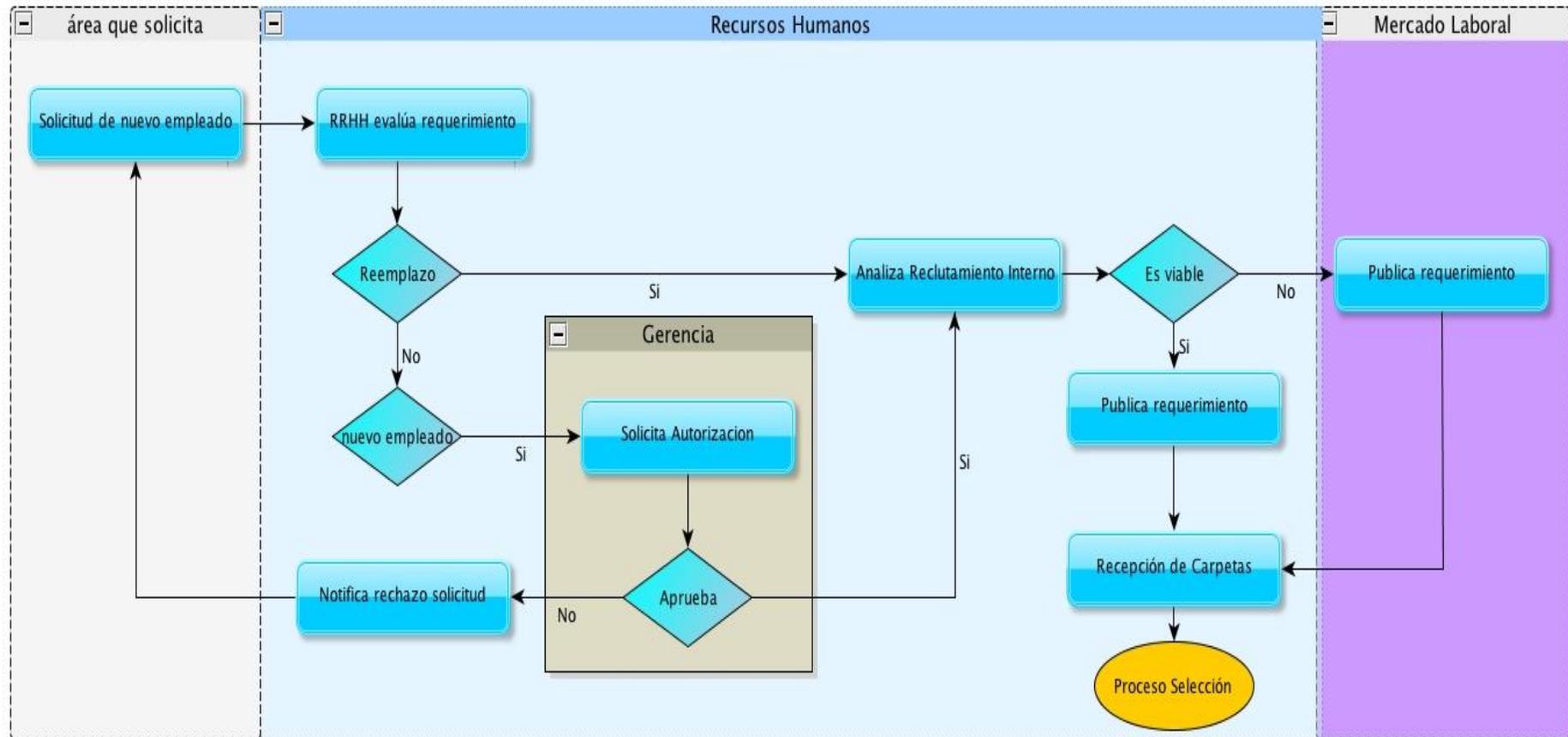


Ilustración 5: Proceso de reclutamiento

Proceso desarrollado conjuntamente con RRHH Cuenca Bottling Co Ca

#### **4.4.- Proceso para la selección de personal en CBC**

Una vez que se ha finalizado el proceso de Reclutamiento, se ha obtenido un número de carpetas con las cuales se puede iniciar el proceso de selección. El proceso que seguirá Cuenca Bottling Company para la selección de un nuevo empleado es el siguiente:

- Al igual que en el proceso de Reclutamiento, es necesario establecer tiempos de plazo para la selección:
  - En el caso que sea por reclutamiento interno, serán necesarios máximo 2 días
  - En el caso de que sea por reclutamiento externo, el tiempo máximo será de una semana.
- Antes de empezar el proceso de selección, RRHH solicita al área que requiere del nuevo empleado que elabore la prueba de conocimientos y defina la fecha de la misma si el caso lo amerita.

##### **4.4.1.- Selección.**

1. Se realiza una pre selección de las carpetas obtenidas
2. Se revisa la base de carpetas que se dispone en la empresa para obtener más candidatos
3. Se revisa nuevamente todas las carpetas, comparando el perfil del cargo con el de las carpetas
  - a. Si no cumple con el perfil se clasifica la carpeta para otro puesto que pudiera ocupar dentro de la empresa y pasa a la base de carpetas
  - b. Si cumple con los requisitos pasa al punto 4
4. Se fija la fecha para la entrevista del candidato
5. El candidato asiste a la entrevista
  - a. Si no asiste a la entrevista y justifica su falta se asigna nueva fecha para la entrevista
  - b. Si no asiste y no justifica su falta se descarta la carpeta
6. Luego de la entrevista el candidato debe llenar una solicitud de empleo

7. Se analiza la entrevista y la solicitud para determinar si Califica para el puesto
  - a. Si no califica, se descarta al candidato
  - b. Si califica, para al paso 8
8. Si el cargo requiere pruebas de conocimiento y aptitudes
  - a. Si no requiere de pruebas el candidato esta pre seleccionado, pasa al punto 12
  - b. Si se requiere pasa al paso 9
9. Se informa de la fecha y hora de la prueba de aptitudes
10. Candidato asiste a la prueba
  - a. Si no asiste a la prueba se descarta al candidato
11. El candidato pasa la prueba de conocimientos
  - a. Si no pasa la prueba se descarta al candidato
  - b. Si pasa, esta pre seleccionado, pasa al punto 12
12. Se revisa los antecedentes laborales del candidato
13. Se confirma la información puesta por el candidato en su carpeta y solicitud
  - a. Si no se confirma se descarta al candidato
  - b. Si se confirma pasa al paso 14
14. Se obtuvo nueva información relacionada con el candidato
  - a. Si hay nueva información, pasa al paso 15
  - b. No se obtiene información adicional, el candidato esta seleccionado, pasa al punto 16
15. Se analiza la nueva información para determinar si el candidato califica para el puesto
  - a. Si no califica, se documenta la razón de la descalificación y se descarta al candidato
  - b. Si califica, el candidato es seleccionado y pasa al punto 16
16. El candidato esta seleccionado
17. Se elabora un informe de los candidatos seleccionados
18. Envía el informe de RRHH al Jefe del área que solicito el empleado
19. Jefe del área analiza informe de candidatos
20. Escoge a los que desea entrevistar
21. Define fecha y hora de entrevista

22. Informa a RRHH de que candidatos entrevistara y la fecha y hora de la entrevista
23. RRHH notifica al candidato de la fecha y hora de la entrevista
24. El jefe de Área realiza las entrevistas
25. Selecciona la mejor opción
26. Informa a RRHH de su decisión
27. RRHH emite la orden para los exámenes médicos pre ocupacionales
28. El futuro empleado se realiza estos exámenes en la A.E.P.I.C.
29. Entrega los resultados al departamento Medico
30. Si existe una enfermedad ocupacional, el departamento Medico la registra
  - a. Si no existe pasa al punto 31
31. Se genera informe para RRHH
32. Candidato pasa al proceso de Inducción

#### **4.4.2.- Entrevista**

1. Entrevista dirigida para conocer al candidato
2. Aplicación de test de personalidad
3. Aplicación de test psicológicos
4. Llenar solicitud de empleo por parte del candidato

4.4.3.- Diagrama de flujo del proceso de selección.

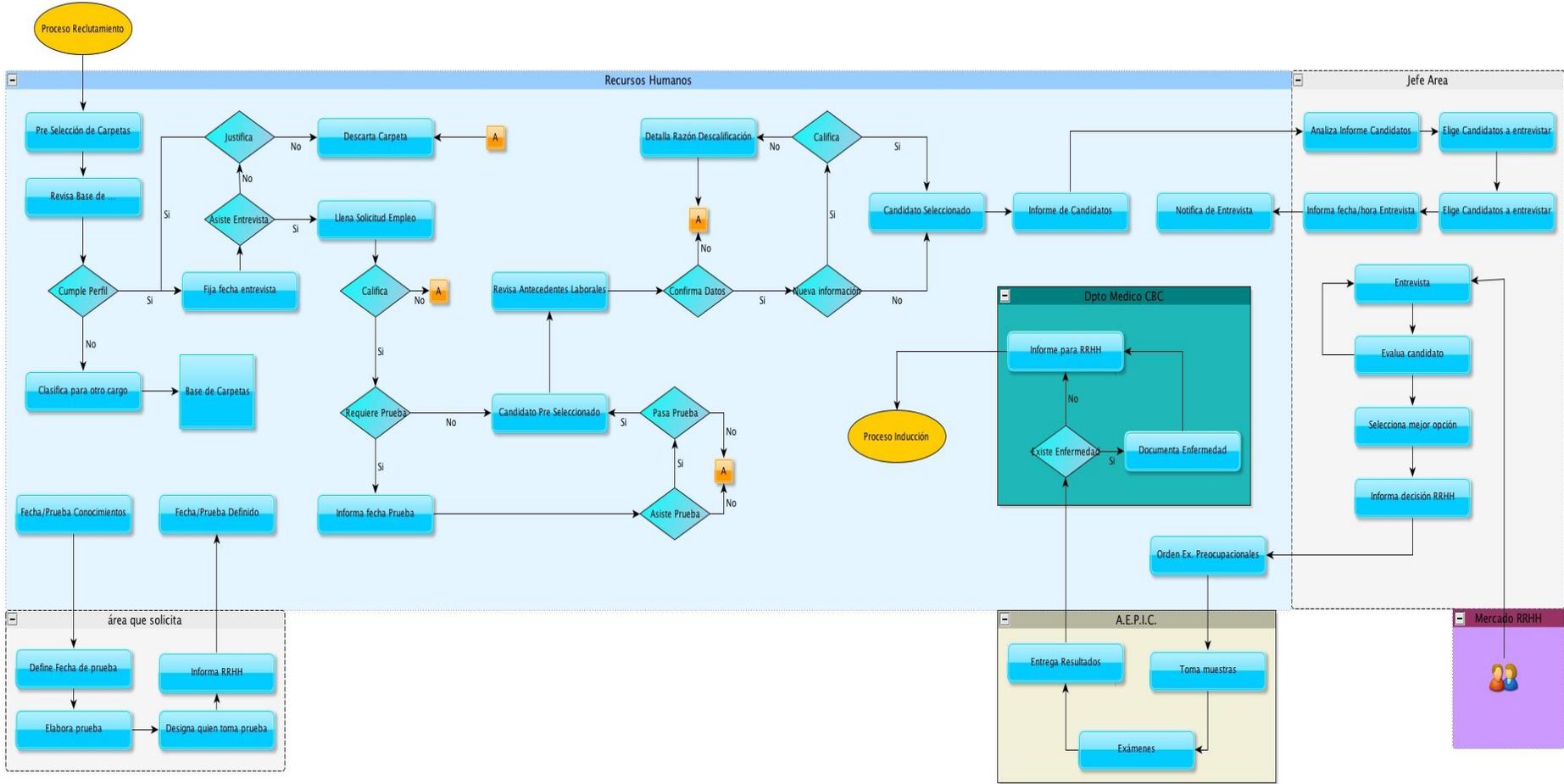


Ilustración 6: Proceso de selección

Proceso desarrollado conjuntamente con RRHH Cuenca Bottling co

#### 4.5.- Conclusiones

Como se ha podido analizar a lo largo de este capítulo, se puede concluir que :

- el procesos de reclutamiento y de selección están íntimamente ligados, ya que si no se da un buen reclutamiento no se podrán obtener candidatos para el puesto, y si no se da una buena selección no se tendrá a un candidato idóneo para el puesto, lo que ocasionaría que la persona que empieza a trabajar renuncie al poco tiempo de haber empezado.
- Los dos procesos planteados en este capítulo son necesarios para el departamento de Recursos Humanos, ya que con estos se tendrá por escrito como debe actuar el personal de RRHH cuando se requiera hacer el proceso de reclutamiento y de selección, además se ha adjuntado un diagrama de flujo de cada uno de los proceso, que permitirá de una manera grafica conocer cuál es el proceso a seguir.
- Algo de mucha importancia que se debe anotar en este punto, es que luego del proceso de selección, la empresa Cuenca Bottling Company ha decidido continuar en paralelo con el proceso de inducción y el de contratación. Esto se debe a que por experiencia se ha visto que el proceso de contratación puede demorar algunos días y es indispensable y necesario que el nuevo empleado ya vaya conociendo su lugar de trabajo, las normas de la empresa.
- Los procesos de inducción y de contratación arrancarían paralelamente, pero se dará un poco más importancia a la inducción, antes que a la contratación, es porque actualmente se hace el proceso de contratación y luego el proceso de inducción, y ha pasado en ocasiones, que el nuevo empleado contratado ya, empieza con la inducción se da cuenta que el trabajo que va a desarrollar no es lo que él pensaba y renuncia a los días de haber sido contratado. Esto ocasiono muchos problemas pues es una pérdida de tiempo y recursos para la empresa.

## **CAPÍTULO 5: CONTRACCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL**

### **5.1.- La contratación del personal**

Una vez que se ha seleccionado al mejor candidato para el cargo requerido por la empresa, se debe proceder a la contratación del mismo. Entendemos por contratación, al documento escrito celebrado entre la empresa y el empleado, en el que las partes acuerdan un determinado trabajo para el empleado, a cambio, la empresa ofrece una remuneración al empleado por su trabajo.

Este contrato celebrado entre el empleado y la empresa, es el documento que certifica la relación de dependencia del empleado para la empresa. Por este contrato, tanto la empresa como el empleado, se comprometen a cumplir y a hacer lo que estipule el mismo.

#### **5.1.1.-Normativa de contratación de Cuenca Bottling Company**

Luego de haber realizado el proceso de reclutamiento y de selección, y de contar con el candidato idóneo para ocupar un determinado cargo dentro de la empresa, se procederá a la contratación del empleado.

Según el Artículo 11 del Reglamento Interno de Trabajo de Cuenca Bottling Company, se dice que "El reclutamiento, selección y el posterior ingreso... será facultad exclusiva de la empresa CUENCA BOTTLING CO. CA. ...". Entendemos que el hecho de estar seleccionado no garantiza que se realice la contratación, esto solo lo determinara la empresa a través de sus delegados, en este caso el departamento de recursos humanos y mientras no se firme el contrato legalmente todavía no es un empleado de la empresa.

Además, en el artículo 12 del Reglamento Interno de Trabajo de Cuenca Bottling Company, se indica que “Siendo derecho exclusivo de la empresa el seleccionar a su personal, se establece la obligación de someterse a las pruebas que esta señale oportunamente, debiendo además los aspirantes llenar una solicitud, cumplir con ciertos requisitos y presentar documentos de ley. ...”, el futuro empleado está en la obligación de satisfacer todos los requisitos que la empresa así lo requiera, en el caso, que el futuro empleado no cumpla con estos requisitos puede ser causa para no contratarlo.

### **5.1.2.- Aspectos legales de la contratación**

En el código de trabajo se habla de varios tipos de contratos, entre ellos tenemos:<sup>24</sup>

- Contrato con tiempo mínimo de duración
- Contrato indefinido
- Contrato por obra cierta
- Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- Los de servicio doméstico;
- Los de aprendizaje;
- Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;
- Los contratos a prueba;

De estos contratos, la empresa usará:

- Contrato con tiempo mínimo de duración
- Contrato indefinido
- Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;
- Los contratos a prueba;

Por otro lado, en el artículo 8 del Reglamento Interno de Trabajo de Cuenca Bottling Company, se clasifica a los empleados en:

- Permanentes: “Quienes a la fecha de aprobación del presente instrumento tienen contrato indefinido suscrito con la empresa y que

---

<sup>24</sup> Código de Trabajo Ecuatoriano, Art. 14

en la actualidad constan en la nómina respectiva o aquellos que en el futuro fueren contratados como tales por parte de la empleadora.”<sup>25</sup>

- Temporales
  - Eventuales: “Aquellos que la empresa contrata por un período determinado no mayor a seis meses en un año para la ejecución de una obra cuya labor no sea estable y se encuentre superditada a necesidades ocasionales.”<sup>26</sup>
  - Ocasionales: “Trabajadores contratados por un período determinado para suplir necesidades circunstanciales que sean ajenas al objeto social principal del empleador”<sup>27</sup>
  - De temporada: “son aquellos que se realizan para trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores”<sup>28</sup>

### **5.1.3.- Duración del contrato**

Según el artículo 15 del Código de Trabajo dice “Contrato a prueba.- En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes. Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente. ...”

Y como se indica en el artículo 14 del Reglamento Interno de Trabajo de Cuenca Bottling Company: “Los contratos... tendrán un periodo de prueba de noventa días... Culminado dicho período se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo faltante para completar un año, durante el período de prueba las partes están en facultad para darlo por terminado libremente

---

<sup>25</sup> Reglamento Interno de Trabajo Cuenca Bottling Company, Art. 8.

<sup>26</sup> Reglamento Interno de Trabajo Cuenca Bottling Company, Art. 8.

<sup>27</sup> Reglamento Interno de Trabajo Cuenca Bottling Company, Art. 8.

<sup>28</sup> Reglamento Interno de Trabajo Cuenca Bottling Company, Art. 8.

sin necesidad de notificarlo por escrito, no habrá en consecuencia lugar al pago de indemnización alguna."

Luego de que el empleado ha pasado los noventa días de prueba y ha terminado su contrato por un año, si la empresa así lo desea, podrá renovar dicho contrato permanente, pues ya no tendrá tiempo límite de contrato sino será indefinido.

#### **5.1.4.- Firma y legalización del contrato**

El departamento de Recursos Humanos cuenta con un modelo de contrato desarrollado por el departamento legal de la empresa, el mismo que es llenado con los datos del nuevo empleado, en el cual se especifica el cargo que desempeñara el nuevo empleado, su sueldo, periodo de prueba, fecha de inicio de labores, etc. Una vez que es llenado y revisado por recursos humanos, se entrega las 3 copias al nuevo empleado para que lea el contrato y comprobar que si está de acuerdo con todas las cláusulas del mismo.

##### **5.1.4.1.- Ministerio de Relaciones Laborales**

Una vez que son revisados los contratos por el empleado, estos documentos servirán para cuando se tenga que presentar en el Ministerio de Relaciones Laborales los contratos, previo turno generado.

En la actualidad, todas la empresas deben contar con una usuario y contraseña que les permite ingresar al modulo de registros de contratos y actas de finiquito del Ministerio de Relaciones Laborales<sup>29</sup>. Sin esta clave no se podrán obtener los turnos para legalizar los contratos.

En la página Web del Ministerio de Relaciones Laborales, se podrá registrar uno o más contratos según sea el caso. La información que se requiere para hacer esto es<sup>30</sup>:

---

<sup>29</sup> [www.mrl.gob.ec](http://www.mrl.gob.ec)

<sup>30</sup> Manual de Usuario de Contratos, [www.mrl.gob.ec](http://www.mrl.gob.ec), Pág. 10

- Número de contratos a legalizar
- El tipo de contrato a legalizar
- Ciudad en la que se realizara el tramite

Cuando se da clic en el botón aceptar, aparecerá N cantidad de líneas según el número de contratos a registrar, en los cuales nos pedirá la siguiente información<sup>31</sup>:

- Información del trabajador
  - Documento de identificación
  - Apellidos completos
  - Nombres completos
  - Fecha de nacimiento
  - Género
  - Teléfono
  - Email
  - Tiene discapacidad, en caso de tenerla se deberá especificar:
    - Número de carnet del CONADIS
    - Tipo de discapacidad
    - Grado de discapacidad
- Información del contrato
  - Tipo de contrato
  - Inicio de labores
  - Terminación del contrato
  - Rama de actividad
  - Cargo/ Actividad
  - Remuneración
- Subir contrato PDF
  - En esta opción se podrá subir el contrato que firmo el empleado para que sea revisado por un inspector

Una vez que se ha completado la información, se tiene que presionar el botón registrar y obtendremos como resultado<sup>32</sup>:

- Número de guía

---

<sup>31</sup> Manual de Usuario de Contratos, [www.mrl.gob.ec](http://www.mrl.gob.ec), Pág. 12

<sup>32</sup> Manual de Usuario de Contratos, [www.mrl.gob.ec](http://www.mrl.gob.ec), Pág. 20

- Número de contratos
- Inspector a cargo de la revisión

Para que la información se grabe en el sistema se debe dar clic en el botón Extracto. Después que se carga la información del empleado, el tipo de contrato y el archivo PDF, un inspector revisara el contratado y en caso de existir observaciones, se harán llegar las mismas vía email para que sean corregidas.

En el caso de no existir observación, el empleador será notificado vía email la fecha y hora del turno para legalizar los contratos. Una vez recibido el email, se deberá ingresar nuevamente al sitio Web del Ministerio de Relaciones laborales para imprimir el extracto del contrato<sup>33</sup> e imprimir el turno<sup>34</sup> para la legalización. Es importante anotar, que la hoja del extracto será la única que tiene las firmas, y será anexado al contrato como su última hoja.

Con estos documentos, el representante legal o su delegado acudirán a la cita para que se legalice los documentos y se proceda con las firmas de los contratos.

#### **5.1.4.2.- IESS**

Es obligación de la empresa dar el aviso de entrada en el IESS desde el primer día de trabajo del empleado. Este punto es de mucha importancia ya en un supuesto que la empresa no haga el aviso de entrada cuando ingresa el empleado a laborar y el empleado sufre un accidente o enfermedad, no podrá recibir atención médica en caso de una enfermedad o ser beneficiario del seguro de riesgo de trabajo en caso de un accidente.

En este punto, Cuenca Bottling Co, ha visto la necesidad de que se normalice esta tarea del aviso de entrada del empleado, por lo que es obligación del área de recursos humanos el hacer el respectivo aviso de

---

<sup>33</sup> Manual de Usuario de Contratos, [www.mrl.gob.ec](http://www.mrl.gob.ec), Pág. 40

<sup>34</sup> Manual de Usuario de Contratos, [www.mrl.gob.ec](http://www.mrl.gob.ec), Pág. 44

entrada y dejar una copia en la carpeta del empleado como constancia. Dentro del área de recursos humanos se cuenta con una trabajadora social que es la encargada de realizar todos los trámites con el IESS.

Este procedimiento se lo hace a través de la página Web del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ([www.iesg.gob.ec](http://www.iesg.gob.ec)) para lo cual el empleado debe contar con una clave con la cual podrá realizar los avisos de entrada y salida del empleado, así como otras tareas como aviso de nuevos sueldos, comisiones, días de enfermedad, faltas, etc.

#### **5.1.5.- Documentación de carpeta del empleado**

La documentación que debe tener cada carpeta de un empleado es la que se detalla a continuación:

- Copia de la cedula de ciudadanía o de identificación en caso de extranjeros
- Certificado de votación de las últimas votaciones
- Foto tamaño carnet
- Copia de los títulos que acrediten su grado de escolaridad, debidamente refrendados o certificados
- Partida de matrimonio
- Partida de nacimiento o cedula de los hijos
- Hoja de vida debidamente comprobada
- Informe del departamento médico sobre las exámenes médicos pre ocupaciones.
- Solicitud de empleo debidamente llenada y firmada
- Contrato legalizado
- Aviso de entrada a la empresa

#### **5.2.- Proceso de inducción de personal**

Una vez que se ha seleccionado al candidato para llenar una vacante, y si esta selección fue realizada adecuadamente, se tendrá como resultado a un empleado capaz de desempeñarse correctamente en el puesto, pero a

más de esto, es necesario que a esta persona se la involucre tanto dentro de la empresa así como en el puesto de trabajo, esto se logra por medio del proceso de inducción.

La inducción tiene por objetivo brindar al empleado la información suficiente que permita al empleado ubicarse dentro de la empresa y de su puesto de trabajo, conocer con las personas con las que tendrá que trabajar directa e indirectamente, conocer como realizar los trabajos a él encomendados, etc.

### **5.2.1.- Proceso de inducción**

El proceso de inducción dentro de Cuenca Bottling Company se lo realizará de manera obligatoria en las siguientes áreas:

- Recursos Humanos
- Seguridad y salud en el trabajo
- Trabajo Social
- Jefe inmediato del nuevo empleado

Dependiendo de cuál sea el puesto de trabajo del nuevo empleado, a más de las áreas antes citadas, se tendrá que realizar la inducción con las áreas que estén relacionadas con ese puesto de trabajo, por ejemplo un vendedor es necesario que conozca los procesos y documentos con los que se trabaja en caja para el pago de una factura, o conocer las distintas presentaciones que se manejan en stock, etc., ya que no conocer de estos aspectos, por más preparado que sea el empleado, si no conocer la forma de trabajo en la empresa, no podrá realizar correctamente su trabajo.

Las inducciones que un empleado puede recibir son de tres tipos:

- **Verbal:** Es la inducción que da un empleado antiguo o el jefe departamental a un nuevo empleado de manera oral, en la cual se explica sobre ciertos temas relacionados con su trabajo, el departamento al que pertenece o sobre normas o políticas de la empresa.

- **Practica:** Ciertos puestos de trabajo requieren la utilización de maquinaria especializada para el desarrollo de las actividades del nuevo empleado. Este tipo de inducción nos permite hacer que el nuevo empleado se familiarice con el uso de esa maquinaria y que no represente un peligro para sí mismo el no saber usar una equipo adecuadamente.
- **Escrita:** La inducción escrita básicamente consiste en la documentación escrita que se le entrega al nuevo empleado para que lea detenidamente, como por ejemplo:
  - Copia del reglamento interno de trabajo
  - Manual de procedimientos
  - Reglamento de seguridad y salud en el trabajo

Una vez que el empleado ha recibido la inducción, es necesario conocer si la inducción cumplió el objetivo de dar a conocer al nuevo empleado aspectos generales de su puesto de trabajo así como de la empresa.

La evaluación que se tomará al nuevo empleado básicamente consiste en aspectos generales de la empresa, reglamento interno y reglamento de seguridad y salud.

Como es de conocimiento, a partir de enero del 2013, todas las empresa serán auditadas por el IESS con relación al S.A.R.T. (Sistema de Auditoria de Riesgos del Trabajo) y uno de los aspecto que se toca es si los empleado reciben una adecuada inducción a las políticas y reglamento de la empresa, al reglamento de seguridad y salud, y la única forma de certificar por parte de la empresa de que se hizo la inducción es con un documento firmado por el empleado de que recibió la inducción y su respectiva evaluación. Si no existe la evaluación, el SART considera que no hubo la inducción adecuada del caso.

### **5.2.2.- Inducción general**

El proceso de inducción será realizado por varias personas dentro de la organización. Esto dependerá del área en la que laborará el nuevo empleado. En Cuenca Bottling Company, el proceso de inducción se inicia

en el área de Recursos Humanos, en el cual se informa al nuevo empleado aspectos como:

- Estructura de la organización
- Sueldo y beneficios
- Forma de pago
- Horarios de trabajo
- Tipo de contrato
- Políticas Internas

Posterior a esto, el empleado recibe la inducción de Seguridad y Salud en el trabajo, la misma que deberá tocar temas como:

- Reglas generales de seguridad
- Responsabilidad de los trabajadores y supervisores
- Trabajos de alto riesgo
- Orden y limpieza
- Herramientas manuales, eléctricas y portátiles
- Manejo de materiales y cargas
- Transito dentro de la empresa
- Incendios
- Primeros Auxilios
- Control de materiales y químicos peligrosos
- Recomendaciones
- Señalización

Posterior a esta inducción, se procederá a que la Trabajadora social realice la inducción, lo temas básico que ella tratara con los empleado son:

- Tramites del IESS
- Visitas al personal
- charlas

Estas tres áreas son las que darán la inducción básica a todo nuevo empleado, dependiendo del área de trabajo será necesario que se realicen más inducciones. Por este motivo se ha creado un formato para registrar la inducción básica que se detalla a continuación:

FORMATO DE CONTROL DE INDUCCIÓN BASICO

NOMBRE \_\_\_\_\_ FECHA DE INDUCCIÓN \_\_\_\_\_

CARGO \_\_\_\_\_ FECHA DE INGRESO \_\_\_\_\_

RECURSOS HUMANOS

Estructura de la organización

Sueldos y beneficios

Forma de Pago

Horarios de trabajo

Tipo de contrato

Políticas internas


\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL RESPONSABLE

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

REGLAS GENERALES

RESPONSABILIDAD DE LOS TRABAJADORES Y SUPERVISORES

TRABAJOS DE ALTO RIESGO

ORDEN Y LIMPIEZA

HERRAMIENTAS MANUALES, ELECTRICAS Y PORTATILES

MANEJO DE MATERIALES Y CARGAS

TRANSITO

INCENDIOS

PRIMEROS AUXILIOS

CONTROL DE MATERIALES Y QUÍMICOS  
PELIGROSOS

RECOMENDACIONES


\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL RESPONSABLE

## TRABAJO SOCIAL

TRAMITES IESS

VISITAS AL PERSONAL

CHARLAS


\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL RESPONSABLE

OBSERVACIONES:


\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL ASPIRANTE

Con este formato, se quiere dejar una constancia de que el empleado recibió la inducción y que por parte de la persona que da la inducción no se queden temas por tratar o explicar al nuevo empleado.

### **5.2.2.1.- Inducción a la organización**

Esta inducción la realizara el jefe del área de recursos humanos, en el punto Estructura de la organización. Es necesario que el nuevo empleado sepa que Cuenca Bottling es parte de un grupo empresarial, ya que en su trabajo se oirán hablar de las otras empresas y si no conoce de estas, tal vez no sepa de que se trata. Además es importante, en este punto, que el empleado sepa y conozca de otras empresas pertenecientes a los dueños que por lo general son clientes de la empresa y al igual que el resto de empresas del grupo requieren un trato especial cuando requieren algún producto o servicio.

### **5.2.2.2.- Inducción del reglamento interno de la empresa**

El área de recursos humanos será la encargada de hacer la inducción sobre el reglamento interno de la empresa al nuevo empleado, a más de esto, se entregará una copia simplificada del reglamento al empleado y de requerir el empleado se le puede facilitar todo el reglamento de la empresa. En esta inducción el empleado conocerá sus deberes y obligaciones, así como sus derechos dentro de la empresa, conocer que son faltas graves para la empresa, las sanciones que recibirá en caso de incurrir en una falta.

### **5.2.2.3.- Inducción del reglamento de seguridad y salud**

La inducción al reglamento de Seguridad y Salud, la realizará el jefe de Seguridad y salud, en la que se explicará todos los temas detallados en el formato anterior y se hará la entrega de una copia del Reglamento de seguridad y salud en el trabajo.

### **5.2.3.- Inducción específica**

Según el puesto en el que vaya a trabajar el nuevo empleado, se tendrá que realizar la inducción específica del área o áreas que tiene relación con el puesto del nuevo empleado. Esta inducción por lo general lo dará el jefe del departamento o el jefe del departamento relacionada con el puesto del trabajo del nuevo empleado.

#### **5.2.3.1.- Inducción al puesto de trabajo**

El jefe del departamento será el encargado de hacer la inducción al puesto de trabajo, indicándole sus funciones, responsabilidades según los detalles y descripciones del análisis de puestos. Además el jefe será el encargado de entregar todos los suministros necesarios para que pueda trabajar, hablamos de puesto físico, computador si lo requiere, el solicitar las claves del caso para el ingreso al sistema y solicitar todos los implementos requeridos por el nuevo empleado para desarrollar sus actividades.

#### **5.2.3.2.- Inducción al departamento**

De igual manera, el jefe departamental, será el encargado de hacer la inducción al departamento al nuevo empleado, presentando a los compañeros al nuevo miembro del departamento. Es de importancia que en este punto a más de conocer los nombres de los compañeros, se indique

que cargo realiza cada uno de ellos, y se indique cuales serán las funciones del nuevo miembro de departamento a sus compañeros, así podrá haber una mayor fluidez en la realización del trabajo.

#### **5.2.3.3.- Inducción departamento con los que se relaciona**

La mayoría de los puestos dentro de la empresa tienen una relación directa con otros departamentos, por esta razón una vez que se ha realizado la inducción específica del puesto de trabajo, es necesario que se proceda con la inducción en los departamentos relacionados. Esta inducción la realizara el jefe de dicho departamento y básicamente se indicara la relación que mantiene el puesto del nuevo empleado con dicho departamento, si se entregan reportes, que información deberá generar el nuevo empleado, o simplemente que hacer cuando pasa una situación determinada.

### 5.3.- Proceso de inducción de Cuenca Bottling

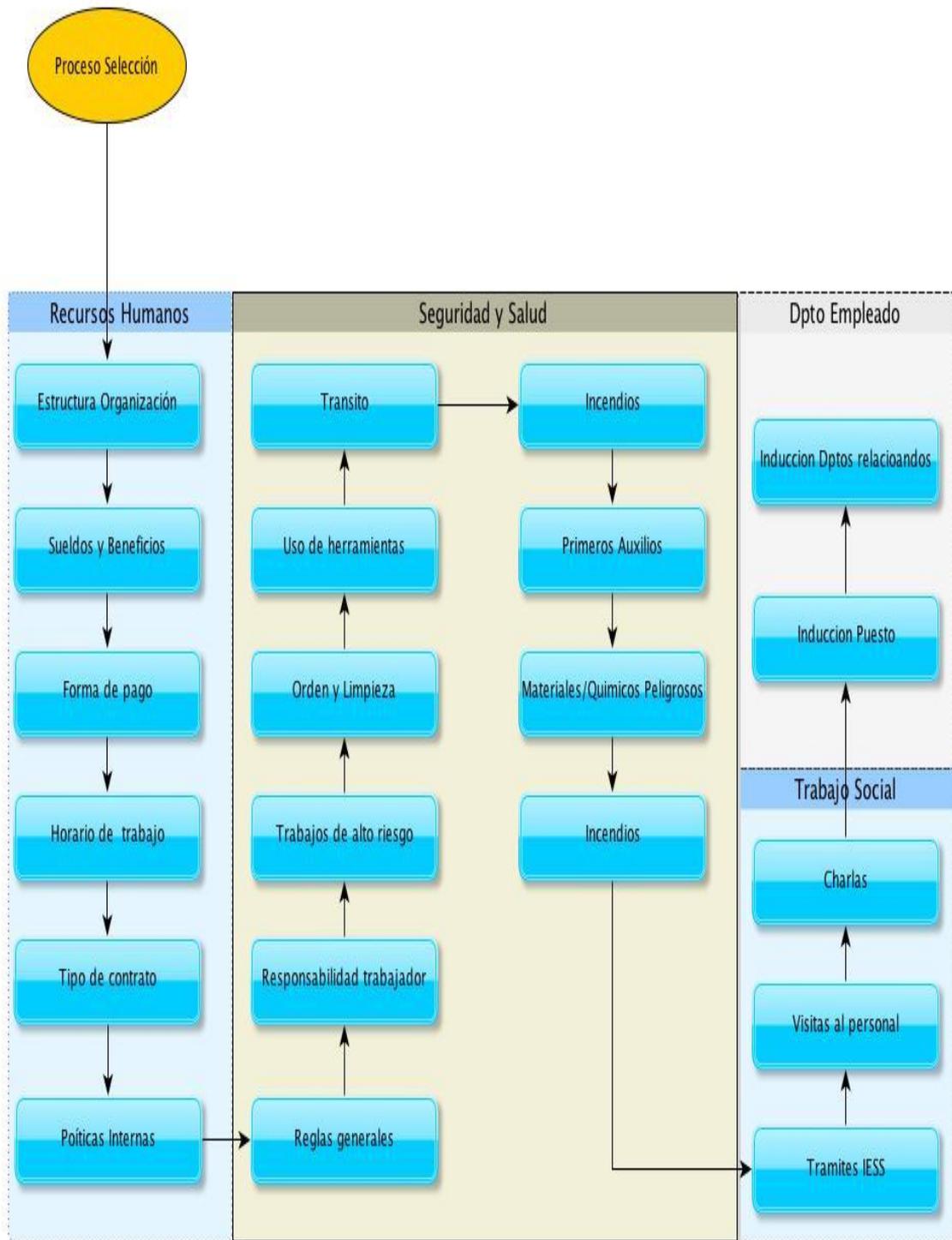


Ilustración 7: Proceso de inducción

#### 5.4.- Proceso de contratación de Cuenca Bottling



Ilustración 8: Proceso de contratación

### **5.5.- Conclusiones**

- Se puede observar que el proceso de contratación será el mismo en todos los casos cuando se dé el ingreso de un nuevo empleado. Este proceso queda a la disponibilidad del Ministerio de Relaciones Laborales para poder efectuar la legalización del contrato.
- Un punto crítico y de vital importancia es el hecho de tener que dar aviso al IESS de la nueva contratación desde el primer día de ingreso para no correr el riesgo de que el empleado nuevo sufra un accidente y el seguro social no cubra ese accidente, en ese caso la empresa tendrá que afrontar con todos los gastos relacionados,
- El proceso de inducción tiene una parte fija que es la detallada en el proceso y una parte variable que es la inducción en el departamento que laborará el empleado, además si el empleado tiene relación con otros departamentos, es necesario que estos den la respectiva inducción sobre su trabajo y la relación con dicho departamento.

## CAPÍTULO 6: APLICACIÓN PRACTICA DE LOS PROCESOS DESARROLLADOS PARA CBC.

El día 28 de diciembre de 2012, el Sr. Felipe Reino, Jefe de Ventas, solicita al área de Recursos Humanos un reemplazo para el Sr. Patricio Morocho, que ha informado ese día que laborara hasta el 31 de diciembre.

Con este antecedente, el departamento de recursos humanos, inicia el procesos de Reclutamiento:

- Como se trata de buscar un reemplazo para el Sr. Patricio Morocho, se procede a publicar en las carteleras de la empresa, el aviso de la existencia de una vacante. El aviso colocado en las carteleras es el siguiente:

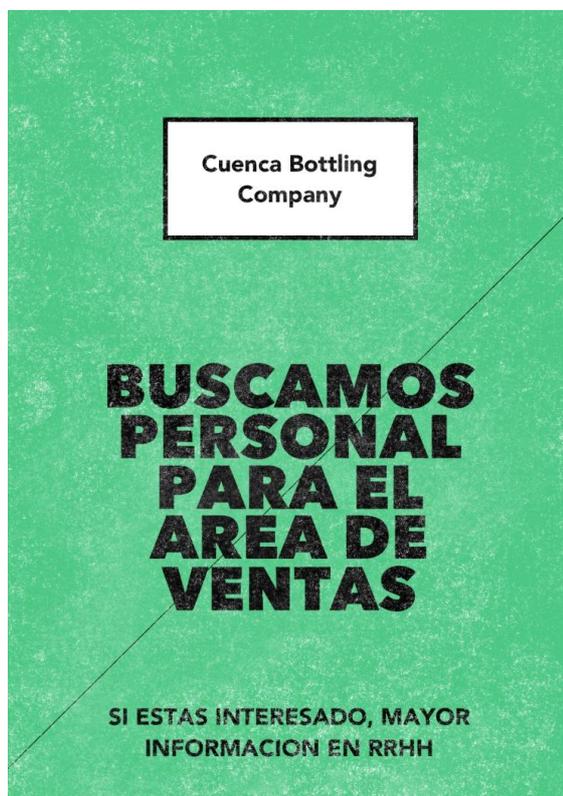


Ilustración 9: Aviso de reclutamiento interno

- En cuanto a la publicación de requerimiento de personal en un periódico local, no se lo realizara, pues en días anteriores ya se realizo una publicación los días 30 noviembre, 1 y 2 de diciembre del 2012 y se cuenta con un buen número de carpetas ya seleccionadas. A continuación se detalla el formato enviado al periódico para la publicación respectiva:

**CUENCA BOTTLING COMPANY**  
**Requiere contratar el siguiente personal:**



**PREVENDEDORES**

Instrucción: Secundaria o cursando la universidad  
 Aptitudes – cualidades: Capacidad de negociación (atención adecuada al cliente) responsabilidad, puntualidad, organización.  
 Experiencia en el área, mínimo de un año  
 Rasgos de personalidad: Estabilidad emocional, empatía, perseverancia, entusiasmo, buena imagen, iniciativa, don de gente, honradez.

**VEHICULO O MOTO PROPIA**

**Entrega de documentación:**  
**CUENCA: Av. Carlos Tosi y Segunda Transversal (Parque Industrial Cuenca).**  
**Teléfono: 2809-093. Horario de Oficina. Mail: nvivar@cbc.com.ec**

---

Lugar: clasificados - empleos  
 Tamaño: 5 cm de ancho x 6 cm de largo.  
 Fecha: 30 de noviembre 1 y 2 de diciembre de 2012  
 CUENCA BOTTLING COMPANY  
 RUC: 0190003647001  
 ATENCIÓN: LAURA VINTIMILLA

**Ilustración 10: Solicitud de publicación en periódico**

Para el proceso de Selección se analizaran las carpetas de la base de carpetas que se obtuvo con la publicación de los primeros días de diciembre.

- Se preseleccionan las carpetas de los candidatos que cumplen con el perfil requerido para el cargo de PREVENDEDOR, se obtienen 14 carpetas que cumplen con los requisitos.
- Se fija la fecha y hora de la entrevista con cada uno de los candidatos. De las 14 candidatos, 11 candidatos indican que

asistirán a la entrevista, los 3 restantes informan que ya están trabajando.

- 10 candidatos acuden a las entrevistas, en las que se realiza la entrevista inicial, se llena la solicitud de empleo y se realiza el test de personalidad. La empresa realiza a sus nuevos empleados el test 16 PF-5 de M. T. Russell / D.L. Kcrol

ENTREVISTA INICIAL

NOMBRE: RÍNDLES RICARDO ORTIZ DIAZ.  
FECHA: 03-01-013.



¿Cómo nos conoció?

POR UN AMIGO.

¿Qué sabe de nuestra empresa?

PRODUCEN EL PRODUCTO Y DISTRIBUYEN

¿Por qué quiere usted trabajar con nosotros?

POR QUE ME PARECE Q. ES UNA EMPRESA  
Y DA ESTABILIDAD LABORAL.

¿Qué ha oído/leído de nuestra empresa?

QUE DA BUEN SERVICIO AL CLIENTE

¿Qué cree que podría aportar en nuestra empresa?

LO QUE E APRENDIDO DE LAS OTRAS EMPRESAS  
Y MI HONRADEZ Y DEDICACION

¿Está usted estudiando otras ofertas de trabajo?

SI

Si tuviera que destacar tres virtudes o valores de usted, ¿Cuáles serían?

HONRADEZ - DEDICACION - RESPONSABILIDAD.

Si tuviera que destacar tres defectos de usted, ¿Cuáles serían?

MUY SERIO NO TENER MUCHA CONFIANZA EN LOS  
DEMÁS

¿Cuál es el sueño u objetivo en la vida?

SIEMPRE SUPERARME

¿Se considera un candidato capaz de lograr este puesto?

SI

¿Cómo se relaciona con sus compañeros de trabajo?

EN UN AMBIENTE TRANQUILIZADO

¿Cuál sería su trabajo ideal?

POR EL MOMENTO ASISTENTE VENDEDOR.

¿Qué opina de los trabajos en los que hay que prestar mucha atención?

EN TODO LO QUE UNO HAGA HAY QUE PRESTAR  
ATENCIÓN

¿Qué opina de los trabajos en los que hay que demostrar una gran creatividad?

BUENO

Ilustración 11: Entrevista inicial Pág. 1

¿Qué cualidades definen a un buen jefe?

RESPONSABLE, RESPETUOSO,

¿Cuál sería el mejor equipo de trabajo para usted?

TODOS LOS COMPAÑEROS.

¿Qué es para usted lo más importante de un puesto de trabajo?

SER RESPONSABLE

¿A qué ritmo está usted acostumbrado a trabajar?

RAPIDO PERO BIEN HECHO

¿Por qué eligió este sector / este puesto de trabajo?

PO. Q. ME GUSTA LO QUE VOY A SER.

¿Trabajaba mientras completaba sus estudios? ¿En qué?

SI TRABAJABA DE DESPACHADOR EN DIPOR. S.A.

¿Considera que está bien preparado para ocupar este puesto de trabajo?

SI PERO UNCA SE TERMINA DE APRENDER.

¿Dónde se ve dentro de 5/10/15 años?

Ocupando los puestos de mis superiores.

¿Cuáles son para usted las claves del éxito profesional?

TENER MENTE POSITIVA Y PASARSE UNA META Y CUMPLIRLA.

¿Ha asistido usted a clases durante los últimos tres años? ¿De qué? ¿Por qué?

SI EN LA UNIVERSIDAD DE PSICOLOGIA EDUCATIVA PARA SUPERARME.

¿Por qué ha salido de sus puestos de trabajo anteriores?

PARA PODER SEGUIR SUBIENDO DE PUESTO

¿Cuáles eran sus funciones en puestos de trabajo antiguos?

MANEJO DE LA EMPRESA.

¿Qué le han aportado estas experiencias profesionales?

ME ENSEÑARON A SER RESPONSABLE.

¿Por qué cree que deberíamos contratarle?

POR QUE VOY A TRABAJAR CON CONCIENCIA.

Si tuviera que destacar su logro profesional más importante, ¿Cuál elegiría?

TRABAJAR EN DIPOR.

¿Quiere hacernos alguna pregunta?

NO.

## Ilustración 12: Entrevista inicial Pág. 2

**SOLICITUD DE EMPLEO**



FECHA: 03-01-013

TIPO DE TRABAJO QUE DESEA (CARGO AL QUE ASPIRA) PREVENDEDOR

**DATOS PERSONALES**

APELLIDOS: OCTIZ DIAZ NOMBRES: ANDRES RICARDO  
# DE CEDULA: 0104034893  
EDAD: 27 años FECHA DE NACIMIENTO: 12 de enero de 1985  
LUGAR DE NACIMIENTO: RIOBAMBA  
CIUDAD EN LA QUE VIVE ACTUALMENTE: CUENCA  
DIRECCION: HUACAS 255 Y TURUHAYCO  
TELÉFONO: 1 \_\_\_\_\_ 2 0991378266  
CONVENSIONAL CELULAR

ESTADO CIVIL: SOLTERO

# DE HIJOS: \_\_\_\_\_

NOMBRES Y EDADES DE SUS HIJOS:

	NOMBRES	EDAD
1	_____	_____
2	_____	_____
3	_____	_____
4	_____	_____
5	_____	_____

LICENCIA DE CONDUCCION: CARRA - Moto TIPO: A-B

MOVILIZACIÓN PROPIA: SI  NO  TIPO: MOTO

**DATOS FAMILIARES**

**PADRE**

NOMBRE: Cesvaldo Ortiz  
DIRECCION: QUITO  
OCUPACIÓN: \_\_\_\_\_  
TELÉFONO: 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_

**MADRE**

NOMBRE: NANCY DIAZ  
DIRECCION: HUACAS 255 Y TURUHAYCO  
TELÉFONO: 1 \_\_\_\_\_ 2 0980205783  
OCUPACIÓN: COMERCIANTE

**ESPOSO (A)**

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
DIRECCION: \_\_\_\_\_  
OCUPACIÓN: \_\_\_\_\_  
TELÉFONO: 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_

TIENE O HA TENIDO ALGUN CONOCIDO O FAMILIAR QUE TRABAJE TAMBIEN EN ESTA EMPRESA? SI ES ASI ESCRIBA

SU NOMBRE: \_\_\_\_\_

**COMO HA CONOCIDO ESTA OPORTUNIDAD DE TRABAJO?**

- Referencia de otro empleado de la empresa
- Anuncio de periódico
- En la misma empresa
- Otros

Ilustración 13: Solicitud de empleo Pág. 1

**INSTRUCCIÓN EDUCATIVA**

NOMBRE/EDUCACION PRIMARIA EZEQUIEL CRESPO NÚMERO DE AÑOS COMPLETADOS SEIS

NOMBRE/EDUCACION SECUNDARIA FELIPE FEBRES CORDERO NÚMERO DE AÑOS COMPLETADOS SEIS

TITULO DE BACHILLER: CIENCIAS SOCIALES

NOMBRE/EDUCACION SUPERIOR UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA NÚMERO DE AÑOS COMPLETADOS 2

TITULO OBTENIDO: BACHILLER Y RESTAURACION EN CARPINTERIA

ESTUDIOS ACTUALES: PSICOLOGIA EDUCATIVA HORARIO: 06:00 PM A: 10:00 PM

INSTITUCIÓN: \_\_\_\_\_ DURACIÓN: \_\_\_\_\_

CONOCIMIENTOS ADICIONALES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**EXPERIENCIA LABORAL**

ANOTE SU EXPERIENCIA LABORAL PREVIA, COMENZANDO POR LA MAS RECIENTE

SE ENCUENTRA TRABAJANDO ACTUALMENTE? SI  NO

EMPRESA: ADUERO Y ASOCIADOS CARGO QUE DESEMPEÑABA: DESPACHADOR

NOMBRE DE JEFE INMEDIATO: DANI BARBA SALARIO BÁSICO: 278

CIUDAD: CUENCA TELEFONO: \_\_\_\_\_

AÑO DE INICIO DEL TRABAJO: 2008 FECHA DE FINALIZACION DEL TRABAJO: 2010

TIEMPO: 2 años

MOTIVO DE SALIDA: SE DIO EN QUIEBRA LA EMPRESA

EMPRESA: DIPOR S.A. CARGO QUE DESEMPEÑABA: VENDEDOR

NOMBRE DE JEFE INMEDIATO: DANI BARBA SALARIO BÁSICO: 202

CIUDAD: CUENCA TELEFONO: \_\_\_\_\_

AÑO DE INICIO DEL TRABAJO: 2010 FECHA DE FINALIZACION DEL TRABAJO: 2011

TIEMPO: 1 año

MOTIVO DE SALIDA: RENUNCIA PARA poder seguir con mis estudios

EMPRESA: \_\_\_\_\_ CARGO QUE DESEMPEÑABA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_ SALARIO BÁSICO: \_\_\_\_\_

CIUDAD: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

AÑO DE INICIO DEL TRABAJO: \_\_\_\_\_ FECHA DE FINALIZACION DEL TRABAJO: \_\_\_\_\_

TIEMPO: \_\_\_\_\_

MOTIVO DE SALIDA: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_ CARGO QUE DESEMPEÑABA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_ SALARIO BÁSICO: \_\_\_\_\_

CIUDAD: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

AÑO DE INICIO DEL TRABAJO: \_\_\_\_\_ FECHA DE FINALIZACION DEL TRABAJO: \_\_\_\_\_

TIEMPO: \_\_\_\_\_

MOTIVO DE SALIDA: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_ CARGO QUE DESEMPEÑABA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_ SALARIO BÁSICO: \_\_\_\_\_

CIUDAD: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_

AÑO DE INICIO DEL TRABAJO: \_\_\_\_\_ FECHA DE FINALIZACION DEL TRABAJO: \_\_\_\_\_

TIEMPO: \_\_\_\_\_

MOTIVO DE SALIDA: \_\_\_\_\_

Ilustración 14: Solicitud de empleo Pág. 2

### REFERENCIAS LABORALES

NOMBRE	EMPRESA	TELEFONO	CARGO
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

### REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	EMPRESA	TELEFONO	CARGO
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

YO Andrés Ortiz Díaz Ricardo DECLARO QUE TODA LA INFORMACIÓN AQUÍ PROPORCIONADA, Y AUTORIZO A LA EMPRESA A VERIFICAR LOS DATOS NECESARIOS A LAS ENTIDADES O PERSONAS NECESARIAS. LA FALSEDAD EN ESTA INFORMACIÓN SERÁ CAUSAL PARA DAR POR TERMINADO EL PROCESO DE CONTRATACION

  
FIRMA

### Ilustración 15: Solicitud de empleo Pág. 3

- El área de recursos humanos, analiza las entrevistas y resultados del test de los 10 candidatos, de los cuales 6 candidatos están pre seleccionados, los 4 restantes no serán considerados pues no se consideran idóneos para el cargo.
- De los 6 candidatos pre seleccionados, se procede a confirmar los datos de estos candidatos, como resultado de este paso, 2 candidatos son descartados por qué no se puede confirmar la información de sus trabajos anteriores, lo que nos deja con 4 candidatos seleccionados.
- Con los 4 candidatos seleccionados, se procede a informar al Jefe de Ventas en el orden de selección:
  1. Ortiz Díaz Andrés Ricardo.
  2. Tuza Loja Milton Andrés.
  3. Muñoz Jara Rómulo Alejandro.
  4. Pesantez Arizaga Franklin Oswaldo.



- Con la entrega de los resultado de los exámenes y la revisión del candidato, el departamento médico, llena la parte inferior de la solicitud anterior indicando si es apto para el cargo.

Con el Visto bueno del área interesada y el visto bueno del departamento médico se procede con el proceso de Contratación.

- Elaboración del contrato

## CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte **CUENCA BOTTLING Co. C. A.**, a través de su representante legal **LAURA ISABEL VINTIMILLA VINUEZA**; en su calidad de **EMPLEADOR** y por otra parte el señor(a) **ORTIZ DIAZ ANDRES RICARDO** portador de la cédula de ciudadanía número **0104034293** en su calidad de **TRABAJADOR**. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de **Cuenca** y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a Prueba con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.

El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".

### PRIMERA.- ANTECEDENTES.-

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de **VENDEDOR**, revisados los antecedentes del señor(a) **ORTIZ DIAZ ANDRES RICARDO**, éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

### SEGUNDA.- OBJETO.

El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de **VENDEDOR**, con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

### TERCERA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal, en conformidad con la ley, en los turnos y dentro de los horarios establecidos por el Empleador, pudiendo este último realizar ajustes o cambios de horarios, de estimarlo conveniente, previo trámite respectivo, DE LUNES A VIERNES. EL trabajador laborará fuera del local de la empresa en sitios pre asignados de ventas, lo que hace imposible que se pueda tener un control de trabajo efectivo diario, por lo que las partes en relación al presente contrato se someten a lo que establece el art. 58 del Código de Trabajo en vigencia en su parte pertinente.

### CUARTA.- REMUNERACIÓN.-

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de TRESCIENTOS DIECIOCHO DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA CON 00/100 (USD\$ 318.00).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

#### **QUINTA.- DURACIÓN.-**

El tiempo de duración del presente Contrato será por un período probatorio de noventa (90) días en el que, cualquiera de ellas lo puede dar por terminado libremente; vencido dicho período se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el año.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo.

#### **SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO.-**

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en la **Avenida Carlos Tosi Siri y Miguel A. Narváez s/n**, en la ciudad de Cuenca, Provincia del Azuay.

#### **SÉPTIMA.- Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:**

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

#### **OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE**

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código del Trabajo.

#### **NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-**

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

#### **DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN.-**

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de **Cuenca el día 4 de enero del año 2013.**

**ESPACIO EN BLANCO**

- Registro del contrato den el Ministerio de Relaciones laborales



ÚLTIMA HOJA DEL CONTRATO No 0000552715CT

CONTRATO INDIVIDUAL

Las partes se ratifican y aceptan el contenido de las clausulas contractuales las mismas que han sido revisadas por el inspector de trabajo.

Razón Social: CUENCA BOTTLING COMPANY  
 Nombre: CUENCA BOTTLING COMPANY  
 Representante legal: LAURA VINTIMILLA VINUEZA  
 Actividad Económica: OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.

Ciudad en la que prestará servicios el trabajador: CUENCA  
 Trabajador: ORTIZ DIAZ ANDRES RICARDO  
 Edad: 28 años  
 Tipo de contrato: Contrato a prueba  
 Fecha de inicio de labores: Viernes 4 de Enero 2013  
 Fecha de término: Sabado 4 de Enero 2014

Periodo de prueba: SI  
 Remuneración: 318.00  
 Cargo/Ocupación: VENDEDOR  
 Jornada de trabajo: Funciones de confianza  
 Jornada nocturna: NO

El empleador declara que el texto final presentado al registro corresponde al documento No.0000552715CT remitido por la autoridad de trabajo. Se previene a las partes que en caso de que el inspector de trabajo verifique que las clausulas contractuales no pertenecen al documento No.0000552715CT, se considerara como contrato no registrado.

Las partes se ratifican y aceptan el contenido de las clausulas contractuales, las mismas que han sido sometidas a revisión por parte del inspector de trabajo.

Las partes declaran además, que el presente extracto es parte integrante del contrato de trabajo suscrito entre el trabajador y el empleador, razón por la cual, para todos los efectos legales se considerará como la última hoja del contrato.

 EMPLEADOR       INSPECTOR DEL TRABAJO       TRABAJADOR

Ilustración 19: Registro de contrato en el MRL

- Obtener cita para registro

<p><b>Turno 620200</b></p>  <p>Ministerio de Relaciones Laborales</p> <p>Av. Ordoñez Lasso y Guayacan esq. Edf. Astudillo e hijos</p>	<p><b>Contrato:</b> 0000552715CT  <b>Empresa:</b> CUENCA BOTTLING COMPANY  <b>RUC o Cédula:</b> 0190003647001 NOVENO DIGITO : 4  <b>Día:</b> Revisar Cronograma Contingencia  <b>Empleado:</b> 0104034293 - ANDRES RICARDO ORTIZ DIAZ  <b>Inspector:</b> Inspector 4 Contratos (Cuenca)  <b>Fecha y Hora:</b> Lunes 14 de Enero de 2013 15:10</p> <p><b>NOTA:</b> El inspector de trabajo atenderá su turno por un tiempo aproximado de cinco minutos. Se recomienda estar 15 minutos antes de la hora indicada y traer todos los documentos necesarios</p>
--	---

**Ilustración 20: Turno para legalización de contrato**

- Aviso de entrada al IESS



**INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL**

**Avisos de Entrada**

---

Fecha : 28/01/2013

**Información de la Empresa:**

Representante Legal:	VINTIMILLA VINUEZA LAURA ISABEL
Número de la novedad:	11415147
Nombre del Empleador:	CUENCA BOTTLING CO. CA
Ruc:	0190003647001
Nombre sucursal:	BOTTLING C.A. - 0001

---

**Información de la Novedad:**

Tipo de Novedad:	Avisos de Entrada
Nombre Afiliado:	ORTIZ DIAZ ANDRES RICARDO
Cédula del Afiliado:	0104034293
Dirección del Afiliado:	CUENCA
Fecha de Afectación:	12/01/2012
Relación de Trabajo:	06-CODIGO DEL TRABAJO - CT
Actividad Sectorial:	ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL
Cargo Actual:	AYUDANTE
Valor Sueldo / Extra:	350.0
Porcentaje Aportación:	20.5%
Días Laborados:	0
Causa Salida:	
Observación:	

---

**Información del Sistema:**

Fecha de registro de la novedad:	16/01/2012 12.00 AM
Responsable del registro de la Novedad:	
Estado de la Novedad:	Procesada
Responsable de aprobación de la Novedad:	
Fecha de aprobación de la Novedad:	16/01/2012 12.00 AM

---

Firma del Representante Legal

Firma del Afiliado

---

Pág. 1

**Ilustración 21: Aviso de entrada IESS**

Como se indico, paralelamente, mientras se hace el proceso de Contratación se procede con el proceso de Inducción:

- Primero el área de recursos humanos es la encargada de realizar la inducción sobre sueldos y beneficios, forma de pago, horario de trabajo, tipo de contrato y políticas internas. Se hace entrega de una copia del reglamento interno de la empresa
- La segunda inducción que recibe el nuevo empleado es la de seguridad y salud, en ella se informa sobre las reglas generales, responsabilidad del trabajador, riesgos en el trabajo, uso de herramientas, transito dentro de la empresa, incendios, recomendaciones, señalización
- La tercera inducción la realiza trabajo social.

Para el cargo de pre vendedor es necesario realizar varias inducciones adiciones como son:

- Facturación: se instruye como trabaja el sistema en toma de pedidos y emisión de facturas, manejo de facturas, liquidaciones de carga, revisión de cargas.
- Stock: se indica como es el proceso de entrada y salida del producto de la bodega, que son las consignaciones, préstamo de envase, recargues, presentaciones de productos.
- Caja: se instruye como realizar la liquidación de créditos, manejo de documentos y efectivo, descuentos de clientes, verificación de facturas
- Auditoria: manejo de reciberas, revisiones, responsabilidad del empleado

A continuación, formato de inducción con las firmas de responsabilidad de cada uno de los responsables de realizar la inducción.

VENTAS

FORMATO DE CONTROL DE INDUCCIÓN



NOMBRE Andres Ortiz  
CARGO Prevendedor

FECHA DE INDUCCIÓN 03-01-2013  
FECHA DE INGRESO 4 de enero 2013

RECURSOS HUMANOS

- Sueldos y beneficios
- Forma de Pago
- Horarios de trabajo
- Tipo de contrato
- Políticas internas

[Handwritten Signature]  
FIRMA DEL RESPONSABLE

FACTURACION

- Sistema
- Facturación
- Nota de Ventas, Fecturas
- Liquidaciones
- Guía de Carga

[Handwritten Signature]  
FIRMA DEL RESPONSABLE

STOCK

- Entrada y Salida de Productos
- Consignación
- Prestamo de Envase
- Recargues
- Presentaciones

[Handwritten Signature]  
FIRMA DEL RESPONSABLE

Ilustración 22: Inducción RRHH, Facturación, Stock

**CASA**

Reporte de documento y efectivo

Crédito

Descuentos

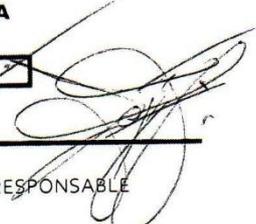
Verificación de facturas



FIRMA DEL RESPONSABLE

**AUDITORIA**

Manejo de Reciberas



FIRMA DEL RESPONSABLE

**SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

REGLAS GENERALES

RESPONSABILIDAD DE LOS TRABAJADORES Y SUPERVISORES

TRABAJOS DE ALTO RIESGO

ORDEN Y LIMPIEZA

HERRAMIENTAS MANUALES, ELECTRICAS Y PORTATILES

MANEJO DE MATRIALES Y CARGAS

TRANSITO

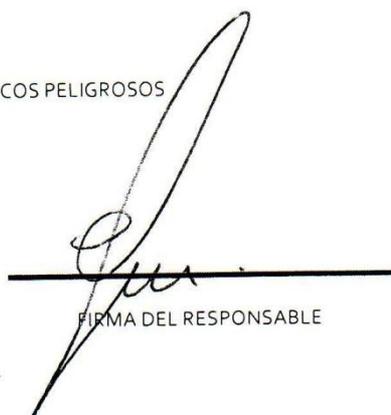
INCENDIOS

PRIMEROS AUXILIOS

CONTROL DE MATERIALES Y QUÍMICOS PELIGROSOS

RECOMENDACIONES

SEÑALIZACIÓN



FIRMA DEL RESPONSABLE

**Ilustración 23: Inducción Caja, Auditoria, Salud y Seguridad**

TRAMITES IESS

VISITAS AL PERSONAL

CHARLAS

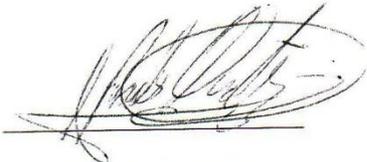
  
FIRMA DEL RESPONSABLE

OBSERVACIONES:

---

---

---

  
FIRMA DEL ASPIRANTE

**Ilustración 24: Inducción Trabajo Social**

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de la realización de este trabajo, se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

- El organigrama que se presentó al inicio de este trabajo de la empresa Cuenca Bottling Company, es adecuado al modelo de empresa y a su administración, debido a que es una empresa familiar, y en los mandos altos se encuentran los dueños o accionistas de la empresa, siendo la Gerencia al final quien toman la última decisión, los jefes departamentales lo que hacen es asesorar para que el gerente tome la última palabra y poder proceder según su autorización.
- El análisis FODA desarrollado en este trabajo en el aspecto laboral, ratifico la necesidad de que la empresa cuente con las especificaciones de cada uno de los puestos dentro de la empresa y que se tenga un procedimiento escrito para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal a la empresa Cuenca Bottling Company.
- El análisis de puesto desarrollado en este trabajo es de mucha ayuda para la empresa y para el área de RRHH, pues con esta información es más fácil el reclutamiento y la selección de personal. Este análisis de puestos es necesario que al menos una vez al año se lo revise para adecuar a los nuevos requerimientos de la empresa o a cambios que se den dentro de los puestos de trabajo. Además se pueden crear nuevos puesto de trabajo, los mismos que tendrán que ser documentados según vayan presentándose.
- Los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal estaban sujetos al criterio de la persona a cargo del departamento de RRHH y no existía una normativa que le permita

conocer a esta persona como debería trabajar, es por eso, que era necesario que se tenga un proceso por escrito que sirva de guía para cualquier persona que esté a cargo del departamento de RRHH. Estos procesos al igual que el análisis de puestos deberán ser revisados cada año pues pueden existir cambios en la normativa legal o cambios dentro de la empresa que obliguen a que se modifique dichos procesos.

- Tanto el análisis de puestos como los procesos de reclutamientos, selección, contratación e inducción, se los podrá tomar como base para ser aplicados en el resto de empresas que conforman la Compañía Tropical de Bebidas de la cual Cuenca Bottling Company es miembro. Se debe indicar que Cuenca Bottling siempre ha sido en todo sentido quien impone los procesos y modelos a seguir dentro del grupo, y en lo referente a la administración de personal no fue la excepción, razón por la cual la empresa dio su apoyo para que se realice este trabajo.

Entre las recomendaciones que se puede dar a la empresa, luego de la realización del presente trabajo son las siguientes:

- Cuando se desarrolle un trabajo dentro de la empresa que va a aportar con beneficios para la misma, la gerencia debería informar a todas las jefaturas del trabajo a realizarse y las razones por las que se lo está realizando, comprometiendo el apoyo de cada uno de los jefes de área. Este punto en un principio no se logro, pues solo se informo que se realizaría el presente trabajo, y no se obtuvo el apoyo requerido para el mismo. Por esta razón se tuvo que convocar a una reunión con todos los jefes departamentales para explicarles los alcances del trabajo e indicarles que debían ellos y sus subalternos dar la información requerida para el presente trabajo.
- Uno de los puntos que se notó que se debe trabajar en la empresa, es la comunicación entre jefes de área y sus subalternos. Cuando se empezaron a realizar las observaciones y entrevistas para el análisis

de puestos, se notó cierto nerviosismo entre los empleados, pues muchos de ellos no tenían idea que se estaba realizando este trabajo, se pudo escuchar en ocasiones que se estaba haciendo el trabajo para hacer un recorte de personal y por eso se preguntaba todas las tareas que desarrollaban a diario. Para evitar esto, se decidió, que cuando se vaya a trabajar en un área, se convocaría a una breve reunión con el personal en la que se les explicaría brevemente las razones de realizar el trabajo y aclarar dudas si existieran.

- En el área de ventas se pudo notar que es la que mayor rotación tiene dentro de la empresa, y cuando se realizó el análisis de puestos en esta área, se pudo oír que muchos no tenían claro como se calculaba sus comisiones, otros no entendían cual es el proceso para generar una carga. Estos problemas básicamente son por una mala comunicación por parte de los supervisores que eran los encargados de explicar el proceso de trabajo. Por esta razón, se debería escoger cuidadosamente a la persona que va a realizar la inducción de un nuevo empleado, evitar que la persona que imparte la inducción sea un empleado nuevo o este poco tiempo dentro de la empresa, en este caso es preferible un empleado antiguo que tenga claro cuál es el proceso y las razones de por qué realizar tal o cual actividad, esta persona debería tener la suficiente empatía para poder explicar al empleado nuevo sobre su puesto y solventar sus dudas.
- Otro aspecto que sería bueno implementar en Cuenca Bottling Co, es llevar un registro de las razones por las cuales un empleado deja la empresa, esto sería de mucha ayuda para conocer las razones que motivan a un empleado a renunciar y así obtener retroalimentación que permitiría saber de ciertos problemas que puedan estar suscitándose dentro de la empresa y que no se los conoce. Esto se los pudiera hacer a manera de un informe que lo llene el empleado que está renunciando. Para que exista más libertad pudiera ser hasta anónimo.

- Un punto de mucha importancia que se debe considerar, es que la gran mayoría de personas que renuncian, por no decir la totalidad, no se realizan los exámenes post ocupacionales. Lamentablemente, no existe una manera de presionar al ex empleado a que se realice estos exámenes y mucho menos que entregue los resultados. Por eso es importante que al menos se cuente con la firma de recibido en la orden de exámenes y que esta sea almacenada en la carpeta del empleado, para al menos tener un respaldo de que por parte de la empresa se solicitó dichos exámenes.

## BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO. Idalberto. Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las organizaciones. México. McGraw Hill. 2007. 8va edición
- CHIAVENATO. Idalberto. Gestión de Talento Humano. México. McGraw Hill. 2009. 3ra edición.
- DESSLER Gary. Administración de Personal. México. Prentice Hall. 2001. 8va edición,
- ROBBINS. Stephen. JUDGE. Timothy. Comportamiento Organizacional. México. Pearson Prentice Hall. 2009. 13va Edición.
- Módulo de Administración de Recursos Humanos, Universidad del Azuay, MBA versión V, Carmina Contreras Dra.
- Análisis de Puestos
  - <http://es.scribd.com/doc/18618973/Analisis-de-Puestos>
- Modelos de Diseños de Cargos
  - <http://www.encolombia.com/economia/RecursosHumanos/funcionesdelosrecursoshumano2.htm>
- Web de Recursos Humanos y Empleo
  - <http://www.rrhh-web.com>
- Web de Capital Humano
  - <http://capitalhumano.wke.es>
- Web de Clima Laboral

- <http://www.climalaboral.com.es/>
- Web de Ambiente Laboral Internacional
  - <http://www.ambientelaboral.com/>
- Reglamento Interno de Trabajo de Cuenca Bottling Company
- Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo de Cuenca Bottling Company.
- Web del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS
  - <http://www.iesgob.ec>
- Web del Ministerio de Relaciones Laborales
  - <http://www.mrl.gob.ec>