



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

*“Diseño de un Plan de Incentivos aplicable a el área de  
producción de la empresa CÓSMICA Cia. Ltda.”*

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:  
Ingeniera Comercial**

**Autor:**

**Doménica Elizabeth Egüez Berrezueta**

**Director:**

**Msc. Mónica Isabel Rodas Tobar**

**Cuenca, Ecuador**

**2017**

## **DEDICATORIA**

*A mi Frida.*

*Doménica Egüez Berrezueta*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres que sin su entusiasmo y su lucha incesante jamás hubiese culminado mis estudios universitarios; a mi hermano Tomás quien es mi fuente de inspiración.

Agradezco a mi directora de tesis y amiga Mónica Rodas Tobar que con su guía se llevó a cabo este proyecto. Así mismo a todos mis profesores y compañeros quienes fueron vitales para mi aprendizaje universitario.

***Doménica Egüez Berrezueta***

## **RESUMEN:**

En el presente estudio se realizó un levantamiento de perfiles por competencia a través del método MPC y el establecimiento de indicadores de gestión para el área de producción de la empresa Cómica Cia. Ltda., buscando obtener información sobre posibles planes de incentivos con los que cuenta la empresa, posteriormente analizar los datos obtenidos tomando en consideración los factores del contexto, naturaleza del trabajo, actividad que desarrolla, entre otros; para proponer un modelo tentativo de motivación que impulse el crecimiento empresarial basado en procesos idóneos y eficaces, con un personal aprovechado de acuerdo a su perfil académico, habilidades, destrezas, intereses, etc., comprometido y principalmente feliz con las actividades encomendadas que contribuya a alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo.

## ABSTRACT

This study dealt with a competency-based work profile survey conducted through the MPC method, and the setting of management indicators for the production area of *Cosmica Cia. Ltda.* Company. The objective was to collect information on possible incentive plans the company has, and then analyze the data obtained taking into consideration context, nature of work, and activity development, among others. The study aimed at proposing a tentative motivation model that promotes business growth based on suitable and effective processes, with appropriate staff selected according to their academic profile, skills, interests, etc., committed to the company and mainly pleased with the entrusted activities, so that they can contribute to achieve short, medium and long term goals.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## **INDICE:**

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
RESUMEN: .....	iv
ABSTRACT:.....	v
INDICE: .....	vi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
Filosofía Corporativa de la Empresa Cósmica Cia. Ltda. ....	3
INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 Acerca de Cósmica Cia. Ltda. ....	3
1.2 Situación actual de la motivación empresarial .....	12
CONCLUSIONES: .....	13
CAPÍTULO 2 .....	14
Marco Teórico.....	14
INTRODUCCIÓN.....	14
2.1 Antecedentes .....	15
2.2 Diseño de cargos por competencia.....	15
2.3 Indicadores de gestión. ....	19
2.4 Los incentivos.....	23
2.4.1 Las motivaciones .....	25
2.4.2 Tipos de trabajos.....	29
2.4.3 Tipos de incentivos .....	29
2.4.4 Efectos de los incentivos .....	31
CONCLUSIÓN .....	31
CAPÍTULO 3 .....	33
Diseño de cargos y roles por competencias e indicadores de gestión.....	33
INTRODUCCIÓN.....	33
3.1 Análisis de cargos del área de producción .....	33
3.2 Diseño de cargos por competencias, método MPC .....	34
3.3 Levantamiento de indicadores de gestión para el área. ....	41
CONCLUSIONES: .....	42
CAPÍTULO 5 .....	52

Socialización del Plan de incentivos .....	52
INTRODUCCIÓN.....	52
5.1 Socialización del Plan de Incentivos con Gerencia.....	52
5.2 Socialización del Plan de Incentivos con los empleados del área de producción. .....	53
CONCLUSIÓN .....	53
6. CONCLUSIÓN .....	55
BIBLIOGRAFÍA: .....	57
ANEXOS: .....	59
Anexo 1: Manual de Funciones del Área de Producción de la Empresa Cósmica Cia. Ltda. ....	59
Anexo 2: Informes de validación del trabajo metodológico de los Indicadores de Gestión.....	123
Anexo 3: Diccionario de destrezas técnicas y destrezas conductuales.....	125

## **INDICE DE TABLAS, FIGURAS, CUADROS E ILUSTRACIONES:**

Figura 1. Organigrama de C3smica Compa1a Limitada.....	7
Tabla 1. Objetivos Estrat3gicos 2016 - 2020 de la empresa C3smica Cia. Ltda. ....	9
Figura 2. Modelo de gesti3n de cargos por competencias .....	18
Figura 3. Pir3mide de las necesidades de Maslow .....	25
Cuadro 1. Las tres teor3as motivacionales: Maslow, Herzberg y McClelland.....	28
Cuadro 2. Gradaci3n de los factores para el levntamiento de cargos seg3n el m3todo MPC .....	35
Cuadro 3. Valoraci3n de actividades del puesto (MPC) .....	38
Cuadro 4. Matriz de Incentivos para el 3rea de producci3n.....	47
Cuadro 5. Matriz de Incentivos para cada puesto de trabajo .....	49
Cuadro 6. Formato de cumplimiento del Plan de Incentivo.....	50
Ilustraci3n 1. Socializaci3n del Dise1o del Plan de Incentivos .....	53

## **INDICE DE ANEXOS:**

Anexo 1: Manual de Funciones del Área de Producción de la Empresa Cósmica Cia. Ltda. ....	69
Anexo 2: Informes de validación del trabajo metodológico de los Indicadores de Gestión. ....	123
Anexo 3: Diccionario de destrezas técnicas y destrezas conductuales.....	125

## **INTRODUCCIÓN**

El talento humano es un tema relativamente nuevo para los administradores de empresas, puesto que hace no muchas décadas no se consideraba en las actividades de la empresa. En la actualidad se conoce algunos beneficios que perciben las organizaciones por el aprovechamiento adecuado de su recurso humano como son la creación de nuevas ideas por parte de los trabajadores sin importar la jerarquía a la cual pertenezca. Es por esto que un diseño de incentivos dirigido a sus colaboradores debe contener los diferentes tipos de motivación tanto extrínseca, intrínseca y trascendental, los mismos que tienen incidencia directa para el desarrollo correcto de una empresa, ya que se ha comprobado que las personas que se sientan cómodas en sus lugares de trabajo de seguro son trabajadores que realizan sus tareas de manera eficiente y eficaz.

Chiavenato acota en su libro Administración de Recursos Humanos que en la actualidad la estrategia de recursos humanos se utiliza para ganar o mantener una ventaja autosostenida de la organización frente a sus competidores del mercado. Dicha estrategia constituirá un plan que la organización adopte para asegurar que se cumpla la misión organizacional. Por lo tanto considero que lo mencionado por el autor tiene mucha validez ya que las empresas más competitivas en la actualidad son quienes tienen a su disposición un talento humano comprometido. No se puede dejar de lado que para ser competitivo a través del tiempo se debe considerar los diferentes cambios en su entorno, cambios que un talento humano efectivo, motivado y capaz pueden lograr y de esta forma hacer que la organización tenga una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

El objetivo de la investigación está dirigido a diseñar un plan de incentivos para el área de producción de la empresa Cósmica Cia. Ltda. lo implemente y de esta manera pueda optimizar la productividad de sus trabajadores a través de entrevistas y de esta manera conocer las necesidades tanto personales como laborales. Haciendo especial énfasis en el adecuado levantamiento de cargos a través del método Modelando Perfiles por Competencias (MPC) y sus correctos indicadores de gestión para cada cargo analizado.

La empresa C3smica Cia. Ltda. es una empresa industrial que se dedica a la fabricaci3n y embotellamiento de bebidas espirituosas y vinos. En la actualidad la empresa C3smica Cia. Ltda. no cuenta con ning3n plan motivacional aplicado a la organizaci3n. Recientemente se crearon algunas nuevas 3reas funcionales y dentro de ella, el 3rea de gesti3n de talento humano, ya que la empresa es relativamente nueva y ha creído conveniente que el crecimiento departamental se realice paulatinamente. A pesar de ello la empresa no cuenta con un manual de funciones bien definido y tampoco con indicadores de gesti3n para cada cargo, por lo que antes de realizar el plan de incentivos se definir3n los cargos por competencia de cada colaborador y posterior sus indicadores de gesti3n para que de esta forma poder evaluar el desempe1o y premiar con el incentivo a proponer.

# **CAPÍTULO 1**

## **Filosofía Corporativa de la Empresa Cósmica Cia. Ltda.**

### **INTRODUCCIÓN**

Cósmica es una empresa industrial dedicada a la producción y envasado de vinos y bebidas espirituosas, la misma que cuenta con personal calificado y comprometido desde la gerencia hasta el personal de planta, ofertando de esta manera productos con estándares muy altos de calidad para el público en general.

Los productos que ponen a disposición en el mercado por parte de la organización pasan un debido proceso de aprobación desde su creación, procesos y estándares de calidad, presentación y distribución que son respaldadas por diferentes certificaciones de calidad como BPM, ISO 9001 y 22000 que han permitido a la empresa ubicarse dentro de las tres mejores fábricas productoras de licores en el país. Cósmica se enfoca en el desarrollo de nuevos productos para lanzarlos al mercado, apoyándose en su calificado talento humano quienes brindan a la organización ideas innovadoras, pequeños emprendimientos y sobre todo se caracterizan por su efectividad al momento de realizar sus actividades.

La empresa cuenta con colaboradores de segundo hasta cuarto nivel de estudios realizados, quienes cuentan con una amplia visión sobre lo que busca la organización para de esta forma alcanzar todos sus objetivos propuestos al inicio de cada periodo, acordes a las necesidades del mercado nacional e internacional.

#### **1.1 Acerca de Cósmica Cia. Ltda.**

En cuanto a la naturaleza jurídica Cósmica Cia. Ltda. Inicio su ejercicio con un capital de 10.000 dólares, la misma que pertenece al Grupo Eljuri. La organización está en el mercado desde hace 19 años y ya se encuentra debidamente posicionada, está registrada en la Superintendencia de Compañías; además cuenta con 43 colaboradores los mismos que se distribuyen en los diferentes departamentos.

Cósmica Cia. Ltda. Cuenta con más de 124 diferentes productos divididos en 27 marcas. Los mismos que están descritos a continuación:

- Vinos y Espumantes:

- Región
  - Sauvignon Blanc
  - Cabernet Sauvignon
  - Carmenere
  - Chardonnay
  - Merlot
- La Viña
  - Manzana
  - Durazno
- Muttermilch Vino Dulce
- Conde de la Cruz
  - Reserva Especial (Tinto y Blanco)
  - Espumante Dulce
  - Semi Seco
  - Rose
- Viña Santa Lucia
  - Vino Blanco
  - Vino Tinto
- Villa d' Alva
  - Espumante
- KKO Vino al chocolate
- Anthony's
  - Blueberry
  - Peach
  - Strawberry
  - Raspberry
  - Rosato
  - Green Apple
  - Bianco
- Grand Vandush
  - Espumante Dulce
  - Espumante Rose
  - Espumante Semi Seco
- Frendy

Manzana

Fresa

Durazno

Frutas Tropicales

➤ Licores:

- Ron Barbanegra

Plata

Dorado

- Ron Cien Fuegos

6 años

8 años

- Ron Montañita

- Whisky Mc Gyber

- Vodka Iceland

- Tequila Karnal

Oro

Plata

- W London Dry Gin

- Licor Krautermeister

➤ Coctelería y Otros:

- Crym's

Vainilla

Triple Sec

Sambuca

Menta

Melón

Limoncello

Manzana Verde

Kaffe

Fresa Salvaje

Granadina

Blue Curacao

Banana

Piña Colada

Amaretto

Durazno

Conforme con la información brindada por la empresa C6smica Cia. Ltda. Cuentan con una Planificaci6n Estrat6gica la misma que fue actualizada en el a1o 2016. Seguido a esto se mencionar6 su respectiva Mis6n, Visi6n, Valores y Objetivos Estrat6gicos de la empresa C6smica.

**Misi6n:** Somos una empresa vers6til e innovadora, que materializa las tendencias mundiales en una gran variedad de bebidas de calidad que acompa1an los momentos especiales de nuestros consumidores.

**Visi6n:** Para el 2020 nos mantendremos entre las tres primeras empresas en facturaci6n en la industria de bebidas alcoh6licas en el Ecuador, alcanzando un volumen de ventas de 600.000 cajas proyect6ndonos al mundo con exportaciones en por lo menos 8 mercados

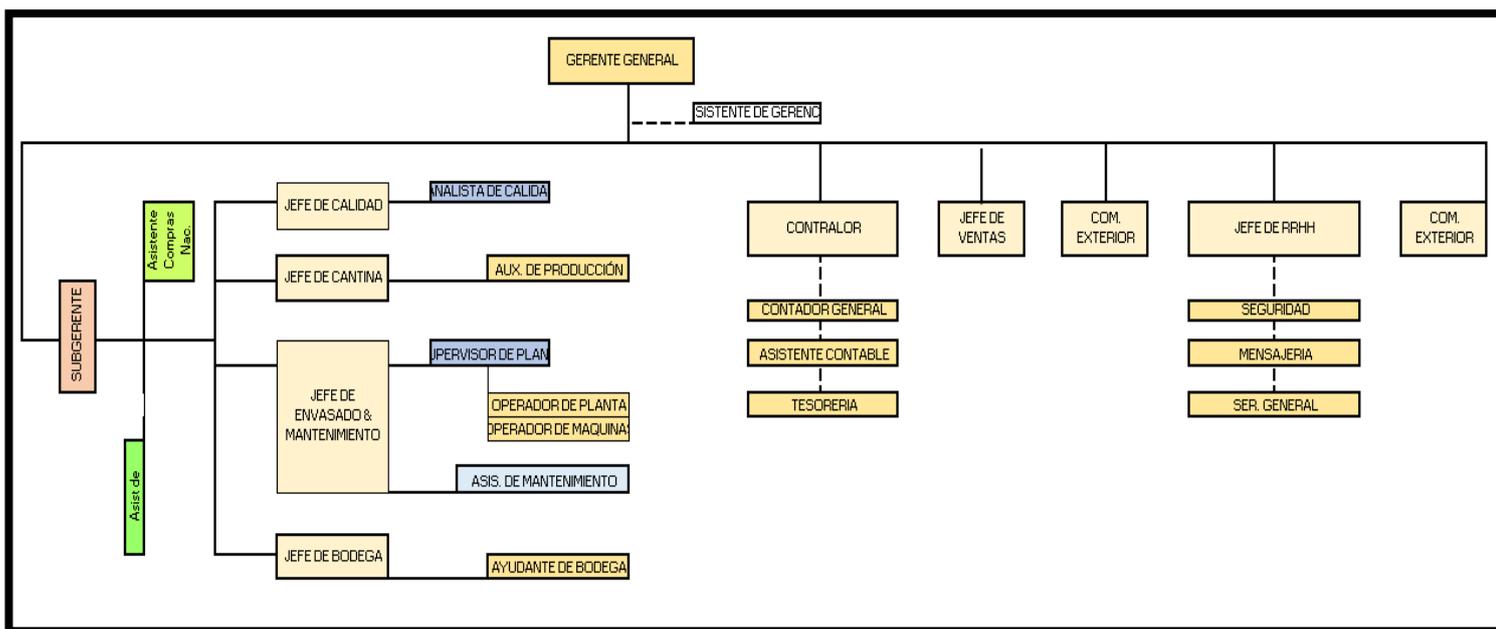
**Valores:**

- **Calidad:** Ser capaces de brindar un producto de calidad es el compromiso de todos los colaboradores de C6smica Cia. Ltda. la misma que deber6 estar impulsada por una filosof6a de dar un mayor valor a los clientes a trav6s de calidad en insumos, procesos, procedimientos, en las relaciones entre trabajadores y gesti6n en su totalidad. Lo que nos permitir6 satisfacer las expectativas de los clientes.
- **Respeto:** En la empresa C6smica Cia. Ltda. se inspira el respeto en todas las actividades realizadas por sus colaboradores, a pesar de las diferencias de sus valores, derechos y creencias individuales o grupales.
- **Efectividad:** El cumplir con los objetivos estrat6gicos de C6smica Cia. Ltda. alineando las operaciones con el manejo 6ptimo de los recursos y su personal.

- **Honestidad:** la conducta y el proceder de los miembros de Cómica Cia. Ltda. se fundamentará en actos con integridad, moral, igualdad, justicia y transparencia.
- **Compromiso con la organización:** Al actuar con lealtad y cumplir los objetivos empresariales de la organización se estará protegiendo y contribuyendo a un bien común donde cada colaborador deberá asumir sus propias responsabilidades, de esta manera generar un clima laboral que propicie la satisfacción laboral.

### Estructura de la organización Cómica Cia. Ltda.

**Figura 1.** Organigrama de Cómica Compañía Limitada.



Fuente: Cómica Cia. Ltda.

La empresa Cómica Cia. Ltda. cuenta con una organización jerárquica, la cual su estructura organizativa es vertical contando con una división por departamentos que a su vez está integrado por colaboradores cada uno subordinados.

Existen diez departamentos en la empresa, de los cuales cinco (contralor, ventas, comercio exterior, RRHH y marketing) se reportan a la gerencia directamente; por

otro lado tenemos la subgerencia quien se reporta directamente al gerente, y la cual se encarga del área de la producción y todos sus procesos y a su cargo se encuentran los departamentos de calidad e innovación, producción, mantenimiento, planta y compras.

Los departamentos de calidad e innovación, producción, mantenimiento, planta y compras se encuentran correlacionados ya que uno depende del otro, y si algún proceso falla dentro de cada departamento la efectividad de la empresa se ve afectada directamente en un paro de producción del bien realizado en ese momento.

En otro aspecto los departamentos de contralor, ventas, comercio exterior, RRHH y marketing si bien no están relacionados directamente con el producto final su trabajo es de soporte, el cual es imprescindible para generar un bien con la calidad deseada por la organización.

Con respecto al manual de funciones la organización no cuenta con un debido manual de funciones enfocado a las competencias, por lo que es uno de los objetivos de esta tesis diseñar perfiles de cargos por competencias en el área de producción o planta.

Los cargos de la empresa del área de producción son los siguientes:

- Calidad e innovación: Jefe de Calidad e Innovación, Asistente de Calidad e Innovación.
- Producción: Jefe de Producción, Asistente de producción, Obreros de producción.
- Mantenimiento: Jefe de Mantenimiento, Asistente de Mantenimiento.
- Planta: Jefe de Planta, Subjefe de Planta, Obreros de Planta.
- Compras: Asistente de Compras Nacional, Asistente de Compras internacional, Jefe de Bodega, ayudantes de Bodega.

### **Objetivos Estratégicos:**

Cósmica Cia. Ltda. Realizó una Planeación Estratégica en 2016 para los próximos cuatro años, la misma fue realizada por todos los jefes de área, quienes cuentan con un conocimiento e información amplia de cada departamento para de esta forma plantearse objetivos estratégicos por áreas funcionales y posterior a ello objetivos empresariales. En años anteriores la organización no contaba con una debida Planeación Estratégica puesto que solo consideraban cierto porcentaje de crecimiento empresarial anual, sin especificar ningún punto ni área funcional. Es la actual

Planeación Estratégica donde se ha revisado todas las áreas de la empresa para poder cubrir en su totalidad las oportunidades que brinda el entorno, poder explotar fortalezas, y hacerle frente a las amenazas y debilidades.

A continuación se menciona brevemente el Plan Estratégico aplicado para el siguiente periodo.

**Tabla 1.** Objetivos Estratégicos 2016 - 2020 de la empresa Cósmica Cia. Ltda.

Objetivo Estratégico	Descripción	Indicador
Financiera	Garantizar la rentabilidad esperada y la generación de valor en el largo plazo	Rentabilidad
Financiera	Incrementar la generación de ingresos para asegurar los niveles de rentabilidad definidos	Ventas en cajas Ventas en USD
Financiera	Garantizar el flujo de caja requerido para la adecuada operación del negocio	Flujo de caja Prueba ácida
Financiera	Tener una estructura de costos y gastos optima que garantice la rentabilidad	% gastos y costos
Cliente y Mercado	Crecer la participación de nuestros productos en el mercado entregando efectivamente nuestra propuesta de valor. (amplio portafolio, innovación, precio competitivo)	% participación de mercado
Innovación	Garantizar el conocimiento de las necesidades del consumidor que permita lanzar exitosamente nuevos productos, acordes con sus expectativas y parámetros de consumo	Retorno sobre el Gasto de Desarrollo de Producto (RoPDE)
Innovación	Asegurar la modernización de la	% Cumplimiento

	planta acorde al crecimiento proyectado y las mejores prácticas de la industria.	plan de modernización
Responsabilidad Social	Garantizar el desarrollo de planes de gestión ambiental que permitan disminuir los niveles de contaminación generados	DBO (Demanda Bioquímica de Oxígeno) TM de reciclaje
Excelencia Operacional	Crecer de la mano con nuestros proveedores basados relaciones ganar – ganar	Periodo promedio de pago a proveedores
Excelencia Operacional	Aumentar la eficiencia de la línea que permita cumplir con el plan de producción para atender la demanda de nuestros productos	% Cumplimiento plan de producción % Cumplimiento plan de mantenimiento
Excelencia Operacional	Asegurar el cumplimiento de procesos, procedimientos y estándares de calidad e inocuidad	% Desperdicios líquido envasado % Desperdicio MP's secas en envasado % Desperdicio en cantina PPM defectivos Incidentes de calidad
Excelencia	Asegurar el nivel de inventarios de	Disponibilidad

Operacional	materia prima requerido para cumplir con el plan de producción	de materia prima Índice de rotación inventario materias primas
Gestión Comercial	Identificar mercados y clientes que permitan el desarrollo de nuestras marcas en el mercado internacional.	Número de mercados atendidos
Gestión Comercial	Garantizar una estructura comercial sólida que permita cubrir los canales y zonas objetivos del país.	% Clientes activos
Gestión de Distribución	Garantizar la comercialización del portafolio adecuado en cada canal conjuntamente con la comunicación del producto y precio adecuado	Cumplimiento de ruta de supervisores
Gestión de Distribución	Lograr las metas nominales y en unidades de cada uno de nuestros productos, con un correcto seguimiento y apoyo	Cumplimiento de ppto en cajas Número de clientes activados
Gestión de Marketing	Desarrollar planes de mercadeo que generen aumento de la demanda y aseguren lanzamientos exitosos.	ROMI (Retorno sobre inversión de Mercadeo)
Gestión de Marketing	Desarrollar las competencias y garantizar el desempeño requeridos para potenciar las capacidades del personal	Evaluación de desempeño

Gestión de Marketing	Desarrollar un clima organizacional propio y único en la compañía, sentido de pertenencia que refuerce el compromiso de los empleados	Clima organizacional
Gestión de Marketing	Asegurar que los sistemas de informáticos (TIC's) satisfagan las necesidades de oportunidad, veracidad y disponibilidad de la información para la toma de decisiones	Cumplimiento del Plan de TI

Fuente: Cósmica Cia. Ltda.

## 1.2 Situación actual de la motivación empresarial

La empresa Cósmica Cia. Ltda., cuenta con una planificación estratégica establecida hasta el año 2020, la cual le compromete a consolidar y trabajar en cada una de las áreas que conforman la empresa. Actualmente, la nómina es de 43 empleados, distribuidos en 24 personas en el área de producción y 19 colaboradores en administración respectivamente.

En primer lugar, requieren realizar un estudio de clima laboral en donde se arrojen los resultados de la realidad que hoy vive la empresa en relación a Comunicación, Compromiso, Orientación a Resultados, Relaciones Interpersonales; en la cual consistirá en una sesión de trabajo en conjunto con los líderes de la organización para analizar las prioridades resultantes de la valoración de tal forma que se logre una aproximación inicial a las mismas identificando las posibles iniciativas a emprender. Por el momento la empresa, se encuentra en proceso de crecimiento. Por ello, el área de Recursos Humanos deberá plantear estrategias que impacten en relación a la motivación y sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa, siendo esta la razón por la que se vuelve indispensable la creación de procesos, manuales, políticas y planes de incentivos.

Específicamente la organización no cuenta con ninguna intervención en todos los años de existencia con respecto a cultura organizacional, clima laboral, motivaciones

e incentivos. Por lo que esta tesis impulsaría la creación de un manual de funciones en el área de producción con sus respectivos indicadores y además un plan de incentivos correctamente aplicable.

### **CONCLUSIONES:**

En el presente capítulo se describió la situación actual de la empresa Cósmica Cia. Ltda. en donde se pudo presentar su funcionamiento, sus objetivos a nivel empresarial y departamental, su misión, visión y valores que han permitido a la organización alcanzar los mejores estándares de calidad y un fuerte posicionamiento en el mercado nacional. También se ha presentado su organigrama jerarquizado donde cada colaborador cumple una parte fundamental para el funcionamiento óptimo, siendo estos las bases necesarias para la constitución de una empresa rentable.

A pesar de no contar con ninguna intervención por parte del área de talento humano, la organización ha logrado satisfacer las necesidades de los clientes externos con productos de calidad, es por esto que gracias al nuevo Plan Estratégico se ha buscado satisfacer necesidades no solo de los clientes externos sino también de los internos, apoyándose en el área de talento humano y en sus correctas funciones.

Es importante recalcar que a pesar de no contar con un correcto manejo de sus trabajadores la organización ha logrado cumplir con sus objetivos de manera correcta y sobre todo con la calidad que le caracteriza a la empresa, es por esto que considerando este escenario la aplicación de un manual de funciones por competencias e indicadores de gestión y un plan de incentivos Cósmica estaría ante la posibilidad de poder incrementar su productividad, encontrando de esta forma una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

## **CAPÍTULO 2**

### **Marco Teórico**

#### **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones de la nueva era se han dado cuenta que mucho tiene que ver su fuerza laboral con el producto o servicio final a ofrecer a sus clientes externos, y se les ha restado mucho valor a factores como son los suministros. Es en este punto en donde la nueva administración de empresas busca la generación de valor para el producto y que la misma sea muy difícil o imposible de implementar en la competencia de esta forma estimular la creación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Las instituciones deberán estar constituidas por personas que participen de forma activa y colectivamente, impulsando y coordinando sus acciones para conseguir los objetivos empresariales. Con ello también alcanzar sus propias metas personales, por ello es esencial centrar el interés en los trabajadores de la organización. En esta tesis se analizarán las variables relacionadas con la motivación del personal para alcanzar una mayor efectividad y menor rotación de puestos de trabajo. El estudio de la satisfacción laboral es trascendental en un correcto diseño de un plan de incentivos puesto que con ello se busca generar un bienestar por parte de los colaboradores en la empresa.

Es crucial para la organización contar con una adecuada gestión a nivel organizacional pues esto no solo repercutirá en la calidad del bien entregado al cliente externo, sino también en la comunicación, organización y control de sus colaboradores, es aquí donde los directivos de las empresas deberán realizar un correcto trabajo en cuanto al clima laboral, cultura organizacional, motivación e incentivos.

De igual importancia es mencionar que para una correcta aplicación de incentivos a nivel organizacional se necesita un adecuado diseño de cargos por competencia e indicadores de gestión que generen datos reales y concisos para la empresa y sobre ellos implantar un plan de incentivos que sea efectivo para los colaboradores, entendiendo a incentivos no solamente monetarios sino también no monetarios.

## **2.1 Antecedentes**

La gestión del talento humano según Liliana Bonnet en su artículo titulado La gerencia del talento humano en el siglo XXI no dice que el talento humano es considerado como una ventaja competitiva sostenible en el tiempo la cual abarca decisiones organizacionales por parte de los directivos para fortalecer a sus colaboradores y los mismos puedan responder antes cambios en su entorno y saber aprovechar las oportunidades. (Bonnet, 2010).

Así mismo “A la Gestión del Talento Humano (GTH) se le consideran un conjunto de prácticas y políticas para dirigir a cabalidad todo lo relacionado con las personas, incluido el reclutamiento, selección, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida. La palabra Recurso Humano está siendo reemplazada por GTH, gestión de socios, gestión de personas o gestión de colaboradores.” (Chiavenato, 2011).

Los que nos quieren decir los autores antes mencionados es que en la actualidad la gestión del talento humano está tomando relevancia para las organizaciones y siendo causante de algunos éxitos no solo a nivel nacional si no también internacional, ya que buscar en sus colaboradores la forma de generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo ayuda no solamente a cumplir con los objetivos empresariales, sino también a garantizar la estabilidad de todo un conjunto de personas quienes tienen también metas personales y colectivas.

## **2.2 Diseño de cargos por competencia.**

Antes de explicar el diseño de cargos por competencias, es necesario saber un concepto correcto de puesto de trabajo dentro de una organización y seguido a ello el correcto camino a seguir para el diseño del mismo.

### Concepto de puesto:

Chiavenato (2011) menciona que un puesto es un conjunto de tareas, deberes, y obligaciones que debe realizar dicha persona, la misma que estará definida en una posición dentro de un organigrama de la empresa. La posición que ocupe este cargo dentro del organigrama definirá el nivel jerárquico, su subordinación y también a cargo de quien está, el departamento al que pertenece, etc.

### Concepto de diseño de puesto:

Según Chiavenato (2011) para diseñar un puesto de manera efectiva se debería establecer al menos cuatro condiciones:

1. Todas las tareas y obligaciones que se espera que el ocupante del puesto desempeñe.
2. La forma en la que se deben desarrollar dichas tareas, es decir metodologías o procedimientos.
3. A quien se reporta la persona que ocupara dicho puesto.
4. Y por último a quien supervisa o dirige.

Al final el diseño de puestos es en si la forma en la que la organización y sus directivos aplican directrices para los puestos personales y a su vez la interacción con los demás puestos para formar grupos, áreas funcionales y en si una institución bien afianzada.

### Diseño de cargos por competencias

Lo que busca este método es gestionar en base a las competencias de cada persona, para el mismo necesita no solo estudiar, si no también planificar, coordinar y evaluar las acciones de cada trabajador a lo largo del desempeño de sus roles en un puesto específico, siempre y cuando el mismo este agregando valor a la organización.

“La teoría de Competencias se constituye por tanto en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo, entre otros, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización” (Gallego, 2012). La autora nos dice que un correcto uso de las competencias al momento de implementarlas en los cargos o puestos de trabajos sea cual sea la actividad de la organización, si los mismos están planteados a través de competencias correctamente definidas serán totalmente efectivos, y se convertirán en una fortaleza para la gerencia de la empresa, también podría ser una buena oportunidad de convertirse en este su ingrediente perfecto para su ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

¿Qué es una competencia? Pues esta es una pregunta que generalmente se hace antes de implementar un diseño de perfiles por competencias, pues bien según la Real Academia de la Lengua Española competencia se entiende como “Pericia, aptitud o

idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”. Es por ello que no todas las personas cuentan con las mismas competencias y es aquí donde radica la diferencia entre colaboradores que son mucho más exitosos a la hora de realizar sus actividades y otros que a pesar de poner su esfuerzo no logran cumplirlo.

El objetivo principal de esta metodología es implementar un sistema para dirigir de manera exhaustiva y general a los colaboradores, valiéndose de los conocimientos, habilidades y capacidades de cada uno, alineando a las personas con los objetivos estratégicos de la empresa. Además, es un modelo aplicado en función a la realidad de la empresa, garantizando su aplicación por lo que no hay una sola forma de hacerlo si no cada empresa deberá aplicarlo según su necesidad.

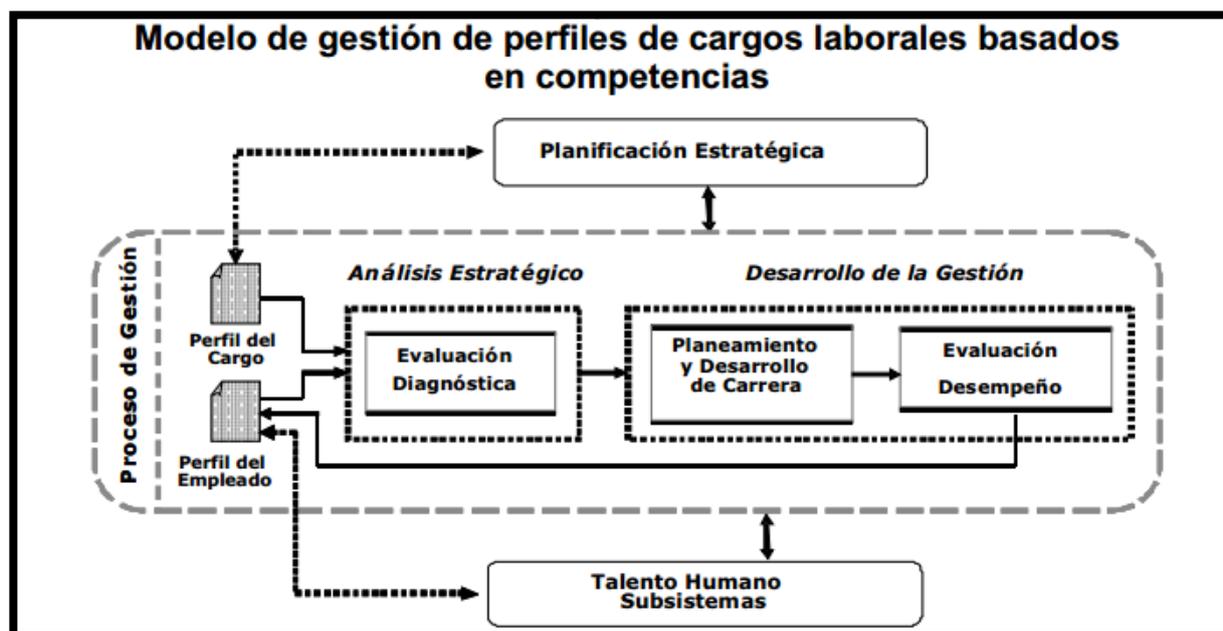
### Tipos de competencias

Según diversos autores existen muchas clasificaciones en las que se pueden agrupar las competencias, sin embargo, la autora Mery Gallego en su artículo (Gallego, 2012) menciona tres tipos de competencias que serán descritas a continuación:

- Competencias relacionadas con el saber: Conocimientos técnicos y de gestión.
- Competencias relacionadas con el saber hacer: Habilidades innatas o de fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- Competencias relacionadas con el ser: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

En cuanto al análisis de los cargos que se deben realizar para poder definir de manera efectiva los perfiles por competencia, se debe realizar una evaluación completa del cargo, es decir parte por parte, de esta manera conocer a detalle las características del puesto o cargo que deberán ser cumplidos por el colaborador encargado. Cabe recalcar que el análisis que se realiza es objetivo y correspondiente a un puesto no a la persona que ocupara dicho cargo.

**Figura 2.** Modelo de gestión de cargos por competencias



Fuente: Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias por Sandoval, Franklin; Montaña, Nora; Miguel, Vanessa; Ramos, Esmeralda.

Como se expone en la figura 2, lo primero que se realiza es el perfil del cargo y del colaborador. Se debe realizar primero una evaluación diagnóstica, una implementación de un plan a aplicar y para culminar la evaluación de las competencias. Este proceso como se puede evidenciar es cíclico es decir se propicia para que el mejoramiento sea continuo y alienado a las necesidades de la empresa y la consecución de sus objetivos.

Dentro del proceso de gestión se encuentran dos fases que serán explicadas a continuación según (Franklin Sandoval, 2012):

1. Análisis estratégico: el mismo que trata la evaluación constante de los colaboradores, que después servirán como indicadores.
2. Desarrollo de la gestión: que actúan sobre la elaboración y ejecución del plan de formación, secuenciado con la evaluación del desempeño laboral, produciendo como resultados indicadores de gestión relativos al fortalecimiento del talento humano

### **2.3 Indicadores de gestión.**

La evaluación siempre ha sido necesaria en todo aspecto pues es ahí donde radica lo que en realidad se está o no ejecutando de una acción o aprendizaje. Pues de esta forma es donde el desempeño de un cargo se evalúa para saber con certeza si su trabajador está cumpliendo con sus roles a cabalidad, incluso Martha Alicia Alles en su libro titulado Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias menciona que para evaluar se necesita compara la descripción del cargo o puesto actual con la evaluación del participante (por ejemplo, evaluación de desempeño o de competencias). (Alles, 2010)

Es importante considerar según Martha Alles (Alles, 2010) que para una correcta implementación de un modelo de competencias es necesaria una evaluación de competencias, se dispone de diferentes herramientas, pero las que tienen mayor acogida son:

- La evaluación del desempeño: Evaluación anual del desempeño es recomendable incluir una instancia de evaluación de competencias, con tres enfoques: del individuo o autoevaluación, la de su jefe, la del jefe del jefe.
- Evaluación 360: A través de una consulta de distintos niveles de la organización se aportan diferentes miradas sobre el evaluado, también incluye la del propio individuo, superiores, pares y subordinados.
- Evaluación 180: es una versión revisión reducida de la evaluación 360, en este caso los subordinados no toman parte de la evaluación o también superiores, es utilizada en donde se busca evaluar a personas que no cuentan con ningún superior.
- Assessment Center Method (ACM): Evaluaciones específicas de competencias que se realizan en diferentes momentos, para de esta forma conocer el desarrollo de las competencias de cada persona.
- Entrevista por incidentes críticos: Lo que busca es entrevistar a personas para de esta manera explorar lo incidentes críticos (positivos o negativos) de las competencias a desarrollar en ese puesto de trabajo.
- Fichas de evaluación: Es un documento utilizado en las organizaciones el cual es específicamente diseñado para cada empresa, en el se plasma la evaluación con una serie de comportamientos representativos de cada persona a evaluar. Posterior a ello se usa una fórmula matemática donde se determina como resultado el nivel de la competencia.

- **Ficha de evaluación:** Este documento es similar al de las fichas de evaluación pero es mucho más simple que el anterior y de esta forma permite otro tipo de aplicaciones y usos. Este método es recomendado cuando se realizará una evaluación a muchas personas. Se pueden emplear mediante plantillas de cálculo.

### Definición de Indicadores de gestión

Según Ana Palacios Pozo en su tesis “Establecimientos de indicadores de gestión en los procesos operacionales” menciona que los indicadores de gestión son expresiones tanto cualitativas o cuantitativas acerca del desempeño y comportamiento de un proceso en específico, el mismo que debe ser comparada con un nivel de referencia para poder evaluarlo. Pues es una herramienta para la implementación de acciones correctivas y además una correcta toma de decisiones. (Palacios, 2014)

“La definición más simple de indicador, corresponde a la identificación de una magnitud numérica referida a un evento, que ponen en evidencia la intensidad, situación, evolución, o tendencia del mismo. De su tratamiento es posible establecer la explicación, evolución y predicción de una situación observada o fenómeno estudiado”. (Municipion de Angostura, 2008)

En consecuencia, los indicadores de gestión generan datos de mediciones en cuanto al desempeño de un cargo a manos de un colaborador, lo que se convierte en pilar fundamental de la calidad no solo en los procesos sino también en el producto final permitiendo a la organización cumplir con sus objetivos empresariales. Es por esto que uno de los ejes transversales de una organización que basa sus cargos por competencias es el uso regular de indicadores de gestión que evalúen el desempeño de las competencias de cada cargo.

Cabe recalcar que al contar con un sistema de indicadores de gestión permitiría a la organización saber que tan eficientes y efectivos están siendo sus trabajadores a la hora de cumplir con sus deberes, con ello tener conocimiento sobre los recursos no solo físicos sino también humanos y poder tomar decisiones como la reasignación de los mismos.

Los indicadores pueden manejarse en diferentes ámbitos (ARAY., 2009):

- **Productividad:** es la relación que existe entre lo que se produce y los recursos utilizados para producir.

- Calidad: es el grado en el cual un producto o servicio satisface las necesidades del usuario final o del consumidor.
- Rentabilidad: es la relación entre los ingresos obtenidos sobre los gastos realizados.
- Efectividad: consiste primordialmente en producir lo que se tiene que producir

Lo que nos quiere decir el autor es que al momento de utilizar esta herramienta no solo se puede evaluar el desempeño institucional sino de igual manera generar una cultura de calidad en el proceso y producto, reducir costos del producto gracias a la correcta utilización de recursos.

### Elementos para la construcción de los indicadores

Según (ARAY., 2009)

Para la construcción y revisión de indicadores se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Definición de un indicador: expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se desea controlar. Podemos medir cantidades físicas, proporción, lapso de tiempo, entre otros.
- Objetivo del indicador: debe expresar el para qué se utiliza: eliminar, maximizar, sintetizar, tener cero retrasos, entre otros. El objetivo en consecuencia, permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección. Esta combinación dependerá de la magnitud de los problemas y el momento (oportunidad) de intervención.
- Niveles de referencia: el acto de medir se realiza en base a la comparación y para ello se necesita una referencia contra la cual contrarrestar el resultado del indicador. Existen varios niveles: el histórico, el estándar, el teórico, el que requieren los usuarios, los de la competencia, por políticas, los de consenso y los planificados
- La responsabilidad: se refiere a la necesidad de especificar y clarificar a quienes les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que nos está suministrando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

- Puntos de lecturas e instrumentos: cómo se obtienen las medidas, en qué sitios se hacen las observaciones, con cuáles instrumentos se harán las medidas, quién hace las lecturas, cuál es el procedimiento de obtención de la muestra. Las respuestas a estas preguntas permiten establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas que se tomen.
- Consideraciones de gestión: se necesita acumular el conocimiento generado por la experiencia en las actividades y procesos y describir los posibles escenarios de acción que se puedan presentar para lograr unos resultados específicos.
- Sistema de procedimientos y toma de decisiones: este sistema de información es el que debe garantizar que los datos obtenidos de las lecturas sean presentadas adecuadamente, para facilitar la toma de decisiones, por lo que este sistema debe ser suficientemente ágil y rápido para asegurar la retroalimentación adecuado a cada nivel de la organización donde sea utilizado.
- Periodicidad: Cuándo hacer la revisión, la respuesta a esta pregunta debe estar en correspondencia con la naturaleza del proceso que se quiere medir, a fin de establecer cada cuanto tiempo de tomará los datos y presentarla en los gráficos de control para estudiar la existencia de tendencias en el desarrollo del proceso, y además estudiar las causas comunes de las causas especiales.

#### Características de los Indicadores de Gestión

Los indicadores deben cumplir con ciertos requerimientos para ser efectivos al momento de la aplicación, además todos los indicadores deben contar con un objetivo el cual se cumplirá al final de la evaluación.

Según (ARAY., 2009) las características de un indicador son:

- Simplicidad: puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- Adecuación: entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.

- Validez en el tiempo: puede definirse como la propiedad de ser permanente por un período deseado.
- Participación de los usuarios: es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- Utilidad: es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- Oportunidad: entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

En base a lo mencionado antes es importante no construir indicadores que solamente tomen en cuenta la eficacia sino el proceso del mismo y como se emplearon los diferentes recursos de la organización, de esta manera tener un total conocimiento no solo de los resultados sino de cada uno de los procesos que compone a la empresa y con ello saber si están funcionando de la debida forma.

Haciendo una breve conclusión, los indicadores de gestión son un instrumento de vital ayuda para la consecución de objetivos empresariales, es por ello que la aplicación de los mismos debe ser entendida en su totalidad para que arrojen datos reales y concisos, y que para los directivos de la organización puedan tomar decisiones o acciones correctivas y/o preventivas.

#### **2.4 Los incentivos.**

Los incentivos laborales hoy en día se han convertido en parte importante de la motivación de los trabajadores en las empresas, es uno de los ejes fundamentales ya que esto hace que los trabajadores puedan rendir más de lo que se espera de ellos en su puesto de trabajo. Siendo los incentivos laborales una herramienta de la motivación que como su nombre lo indica busca estimular de alguna manera a sus colaboradores de tal forma que no solo se sientan a gusto en la compañía sino también busquen un objetivo común y personal para ellos.

Krajewski y Ritzman (como se citó en Crespo, 2016) define a los incentivos como un estímulo a cargo del empleador, donde su objetivo primordial es que sus colaboradores mejoren el nivel de productividad en la empresa. Como menciona el

autor los incentivos pueden convertirse en parte importante de la consecución de objetivos pues al contar con trabajadores que cumplan su trabajo al cien diez por ciento no solo estarían cubiertos los mismos sino también se lograría llegar mucho más allá de donde la empresa espera, convirtiéndose en un impulso para la organización.

De igual forma Caso (como se citó en Crespo, 2016) precisa que los incentivos como una parte variable de la remuneración, que premia un resultado superior al exigible. Obtener un resultado mayor al exigible se vuelve voluntario; puede y debe ser incentivado y sobre todo debe ser acordado en un plan formal establecido. La responsabilidad de la empresa es proporcionar al empleado de los medios necesarios para su cumplimiento. El resultado del desempeño se traduce en una cifra o indicador que corresponde a un determinado nivel de rendimiento, el cual tiene como resultado una recompensa específica; este resultado tiene que ser siempre medido y evaluado. Como menciona el autor es muy importante que contar con indicadores de gestión que permitan la evaluación del desempeño, es por esta razón que en esta tesis como primer paso se realizó un establecimiento de cargos por competencias con sus respectivos indicadores de gestión y posterior a ello un plan de incentivos, ya que la organización no contaba con ninguno de los antes mencionados.

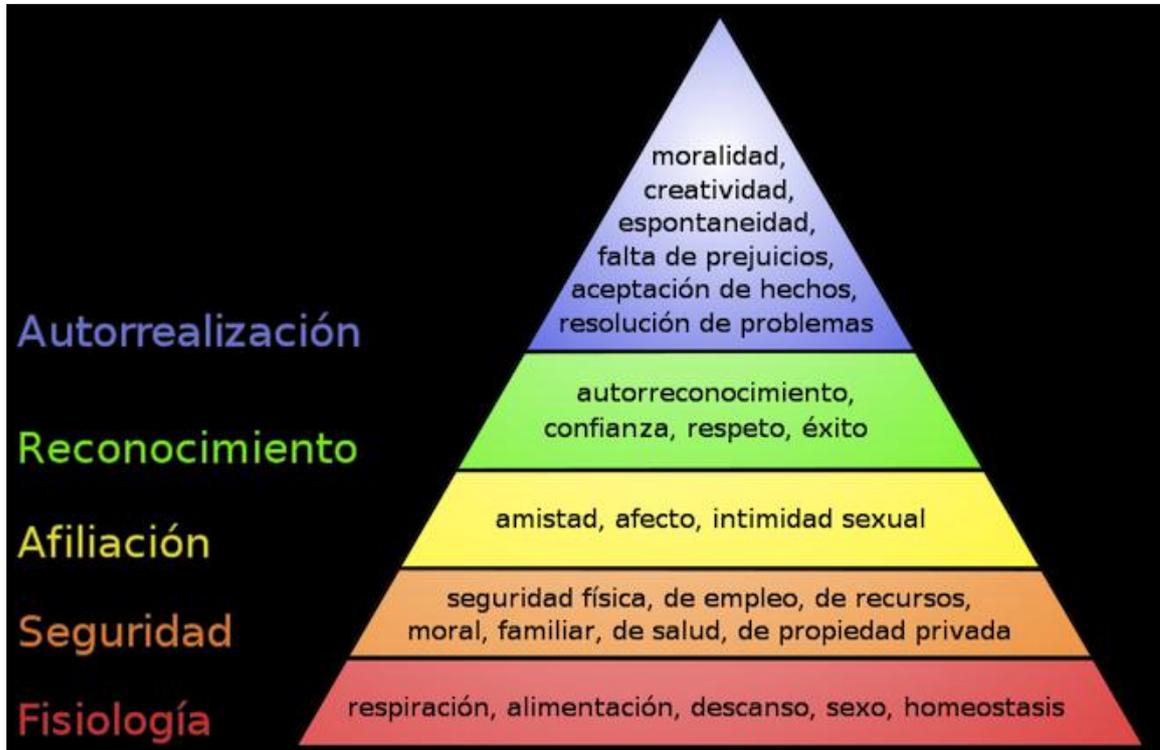
Klotler (2010) en su libro de Mercadotecnia menciona que al contar con puestos de trabajo bien definidos en donde los trabajadores sepan con claridad que es lo que deben hacer y sobre todo sientan la libertad de poder realizar su trabajo y emprender nuevas ideas para la organización, además de ello contar con un sistema de incentivos que apremie el esfuerzo sobre el cien por ciento de metas cumplidas hará que el compromiso de los trabajadores vaya en aumento.

Como conocemos es gracias a los incentivos que la organización puede reducir la rotación de su personal pues un trabajador que se sienta a gusto con la empresa, con su salario y además con incentivos laborales no necesitara buscar más opciones de trabajos pues no solo estaría feliz en su oficio sino se considerara parte de la organización.

La característica esencial de un buen incentivo laboral viéndolo desde una perspectiva diferente, es decir desde la psicología busca satisfacer las diferentes necesidades de las personas, es por ello que me permitiré citar a la famosa pirámide de necesidades de Maslow la cual nos indica que los seres humanos contamos

distintas necesidades que deben ser cubiertas en cinco niveles, los mismos que se encuentran explicados en la siguiente figura:

**Figura 3.** Pirámide de las necesidades de Maslow



Fuente: El Blog Salmón (tomado de [www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-piramide-de-maslow](http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-la-piramide-de-maslow))

Antes de realizar un correcto plan de incentivo se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Debe ser una motivación a los colaboradores
- Debe generar menor rotación de personal
- El plan sea atractivo como empresa para nuevos trabajadores
- Genere mayor productividad a la organización
- Que el plan de incentivos sea justo para todos los trabajadores
- Sea entendible y socializado para todos los colaboradores.
- Pagar lo acordado

### 2.4.1 Las motivaciones

En la actualidad las organizaciones siempre están en la búsqueda de nuevos métodos o herramientas que permitan a las empresas la optimización de recursos, el mayor ingreso, la permanencia de los clientes y la consecución de nuevos, etc. Es por ello que a través de la motivación laboral se ha visto muchos cambios exitosos.

La motivación laboral se puede entender como un estímulo positivo que brinda las organizaciones a sus trabajadores para que las actividades que realizan se lleven a cabo en su totalidad y de esta forma poder cumplir con los objetivos institucionales.

Según Lopez (2014), La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo.

En un artículo de una consultora ¿Cómo gestionar equipos y personas? (cdi Consulting, 2014 ) Se menciona que para poder motivar de forma correcta a los trabajadores de una institución u organización es necesario tener en cuenta los factores de motivación y los factores higiénicos. Los mismos que se describen a continuación:

#### Factores Motivacionales:

- Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y desarrollarse plenamente.
- Sentimiento de realización: Certeza de contribuir en la empresa.
- Reconocimiento: La confirmación de haber realizado un trabajo con éxito.
- Logro: Oportunidad de realizar cosas importantes o interesantes.
- Mayor responsabilidad: logro de nuevas tareas.

#### Factores Higiénicos:

- Factores económicos: Sueldos, salarios o prestaciones.
- Condiciones físicas: iluminación y temperaturas adecuadas, entorno físico seguro.

- Seguridad: Privilegios de antigüedad, reglas de trabajo justas, políticas.
- Factores sociales: formas de relacionarse con los compañeros.
- Status: oficinas propias, títulos de los puestos.
- Control técnico.

En la empresa actual las diferentes clases de motivación como lo son la intrínseca, la extrínseca y la trascendental juegan un papel decisivo al momento de alcanzar los objetivos tanto personales, colectivos y organizacionales, es por ello que al lograr potenciar estas diferentes motivaciones se logra conseguir un equipo comprometido con el trabajo óptimo para la organización.

### Motivación Intrínseca

A la motivación intrínseca se le considera que nace de la persona con el fin de satisfacer necesidades no materiales como por ejemplo el reconocimiento o la autorrealización por alguna actividad realizada, por lo que se le podría comprender también como el trabajo en sí mismo por el gusto de realizarlo de forma efectiva mas no por alguna recompensa (salario o aumento de sueldo). Por lo que la motivación intrínseca según Wenger y Snyder (como se citó en Cruz, 2009) es, por tanto, una poderosa herramienta para superar algunas de las barreras que dificultan la transmisión de conocimiento entre los individuos.

En concreto, la motivación intrínseca favorece el desarrollo de grupos informales al margen de las estructuras formales, lo cual permite la rápida resolución de problemas, la transferencia de las mejores prácticas y el desarrollo de habilidades profesionales al compartir experiencias y conocimiento tácito.

### Motivación Extrínseca

Por otro lado, a la motivación extrínseca se le puede definir como los estímulos que recibe una persona desde fuera de sí misma, es decir desde la organización o ámbito en el que se desenvuelve, los mismo que sirven como resorte para lograr el cumplimiento de objetivos y metas planteadas por la empresa (mejoramiento de la calidad de servicio y producto, efectividad y eficacia).

Como se menciona posteriormente los incentivos puede ser económico como salario, bonificaciones, etc. Promociones a nivel profesional y de jerarquía, mejoras de las condiciones laborales.

Según Milgrom y Roberts (como se citó en Cruz, 2009) La motivación extrínseca se considera como el conjunto de recompensas monetarias, bien directas -pago de

salarios, incentivos, complementos por méritos- o indirectas -tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, formación- que, a cambio de su trabajo, recibe un individuo. Esta motivación es necesaria para lograr que los trabajadores lleven a cabo tareas que son valiosas para la organización.

### Motivación Trascendente

Lo que busca este tipo de motivación es vincular a la persona con la misión de la empresa y de esta forma se sienta parte importante. De lo que se trata en conciso es encontrar la forma en la que el individuo interponga el bienestar del grupo antes que el suyo propio de esta manera se realice lo que más le conviene a la organización contribuyendo con la ayuda de cada uno.

Esta teoría pone sus cimientos en las creencias, valores y principios de los colaboradores. Es decir lo que busca es impulsar los valores de los mismos como por ejemplo la amistad entre trabajadores y de esta manera se apoyen uno al otro.

**Cuadro 1.** Las tres teorías motivacionales: Maslow, Herzberg y McClelland

<b>Maslow</b>		<b>Herzberg</b>	<b>McClelland</b>
Autorrealización <b>(resolución de problemas, aceptación de hechos, creatividad)</b>	<b>Motivacionales</b>	Responsabilidad Trabajo en sí Crecimiento Realización	<b>Logro</b> (deseo de la excelencia, trabajo bien realizado)
Estima ( <b>confianza, éxito</b> )		Reconocimiento Status	
Social o Pertenencia <b>(amistad, afecto)</b>	<b>Higiénicos</b>	Colegas y subordinados Relaciones interpersonales	<b>Poder</b> (busca que le consideren parte importante de un grupo)
Seguridad ( <b>Protección física, seguridad de empleo, seguridad de salud</b> )		Políticas y cultura de la organización Seguridad en el trabajo	<b>Afiliación</b> (se siente bien en equipo y se siente seguro dentro de el mismo)
Fisiológicas		Condiciones físicas de	

(Alimentación, descanso, respiración)		trabajo adecuadas Salario	
---	--	------------------------------	--

Realizado por: Doménica Egüez Berrezueta

### 2.4.2 Tipos de trabajos

García (como se citó en Crespo, 2016) menciona que la principal motivación utilizada por las organizaciones es un sistema de compensaciones en las que los salarios sean establecidos de manera justa para los trabajadores, logrando que los mismos se sientan a gusto en su trabajo.

También se establece que dichos sistemas deben contar con algunos criterios para ser establecidos entre los mecanismos más utilizados tenemos según el puesto de trabajo, las características de la persona o su rendimiento.

La aplicación de esta tesis se encontrará en los capítulos posteriores donde se evidenciará de forma clara el plan de incentivos, y cabe recalcar que el establecimiento del sistema de compensaciones de la empresa Cómica se basa en la industria, es decir Cómica plantea los salarios o sueldos de sus colaboradores en base a otras empresas afines a su actividad.

### 2.4.3 Tipos de incentivos

Existen algunos autores que han mencionado varias formas de agrupar a los incentivos, sin embargo a continuación se agrupará en dos grupos: los incentivos monetarios y los no monetarios.

#### Incentivos monetarios o económicos

Son una parte variable del sueldo o salario normal que percibe un trabajador dentro de una empresa por haber alcanzado cierta meta propuesta, como su nombre lo dice son incentivos monetarios es decir de capital. A continuación, están los incentivos monetarios más utilizados.

Según Werther y Davis (como se citó en León, 2014)

- Basados en unidades: Son incentivos que se aplican basándose en el volumen del rendimiento de cada colaborador. Generalmente lo que se hace es aplicar

un incentivo por unidades producidas sobre las establecidas, sin embargo, este tipo de incentivo monetario no ha dado los resultados esperados.

- Bonos de producción: Este tipo de incentivos lo que busca es aumentar el nivel de producción y por ello se aplica el incentivo, además apremia a el ahorro de tiempo tratando de esta manera de incrementar la productividad de la empresa para la realización de mayor número de unidades.
- Comisiones: son incentivos que están enfocados solo en las áreas de ventas, pues reciben un porcentaje por la cantidad de venta que realice cada vendedor o trabajador.
- Curvas de madurez: Los trabajadores son considerados según su productividad y experiencia, es decir según su nivel jerárquico. Lo que busca este incentivo es gratificar a cada trabajador para que no aspire a un ascenso.
- Incrementos por méritos: se realizan los pagos conforme se haga una evaluación del desempeño de cada trabajador, en donde se consideran todas las actividades que desempeña el colaborador dentro de la empresa.
- Compensación por experiencia y conocimientos: Este incentivo se concede a los trabajadores que hacen un esfuerzo por adquirir mayores conocimientos o destrezas relacionadas con las actividades que desempeña en la organización.

#### Incentivos no monetarios

No son una parte variable del sueldo o salario, por el contrario, son incentivos que no aportan económicamente al colaborador que lo recibe. A continuación, están los incentivos no monetarios más utilizados.

Según Chiavenato (2011) y León (2014)

- Asistencia médica, hospitalaria, odontológica.
- Transporte de la casa a la empresa.
- Elogios por parte de su superior.
- Horarios más flexibles.
- Oportunidad de realizar algún tipo de estudio.
- Capacitaciones.
- Confianza de sus jefes.
- Premios o regalos
- Viajes

- Rifas

#### **2.4.4 Efectos de los incentivos**

Son varios los beneficios que se pueden mencionar por implementar un plan de incentivos, es por ello que las empresas siempre buscan la consecución del mismo para lograr que la organización se optimice.

A continuación, se mencionan los beneficios de un correcto plan de incentivos:

1. Optimización de recursos físicos.
2. Optimización de tiempos de producción.
3. Consecución de objetivos o metas.
4. Competencia sana entre colaboradores.
5. Menor rotación de empleados en la empresa.
6. Mejoramiento del clima laboral.
7. Atraer a la empresa mejor recurso humano.
8. Menores costos.
9. Promover el aumento de la productividad
10. Impulsar el trabajo en equipo.
11. Ligar los esfuerzos de los empleados con los objetivos específicos.
12. Integre a la organización.

### **CONCLUSIÓN**

Hace ya algunas décadas los administradores de empresas han empezado a redefinirse los objetivos y sobre todo la forma de consecución de dichos objetivos, es por ello que han implementado nuevas políticas, visiones, misiones dentro de la institución para crear estrategias que le permitan cumplir con los objetivos, pero es gracias al manejo de una correcta administración del personal que se ha podido obtener con éxito. La administración del personal se entiende no solo como la del desarrollo de los colaboradores sino también de una correcta selección, de un debido manual de funciones donde este plasmado de forma clara lo que cada trabajador tiene que hacer y las competencias que debe tener, indicadores de gestión que permitan la

evaluación de los mismos, capacitaciones, un sistema de compensación o incentivos, entre otros.

Gracias a un correcto plan de incentivos aplicado en las empresas han logrado cumplir con sus objetivos de manera favorable, pues gracias a esto que sus colaboradores se han conectado con la organización logrando todas las metas que se les ha propuesto. Uno de los efectos más importantes de los incentivos han sido crear para la empresa una ventaja competitiva frente a su competencia y que la misma sea sostenible en el tiempo, para ser mucho más claros, los nuevos empresarios se han dado cuenta que el apoyar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo en sus colaboradores ha logrado resultados inimaginables y es gracias a que al contar con un personal comprometido la competencia no puede copiar rápidamente este modelo por lo que la empresa logra realmente una ventaja sobre toda la industria, apoderándose no solo de mayor parte del mercado sino también optimizando recursos físicos, tiempo, etc.

## **CAPÍTULO 3**

### **Diseño de cargos y roles por competencias e indicadores de gestión**

#### **INTRODUCCIÓN**

El propósito de este capítulo es implementar un diseño de perfiles de cargos por competencias seguido de indicadores de gestión para la correcta evaluación del desempeño de cada colaborador en su cargo, de esta forma poder de forma adecuada implementar un plan de incentivos para el área de producción y que el mismo sea impulsor de la productividad de la organización.

#### **3.1 Análisis de cargos del área de producción**

Para realizar un correcto levantamiento de cargos por competencia, primero se debe revisar si el organigrama de la organización se encuentra correctamente hecho, en el caso de Cósmica el organigrama no plasmaba la realidad de la institución por ello se realizó uno nuevo con la ayuda del Subgerente y la Jefa de Talento Humano. Posterior a esto se realiza el diccionario de competencias y con ello ya el levantamiento en sí de las actividades de cada cargo.

La empresa cuenta con 14 cargos en el área de producción desde el Subgerente quien se encarga del área en general de producción hasta el obrero general polivalente.

Al realizar el análisis de cargos del área de producción, se evidencio que el organigrama con el que contaban no reflejaba la realidad de la organización. Hace algunos meses en el área de producción se realizaron algunos cambios para garantizar un mejor funcionamiento por lo que el organigrama antiguo ya no estaba acorde a la realidad. El área de producción está dirigida por el Subgerente quien no será parte del plan de incentivos ya que su puesto de es dirigente, y seguido a él las jefaturas de cada departamento (Calidad, Cantina, Envasado y Mantenimiento, Bodega). Se creyó conveniente dividir a los obreros polivalente como son los que realizan la producción en línea y los obreros de máquinas que como su nombre lo indica son encargados de máquinas específicas que necesitan dirección.

### 3.2 Diseño de cargos por competencias, método MPC

Al realizar un perfil por competencias se busca que todos los colaboradores cuenten con un perfil, el cual este acorde a la realidad en la que se desarrolla. Gracias a una correcta aplicación del método MPC se puede seleccionar personal, evaluar el desempeño, capacitar y desarrollar un clima laboral que permita a los colaboradores de la organización desempeñarse de forma adecuada para que con ello la empresa cumpla con sus objetivos.

Las competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, capacidades, rasgos de personalidad, actitudes, etc.) requeridas para desempeñar un conjunto de actividades con el más alto nivel de rendimiento. (Alfredo Paredes, 2008)

El método MPC busca identificar de cada cargo de trabajo de la empresa:

**Conocimientos:** Es la información que se adquiere a través de educación formal o capacitaciones.

**Destrezas Generales:** Son conductas o comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

**Destrezas Específicas:** Son programas de uso en la organización ya sean internos o externos, manejo de idiomas, instrumentos y equipos de trabajo.

#### Modelado de perfil por competencias o método MPC

El modelado de perfil por competencias es un método que surgió de la necesidad de contar con una metodología que se adaptara a las características de las organizaciones actuales: rapidez y eficiencia.

Primero se especifica el colaborador, el mismo se encargará de brindar la información sobre el cargo a analizar. Puede ser el ocupante del cargo o el jefe inmediato.

Para realizar el método se sugiere seguir los siguientes objetivos y dentro de ellos se encuentran detallados los pasos para la consecución de los mismos.

#### **1. Actividades esenciales del cargo**

##### Pasos:

- 1) Se le pregunta al encargado de brindar la información sobre las actividades que realiza y el verbo debe estar en infinitivo.
- 2) Calificar cada actividad la frecuencia (FR)

3) Consecuencias de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CO)

4) Complejidad o grado de dificultad (CM)

Para la calificación se utiliza una tabla tomada de Alfredo Paredes Asociados, 2007.

**Cuadro 2.** Gradación de los factores para el levantamiento de cargos según el método MPC

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia (FR)</b>	<b>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CO)</b>	<b>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)</b>
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Fuente: Alfredo Paredes Asociados, 2007.

Para poder elegir las actividades esenciales se realiza la fórmula:

$$\text{Actividades esenciales} = \text{Fórmula: FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

Con los puntajes establecidos en cada actividad, se escogerá las 4 de mayor puntaje ya que estas actividades indican que mayor impacto tienen en los resultados de la empresa.

## **2. Levantar perfil de competencias**

### Pasos:

1) Cuando ya se cuenta con las 4 actividades esenciales se deberá elegir dos conocimientos académicos, técnicos, reglas o normativas por cada actividad.

Para identificar los conocimientos se realiza la pregunta ¿Qué conocimientos académicos se requieren para realizar cada actividad esencial? Cabe recalcar que si habrán actividades que no necesiten conocimientos.

2) Para poder identificar destrezas generales se realiza la pregunta ¿Qué destrezas se requieren para realizar cada actividad esencial? Todas las actividades deben contar con al menos una y máximo dos destrezas. Anexo 3 (diccionario de destrezas técnicas y conductuales)

3) Seguido a esto se realiza la identificación de destrezas específicas para la cual se realiza las preguntas: ¿Qué programas informáticos internos y/o externos se necesitan para el desempeño de las actividades? ¿Se requiere manejo de idiomas? ¿Qué equipos y/o herramientas se requieren para el desempeño de las actividades?

## **3. Identificación de los conocimientos y destrezas para la evaluación de selección, capacitación o selección y capacitación.**

Es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección:

S = antes de desempeñar el puesto la persona debe contar ya con esa destreza o competencia.

C = la persona será capacitada cuando este ya en el cargo.

S y C = la persona deberá contar con conocimiento antes de ingresar al cargo y también se le brindará capacitación

### Describir la Misión del cargo

En base a las actividades y responsabilidades del cargo se realizará un breve resumen donde este información concisa del cargo.

## **Implementación del método en la empresa Cósmica Cia. Ltda.**

Ejemplo del cargo de Asistente de Compras Internacional

### **1. Descripción del puesto**

Institución: Cósmica Cia. Ltda.

Unidad de negocio: Bebidas

Designación del puesto: Asistente de Compras Internacional o Importaciones /exportaciones

Responde a: Subgerente

Departamento: Producción

### **2. Misión del puesto**

Apoyar en la gestión y negociación de bienes y productos para la compañía con los mejores costos de oportunidad, trabajando con proveedores calificados.

### **3. Actividades esenciales:**

- Realizar las compras de materias primas y productos de importación.
- Realizar el proceso de emisión de órdenes de compra.
- Coordinar el proceso de producción y despacho con transporte marítimo y terrestre.
- Elaborar documentos relacionados con la importación o exportación (obligatoria presentación en aduana).
- Dar cumplimiento de formalidades aduaneras.

### **Otras actividades**

- Realizar cotizaciones logísticas.
- Dar seguimiento de trámite hasta el arribo.
- Dar seguimiento de costeo y cierre de importación y exportación.
- Dar seguimiento del ingreso a la planta de fechas requeridas para el proceso de producción.
- Resolver conflictos con los proveedores.
- Coordinar con subgerencia pedidos a proveedores.

**Cuadro 3.** Valoración de actividades del puesto (MPC)

<b>Actividades del puesto</b>	<b>FR</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
Realizar las compras de materias primas y productos de importación.	5	5	5	30
Realizar el proceso de emisión de órdenes de compra.	5	5	4	25
Realizar cotizaciones logísticas.	5	5	3	20
Coordinar el proceso de producción y despacho con transporte marítimo y terrestre.	5	5	4	25
Elaborar documentos relacionados con la importación o exportación. (obligatoria presentación en aduana)	5	5	4	25
Dar seguimiento de trámite hasta el arribo.	5	5	2	15
Dar cumplimiento de formalidades aduaneras.	5	5	4	25
Dar seguimiento de costeo y cierre de importación y exportación.	5	5	3	20
Dar seguimiento del ingreso a la planta de fechas requeridas para el proceso de producción.	5	5	2	15
Resolver conflictos con los proveedores.	4	4	3	17
Coordinar con subgerencia pedidos a proveedores.	5	4	2	13

**Fórmula de cálculo**

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

**4. Conocimientos académicos**

<b>Actividad</b>	<b>Conocimiento</b>	<b>Identificación de competencias</b>
Realizar las compras de materias primas y productos de importación.	Conocimiento Comercio Exterior	(S)
Emisión de órdenes de compra.	Conocimiento Administrativos	(S)
Coordinación de producción y despacho con transporte	Conocimiento Comercio Exterior	(S)

marítimo y terrestre.				
Elaborar documentos relacionados con la importación o exportación (obligatoria presentación en aduana).	Conocimientos Comercio Exterior	(S)		
Dar cumplimiento de formalidades aduaneras.	Conocimientos de requisitos legales de aduanas	(S)		

## 5. Destrezas técnicas y conductuales

- Destrezas Generales

Actividad	Destrezas Generales	Identificación de competencias	Indicadores de Gestión	Evidencia
Realizar las compras de materias primas y productos de importación.	Pensamiento Matemático Juicio y toma de decisiones	(S) (S) y (C)	(Compras realizadas / compras programadas)*100	Informes de compras trimestrales. (No menor al 80%)
Realizar el proceso de emisión de órdenes de compra.	Análisis de operaciones Organización de sistemas	(S) (C)		
Coordinar de producción y despacho con transporte marítimo y terrestre.	Planificación	(S) y (C)		
Elaborar	Pensamiento	(S) y (C)	0% errores	Informe de

documentos relacionados con la importación o exportación (obligatoria presentación en aduana).	crítico		cada transacción que pasa por aduana.
Dar cumplimiento de formalidades aduaneras.	Aprendizaje activo Identificar consecuencias interiores	(C) (S)	

- Destrezas Especificas

Actividad	Destrezas Específicas	Identificación de competencias
Realizar las compras de materias primas y productos de importación.	Programa informático interno (WEB – SAP).	(C)
	Programa informático externos: Excel.	(S)
Realizar el proceso de emisión de órdenes de compra.	Programa informático interno (WEB – SAP).	(C)
	Programa informático externos: Excel.	(S)
Coordinar de producción y despacho con transporte marítimo y terrestre.	Programa informático externos: Word.	(S)
	Idioma Inglés.	(S)
Elaborar documentos relacionados con la importación o exportación (obligatoria presentación en aduana).	Programa informático externos: Word	(S)
	Programa informático externos: Excel.	(S)

Dar cumplimiento de formalidades aduaneras.
---

## **6. Nivel de responsabilidad**

**Sobre activos:** (Activos sobre los que es responsable maquinaria, materia prima, etc.)

- Materia prima (productos de importación)
- Maquinaria

**Sobre personas:** (número de cargos que reportan)

- N/A

## **7. Toma de decisiones**

**Decisiones que toma por sí mismo** (no requiere aprobación del superior)

- Importaciones temas logístico

**Decisiones que requiere aprobación**

- Órdenes de compra

## **8. Educación Formal Requerida**

- Administración de Empresas/ Estudios Internacionales /Contabilidad

Superior

## **9. Capacitación Adicional**

- Actualizaciones de temas aduaneros
- Intensivos del idioma (inglés)
- Actualización de comercio exterior
- Cursos de negociaciones

## **10. Experiencia Laboral**

**Tiempo de experiencia:** 3 (años)

**Especificidad de la experiencia:** en el área de compras.

Los demás cargos se encuentran en Anexo 1 del documento.

### **3.3 Levantamiento de indicadores de gestión para el área.**

Se realizaron dos indicadores de gestión para cada cargo con la ayuda del Subgerente y Jefa de Talento Humano quienes acotaron informes de validación del trabajo

metodológico de los indicadores de gestión (Anexo 2), los mismos que se utilizarán para evaluarlos y poder aplicar el respectivo incentivo que en el siguiente capítulo se especificará.

#### Ejemplo de Indicador de Gestión de Asistente de Compras Internacional

<b>Actividad</b>	<b>Destrezas Generales</b>	<b>Identificación de competencias</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Evidencia</b>
Realizar las compras de materias primas y productos de importación.	Pensamiento Matemático Juicio y toma de decisiones	(S) (S) y (C)	(Compras realizadas / compras programadas) *100	Informes de compras trimestrales. (No menor al 80%)
Elaborar documentos relacionados con la importación o exportación (obligatoria presentación en aduana).	Pensamiento crítico	(S) y (C)	0% errores	Informe de cada transacción que pasa por aduana.

#### CONCLUSIONES:

Se realizó con éxito el levantamiento de perfiles de cargos por competencia del área de producción en la empresa Cósmica Cia. Ltda. Logrando de esta forma la creación de un manual de funciones real en donde los cargos de los colaboradores se encuentran definidos exactamente. Lo que generará un mejor desempeño por parte de los trabajadores pues ahora tienen en cuenta ya las actividades de las que están a cargo y las responsabilidades que recaen sobre cada uno.

Otro aspecto importante a mencionar es los procesos de evaluación como son los indicadores de gestión que permitirán a la empresa saber que trabajadores están o no haciendo sus actividades de forma completa y quienes están dado mucho más a la

organización para en un futuro recibir un incentivo, que es de lo que se trata el capítulo siguiente (realización de un plan de incentivos para el área de producción de la empresa Cósmica Cia. Ltda.).

Este proceso de levantamiento de funciones y definición de indicadores de gestión se realizó con el aporte de las áreas de Producción y de Talento Humano. Además, contando con el debido apoyo de los jefes de cada departamento, supervisores, obreros y demás colaboradores.

Durante el levantamiento de funciones de obreros logramos hacer algunas mejoras en las funciones que los mismos realizaban para que la organización cuente con una mejor organización. En cuanto a este cargo lo dividimos en 2 cargos: 1) en obrero de máquinas, 2) en obrero general polivalente.

## **CAPÍTULO 4**

### **Construcción de una herramienta de exploración y elaboración del Plan Incentivos**

#### **INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se elaborará un plan de incentivos tentativo para la aplicación en el área de producción, apoyándonos en una encuesta realizada al Subgerente de la organización y también a la Jefa de Talento Humano de la empresa Cósmica Cia. Ltda. para establecer incentivos reales para la organización.

El plan de incentivos debe contemplar la realidad económica de la empresa pues los incentivos ofrecidos a los colaboradores de la misma deben ser cumplidos en su totalidad, además Cósmica busca el cumplimiento de objetivos estratégicos que con la correcta implementación del plan se logrará alcanzar.

#### **4.1 Herramienta de exploración**

En la actualidad en la empresa Cósmica no cuentan con un plan de incentivos definido, ya que hace poco tiempo se consolidó el área de Talento Humano es por ello que en cuanto a manejo de clima laboral, cultura organizacional y motivaciones la organización se encuentra un poco atrasada a pesar de su larga trayectoria. La implementación de un Plan de Incentivos le permitirá a la organización motivar a su personal y cumplir con los diferentes objetivos estratégicos del área.

Es preciso que a través de una herramienta de exploración se realicen el plan de incentivos pues la misma arrojará resultados sobre que incentivos serían de interés para los colaboradores del área de producción.

La principal forma de conocer las preferencias, gustos de los empleados es indagando y a través de las respuestas obtenidas armar un correcto plan que sea adaptado a la realidad de la organización y sobre todo que sea de posible aplicación.

##### **4.1.1 Diseño de la entrevista**

La encuesta se realizó al Subgerente de la empresa quien es el encargado de todo el departamento de producción a que esta tesis se está enfocando, también se realizó al

Jefe de Envasado y Mantenimiento quien es el que tiene contacto directo con los obreros de la planta, así mismo a la Jefa de Talento Humano quien conoce la realidad de todos los colaboradores de Cómica. Pero cabe recalcar que desde la Subgerencia se nos solicitó no realizar la encuesta a los obreros directamente ya que para la aplicación de este plan de incentivos no solo se necesita la aprobación de Gerencia sino del directorio del grupo al que pertenece la organización (Grupo Eljuri). Teniendo este escenario se decidió hacer una entrevista con Subgerencia, con el Jefe de Envasado y Mantenimiento y con la Jefa de Talento Humano, en donde se realizaron las siguientes preguntas.

#### Entrevista realizada

1. ¿Conoce usted los beneficios de los incentivos?
2. ¿De qué manera usted considera que se podría reconocer el trabajo de los colaboradores pertenecientes al área de producción?
3. ¿Se preferiría incentivos económicos o no económicos?
4. ¿Qué tipo de incentivos estarían dispuestos a ofrecer a sus colaboradores?  
(lista de incentivos)

#### **4.1.2 Informe de entrevista**

Es gracias a esta entrevista que se logró establecer una serie de incentivos apegados a la realidad económica de la empresa y también a la de sus colaboradores, a continuación en el subtítulo 4.4 se mencionaran los incentivos aplicados y sus especificaciones.

1. ¿Conoce usted los beneficios de los incentivos?

Si conocemos que los incentivos son motivaciones que ofrece la empresa a sus trabajadores con el ánimo de incrementar su productividad para de esta forma alcanzar objetivos ya sean departamentales o generales de la empresa.

2. ¿De qué manera usted considera que se podría reconocer el trabajo de los colaboradores pertenecientes al área de producción?

A través de un plan de incentivos que sea aplicable a la realidad de la organización ya que no contamos con un presupuesto establecido para incentivos organizacionales es por eso que en medida de lo posible esperamos que se puedan realizar.

3. ¿Se preferiría incentivos económicos o no económicos?

La empresa no cuenta con libertad en cuanto a la toma de decisiones sobre el presupuesto, quien tiene la facultad de aprobar o rechazar cualquier decisión es el directorio del Grupo Eljuri, es por ello que se sugirió la implementación de incentivos no económicos al plan de incentivos tentativo.

4. ¿Qué tipo de incentivos estarían dispuestos a ofrecer a sus colaboradores?  
(lista de incentivos)

- Horas de licencia pagada
- Día extra de vacaciones
- Regalos
- Reconocimiento escrito / Homenaje
- Flexibilidad horaria
- Bonos de consumo
- Evento especial
- Capacitación

## **4.2 Análisis del Plan Estratégico**

### **4.2.1 Análisis de los objetivos estratégicos organizacionales**

La empresa Cómica busca a través de sus objetivos organizacionales la optimización de recursos ya que en la actualidad la organización cuenta con un alto nivel de desperdicio o mal manejo de maquinaria lo que conlleva un producto defectuoso, es por ello que a través de este plan de incentivos se espera motivar a los obreros, asistentes y ayudantes, es decir a todo colaborador involucrado en el área de producción a ser más productivo y ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos a través de la consecución de las metas personales que se propongan.

### **4.3 Resultados de la etapa de diagnóstico**

Después de realizar la etapa de diagnóstico se obtuvo importantes hallazgos como son que la empresa no cuenta con un plan de incentivos, es decir es la primera vez que esto se realiza en la organización. Además, al realizar el levantamiento se encontró que el manual de funciones no estaba reflejando la realidad de la empresa por lo que en primera instancia se realizó un manual a través del método MPC con indicadores de gestión medibles para posterior a ello aplicar el plan de incentivos.

Propiamente en la entrevista realizada a los jefes del área de producción se consiguió información valiosa para la generación del plan, es gracias a su relación directa con todos los colaboradores que se pudo proponer incentivos que sean acordes a lo que los empleados buscan. Cabe recalcar que el apoyo por parte de los jefes fue trascendental en la generación de estos resultados.

#### **4.4 Diseño de un plan de incentivos**

El principal objetivo de este proyecto se debe a que la organización está buscando una forma de motivar a sus empleados, ya que en los últimos 5 años la rotación de personal es muy elevado lo que ha repercutido en la consecución de las metas de la empresa. Es gracias a ello que el plan que se ofrece en esta tesis es de vital importancia para Cómica.

Al reconocer bien sus debilidades pudieron encontrar las respuestas correctas y entre ellas se encuentra la respectiva motivación que necesita el personal para no solo desenvolverse de forma efectiva sino también para hacer que los trabajadores se sientan a gusto en su trabajo y se consideren parte especial de la fuerza laboral de Cómica.

A continuación, se encuentra plasmado el plan de incentivos y sus respectivas especificaciones para el área de producción de la empresa Cómica Cia. Ltda que cuenta con 23 colaboradores, distribuidos en 14 cargos.

##### **4.4.1 Introducción**

A continuación, se presenta detalladamente el proceso para la realización de un plan de incentivos en la empresa Cómica Cia. Ltda. cómo se mencionó anteriormente este es el primer plan motivacional aplicado a la organización.

##### **4.4.2 Incentivos departamento de producción**

**Cuadro 4.** Matriz de Incentivos para el área de producción

<b>Tipo de incentivo</b>	<b>Detalle</b>
<b>Horas de licencia pagada</b>	Estas horas de licencia pagada solo pueden hacerse efectivas los días viernes. Para hacerlas efectivas el acreedor deberá coordinar con al menos 7 días de

	anticipación con el jefe inmediato. No son acumulables y caducan en un mes (30 días).
<b>Día extra de vacaciones</b>	Este día extra a las vacaciones pagada anuales se puede acumular solo al año, es decir no se podrá acreditar al siguiente año de vacaciones.
<b>Regalos</b>	Regalo de un producto de la fábrica a el acreedor que haya cumplido. Tiene 30 días para poder reclamarlo.
<b>Reconocimiento escrito / homenaje</b>	Carta por parte de la gerencia de su buen desempeño laboral. O certificado de buenas prácticas.
<b>Flexibilidad horaria</b>	Hora de entrada y salida, a coordinar con su jefe inmediato.
<b>Bonos de consumo</b>	Bono de consumo de 40 dólares en Supermaxi O Bono para compra de útiles escolares (\$30) caducan en 30 días.
<b>Evento especial</b>	Almuerzo con Gerente y Subgerente, se realizaría un viernes del mes.
<b>Capacitación</b>	Se trata de cursos de temas afines a las funciones que realice cada colaborador. Se deberá coordinar con Subgerente y jefe inmediato. Se requiere al menos 2 personas para la capacitación. Caduca en 90 días.

Tomado de (Crespo, 2016) y adecuado a la organización Cósmica Cia. Ltda.

#### 4.4.3 Incentivos para cada puesto de trabajo

**Cuadro 5.** Matriz de Incentivos para cada puesto de trabajo

<b>Cargo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Incentivo</b>
<b>Asistente de Compras Internacional</b>	% de compras realizadas 0% de error	Bonos de consumo Capacitación
<b>Asistente de Compras Nacional</b>	Pedido de compras vs tiempo de demora de aprobación 0% de error	Bonos de consumo Capacitación Día extra de vacaciones
<b>Jefe de Calidad</b>	Registro diario de control Registro diario de control	Día extra de vacaciones Bonos de consumo
<b>Jefe de Cantina</b>	Registro de análisis diario % de productos nuevos o cambios	Regalos Capacitación
<b>Jefe de Envasado y Mantenimiento</b>	% de acciones correctivas % de reparaciones o mantenimiento	Capacitación Bonos de consumo
<b>Jefe de Bodega</b>	% de despacho de productos terminados 0% errores	Evento especial Capacitación Bonos de consumo
<b>Supervisor de planta</b>	Registro de proceso de producción Registro de estado de máquina	Bonos de consumo Regalos Día extra de vacaciones
<b>Analista de Calidad</b>	0% error Registro diario de control	Día extra de vacaciones Horas de licencia pagada
<b>Asistente de Mantenimiento</b>	% de horas de mantenimiento % de reparaciones	Bonos de consumo Premios Reconocimiento escrito /

		homenaje
<b>Auxiliar de producción</b>	0% error	Horas de licencia pagada
	% de desperdicio	Bonos de consumo Flexibilidad horaria
<b>Ayudante de Bodega</b>	Registro de materia prima a inventarios	Bonos de consumo Horas de licencia pagada
	Registro de envío de materia prima	Capacitación Flexibilidad horaria
<b>Obrero de Máquinas</b>	Registro de estado de máquina	Capacitación Bonos de consumo
	Registro de estado de máquina	Evento especial Flexibilidad horaria
<b>Obrero general polivalente</b>	% de botellas mal colocadas	Capacitación Bonos de consumo
	% de productos rechazados	Evento especial Flexibilidad horaria

Tomado de (Crespo, 2016) y adecuado a la organización Cómica Cia. Ltda.

#### 4.4.4 Herramienta de medición de resultados

##### 4.4.4.1 Formatos para medición de resultados

Para poder dar un correcto seguimiento del cumplimiento de el Plan de Incentivos se propone una tabla en la que este plasmada la información sobre la entrega y recepción de incentivos a cada colaborador que sea premiado.

**Cuadro 6. Formato de cumplimiento del Plan de Incentivo**

<b>Empleado</b>	<b>Incentivo</b>	<b>Fecha de entrega</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Estuardo Rosero</b>	Bonos de consumo	07/07/2017	El incentivo será reclamado en el mes de agosto
(...)			

Tomado de (Crespo, 2016) y adecuado a la organización Cómica Cia. Ltda.

## CONCLUSIÓN

El Plan de Incentivos se realizó a través de algunas herramientas, y son gracias a las mismas que se creó un proyecto de incentivos tangible y acorde con la realidad de sus colaboradores, así como también de la empresa. Es importante mencionar que este Plan fue validado por el Subgerente de la organización quien es el encargado de toda la parte operativa de la empresa, y también por parte del área de talento humano quien ha sido de vital ayuda.

Durante el proceso no existieron complicaciones por parte del acceso a la información, pero se nos supo comunicar que la última decisión sobre la aplicación del mismo queda en manos del directorio del Grupo Eljuri al que se rige la empresa. Sin embargo, este capítulo ha tratado de alcanzar incentivos de poca incidencia económica para que de esta forma sea mucho más accesible su aplicación.

## **CAPÍTULO 5**

### **Socialización del Plan de incentivos**

#### **INTRODUCCIÓN**

En la nueva administración de Cómica la empresa busca hacer que sus colaboradores se sientan parte importante de la misma, y una forma importante para empezar esa cultura organizacional es a través de incentivos que motiven a sus empleados de tal forma que la eficiencia de la empresa en general aumente.

En el siguiente capítulo se menciona como se realizó la socialización del plan de incentivos para la organización y las recomendaciones que llegamos en común con la directiva de la empresa.

#### **5.1 Socialización del Plan de Incentivos con Gerencia**

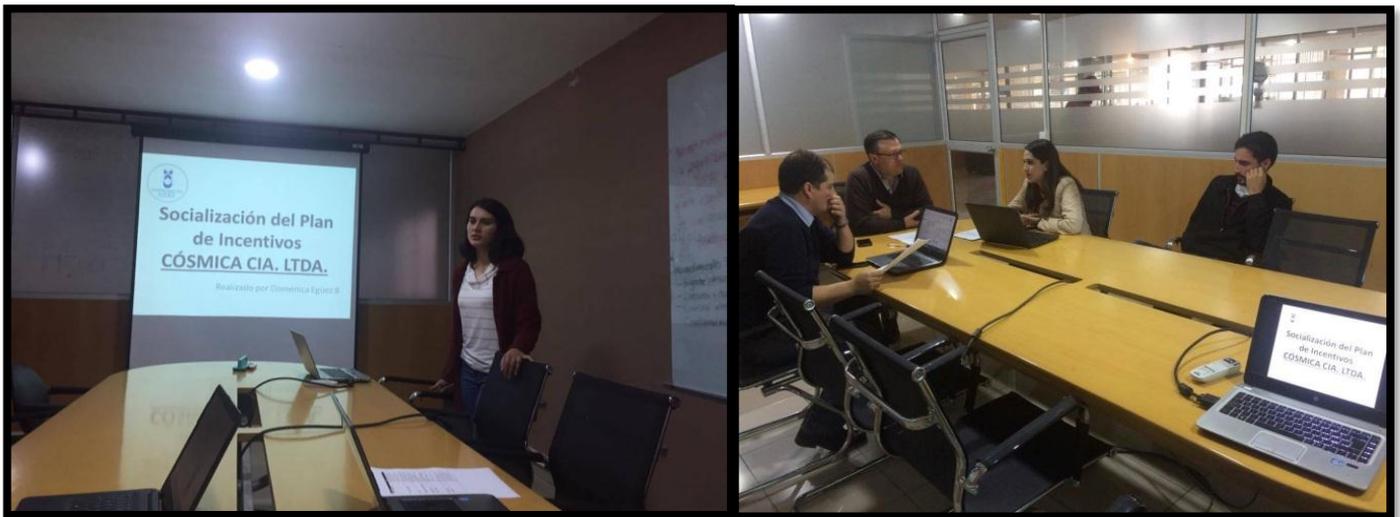
La socialización del plan de incentivos con gerencia tuvo lugar en la sala de conferencias de la empresa, el día 28 de junio de 2017 a las 11h30 de la mañana, es en esta charla en donde se expusieron los posibles incentivos que contempla el plan. Además, se socializó todo el proceso que conlleva la realización de dichos incentivos, como son el correcto levantamiento de los cargos por el método MPC y también los indicadores de gestión para poder medir el desempeño de los colaboradores, y de esta manera saber si son o no acreedores a un incentivo.

A pedido de la Gerencia se pidió la asistencia de Subgerente, Jefa de Talento Humano, Jefe de Envasado y Mantenimiento, Jefe de Cantina que son quienes cuentan con gran información acerca de los requerimientos de los demás colaboradores de planta. Cabe recalcar que este plan de incentivos solamente fue aplicado al área de producción, esperando que en un futuro se aplique también en el área administrativa.

Dentro de la exposición se dio un espacio para las respectivas recomendaciones por parte de gerencia para este plan de incentivos, y se supo concluir que:

- Se solicitó que las capacitaciones que sean impartidas cuenten con algún tipo de certificado para quienes las cursen.
- Se pidió que se considere que las capacitaciones sean al inicio de la jornada laboral, pues generalmente se hace al final y los trabajadores están agotados.
- Se invitó a que estos incentivos no queden estancados y que sea un proceso en el que posteriormente haya propuestas mucho más llamativas.

**Ilustración 1.** Socialización del Diseño del Plan de Incentivos



Fuente: Cósmica Cia. Ltda.

**5.2 Socialización del Plan de Incentivos con los empleados del área de producción.**

En cuanto a la socialización a todos los colaboradores del área de producción se pidió que no se realice ya que para la aplicación de estos incentivos es necesaria la aprobación del directorio del Grupo Eljuri al que pertenece la empresa Cósmica Cia. Ltda. y no se quería crear falsas expectativas para los trabajadores.

Asimismo, la organización en la actualidad está diagnosticando el clima laboral a través de una asesoría y esperan posterior a esto tratar la propuesta de Incentivos mencionada en este trabajo de titulación.

**CONCLUSIÓN**

Para concluir este capítulo se puede acotar que la socialización que se realizó fue de total provecho para la organización pues están con toda la iniciativa de que este plan

de incentivos sea aplicado lo antes posible, para así notar la mejora de la productividad de la empresa en cuanto al área de producción.

## 6. CONCLUSIÓN

En el mundo en el que se desarrollan las grandes empresas que han logrado alcanzar y mantener su éxito, se habla mucho acerca del manejo de la efectividad por parte de todos los colaboradores de la organización, además como se sabe en la actualidad la rentabilidad de una empresa depende también de un adecuado manejo ante situaciones que se prestan en el entorno, la tecnología empleada para el proceso de producción y una correcta selección de sus proveedores.

En toda organización ya sea de servicios o de productos lo que se busca en una mejora continua y es a través de ello que se consigue la satisfacción completa del cliente, pero cabe recalcar que las organizaciones que no solo buscan satisfacer a su cliente externo con buenos productos o servicios, sino también a su cliente interno ya que es a través de ellos que se hace efectiva la calidad del producto. Por tal razón es de vital importancia para las empresas que los directivos busquen atraer, recompensar, motivar y retener a personas para que sintiéndose parte de la organización brinden a la misma la posibilidad de generar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo.

Son escasas las empresas que se dedican a la producción de vino y bebidas espirituosas en el Ecuador. Es razón por la cual los gerentes buscan siempre retener a sus trabajadores ya que no es tan factible conseguir colaboradores con experiencia en el campo en cuestión. Es por ello que se realizó este proyecto de tesis aplicado la empresa Cómica Cia. Ltda. que busca crear un plan de incentivos para incrementar la motivación de los colaboradores y a su vez mejorar el clima laboral.

Para poder realizar un correcto plan de incentivos se debe tener en cuenta algunos aspectos como son un adecuado organigrama que refleje la realidad de la organización, un manual de funciones que detalle las actividades esenciales de cada puesto de trabajo y que este enfocado en las competencias y para finalizar indicadores de gestión que permitan la evaluación constante del personal, para que en base a ello se aplique con justicia los incentivos. La realidad de la empresa Cómica Cia. Ltda. era que no contaba con ninguno de los aspectos antes mencionados para poder realizar un idóneo plan de incentivos, razón por la cual este proyecto solo se enfocó en el área de producción.

Primero se procedió a la realización de un organigrama bien definido que refleje absolutamente todos los cargos del área de producción, este proceso se realizó con el Subgerente de la empresa quien se encarga totalmente del área de producción. Seguido a ello se realizó el levantamiento de cargos por competencia a través del método MPC, para la ejecución se necesitó la colaboración de todos los trabajadores de planta quienes tuvieron mucho interés en ayudar ya que consideran que la empresa en cuanto a la gestión del talento humano se encuentra atrasada. Posteriormente se desarrollaron los indicadores de gestión para cada con el apoyo de la Subgerencia y el área de Talento Humano, en este punto se concordó que la implementación de una herramienta de evaluación para cada cargo iba a ser de vital ayuda para incrementar la efectividad en el área de producción. Para finalizar el cerrar con el proceso se realizó el plan de incentivos utilizando la herramienta de la entrevista a las Jefaturas de cada área dentro de producción.

Es preciso mencionar que hubo una total colaboración y apertura por parte de la empresa Cósmica, quien nos supo apoyar en el levantamiento de los procesos para concluir con la propuesta del plan de incentivos. Se nos supo decir que la aprobación del mismo quedaba en manos del directorio del Grupo Eljuri al que la empresa pertenece.

## **7. RECOMENDACIONES**

Después de realizar el Plan de Incentivos para el área de producción de la empresa Cósmica Cia. Ltda. se recomienda:

- Realizar un proceso de selección de personal bien definido ya que de momento no se contaba.
- Continuar con el levantamiento de cargos por competencia de toda la empresa, es decir del área administrativa con sus respectivos indicadores de gestión.
- Al igual que en el área de producción realizar un plan de incentivos para el área administrativa con diferentes incentivos ya que los colaboradores cuentan con otra realidad.
- Como recomendación a Gerencia que se presupueste cierta cantidad de dinero dirigida al área de Talento Humano para la aplicación de incentivos.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Alfredo Paredes Asociados . (2007). *Modelo MPC*. Quito.
- Alles, M. A. (2010). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- ARAY., J. J. (Julio de 2009). Establecimiento de Indicadores de Gestión para el Control de Procesos Administrativos y Operacionales. Barcelona, España.
- Bonnet, L. (2010). La gerencia del talento humano en el siglo XXI. *Publicaciones Icesi No. 48*.
- cdi Consulting. (2014 ). *¿Cómo gestionar equipos y personas? cdi Consulting* .
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos* . Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Crespo, P. J. (2016). Diseño de un Plan de Incentivos para mejorar la productividad de los colaboradores en la empresa de servicios LAMOTORADIGITAL Cia. Ltda. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad del Azuay.
- Franklin Sandoval, N. M. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 16.
- Gallego, M. (2012). Gestión Humana basada en Competencias . *Universidad EAFIT*, 9.
- Idrovo Vanegas, B., & Rodas Chérrez, V. (2013). Levantamiento de perfiles por competencias para el área de Producción de la Empresa Textil Pasamanería. Cuenca , Azuay, Ecudaor : Universidad del Azuay.
- Kotler, P. (2010). *Mercadotecnia* . Mexico DF: McGraw Hill.
- León, E. P. (2014). Incentivos laborales y clima organizacional. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- López, J. (2014). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *UNMSM*.
- Municipion de Angostura. (2008). *Manual de Indicadores de Gestión y Resultados* . Angostura - Colombia.

- Natalia Martín Cruz, V. M. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. *España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa.*, 27.
- Palacios, A. C. (2014). Establecimiento de Indicadores de Gestión en los Procesos Operacionales en, El Instituto Nacional de Investigación y Salud Pública Cuenca. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad del Azuay.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico DF: Pearson.

## **ANEXOS:**

Anexo 1: Manual de Funciones del Área de Producción de la Empresa Cósmica Cia. Ltda.

# **MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CÓSMICA CIA. LTDA.**

### **1. Descripción del puesto**

Institución: Cósmica Cia. Ltda.

Unidad de negocio: Bebidas

Designación del puesto: Subgerencia

Responde a: Gerente General

Departamento: Producción

### **2. Misión del puesto**

Dirigir, coordinar y supervisar que las actividades del área de producción de la empresa se cumplan, a través de un seguimiento y control del área de mantenimiento, envasado, calidad, compras y cantina.

### **3. Actividades esenciales:**

- Negociar con los proveedores con relación a la calidad, los costes y el servicio.
- Supervisar la planificación, monitoreo y ejecución del área de producción de la empresa.
- Revisar la actualización de los indicadores de gestión de su área.
- Coordinar junto con Gerencia las actividades relacionadas al cumplimiento de la Planificación Estratégica.

### **Otras actividades**

- Coordinar con el área de finanzas presupuesto.
- Analizar propuestas de incorporación o el desarrollo de nuevos productos.
- Asegurar la mejora continua de los procesos del área de producción de la empresa.

- Realizar búsqueda y compra de maquinaria para nuevos productos.
- Identificar y seleccionar proveedores de acuerdo a los estándares definidos por la empresa.
- Coordinar con el área de talento humano.

#### Cuadro de valoración de actividades del puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	TOTAL
Identificar y seleccionar proveedores de acuerdo a los estándares definidos por la empresa.	1	4	3	13
Negociar con los proveedores con relación a la calidad, los costes y el servicio.	4	5	3	19
Supervisar la planificación, monitoreo y ejecución del área de producción de la empresa.	5	5	3	20
Revisar la actualización de los indicadores de gestión de su área.	2	4	5	22
Asegurar la mejora continua de los procesos del área de producción de la empresa.	2	4	3	14
Analizar propuestas de incorporación o el desarrollo de nuevos productos.	2	4	3	14
Coordinar junto con Gerencia las actividades relacionadas al cumplimiento de la Planificación Estratégica.	2	4	4	18
Realizar búsqueda y compra de maquinaria para nuevos productos.	1	3	4	13
Coordinar con el área de finanzas presupuesto.	4	4	3	16
Coordinar con el área de talento humano.	4	3	2	10

#### Fórmula de cálculo

FR= Frecuencia

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

CO= Ejecución errada de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

#### 4. Conocimientos académicos

Actividad	Conocimiento	Identificación de competencias
Negociar con los proveedores con relación a	Conocimiento en negociaciones	(S)

la calidad, los costes y el servicio.		
Supervisar la planificación, monitoreo y ejecución del área de producción de la empresa.	Conocimiento Administración	(S)
Revisar la actualización de los indicadores de gestión de su área.	Conocimiento Administración	(S)
Coordinar junto con Gerencia las actividades relacionadas al cumplimiento de la Planificación Estratégica.	Conocimiento Administración	(S)

## 5. Destrezas técnicas y conductuales

- Destrezas Generales

Actividad	Destrezas Generales	Identificación de competencias	Indicadores de Gestión	Evidencia
Negociar con los proveedores con relación a la calidad, los costes y el servicio.	Persuasión Juicio y toma de decisiones	(S) (S) y (C)		
Supervisar la planificación, monitoreo y ejecución del área de producción de la empresa	Pensamiento analítico Organización de sistemas	(S) y (C) (S) y (C)		

Revisar la actualización de los indicadores de gestión de su área.	Organización de la información	(S)
Coordinar junto con Gerencia las actividades relacionadas al cumplimiento de la Planificación Estratégica.	Evaluación de sistemas organizacionales. Manejo de recursos financieros	(S) y (C) (S) y (C)

- Destrezas Específicas

<b>Actividad</b>	<b>Destrezas Específicas</b>	<b>Identificación de competencias</b>
Negociar con los proveedores con relación a la calidad, los costes y el servicio.	Programa informático interno (WEB – SAP). Programa informático externos: Excel.	(S) (S)
Supervisar la planificación, monitoreo y ejecución del área de producción de la empresa		
Revisar la actualización de los indicadores de gestión de su área.	Programa informático externos: Excel. Programa informático externos: Word.	(S) (S)
Coordinar junto con Gerencia las actividades relacionadas al cumplimiento de la Planificación Estratégica.	Programa informático externos: Power Point. Programa informático externos: Excel. Programa informático	(S) (S) (S)

## **6. Nivel de responsabilidad**

**Sobre activos:** (Activos sobre los que es responsable maquinaria, materia prima, etc.)

- Productos Terminados, en Proceso.
- Materia prima.
- Maquinaria

**Sobre personas:** (número de cargos que reportan)

- 13 cargos y 24 personas

## **7. Toma de decisiones**

**Decisiones que toma por sí mismo** (no requiere aprobación del superior)

- Plan de Producción
- Materia Prima

**Decisiones que requiere aprobación**

- Maquinaria

## **8. Educación Formal Requerida**

- Administración de Empresa / Contabilidad Superior / Estudios

internacionales

## **9. Capacitación Adicional**

- Cursos negociaciones empresariales
- Curso de Construcción de relaciones con el personal y trabajo en equipo
- Capacitación manejo de talento humano orientado a la producción.
- Manejo de producción y procesos.

## **10. Experiencia Laboral**

Tiempo de experiencia: 5 (años)

Especificidad de la experiencia: Cargos relacionados con el área de compras,

Proyectos e Innovación de productos y procesos.

---

## **MANUAL DE FUNCIONES**

### **11. Descripción del puesto**

Institución: Cósmica Cia. Ltda.

Unidad de negocio: Bebidas

Designación del puesto: Asistente de Compras Internacional o Importaciones /exportaciones

Responde a: Subgerente

Departamento: Producción

### **12. Misión del puesto**

Apoyar en la gestión y negociación de bienes y productos para la compañía con los mejores costos de oportunidad, trabajando con proveedores calificados.

### **13. Actividades esenciales:**

- Realizar las compras de materias primas y productos de importación.
- Realizar el proceso de emisión de órdenes de compra.
- Coordinar el proceso de producción y despacho con transporte marítimo y terrestre.
- Elaborar documentos relacionados con la importación o exportación (obligatoria presentación en aduana).
- Dar cumplimiento de formalidades aduaneras.

### **Otras actividades**

- Realizar cotizaciones logísticas.
- Dar seguimiento de trámite hasta el arribo.
- Dar seguimiento de costeo y cierre de importación y exportación.
- Dar seguimiento del ingreso a la planta de fechas requeridas para el proceso de producción.
- Resolver conflictos con los proveedores.
- Coordinar con subgerencia pedidos a proveedores.

### **Cuadro de valoración de actividades del Puesto**

<b>Actividades del puesto</b>	<b>FR</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
Realizar las compras de materias primas y productos de importación.	5	5	5	30
Realizar el proceso de emisión de órdenes de compra.	5	5	4	25
Realizar cotizaciones logísticas.	5	5	3	20
Coordinar el proceso de producción y despacho con transporte marítimo y terrestre.	5	5	4	25
Elaborar documentos relacionados con la importación	5	5	4	25

o exportación. (obligatoria presentación en aduana)				
Dar seguimiento de trámite hasta el arribo.	5	5	2	15
Dar cumplimiento de formalidades aduaneras.	5	5	4	25
Dar seguimiento de costeo y cierre de importación y exportación.	5	5	3	20
Dar seguimiento del ingreso a la planta de fechas requeridas para el proceso de producción.	5	5	2	15
Resolver conflictos con los proveedores.	4	4	3	17
Coordinar con subgerencia pedidos a proveedores.	5	4	2	13

**Fórmula de cálculo**

FR= Frecuencia

Total = FR + (CO\*CM)

CO= Ejecución errada de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

**14. Conocimientos académicos**

<b>Actividad</b>	<b>Conocimiento</b>	<b>Identificación de competencias</b>
Realizar las compras de materias primas y productos de importación.	Conocimiento Comercio Exterior	(S)
Emisión de órdenes de compra.	Conocimiento Administrativos	(S)
Coordinación de producción y despacho con transporte marítimo y terrestre.	Conocimiento Comercio Exterior	(S)
Elaborar documentos relacionados con la importación o exportación (obligatoria presentación en aduana).	Conocimientos Comercio Exterior	(S)
Dar cumplimiento de formalidades aduaneras.	Conocimientos de requisitos legales de aduanas	(S)

**15. Destrezas técnicas y conductuales**

- Destrezas Generales

<b>Actividad</b>	<b>Destrezas Generales</b>	<b>Identificación de competencias</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Evidencia</b>
Realizar las compras de materias primas y productos de importación.	Pensamiento Matemático Juicio y toma de decisiones	(S) (S) y (C)	(Compras realizadas / compras programadas)*100	Informes de compras trimestrales. (No menor al 80%)
Realizar el proceso de emisión de órdenes de compra.	Análisis de operaciones Organización de sistemas	(S) (C)		
Coordinar de producción y despacho con transporte marítimo y terrestre.	Planificación	(S) y (C)		
Elaborar documentos relacionados con la importación o exportación (obligatoria presentación en aduana).	Pensamiento crítico	(S) y (C)	0% errores	Informe de cada transacción que pasa por aduana.
Dar cumplimiento	Aprendizaje activo	(C) (S)		

de formalidades aduaneras.	Identificar consecuencias interiores
----------------------------	--------------------------------------

- Destrezas Especificas

Actividad	Destrezas Específicas	Identificación de competencias
Realizar las compras de materias primas y productos de importación.	Programa informático interno (WEB – SAP). Programa informático externos: Excel.	(C) (S)
Realizar el proceso de emisión de órdenes de compra.	Programa informático interno (WEB – SAP). Programa informático externos: Excel.	(C) (S)
Coordinar de producción y despacho con transporte marítimo y terrestre.	Programa informático externos: Word. Idioma Inglés.	(S) (S)
Elaborar documentos relacionados con la importación o exportación (obligatoria presentación en aduana).	Programa informático externos: Word Programa informático externos: Excel.	(S) (S)
Dar cumplimiento de formalidades aduaneras.		

### 16. Nivel de responsabilidad

**Sobre activos:** (Activos sobre los que es responsable maquinaria, materia prima, etc.)

- Materia prima (productos de importación)
- Maquinaria

**Sobre personas:** (número de cargos que reportan)

- N/A

## **17. Toma de decisiones**

**Decisiones que toma por sí mismo** (no requiere aprobación del superior)

- Importaciones temas logístico

**Decisiones que requiere aprobación**

- Órdenes de compra

## **18. Educación Formal Requerida**

- Administración de Empresas/ Estudios Internacionales /Contabilidad

Superior

## **19. Capacitación Adicional**

- Actualizaciones de temas aduaneros
- Intensivos del idioma (ingles)
- Actualización de comercio exterior
- Cursos de negociaciones

## **20. Experiencia Laboral**

**Tiempo de experiencia:** 3 (años)

**Especificidad de la experiencia:** en el área de compras.

---

# **MANUAL DE FUNCIONES**

## **1. Descripción del puesto**

Institución: Cósmica Cia. Ltda.

Unidad de negocio: Bebidas

Designación del puesto: Asistente de Compras Nacional

Responde a: Subgerente

Departamento: Producción

## **2. Misión del puesto**

Apoyar en la gestión y negociación de bienes y productos para la empresa con los mejores costos de oportunidad, trabajando con proveedores calificados.

## **3. Actividades esenciales:**

- Solicitar las debidas autorizaciones (gerente, subgerente, financiero y auditoria).
- Realizar cotizaciones a proveedores certificados.
- Asegurar la documentación de la materia prima (factura, certificado de calidad, certificado de análisis, certificado de inequidad).
- Solucionar problemas que se presenten con proveedores.

### Otras actividades

- Realizar órdenes de compras nacionales
- Coordinar despacho con proveedor
- Coordinar y asegurar con bodega el ingreso de materia prima.
- Revisar la emisión de las facturas por parte de proveedores y pasar facturas de compra para ingreso en contabilidad.
- Realizar seguimiento de las acciones correctivas levantadas.
- Coordinar con Subgerencia adecuaciones que la planta requiera y oficinas.
- Realizar búsqueda de nuevos proveedores.
- Realizar informes de compras (detalles de proveedores, visitas a proveedores, calidad de los productos).

### Cuadro de valoración de actividades del Puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	TOTAL
Realizar cotizaciones a proveedores certificados.	5	5	3	20
Realizar órdenes de compras Nacionales.	5	5	2	15
Solicitar las debidas autorizaciones (gerente, subgerente, financiero y auditoria).	5	5	4	25
Coordinar despacho con proveedor.	5	5	2	15
Coordinar y asegurar con bodega el ingreso de materia prima.	5	5	1	10
Revisar la emisión de las facturas por parte de proveedores y pasar facturas de compra para ingreso en contabilidad.	5	5	1	10
Realizar seguimiento de las acciones correctivas levantadas.	4	5	2	14
Asegurar la documentación de la materia prima (factura, certificado de calidad, certificado de análisis, certificado de inequidad).	5	5	3	20
Coordinar con Subgerencia adecuaciones que la planta requiera y oficinas.	2	4	2	10
Realizar búsqueda de nuevos proveedores.	3	5	2	13

Solucionar problemas que se presenten con proveedores.	5	5	3	20
Realizar informes de compras (detalles de proveedores, visitas a proveedores, calidad de los productos).	1	5	2	11

**Fórmula de cálculo**

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

**4. Conocimientos académicos**

Actividad	Conocimiento	Identificación de competencias
Solicitar las debidas autorizaciones (gerente, subgerente, financiero y auditoria).	Administración Contable.	(S)
Realizar cotizaciones a proveedores certificados.	Administración Contable.	(S)
Asegurar la documentación de la materia prima (factura, certificado de calidad, certificado de análisis, certificado de inequidad).	Conocimientos de Calidad.	(S)
Solucionar problemas que se presenten con proveedores.		(S)

**5. Destrezas técnicas y conductuales**

- Destrezas Generales

Actividad	Destrezas Generales	Identificación de competencias	Indicadores de Gestión	Evidencia
Solicitar las	Persuasión.	(S)	(Pedido de	Informe de

debidas autorizaciones de compra (gerente, subgerente, financiero y auditoria).	Manejo del tiempo.	(S) y (C)	compras / tiempo de demora de aprobación) = Número de compras realizadas en dicho tiempo	copras efectuadas trimestralmente (no se demore más de 12 días)
Realizar cotizaciones a proveedores certificados.	Pensamiento Crítico. Juicio y toma de decisiones.	(S) (S) y (C)		
Asegurar la documentación de la materia prima (factura, certificado de calidad, certificado de análisis, certificado de inequidad).	Organización de la información.	(S)	0% error	Informe de que las documentaciones están en regla.
Solucionar problemas que se presenten con proveedores.	Construcción de relaciones.	(S) y (C)		

- Destrezas Especificas

Actividad	Destrezas Específicas	Identificación de competencias
Solicitar las debidas autorizaciones (gerente, subgerente, financiero y	Programa informático externos: Word.	(S)
	Programa informático	(S)

auditoria).	externos: Excel. Idioma Inglés.	(S)
Realizar cotizaciones a proveedores certificados.	Programa informático interno (WEB – SAP). Programa informático externos: Excel.	(C) (S)
Asegurar la documentación de la materia prima (factura, certificado de calidad, certificado de análisis, certificado de inequidad).	Programa informático externos: Word.	(S)
Solucionar problemas que se presenten con proveedores.	Programa informático externos: Word. Idioma Inglés.	(S) (S)

## 6. Nivel de responsabilidad

**Sobre activos:** (Activos sobre los que es responsable maquinaria, materia prima, etc.)

- Materia prima
- Maquinaria

**Sobre personas:** (número de cargos que reportan)

- N/A

## 7. Toma de decisiones

**Decisiones que toma por sí mismo** (no requiere aprobación del superior)

- N/A

**Decisiones que requiere aprobación**

- Órdenes de compra
- Autorizaciones de pedidos
- Adecuaciones de la planta
- Contratos de servicios

## 8. Educación Formal Requerida

- Administración de Empresas / Contabilidad Superior

## 9. Capacitación Adicional

- Negociaciones
- Manejo de inventarios
- Intensivos de ingles

## **10. Experiencia Laboral**

Tiempo de experiencia: 1 (años)

Especificidad de la experiencia: en el área de compras nacionales

---

### **MANUAL DE FUNCIONES**

#### **1. Descripción del puesto**

Institución: Cósmica Cia. Ltda.

Unidad de negocio: Bebidas

Designación del puesto: Jefe de Calidad

Responde a: Subgerente de Cósmica

Departamento: Producción

#### **2. Misión del puesto**

Dirigir, monitorear, supervisar y evaluar procesos de mejoramiento de la calidad.

#### **3. Actividades esenciales:**

- Manejar el Sistema de Gestión de Calidad Integral de la empresa.
- Definir mediante los correspondientes protocolos de análisis, el estatus de calidad de los lotes de materia prima, productos en fase intermedia y material terminado.
- Garantizar la realización de las pruebas necesarias para verificar la conformidad de los productos de materias primas.
- Verificar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura en toda la planta, tanto a nivel de los productos fabricados, como a nivel del funcionamiento de las áreas de producción.
- Asegurar de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad e inocuidad.

#### **Otras actividades**

- Garantizar el cumplimiento de las metas programadas para el sistema de calidad e inocuidad.

- Manejar el Sistema de Gestión de Calidad Integral de la empresa.
- Coordinar con el área de producción y compras.
- Tramitar permisos de funcionamiento y trámites legales de medioambiente.
- Garantizar que las mediciones en los equipos que requieren alto grado de competencia cumplan con los requisitos especificados para el proceso.

### Cuadro de valoración de actividades del puesto

<b>Actividades del puesto</b>	<b>FR</b>	<b>CO</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
Asegurar de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad e inocuidad.	5	5	3	20
Garantizar el cumplimiento de las metas programadas para el sistema de calidad e inocuidad.	2	5	3	17
Verificar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura en toda la planta, tanto a nivel de los productos fabricados, como a nivel del funcionamiento de las áreas de producción.	5	5	3	20
Garantizar la realización de las pruebas necesarias para verificar la conformidad de los productos de materias primas.	5	5	3	20
Garantizar que las mediciones en los equipos que requieren alto grado de competencia cumplan con los requisitos especificados para el proceso.	1	5	5	11
Definir mediante los correspondientes protocolos de análisis, el estatus de Calidad de los lotes de materia prima, productos en fase intermedia y material terminado.	5	5	3	20
Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad e inocuidad y de cualquier necesidad de mejora.	2	5	3	17
Manejar el Sistema de Gestión de Calidad Integral de la empresa.	5	5	4	25

Tramitar permisos de funcionamiento y trámites legales de medioambiente.	1	5	5	11
Coordinar con el área de producción y compras.	5	4	3	17

**Fórmula de cálculo**

FR= Frecuencia

Total = FR + (CO\*CM)

CO= Ejecución errada de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

**4. Conocimientos académicos**

<b>Actividad</b>	<b>Conocimiento</b>	<b>Identificación de competencias</b>
Manejar el Sistema de Gestión de Calidad Integral de la empresa.	Conocimiento en ingeniería en alimentos.	(S)
Definir mediante los correspondientes protocolos de análisis, el estatus de Calidad de los lotes de materia prima, productos en fase intermedia y material terminado.	Conocimiento en ingeniería en química.	(S)
Garantizar la realización de las pruebas necesarias para verificar la conformidad de los productos de materias primas.	Conocimiento en ingeniería en alimentos.	(S)
Verificar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura en toda la planta, tanto a nivel de los productos fabricados, como a nivel del funcionamiento de las áreas de producción.	Conocimiento en ingeniería en alimentos.	(S)
Asegurar de que se	Conocimiento en ingeniería	(S)

establezcan, implementen y en industrial.  
 mantengan los procesos  
 necesarios para el sistema  
 de gestión de calidad e  
 inocuidad.

## 5. Destrezas técnicas y conductuales

- Destrezas Generales

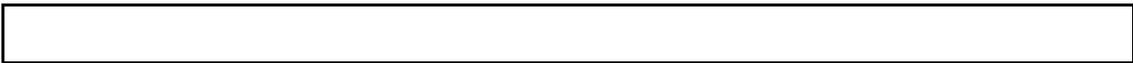
Actividad	Destrezas Generales	Identificación de competencias	Indicadores de Gestión	Evidencias
Manejar el Sistema de Gestión de Calidad Integral de la empresa.	Organización de la información. Planificación.	(S) y (C)  (S) y (C)		
Definir mediante los correspondientes protocolos de análisis, el estatus de calidad de los lotes de materia prima, productos en fase intermedia y material terminado.	Pensamiento analítico.	(S) y (C)	Registro diario de control	Informe de control de calidad de materias primas, productos terminados y en proceso mensual.
Garantizar la realización de las pruebas necesarias para verificar la conformidad de los productos de materias primas.	Manejo de recursos materiales.	(S) y (C)		
Verificar el	Pensamiento	(S)	Registro	Informe de

<p>cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura en toda la planta, tanto a nivel de los productos fabricados, como a nivel del funcionamiento de las áreas de producción.</p>	<p>crítico.</p>	<p>diario de control buenas prácticas de manufactura a nivel de producción mensual.</p>
<p>Asegurar de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad e inocuidad.</p>	<p>Evaluación de (S) y (C) soluciones.</p>	

- Destrezas Específicas

Actividad	Destrezas Específicas	Identificación de competencias
<p>Manejar el Sistema de Gestión de Calidad Integral de la empresa.</p>	<p>Sistema de información externa: Dropbox.</p>	<p>(S)</p>
	<p>Sistema de información externa: Ecuapass.</p>	<p>(S)</p>
	<p>Sistema de información externa: Ventanilla única Ecuatoriana.</p>	<p>(S)</p>
	<p>Sistema de información externa: ARCSA.</p>	<p>(S)</p>

Definir mediante los correspondientes protocolos de análisis, el estatus de Calidad de los lotes de materia prima, productos en fase intermedia y material terminado.	Sistema de información externa: Dropbox.	(S)
	Sistema de información externa: Excel.	(S)
	Sistema de información externa: Word.	(S)
Garantizar la realización de las pruebas necesarias para verificar la conformidad de los productos de materias primas.	Sistema de información externa: Dropbox.	(S)
	Sistema de información externa: Excel.	(S)
	Sistema de información externa: Word.	(S)
Verificar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura en toda la planta, tanto a nivel de los productos fabricados, como a nivel del funcionamiento de las áreas de producción.	Sistema de información externa: Ecuapass.	(S)
	Sistema de información externa: Ventanilla única Ecuatoriana.	(S)
	Sistema de información externa: ARCSA.	(S)
Asegurar de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad e inocuidad.	Sistema de información externa: Ecuapass.	(S)
	Sistema de información externa: Ventanilla única Ecuatoriana.	(S)
	Sistema de información externa: ARCSA.	(S)
	Sistema de información externa: Inen.	(S)
	Sistema de información externa: Dropbox.	(S)



## **6. Nivel de responsabilidad**

**Sobre activos:** (Activos sobre los que es responsable maquinaria, materia prima, etc.)

- N/A

**Sobre personas:** (número de cargos que reportan)

- Asistente, 1 persona

## **7. Toma de decisiones**

**Decisiones que toma por sí mismo** (no requiere aprobación del superior)

- Liberación de lotes de materia prima, producto en proceso y producto terminado.
- Trámites legales.
- Reclamos a proveedores.

**Decisiones que requiere aprobación**

- Cambio de especificaciones de materias primas.
- Tipos de desviación en el producto (químico).

## **8. Educación Formal Requerida**

- Ingeniería Química, Ingeniería de alimentos, Ingeniería Industrial.

## **9. Capacitación Adicional**

- Análisis estadístico
- Actualización de normativas de calidad
- Nuevos métodos de gestión de la calidad
- Medio ambiente
- Inocuidad de alimentos y bebidas.

## **10. Experiencia Laboral**

Tiempo de experiencia: 3 (años)

Especificidad de la experiencia: En el área analizada

---

# **MANUAL DE FUNCIONES**

## **1. Descripción del puesto**

Institución: Cósmica Cia. Ltda.

Unidad de negocio: Bebidas

Designación del puesto: Jefe de Cantina

Responde a: Subgerente de C3smica

Departamento: Producci3n

## 2. Misi3n del puesto

Cumplir con las funciones operativas relacionadas al proceso de producci3n en cantina, de manera que se cumplan con los procedimientos y est3ndares definidos cumpliendo con el an3lisis f3sico, qu3mico de las bebidas.

## 3. Actividades esenciales:

- Realizar an3lisis f3sico- qu3mico de los productos en la preparaci3n antes del envasado y en el producto terminado.
- Realizar an3lisis microbiol3gico de los vinos.
- Realizar an3lisis f3sico- qu3mico microbiol3gico de muestras externas.
- Coordinar con el personal operativo de Cantina.
- Realizar la formulaci3n de nuevos productos y cambios en productos ya definidos.

## Otras actividades

- Realizar la calibraci3n y verificaci3n de los equipos del laboratorio.
- Realizar reportes de an3lisis
- Coordinar la preparaci3n de bebidas con el departamento de Envasado y Mantenimiento.
- Coordinar la planificaci3n y ejecuci3n de la preparaci3n de bebidas con Subgerencia.
- Coordinar con el departamento de Compras para tener toda la materia prima y qu3micos de limpieza necesaria.
- Brindar apoyo al jefe de calidad, normalizaci3n y desarrollo.
- Realizar proceso de preparaci3n de reactivos.
- Realizar procesos del uso de los equipos del laboratorio.

## Cuadro de valoraci3n de actividades del puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	TOTAL
Realizar an3lisis f3sico- qu3mico de los productos en la preparaci3n antes del envasado y en el producto terminado.	5	5	4	25
Realizar la calibraci3n y verificaci3n de los equipos del laboratorio.	2	5	3	17

Realizar procesos del uso de los equipos del laboratorio.	1	3	3	7
Realizar proceso de preparación de reactivos.	2	4	2	10
Brindar apoyo al jefe de calidad, normalización y desarrollo.	4	2	3	10
Realizar análisis microbiológico de los vinos.	3	5	3	18
Realizar reportes de análisis	5	4	2	13
Realizar análisis físico- químico microbiológico de muestras externas.	2	4	4	18
Coordinar la preparación de bebidas con el departamento de Envasado y Mantenimiento	5	4	2	13
Coordinar la planificación y ejecución de la preparación de bebidas con Subgerencia.	5	4	2	13
Coordinar con el personal operativo de Cantina.	5	5	5	30
Coordinar con el departamento de Compras para tener toda la materia prima y químicos de limpieza necesaria.	4	4	2	12
Realizar la formulación de nuevos productos y cambios en productos ya definidos.	2	4	5	22

**Fórmula de cálculo**

FR= Frecuencia

Total = FR + (CO\*CM)

CO= Ejecución errada de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

**4. Conocimientos académicos**

Actividad	Conocimiento	Identificación de competencias
Realizar análisis físico-químico de los productos en la preparación antes del envasado y en el producto terminado.	Conocimiento en alimentos y bebidas.	(S)
Realizar análisis microbiológico de los vinos.	Conocimiento en Microbiología de alimentos y de vinos.	(S)

Realizar análisis físico-químico microbiológico de muestras externas.	Conocimiento en Análisis en alimentos y bebidas y formulación. (S)
Coordinar con el personal operativo de Cantina.	
Realizar la formulación de nuevos productos y cambios en productos ya definidos.	Conocimiento en Análisis en alimentos y bebidas y vinos. (S)

## 5. Destrezas técnicas y conductuales

- Destrezas Generales

Actividad	Destrezas Generales	Identificación de competencias	Indicadores de Gestión	Evidencia
Realizar análisis físico-químico de los productos en la preparación antes del envasado y en el producto terminado.	Pensamiento analítico.	(S) y (C)	Registro de análisis diario	Informes de producción de líquido antes del envasado
Realizar análisis microbiológico de los vinos.				
Realizar análisis físico-químico microbiológico de muestras	Pensamiento crítico. Evaluación de soluciones.	(S) (S) y (C)		

externas.				
Coordinar con el personal operativo de Cantina.	Orientación / asesoramiento. Síntesis / reorganización.	(S) y (C) (S) y (C)		
Realizar la formulación de nuevos productos y cambios en productos ya definidos.	Generación de ideas. Evaluación de ideas.	(S) y (C) (S)	(Productos nuevos o cambios en productos/ total de productos)*100	Porcentaje de productos implementados o modificados sobre el total.

- Destrezas Especificas

Actividad	Destrezas Especificas	Identificación de competencias
Realizar análisis físico-químico de los productos en la preparación antes del envasado y en el producto terminado.	Programa informático externos: Word.	(S)
	Programa informático externos: Excel.	(S)
Realizar análisis microbiológico de los vinos.	Programa informático externos: Excel.	(S)
	Programa informático externos: Word.	(S)
Realizar análisis físico-químico microbiológico de muestras externas.	Programa informático externos: Excel	(S)
Coordinar con el personal operativo de Cantina.	Programa informático externos: Word.	(S)
Realizar la formulación de nuevos productos y cambios en productos ya definidos.	Programa informático externos: Excel.	(S)
	Programa informático	(S)

## **6. Nivel de responsabilidad**

**Sobre activos:** (Activos sobre los que es responsable maquinaria, materia prima, etc.)

- Producción de bebidas.
- Equipo de laboratorio y cantina.

**Sobre personas:** (número de cargos que reportan)

- 1 cargo y 2 personas.

## **7. Toma de decisiones**

**Decisiones que toma por sí mismo** (no requiere aprobación del superior)

- Producción de líquido logística.
- Instructivos de elaboración de bebidas.

**Decisiones que requiere aprobación**

- Cambios de fórmulas de bebidas.
- Compras de equipos.
- Planificación de la producción
- Compra de materia prima.

## **8. Educación Formal Requerida**

- Ingeniería en Alimentos / Ingeniería Química de alimentos / Bioquímica de Alimentos/ Enólogo.

## **9. Capacitación Adicional**

- Elaboración de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
- Elaboración de vinos.
- Gestión de la calidad
- Normativas de calidad (ISO)
- Capacitación en Microbiología
- Análisis de bebidas
- Manejo de equipos

## **10. Experiencia Laboral**

Tiempo de experiencia: 3 (años)

Especificidad de la experiencia: Cargos relacionados con el área de calidad y elaboración de bebidas.

## MANUAL DE FUNCIONES

### 1. Descripción del puesto

Institución: Cósmica Cia. Ltda.

Unidad de negocio: Bebidas

Designación del puesto: Jefe de Envasado y Mantenimiento

Responde a: Subgerente de Cósmica

Departamento: Producción

### 2. Misión del puesto

Planear y controlar los procesos de producción de envasado de vinos y bebidas espirituosas de planta.

### 3. Actividades esenciales:

- Coordinar con el área de compras y gerencia.
- Analizar y evaluar los puntos críticos de control.
- Ayudar a controlar el mantenimiento y las reparaciones realizadas.
- Planificar y asignar las actividades del personal a su cargo.
- Manejar indicadores correspondientes al área.

#### Otras actividades

- Coordinar y gestionar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, sistemas eléctricos, electrónicos y mecánicos
- Ayudar a supervisar el mantenimiento de las instalaciones.
- Ayudar a inspeccionar las instalaciones para detectar fallas y proceder a reparaciones.
- Elaborar órdenes de compra con proveedores.
- Analizar y evaluar la situación de materias primas para la aplicación.
- Planificar la producción mensual.
- Ejecutar la producción planificada.
- Detectar fallas, dificultades o problemas que se presenten durante la ejecución de la producción.

#### Cuadro de valoración de actividades del puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	TOTAL
Coordinar y gestionar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, sistemas eléctricos, electrónicos y mecánicos	4	5	4	24

Ayudar a supervisar el mantenimiento de las instalaciones.	2	4	3	14
Ayudar a inspeccionar las instalaciones para detectar fallas y proceder a reparaciones.	4	3	3	13
Ayudar a controlar el mantenimiento y las reparaciones realizadas.	5	5	4	25
Elaborar órdenes de compra con proveedores.	3	4	5	23
Analizar y evaluar la situación de materias primas para la aplicación.	3	5	4	23
Planificar la producción mensual.	4	5	3	19
Planificar y asignar las actividades del personal a su cargo.	5	5	4	25
Ejecutar la producción planificada.	4	5	4	24
Detectar fallas, dificultades o problemas que se presenten durante la ejecución de la producción.	5	4	4	21
Analizar y evaluar de los puntos críticos de control.	4	5	5	29
Coordinar con el área de compras y gerencia.	5	5	5	30
Manejar indicadores correspondientes al área.	5	5	4	25

**Fórmula de cálculo**

FR= Frecuencia

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

CO= Ejecución errada de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

**4. Conocimientos académicos**

<b>Actividad</b>	<b>Conocimiento</b>	<b>Identificación de competencias</b>
Coordinación con el área de compras y gerencia.	Conocimiento en ingeniería industrial e ingeniería en operaciones y producción	(S)
Análisis y evaluación de los puntos críticos de control.	Conocimiento en ingeniería industrial	(S)
Ayudar a controlar el mantenimiento y las	Conocimiento en ingeniería industrial	(S)

reparaciones realizadas.		
Planificar y asignar las actividades del personal a su cargo.	Conocimiento en ingeniería en operaciones y producción	(S)
Manejar indicadores correspondientes al área.	Conocimiento en ingeniería en operaciones y producción	(S)

## 5. Destrezas técnicas y conductuales

- Destrezas Generales

Actividad	Destrezas Generales	Identificación de competencias	Indicadores de Gestión	Evidencias
Coordinación con el área de compras y gerencia.	Planificación	(S)		
Análisis y evaluación de los puntos críticos de control.	Pensamiento crítico	(S)	(Número de acciones correctivas / número de No Conformidades) *100	Informe sobre los planes de acción o medidas correctivas utilizadas Meta: 1,5%
Ayudar a controlar el mantenimiento y las reparaciones realizadas.	Pensamiento conceptual	(S)	Número de máquinas reparadas o mantención / número de solicitud de reparamiento o mantención	Registro de mantenimiento de maquinaria

		de máquinas) *100
Planificar y asignar las actividades del personal a su cargo.	Formular una visión	(S) y (C)
Manejar indicadores correspondientes al área.	Evaluación de sistemas organizacionales	(S)

- Destrezas Especificas

<b>Actividad</b>	<b>Destrezas Generales</b>	<b>Identificación de competencias</b>
Coordinación con el área de compras y gerencia.	Programa informático externos: Excel.	(S)
	Programa informático externos: Word	(S)
Analizar y evaluar los puntos críticos de control.	Sistema de PLC	(S) y (C)
	Sistema Orion	(S) y (C)
	Sistema del Sinar	(S) y (C)
	AUTO – CAD	(S) y (C)
	Vector Works	(S) y (C)
Ayudar a controlar el mantenimiento y las reparaciones realizadas.		
Planificar y asignar las actividades del personal a su cargo.	Sistema de PLC	(S) y (C)
	Sistema Orion	(S) y (C)
	Sistema del Sinar	(S) y (C)
	AUTO – CAD	(S) y (C)
	Vector Works	(S) y (C)
Manejar indicadores	Sistema de PLC	(S) y (C)

correspondientes al área.	Sistema Orion	(S) y (C)
	Sistema del Sinar	(S) y (C)
	AUTO – CAD	(S) y (C)
	Vector Works	(S) y (C)

## 6. Nivel de responsabilidad

**Sobre activos:** (Activos sobre los que es responsable maquinaria, materia prima, etc.)

- Maquinaria

**Sobre personas:** (número de cargos que reportan)

- 12 personas planta
- 2 personas mantenimiento

## 7. Toma de decisiones

**Decisiones que toma por sí mismo** (no requiere aprobación del superior)

- Permisos de personal
- Cambios de producción
- Plan de mantenimiento preventivo

**Decisiones que requiere aprobación**

- Horas extras de personal
- Plan de producción
- Compra de repuestos
- Ejecución de nuevos repuestos

## 8. Educación Formal Requerida

- Ingeniería industrial/ ingeniería alimentos / ingeniería en operaciones y producción

## 9. Capacitación Adicional

- Manejo de procesos
- Seguridad alimentaria
- BPM
- Logística industrial
- Mantenimiento preventivo

## 10. Experiencia Laboral

Tiempo de experiencia: 4 (años)

Especificidad de la experiencia: en cargos relacionados a la producción de bebidas o alimentos, en especial de cadenas de producción.

---

## MANUAL DE FUNCIONES

### 1. Descripción del puesto

Institución: Cósmica Cia. Ltda.

Unidad de negocio: Bebidas

Designación del puesto: Jefe de Bodega

Responde a: Subgerente de Cósmica

Departamento: Producción

### 2. Misión del puesto

Controlar el inventario y calidad de los productos que se encuentren en bodega, y velar que el local cumpla y reúna las condiciones óptimas de almacenamiento, llevando un control preciso de las entradas y salidas de los productos, de quien los recibe y a quien se los entrega.

### 3. Actividades esenciales:

- Coordinar de los despachos de producto terminado con el área de ventas.
- Verificar que la documentación de llegada de materia prima y despacho de producto terminado sea la adecuada acorde al procedimiento.
- Inspeccionar la materia prima que llega a la planta acorde a los procedimientos.
- Tener al día el inventario tanto de materia prima como producto terminado en el sistema.

### Otras actividades

- Entregar la materia prima a las áreas que lo utilicen acorde a los procedimientos.
- Verificar la rotación adecuada del producto de acuerdo al método FIFO.
- Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega interna y foránea.
- Coordinar el área de envasado.
- Mantener un correcto orden y limpieza en las bodegas.
- Revisar el adecuado funcionamiento de los montacargas, así como las reparaciones del mismo.

### Cuadro de valoración de actividades del puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	TOTAL
Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega interna y foránea.	4	4	3	16
Revisar el adecuado funcionamiento de los montacargas, así como las reparaciones del mismo.	3	3	2	9
Verificar que la documentación de llegada de materia prima y despacho de producto terminado sea la adecuada acorde al procedimiento.	5	5	4	25
Inspeccionar la materia prima que llega a la planta acorde a los procedimientos.	5	5	4	25
Verificar la rotación adecuada del producto de acuerdo al método FIFO.	4	4	3	16
Entregar la materia prima a las áreas que lo utilicen acorde a los procedimientos.	5	4	3	17
Mantener un correcto orden y limpieza en las bodegas.	5	3	3	14
Tener al día el inventario tanto de materia prima como producto terminado en el sistema.	5	4	4	21
Coordinar de los despachos de producto terminado con el área de ventas.	5	5	5	30
Coordinar el área de envasado.	5	3	3	14

#### Fórmula de cálculo

FR= Frecuencia

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

CO= Ejecución errada de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

#### 4. Conocimientos académicos

Actividad	Conocimiento	Identificación de competencias
Coordinar de los despachos de producto terminado con el área de ventas.	Bachiller	(S)
Inspeccionar la materia prima que llega a la planta acorde a los	Bachiller	(S)

procedimientos.		
Verificar que la documentación de llegada de materia prima y despacho de producto terminado sea la adecuada acorde al procedimiento	Bachiller	(S)
Tener al día el inventario tanto de materia prima como producto terminado en el sistema	Bachiller	(S)

## 5. Destrezas técnicas y conductuales

- Destrezas Generales

Actividad	Destrezas Generales	Identificación de competencias	Indicadores de Gestión	Evidencias
Coordinar de los despachos de producto terminado con el área de ventas.	Planificación	(S) y (C)	(Cantidad de despachos de prod. Termiando/cantidad de pedidos en área de ventas)*100	Registro de despachos de producto terminado mensual.
Inspeccionar la materia prima que llega a la planta acorde a los procedimientos.	Manejo de recursos materiales	(S) y (C)		
Verificar que la documentación de	Recopilación de información	(S) (S) y (C)	0% errores	Informe sobre la

llegada de materia prima y despacho de producto terminado sea la adecuada acorde al procedimiento.	Manejo del tiempo	recepción de la materia prima.
Tener al día el inventario tanto de materia prima como producto terminado en el sistema.	Organización de sistemas.	(S) y (C)

- Destrezas Específicas

<b>Actividad</b>	<b>Destrezas Específicas</b>	<b>Identificación de competencias</b>
Coordinar de los despachos de producto terminado con el área de ventas		
Inspeccionar la materia prima que llega a la planta acorde a los procedimientos.	Programa informático externos: Excel.	(S)
Verificar que la documentación de llegada de materia prima y despacho de producto terminado sea la adecuada acorde al procedimiento.	Programa informático externos: Excel.	(S)
Tener al día el inventario tanto de materia prima como producto terminado	Programa informático externos: Excel.	(S)

en el sistema.

## **6. Nivel de responsabilidad**

**Sobre activos:** (Activos sobre los que es responsable maquinaria, materia prima, etc.)

- Materia prima
- Inventario en bodega

**Sobre personas:** (número de cargos que reportan)

- Ayudante de bodega, 2 personas

## **7. Toma de decisiones**

**Decisiones que toma por sí mismo** (no requiere aprobación del superior)

- Recepción y despacho de productos para la producción.
- Organización de la bodega.

**Decisiones que requiere aprobación**

- Recibir materia no acorde a procedimientos.
- Entrega de productos sin factura.
- Despacho de productos terminados con factura.

## **8. Educación Formal Requerida**

- Bachiller.

## **9. Capacitación Adicional**

- Manejo de inventario.
- Sistemas de inventarios.
- Logística de bodega.

## **10. Experiencia Laboral**

Tiempo de experiencia: 5 (años)

Especificidad de la experiencia: en el área afín a bodega.

---

# **MANUAL DE FUNCIONES**

## **1. Descripción del puesto**

Institución: Cósmica Cía. Ltda.

Unidad de negocio: Bebidas

Designación del puesto: Supervisor de planta

Responde a: Subgerente de Cósmica

Departamento: Producción

## 2. Misión del puesto

Controlar que la planificación para la elaboración de la producción (envasado) sea el óptimo para colaborar a los distintos estándares de calidad de la empresa y el producto terminado sea de excelente calidad.

## 3. Actividades esenciales:

- Realizar el proceso de control del proceso de envasado y etiquetado
- Supervisar el proceso del manejo de materia prima
- Supervisar el proceso manejo de equipos y maquinarias.
- Controlar las actividades del personal de planta

## Otras actividades

- Almacenar de manera transitoria de materia prima
- Realizar registros de proceso de producción (control de llenadores y vidrios en envases, check list rinseadora, check list de llenadora, check list de taponadora, lámpara 1, 2 y 3, despaletizado y paletizado).

## Cuadro de valoración de actividades del puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	TOTAL
Realizar el proceso de control del proceso de envasado y etiquetado.	5	5	3	20
Supervisar el proceso del manejo de materia prima	5	5	3	20
Almacenar de manera transitoria de materia prima	4	5	3	19
Supervisar el proceso manejo de equipos y maquinarias.	5	5	4	25
Controlar las actividades del personal de planta	5	5	3	20
Realizar registros de proceso de producción (control de llenadores y vidrios en envases, check list rinseadora, check list de llenadora, check list de taponadora, lámpara 1, 2 y 3, despaletizado y paletizado).	5	4	3	17

### Fórmula de cálculo

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

#### 4. Conocimientos académicos

Actividad	Conocimiento	Identificación de competencias
Supervisar el proceso el manejo de equipos y maquinarias.	Bachiller Técnico mecánico	(S) (S) y (C)
Control del proceso de envasado y etiquetado	Bachiller Técnico mecánico	(S) (S) y (C)
Supervisar el manejo de materia prima	Bachiller	(S)
Controlar las actividades del personal de planta	Bachiller	(S)

#### 5. Destrezas técnicas y conductuales

- Destrezas Generales

Actividad	Destrezas Generales	Identificación de competencias	Indicadores de Gestión	Evidencia
Supervisar el manejo de equipos y maquinarias.	Detección de averías Mantenimiento de equipos	(S) y (C) (S) y (C)		
Control del proceso de envasado y etiquetado	Control de operaciones	(S) y (C)	Registro de proceso de producción	Informe diario en el sistema.
Supervisor el manejo de materia prima	Manejo de recursos materiales	(S) y (C)	Registro de estado de máquina	Informe de estados de maquinaria a Jefe de Envasado y Mantenimiento

Controlar las actividades del personal de planta	Control y monitoreo	(S) y (C)
--	---------------------	-----------

- Destrezas Especificas

Actividad	Destrezas Específicas	Identificación de competencias
Supervisor el proceso del manejo de equipos y maquinarias.	Máquinas	(C)
Control del proceso de envasado y etiquetado		
Supervisor el proceso del manejo de materia prima	Excel	(S)
Controlar las actividades del personal de planta	Excel	(S)

## 6. Nivel de responsabilidad

**Sobre activos:** (Activos sobre los que es responsable maquinaria, materia p43rima, etc.)

- Productos en proceso y terminados.

**Sobre personas:** (número de cargos que reportan)

- 12 personas, 2 cargos.

## 7. Toma de decisiones

**Decisiones que toma por sí mismo** (no requiere aprobación del superior)

- Parar la producción por productos en proceso con fallas.

**Decisiones que requiere aprobación**

- Reparación de máquinas
- Horas extras de producción

## 8. Educación Formal Requerida

- Bachillerato

## 9. Capacitación Adicional

- Capacitación en supervisión y control de personal
- Capacitación en análisis de indicadores de efectividad

### **10. Experiencia Laboral**

Tiempo de experiencia: 1 año

Especificidad de la experiencia: experiencia en producción y supervisión en línea o áreas afines.

## **MANUAL DE FUNCIONES**

### **1. Descripción del puesto**

Institución: Cósmica Cía. Ltda.

Unidad de negocio: Bebidas

Designación del puesto: Analista de Calidad

Responde a: Jefe de Calidad

Departamento: Producción

### **2. Misión del puesto**

Mantener el control de la parte técnica de producción, en los productos elaborados por la empresa y que cuenten con los debidos registros.

### **3. Actividades esenciales:**

- Obtener, modificar y reinscribir registros sanitarios
- Controlar diario del agua desmineralizada
- Realizar el control de producto en proceso
- Realizar el control de producto terminado (líquido)
- Realizar el control de producto en línea

### **Otras actividades**

- Realizar seguimiento de certificaciones
- Supervisar los puntos críticos de control
- Realizar control (PPM)
- Coordinar con el departamento de Cantina y embazado
- Realizar la obtención de permisos de funcionamiento
- Realizar el seguimiento de los registros (cantina y embazado)
- Realizar el control de etiquetado

### **Cuadro de valoración de actividades del puesto**

Actividades del puesto	FR	CO	CM	TOTAL
------------------------	----	----	----	-------

Obtener, modificar y reinscribir registros sanitarios	2	5	5	27
Realizar seguimiento de certificaciones	2	4	4	18
Realizar la obtención de permisos de funcionamiento	1	5	3	16
Realizar el control de producto en proceso	5	5	3	20
Realizar el control de producto terminado (líquido)	5	5	3	20
Realizar el control de producto en línea	5	5	3	20
Realizar el seguimiento de los registros (cantina y embazado)	5	4	2	13
Supervisar los puntos críticos de control	5	4	3	17
Realizar el control de etiquetado	5	4	2	13
Realizar control (PPM)	5	4	3	17
Coordinar con el departamento de Cantina y embazado	5	4	3	17
Controlar a diario del agua desmineralizada	5	5	4	25

**Fórmula de cálculo**

FR= Frecuencia

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

CO= Ejecución errada de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

**4. Conocimientos académicos**

Actividad	Conocimiento	Identificación de competencias
Obtener, modificar y reinscribir registros sanitarios.	Conocimiento en ingeniería en alimentos	(S)
Controlar a diario del agua desmineralizada.	Conocimiento en bioquímica	(S)
Realizar el control de producto en proceso.		
Realizar el control de producto terminado (líquido).	Conocimiento en bioquímica y calidad	(S)
Realizar el control de producto en línea.		

**5. Destrezas técnicas y conductuales**

- Destrezas Generales

<b>Actividad</b>	<b>Destrezas Generales</b>	<b>Identificación de competencias</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Evidencia</b>
Obtener, modificar y reinscribir registros sanitarios.	Organización de la información Pensamiento conceptual.	(S) (C)	0% error	Aprobación de las distintas entidades.
Controlar a diario del agua desmineralizada.	Destreza científica.	(S) y (C)		
Realizar el control de producto en proceso.	Pensamiento Crítico.	(S)	Registro diario de control	Informe mensual. (partes por millón)
Realizar el control de producto terminado (líquido).	Instrucción.	(S) y (C)		
Realizar el control de producto en línea.	Control de operaciones.	(S) y (C)		

- Destrezas Específicas

<b>Actividad</b>	<b>Destrezas Específicas</b>	<b>Identificación de competencias</b>
Obtener, modificar y reinscribir registros sanitarios.	Sistema de información externa: Dropbox.	(S)
	Sistema de información externa: Ecuapass.	(S) y (C)
	Sistema de información externa: Ventanilla única	(S) y (C)

	ecuatoriana.	
	Sistema de información externa: ARCSA.	(S) y (C)
	Sistema de información externa: Inen.	(S) y (C)
	Sistema de información externa: Word.	(S)
	Sistema de información externa: Excel.	(S)
Controlar a diario del agua desmineralizada.	Sistema de información interna: Dropbox.	(S)
	Sistema de información externa: Inen.	(S) y (C)
Realizar el control de producto en proceso.	Sistema de información externa: Excel.	(S)
Realizar el control de producto terminado (líquido).	Sistema de información externa: Excel.	(S)
	Sistema de información externa: Dropbox.	(S)
Realizar el control de producto en línea.	Sistema de información externa: Dropbox.	(S)

## 6. Nivel de responsabilidad

**Sobre activos:** (Activos sobre los que es responsable maquinaria, materia prima, etc.)

- N/A

**Sobre personas:** (número de cargos que reportan)

- N/A

## 7. Toma de decisiones

**Decisiones que toma por sí mismo** (no requiere aprobación del superior)

- Reinscripciones de registros próximos a caducarse
- Detención de producción por anomalías.

### **Decisiones que requiere aprobación**

- Modificaciones de registros
- Obtención de registros

### **8. Educación Formal Requerida**

- Ingeniería en alimentos / bioquímica en alimentos

### **9. Capacitación Adicional**

- Capacitación en obtención de registros sanitarios (ECUAPASS)
- Manejo de regulaciones estatales (ARCSA)
- Capacitación en Normas INEN
- Capacitaciones (BPM, ISO)

### **10. Experiencia Laboral**

Tiempo de experiencia: 3(años)

Especificidad de la experiencia: Áreas afines al cargo es decir en alimentos y bebidas.

---

## **MANUAL DE FUNCIONES**

### **1. Descripción del puesto**

Institución: Cósmica Cia. Ltda.

Unidad de negocio: Bebidas

Designación del puesto: Asistente de Mantenimiento

Responde a: Subgerente de Cósmica

Departamento: Producción

### **2. Misión del puesto**

Apoyar al área de mantenimiento para un óptimo control de la maquinaria y asegurar la capacidad en el proceso de producción.

### **3. Actividades esenciales:**

- Realizar las reparaciones en cuanto al mantenimiento de maquinaria
- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, sistemas eléctricos, electrónicos y mecánicos.
- Realizar el mantenimiento de las instalaciones.
- Coordinar con el área de compras.

### **Otras actividades**

- Coordinar compras de repuestos.

- Coordinar llegada de técnicos para maquinas específicas.
- Realizar la inspección las instalaciones para detectar fallas y proceder a reparaciones.

#### Cuadro de valoración de actividades del puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	TOTAL
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, sistemas eléctricos, electrónicos y mecánicos.	5	4	3	17
Realizar el mantenimiento de las instalaciones.	4	4	3	16
Realizar la inspección las instalaciones para detectar fallas y proceder a reparaciones.	2	3	2	8
Realizar las reparaciones en cuanto al mantenimiento de maquinaria.	5	5	4	25
Coordinar compras de repuestos.	3	3	3	12
Coordinar llegada de técnicos para maquinas específicas.	1	5	5	11
Coordinar con el área de compras.	3	4	3	15

#### Fórmula de cálculo

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

#### 4. Conocimientos académicos

Actividad	Conocimiento	Identificación de competencias
Realizar las reparaciones en cuanto al mantenimiento de maquinaria.	Tecnólogo mecánico	(S)
	Tecnólogo eléctrico	(S)
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, sistemas eléctricos, electrónicos y mecánicos.	Tecnólogo mecánico	(S)
	Tecnólogo eléctrico	(S)
Realizar el mantenimiento de las instalaciones.	Tecnólogo mecánico	(S)
	Tecnólogo eléctrico	(S)

Coordinar con el área de compras.

## 5. Destrezas técnicas y conductuales

- Destrezas Generales

Actividad	Destrezas Generales	Identificación de competencias	Indicadores de Gestión	Evidencias
Realizar las reparaciones en cuanto al mantenimiento de maquinaria.	Identificación de problemas Reparación	(S) y (C) (S) y (C)	(Horas de mantenimiento/ horas de maquina trabajadas) * 100	Registro de reparaciones mensual de maquinaria.
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, sistemas eléctricos, electrónicos y mecánicos.	Monitoreo y control Mantenimiento de equipos	(S) y (C) (S) y (C)		
Realizar el mantenimiento de las instalaciones.	Operación y control	(S) y (C)	(Número de reparaciones / número de instalaciones con necesidad de reparo) *100	Registro de mantenimiento de instalaciones
Coordinar con el área de	Hablado Escucha Activa	(S) (S)		

compras.

- Destrezas Específicas

<b>Actividad</b>	<b>Destrezas Específicas</b>	<b>Identificación de competencias</b>
Realizar las reparaciones en cuanto al mantenimiento de maquinaria.	Maquinaria	(S) y (C)
Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de equipos, sistemas eléctricos, electrónicos y mecánicos.	Maquinaria	(S)
Realizar el mantenimiento de las instalaciones.	Maquinaria	(S)
Coordinar con el área de compras.		

## 6. Nivel de responsabilidad

**Sobre activos:** (Activos sobre los que es responsable maquinaria, materia prima, etc.)

- Maquinaria
- Infraestructura

**Sobre personas:** (número de cargos que reportan)

- N/A

## 7. Toma de decisiones

**Decisiones que toma por sí mismo** (no requiere aprobación del superior)

- N/A

**Decisiones que requiere aprobación**

- Repuestos
- Técnico de reparación
- 

## 8. Educación Formal Requerida

- Tecnólogo mecánico
- Tecnólogo eléctrico
- Tecnólogo Electrónico
- Ingeniería Eléctrica.

### **9. Capacitación Adicional**

- Capacitación en manejo de maquinaria de bebidas

### **10. Experiencia Laboral**

Tiempo de experiencia: 2 (años)

Especificidad de la experiencia: en manejo de equipos

## **MANUAL DE FUNCIONES**

### **1. Descripción del puesto**

Institución: Cósmica Cia. Ltda.

Unidad de negocio: Bebidas

Designación del puesto: Auxiliar de producción

Responde a: Subgerente de Cósmica

Departamento: Producción

### **2. Misión del puesto**

Cumplir con las funciones operativas relacionadas al proceso de producción en cantina, de manera que se cumplan con los procedimientos y estándares definidos.

### **3. Actividades esenciales:**

- Revisar que el producto previo al proceso de envasado cumpla con las normas de Calidad e Inocuidad.
- Llevar a cabo el proceso de producción de cantina.
- Realizar la clarificación, filtración, centrifugación y preparación del producto.
- Realizar el lavado de las membranas del componente del equipo desmineralizador.

### **Otras actividades**

- Receptar la materia prima enológica de bodega para su proceso.
- Realizar el montaje de los tanques de fermentación.
- Realizar la limpieza de equipos y utensilios de cantina.
- Realizar la limpieza del área de trabajo.

- Llenar los registros correspondientes a su área de trabajo.
- Realizar la limpieza del equipo desmineralizador.
- Realizar el mantenimiento y limpieza de la cisterna.
- Realizar el montaje de los tanques de marmita.
- Descargar la materia prima de los bulk para su proceso.

#### Cuadro de valoración de actividades del puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	TOTAL
Llevar a cabo el proceso de producción de cantina.	5	5	4	25
Receptar la materia prima enológica de bodega para su proceso.	5	5	3	20
Realizar el montaje de los tanques de fermentación.	4	5	3	19
Realizar la clarificación, filtración, centrifugación y preparación del producto.	5	5	5	30
Realizar la limpieza de equipos y utensilios de cantina.	5	4	2	13
Realizar la limpieza del área de trabajo.	5	4	1	9
Llenar los registros correspondientes a su área de trabajo.	5	3	2	11
Realizar la limpieza del equipo desmineralizador.	4	4	3	17
Realizar el lavado de las membranas del componente del equipo desmineralizador.	1	5	4	21
Realizar el mantenimiento y limpieza de la sisterna.	2	4	1	6
Realizar el montaje de los tanques de marmita.	3	3	2	9
Descargar la materia prima de los bulk para su proceso	1	5		3
Revisar que el producto previo al proceso de envasado cumpla con las normas de Calidad e Inocuidad.	5	5	4	20

#### Fórmula de cálculo

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

FR= Frecuencia

CO= Ejecución errada de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

#### 4. Conocimientos académicos

Actividad	Conocimiento	Identificación de competencias
Revisar que el producto	Bachiller	(S)

previo al proceso de envasado cumpla con las normas de Calidad e Inocuidad.	Técnico en Mecánica, Electrónica.	(S) Y (C)
Realizar la clarificación, filtración, centrifugación y preparación del producto.	Bachiller Técnico en Mecánica, Electrónica.	(S) (S) Y (C)
Realizar el lavado de las membranas del componente del equipo desmineralizador.	Bachiller Técnico en Mecánica, Electrónica.	(S) (S) Y (C)
Llevar a cabo el proceso de producción de cantina.	Bachiller Técnico en Mecánica, Electrónica.	(S) (S) Y (C)

## 5. Destrezas técnicas y conductuales

- Destrezas Generales

Actividad	Destrezas Generales	Identificación de competencias	Indicadores de Gestión	Evidencias
Revisar que el producto previo al proceso de envasado cumpla con las normas de Calidad e Inocuidad.	Juicio y toma de decisiones Comprobación	(S) y (C) (S) y (C)		
Realizar la clarificación, filtración, centrifugación y preparación del	Manejo de recursos materiales Organización de sistemas	(S) y (C) (S) y (C)	0% error	Informe diario de estado de producto a producir.

producto.				
Realizar el lavado de las membranas del componente del equipo desmineralizador.	Mantenimiento de equipos	(S) y (C)		
Llevar a cabo el proceso de producción de cantina.	Inspección de productos	(S) y (C)	((Costo de producción – desperdicios) / Costo de producción) *100	Informe de producción mensual. (Meta 2%)

- Destrezas Especificas

Actividad	Destrezas Específicas	Identificación de competencias
Revisar que el producto previo al proceso de envasado cumpla con las normas de Calidad e Inocuidad.	Sistema de información externa: Dropbox. Sistema de información externa: Excel. Sistema de información externa: Word.	(S) (S) (S)
Realizar la clarificación, filtración, centrifugación y preparación del producto.	Sistema de información externa: Excel.	(S)
Realizar el lavado de las membranas del componente del equipo desmineralizador.		
Llevar a cabo el proceso de producción de cantina.	Sistema de información externa: Dropbox.	(S)

## 6. Nivel de responsabilidad

**Sobre activos:** (Activos sobre los que es responsable maquinaria, materia prima, etc.)

- Maquinaria
- Materia prima

**Sobre personas:** (número de cargos que reportan)

- N/A

## **7. Toma de decisiones**

**Decisiones que toma por sí mismo** (no requiere aprobación del superior)

- N/A

**Decisiones que requiere aprobación**

- Realizar la limpieza de equipos
- Mantenimiento de equipos
- Realizar las mezclas para productos

## **8. Educación Formal Requerida**

- Bachiller

## **9. Capacitación Adicional**

- Capacitación en procesos de bebidas
- Capacitación en manejo bioquímico de componentes
- Capacitación en la elaboración de vinos

## **10. Experiencia Laboral**

Tiempo de experiencia: 3 meses

Especificidad de la experiencia: en el área mencionada sobre manejo de bebidas y alimentos.

---

# **MANUAL DE FUNCIONES**

## **1. Descripción del puesto**

Institución: Cósmica Cia. Ltda.

Unidad de negocio: Bebidas

Designación del puesto: Ayudante de Bodega

Responde a: Subgerente de Cósmica

Departamento: Producción

## **2. Misión del puesto**

Cumplir con todas las funciones operativas relacionadas al proceso de inventarios y almacenamiento, de manera que se cumpla con los métodos y estándares especificados.

### 3. Actividades esenciales:

- Ayudar en el manejo de inventarios de materia prima y producto terminado.
- Realizar la recepción de materia prima.
- Manejar equipo de montacargas para la entrega y recepción de producto terminado.
- Despachar la materia prima para el proceso de envasado.
- Despachar materia prima para la producción de líquido.

### Otras actividades

- Despachar producto terminado.
- Coordinar con el jefe de bodega para el correcto despacho.
- Realizar registro de existencias de los diferentes despachos.

### Cuadro de valoración de actividades del puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	TOTAL
Ayudar en el manejo de inventarios de materia prima y producto terminado.	5	5	4	25
Realizar la recepción de materia prima.	5	5	4	25
Despachar la materia prima para el proceso de envasado.	5	5	3	20
Despachar materia prima para la producción de líquido.	5	5	3	20
Manejar equipo de montacargas para la entrega y recepción de producto terminado.	5	4	4	21
Despachar producto terminado.	5	4	3	17
Coordinar con el jefe de bodega para el correcto despacho.	5	3	3	14
Realizar registro de existencias de los diferentes despachos.	5	4	2	13

**Fórmula de cálculo**

FR= Frecuencia

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

CO= Ejecución errada de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

#### 4. Conocimientos académicos

Actividad	Conocimiento	Identificación de competencias
Ayudar en el manejo de inventarios de materia prima y producto terminado.	Bachiller	(S)
Realizar la recepción de materia prima.		
Manejar equipo de montacargas para la entrega y recepción de producto terminado.	Bachiller	(S)
Despachar la materia prima para el proceso de envasado.		
Despachar materia prima para la producción de líquido.		

#### 5. Destrezas técnicas y conductuales

- Destrezas Generales

Actividad	Destrezas Generales	Identificación de competencias	Indicadores de Gestión	Evidencias
Ayudar en el manejo de inventarios de materia prima y producto terminado	Monitoreo y control	(S) Y (C)		

Realizar la recepción de materia prima.	Manejo de tiempo	(S) Y (C)	Registro de materia prima a inventarios	Informe de estado de materia prima.
Manejar equipo de montacargas para la entrega y recepción de producto terminado.	Manejo de recursos materiales Orientación de servicio	(S) Y (C) (S) Y (C)		
Despachar la materia prima para el proceso de envasado.	Trabajo en equipo Planificación	(S) Y (C) (S) Y (C)	Registro de envío de materia prima	Informe de recepción de materia prima por parte de envasado.
Despachar materia prima para la producción de líquido.	Planificación Trabajo en equipo	(S) Y (C) (S) Y (C)		

- Destrezas Específicas

<b>Actividad</b>	<b>Destrezas Específicas</b>	<b>Identificación de competencias</b>
Ayudar en el manejo de inventarios de materia prima y producto terminado	Sistema de información externa: Excel.	(S)
Realizar la recepción de materia prima.		
Manejar equipo de montacargas para la entrega y recepción de producto	Manejo de montacargas	(S)

terminado.		
Despachar la materia prima para el proceso de envasado.	Sistema de información externa: Excel.	(S)
Despachar materia prima para la producción de líquido.	Sistema de información externa: Excel.	(S)

## 6. Nivel de responsabilidad

**Sobre activos:** (Activos sobre los que es responsable maquinaria, materia prima, etc.)

- Montacargas
- Materia prima
- inventarios

**Sobre personas:** (número de cargos que reportan)

- N/A

## 7. Toma de decisiones

**Decisiones que toma por sí mismo** (no requiere aprobación del superior)

- N/A

**Decisiones que requiere aprobación**

- Recepción de materia prima
- Entrega de materia prima
- Despacho de producto terminado

## 8. Educación Formal Requerida

- Bachiller

## 9. Capacitación Adicional

- Manejo de inventarios
- Socialización de ítems de inventario
- Capacitación de manejo de montacargas

## 10. Experiencia Laboral

Tiempo de experiencia: 1 (años)

Especificidad de la experiencia: en el área de bodega.

### 1. Descripción del puesto

Institución: Cósmica Cia. Ltda.

Unidad de negocio: Bebidas

Designación del puesto: Obrero de Máquinas

Responde a: Jefe de Envasado y Mantenimiento

Departamento: Producción

### 2. Misión del puesto

Cumplir con todas las funciones operativas con máquinas relacionadas al proceso de producción de manera que se cumpla con los métodos y estándares especificados.

### 3. Actividades esenciales:

- Controlar y supervisar la maquina llenadora del líquido que se esté envasando
- Controlar y supervisar la maquina tapadora y/o corchadora
- Controlar y supervisar la máquina de etiquetado
- Controlar y supervisar la máquina codificadora

#### Otras actividades

- Supervisar el funcionamiento de las demás maquinas del proceso

### Cuadro de valoración de actividades del puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	TOTAL
Controlar y supervisar la maquina llenadora del líquido que se esté envasando.	5	5	5	30
Controlar y supervisar la maquina tapadora y/o corchadora	5	5	5	30
Controlar y supervisar la máquina de etiquetado.	5	5	5	30
Controlar y supervisar la máquina codificadora.	5	5	5	30
Supervisar el funcionamiento de las demás máquinas del proceso	3	5	5	28

#### Fórmula de cálculo

FR= Frecuencia

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

CO= Ejecución errada de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

### 4. Conocimientos académicos

Actividad	Conocimiento	Identificación de competencias
-----------	--------------	--------------------------------

Controlar y supervisar la máquina llenadora del líquido que se esté envasando	Bachiller Técnico en electrónica Técnico mecánico	(S)
Controlar y supervisar la máquina tapadora y/o corchadora	Bachiller Técnico en electrónica Técnico mecánico	(S)
Controlar y supervisar la máquina de etiquetado	Bachiller Técnico en electrónica Técnico mecánico	(S)
Controlar y supervisar la máquina codificadora	Bachiller Técnico en electrónica Técnico mecánico	(S)

## 5. Destrezas técnicas y conductuales

- Destrezas Generales

<b>Actividad</b>	<b>Destrezas Generales</b>	<b>Identificación de competencias</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Evidencia</b>
Controlar y supervisar la máquina llenadora del líquido que se esté envasando	Mantenimiento de equipos Reparación	(C)	Registro de estado de máquina	Registro en Excel diario del estado de la máquina
Controlar y supervisar la máquina tapadora y/o corchadora	Mantenimiento de equipos Reparación	(C)		
Controlar y supervisar la	Mantenimiento de equipos	(C)	Registro de estado de	Registro en Excel

máquina de etiquetado	Reparación	máquina	diario del estado de la máquina
Controlar y supervisar la máquina codificadora	Mantenimiento de equipos Reparación	(C)	

- Destrezas Específicas

Actividad	Destrezas Específicas	Identificación de competencias
Controlar y supervisar la máquina llenadora del líquido que se esté envasando	Máquina	(C)
Controlar y supervisar la máquina tapadora y/o corchadora	Máquina	(C)
Controlar y supervisar la máquina de etiquetado	Máquina	(C)
Controlar y supervisar la máquina codificadora	Máquina	(C)

## 6. Nivel de responsabilidad

**Sobre activos:** (Activos sobre los que es responsable maquinaria, materia prima, etc.)

- Maquinaria especializada
- Producto en proceso y terminado

**Sobre personas:** (número de cargos que reportan)

- N/A

## 7. Toma de decisiones

**Decisiones que toma por sí mismo** (no requiere aprobación del superior)

- N/A

### **Decisiones que requiere aprobación**

- Realizar el inicio de producción
- Prender y apagar máquinas de producción
- Procesos de corrección de producción

### **8. Educación Formal Requerida**

- Bachiller
- Técnico en electrónica
- Técnico mecánico

### **9. Capacitación Adicional**

- Capacitaciones sobre higiene y salud industrial
- Capacitación en seguridad industrial
- Capacitación en manejo productos en línea
- Manejo de maquinaria especializada

### **10. Experiencia Laboral**

Tiempo de experiencia: 7 meses

Especificidad de la experiencia: en el área de producción como obrero

---

## **MANUAL DE FUNCIONES**

### **1. Descripción del puesto**

Institución: Cósmica Cia. Ltda.

Unidad de negocio: Bebidas

Designación del puesto: Obrero general polivalente

Responde a: Jefe de Envasado y Mantenimiento

Departamento: Producción

### **Misión del puesto**

Cumplir con todas las funciones operativas relacionadas al proceso de producción de manera que se cumpla con los métodos y estándares especificados.

### **2. Actividades esenciales:**

- Poner botellas en inicio del proceso para lavado
- Poner tapas y gavietas en las botellas
- Revisar la pantalla 1 de las botellas
- Revisar pantalla 2 de las botellas

### Otras actividades

- Supervisar la máquina de secado de las botellas
- Supervisar la máquina de capsulado de botellas
- Supervisar la máquina de encapsulado de botellas
- Poner la botella en posición para el etiquetado SRI
- Armar las cajas donde irán las botellas
- Poner en cajas las botellas
- Sellar las cajas
- Paletizar

### Cuadro de valoración de actividades del puesto

Actividades del puesto	FR	CO	CM	TOTAL
Poner botellas en inicio del proceso para lavado	5	5	4	25
Poner tapas y gavietas en las botellas	5	5	4	25
Supervisar la máquina de secado de las botellas	5	5	3	20
Supervisar la máquina de capsulado de botellas	5	5	3	20
Supervisar la máquina de encapsulado de botellas	5	5	3	20
Revisar la pantalla 1 de las botellas	5	5	4	25
Poner la botella en posición para el etiquetado SRI	5	5	3	20
Revisar pantalla 2 de las botellas	5	5	4	25
Armar las cajas donde irán las botellas	5	5	2	15
Poner en cajas las botellas	5	5	2	15
Sellar las cajas	5	5	2	15
Paletizar	5	5	2	15

#### Fórmula de cálculo

FR= Frecuencia

$$\text{Total} = \text{FR} + (\text{CO} * \text{CM})$$

CO= Ejecución errada de la actividad

CM= Complejidad de la actividad

### 3. Conocimientos académicos

Actividad	Conocimiento	Identificación de competencias
Poner botellas en inicio del proceso para lavado	Bachiller	(S)
Poner tapas y gavietas en	Bachiller	(S)

las botellas		
Revisar la pantalla 1 de las botellas	Bachiller	(S)
Revisar pantalla 2 de las botellas	Bachiller	(S)

#### 4. Destrezas técnicas y conductuales

- Destrezas Generales

<b>Actividad</b>	<b>Destrezas Generales</b>	<b>Identificación de competencias</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Evidencia</b>
Poner botellas en inicio del proceso para lavado	Selección de equipo	(S) y (C)	((Número de botellas colocadas - botellas mal colocadas) / Número de botellas colocadas) *100	No Conformidades levantadas por el mal manejo de las botellas. (Jefe de Envasado y Mantenimiento)
Poner tapas y gavietas en las botellas	Manejo de recursos materiales Comprobación	(S) (C)		
Revisar la pantalla 1 de las botellas	Inspección de productos Comprobación	(C) (C)	(Número de productos que no rechazados / número total de productos terminados)	Informes de cumplimiento de las especificaciones de calidad del producto.

*100		
Revisar pantalla 2 de las botellas	Inspección de productos Detección de averías	(C)

- Destrezas Especificas

Actividad	Destrezas Generales	Identificación de competencias
Poner botellas en inicio del proceso para lavado		
Poner tapas y gavietas en las botellas		
Revisar la pantalla 1 de las botellas	Máquina	(C)
Revisar pantalla 2 de las botellas	Máquina	(C)

### 5. Nivel de responsabilidad

**Sobre activos:** (Activos sobre los que es responsable maquinaria, materia prima, etc.)

- Maquinaria
- Producto en proceso y terminado

**Sobre personas:** (número de cargos que reportan)

- N/A

### 6. Toma de decisiones

**Decisiones que toma por sí mismo** (no requiere aprobación del superior)

- N/A

**Decisiones que requiere aprobación**

- Realizar el inicio de producción
- Prender y apagar máquinas de producción
- Procesos de corrección de producción

### 7. Educación Formal Requerida

- Bachiller

#### **8. Capacitación Adicional**

- Capacitaciones sobre higiene y salud industrial
- Capacitación en seguridad industrial
- Capacitación en manejo productos en línea.

#### **9. Experiencia Laboral**

Tiempo de experiencia: 5 meses

Especificidad de la experiencia: en el área de producción como obrero.

---

Anexo 2: Informes de validación del trabajo metodológico de los Indicadores de Gestión.

Informe por parte de Subgerencia Cósmica Cia. Ltda.

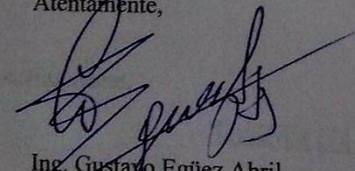
### Informe de validación del trabajo metodológico de los indicadores de gestión

Fecha: 22 de Junio de 2017

Por medio de la presente certifico que la estudiante Doménica Elizabeth Egüez Berrezueta con cédula de identidad No. 0302027818, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, ha realizado el levantamiento de los indicadores de gestión para su trabajo de titulación denominado: *“DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS APLICABLE A EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CÓSMICA CIA. LTDA.”* con el apoyo de Subgerencia a cargo de Ing. Gustavo Egüez Abril, se ha utilizado información de la empresa para el correcto uso de la herramienta de evaluación como son los indicadores de gestión para el área de producción de la empresa Cósmica Cia. Ltda.

**COSMICA CIA. LTDA.**

Atentamente,



Ing. Gustavo Egüez Abril  
SUBGERENTE  
Cósmica Cia. Ltda. / La Toscana

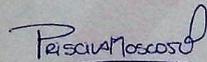
## Informe de validación del trabajo metodológico de los indicadores de gestión

Fecha: 22 de Junio de 2017

Por medio de la presente certifico que la estudiante Doménica Elizabeth Egúez Berrezueta con cédula de identidad No. 0302027818, estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, ha realizado el levantamiento de los indicadores de gestión para su trabajo de titulación denominado: ***“DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS APLICABLE A EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CÓSMICA CIA. LTDA.”*** con el apoyo del área de Talento Humano a cargo de la Psic. Priscila Moscoso Castillo, se ha utilizado información de la empresa para el correcto uso de la herramienta de evaluación como son los indicadores de gestión para el área de producción de la empresa Cósmica Cia. Ltda.

Atentamente,

**COSMICA CIA. LTDA.**



Psic. Priscila Moscoso Castillo  
JEFA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Anexo 3: Diccionario de destrezas técnicas y destrezas conductuales.  
 Realizado por: Alfredo Paredes Asociados, 2007.

<b>Destreza</b>	<b>Definición</b>
<b>Destrezas requeridas por interactuar con datos</b>	
<b>1. Comprensión Lectora</b>	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
<b>3. Escritura</b>	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
<b>5. Destreza Matemática</b>	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
<b>6. Destreza científicas</b>	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
<b>7. Aprendizaje activo</b>	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
<b>8. Estrategias de aprendizaje</b>	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
<b>10. Pensamiento crítico</b>	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o propósitos.
<b>12. Recopilación de información</b>	Conocer como localizar e identificar información esencial.
<b>13. Organización de la información</b>	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
<b>14. Síntesis / Reorganización</b>	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
<b>15. Generación de ideas</b>	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
<b>16. Evaluación de ideas</b>	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.
<b>17. Planificación</b>	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
<b>18. Evaluación de soluciones</b>	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.
<b>19. Pensamiento conceptual</b>	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
<b>20. Pensamiento analítico</b>	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
<b>42. Formular una visión</b>	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
<b>43. Percepción de sistemas y entornos</b>	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.
<b>44. Identificar consecuencias ulteriores</b>	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
<b>45. Identificación de causas fundamentales</b>	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
<b>46. Juicio y toma de decisiones</b>	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.

<b>47. Evaluación de sistemas organizacionales</b>	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
<b>48. Organización de sistemas</b>	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
<b>49. Manejo del tiempo</b>	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
<b>50. Manejo de recursos financieros</b>	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
<b>Destrezas requeridas por interactuar con personas</b>	
<b>2. Escucha activa</b>	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
<b>4. Hablado</b>	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
<b>21. Percepción social</b>	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esta manera.
<b>22. Trabajo en equipo</b>	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
<b>23. Persuasión</b>	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
<b>24. Negociación</b>	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
<b>25. Instrucción</b>	Enseñar a otros cómo realizar una tarea
<b>26. Orientación de servicio</b>	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
<b>27. Construcción de relaciones</b>	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
<b>28. Asertividad / firmeza</b>	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
<b>29. Orientación / asesoramiento</b>	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
<b>52. Manejo de recursos humanos</b>	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
<b>Destrezas requeridas por interactuar con cosas</b>	
<b>30. Análisis de operaciones</b>	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
<b>31. Diseño de tecnología</b>	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
<b>32. Selección de equipo</b>	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
<b>33. Instalación</b>	Instalar equipos, maquinarias, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
<b>35. Comprobación</b>	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
<b>36. Control de operaciones</b>	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo

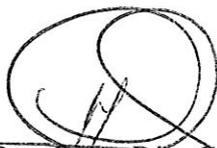
	funciona correctamente.
<b>37. Operación y control</b>	Controlar la operación de equipos o sistemas.
<b>38. Inspección de productos</b>	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos
<b>39. Mantenimiento de equipos</b>	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
<b>40. Detección de averías</b>	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
<b>41. Reparación</b>	Repara máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
<b>51. Manejo de recursos materiales</b>	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
Destrezas requeridas por interacción Mixta	
<b>9. Monitoreo y control</b>	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.
<b>11. Identificación de problemas</b>	Identificar la naturaleza de un problema.
<b>34. Programación</b>	Elaborar programas de computación para varios propósitos

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

**CERTIFICA:**

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 17 de mayo de 2017, conoció la petición de la estudiante **DOMÉNICA ELIZABETH EGÜEZ BERREZUETA** con código **65925**, que presenta el diseño de su trabajo de titulación denominado: "**DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS APLICABLE A EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CÓSMICA CÍA. LTDA.**", presentado previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño. Designa como **Directora a la Mgst. Mónica Rodas Tobar** y como miembros del Tribunal Examinador al economista **Álvaro Álvarez Idrovo** y a la Pisc. **María Isabel Arteaga**.- En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el **17 de noviembre de 2017**, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, mayo 18 de 2017



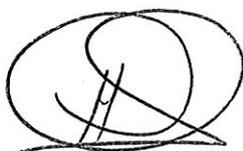
Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad de  
Ciencias de la Administración



## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de **Administración de Empresas**, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS APLICABLE A LA EMPRESA CÓSMICA CIA. LTDA."**, presentado por la estudiante **Doménica Elizabeth Egüez Berrezueta** con código **65925**, previa a la obtención del grado de Ingeniera Comercial, para el día **MIÉRCOLES 19 DE ABRIL DE 2017 A LAS 17h00.**

Cuenca, 03 de abril de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretaria de la Facultad

Mst. Mónica Rodas Tobar

Ing. Jaime Vélez Arízaga

Ing. Álvaro Álvarez Idrovo



*Doménica*  
4-4-2017

FECHA: 31-03-2017

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ESTUDIANTE: DOMENICA ELIZABETH EGUEZ BERREZUETA.

Miércoles 19 de Abril 2017

17h00

M. Rodas

J. Velez

A. Alvarez.



Escuela de Administración  
de Empresas

## Oficio: Revisión Trabajo Titulación (UTE)

RE-EST-20  
Versión 01  
08/08/2015

Almacenamiento	Retención	Disposición final
F: UDA Calidad/Estudiantes/Unidad de Titulación Especial/ Registros	5 años	Almacenar en nube de respaldos

Oficio: EA-1164-2017-UDA  
Cuenca, 23 de marzo de 2017

**Ingeniero**  
**OSWALDO MERCHÁN**  
Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración  
Ciudad.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Doménica Elizabeth Egüez Berrezueta**, tema: **DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS APLICABLE A LA EMPRESA CÓSMICA CIA. LTDA**", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para la elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación".

Director: Mst. Mónica Rodas Tobar.

Tribunal sugerido: Ing. Jaime Velez Arízaga.  
Ing. Álvaro Álvarez Idrovo.

Atentamente,

**ING. MARIA JOSE GONZALEZ**  
Coordinadora de la Junta de Administración  
Universidad del Azuay



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1.1 Nombre del estudiante: **Doménica Elizabeth Egüez Berrezueta**  
Código **65925**

1.2 Director sugerido: Mst. Mónica Rodas Tobar

1.3 Codirector (opcional): \_\_\_\_\_

1.4 Tribunal: Ing. Jaime Vélez Arízaga/ Ing. Álvaro Álvarez Idrovo

1.5 Título propuesto: **“DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS APLICABLE A LA EMPRESA CÓSMICA CIA. LTDA.”**

1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones \_\_\_\_\_

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

- En el título realiz área de producción
- Obj. General elimina la palabra tentativo y el alcance más específico.

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Mst. Mónica Rodas Tobar

1.6.4 No aceptado

• Justificación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Mst. Mónica Rodas Tobar

Tribunal  
  
Ing. Jaime Vélez Arízaga

Ing. Álvaro Álvarez Idrovo

Srta. Doménica Elizabeth Egüez Berrezueta

Dra. Jenny Ríos Coello  
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: MIÉRCOLES 19 DE ABRIL DE 2017 A LAS 17h00 mjmr



**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**1.1 Nombre del estudiante: Doménica Elizabeth Egüez Berrezueta**  
**Código 65925**

**1.2 Director sugerido: Mst. Mónica Rodas Tobar**

**1.3 Codirector (opcional):**

**1.1 Título propuesto: "DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS APLICABLE A LA EMPRESA CÓSMICA CIA. LTDA."**

**1.2 Revisores (tribunal): Ing. Jaime Vélez Arízaga/ Ing. Álvaro Álvarez Idrovo Aguilera**

**1.4 Recomendaciones generales de la revisión:**

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?		✓		
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
<b>Objetivo general</b>				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
<b>Objetivos específicos</b>				



14. ¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
15. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
<b>Metodología</b>				
16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
<b>Resultados esperados</b>				
20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
<b>Supuestos y riesgos</b>				
24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
<b>Presupuesto</b>				
26. ¿El presupuesto es razonable?	✓			
27. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
<b>Cronograma</b>				
28. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
<b>Referencias</b>				
29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
<b>Expresión escrita</b>				
30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

(\*) Breve justificación, explicación o recomendación.



Guía para Trabajos de Titulación

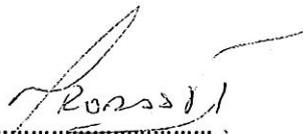
1. Protocolo/Rúbrica

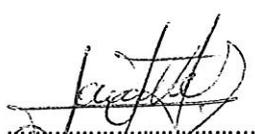
- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....

  
.....  
Mst. Mónica Rodas Tobar

  
.....  
Ing. Jaime Vélez Arízaga

  
.....  
Ing. Álvaro Álvarez Idrovo

mjmr



Lugar de Almacenamiento  
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención  
5 años

Disposición Final  
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 24 de Abril del 2017

Ingeniero,  
Oswaldó Merchán Manzano  
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Mónica Isabel Rodas Tobar** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **“DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS APLICABLE A EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CÓSMICA CIA. LTDA.”**, realizado por la/el estudiante **Doménica Elizabeth Egüez Berrezueta**, con código estudiantil 65925. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente

Mgst. Mónica Isabel Rodas Tobar.

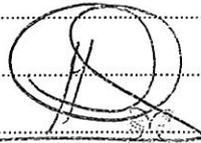
DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

**C E R T I F I C A :**

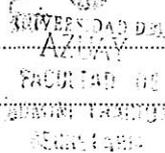
Que, la señorita **EGUEZ BERREZUETA DOMENICA ELIZABETH**, con código **65925**, alumna de la escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado más del 80% de los créditos de su malla de estudios.

Que, la Señorita **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, le falta aprobar las Pasantías para finalizar sus estudios.

Cuenca, 15 de marzo de 2017



Derecho No. 001-001-000154429  
mjmr.-

  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
SECRETARIA

Cuenca, 24 de Marzo de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Estimado Señor Decano, yo Doménica Elizabeth Egüez Berrezueta con C.I.0302027818, código estudiantil 65925, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS APLICABLE A LA EMPRESA CÓSMICA CIA. LTDA."** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo nuestro agradecimiento.

Atentamente:



Doménica Elizabeth Egüez Berrezueta

Estudiante de la Escuela de Administración de Empresas

Cuenca, 24 de Marzo de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo, Mónica Rodas Tobar informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial denominado, **“DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS APLICABLE A LA EMPRESA CÓSMICA CIA. LTDA.”**, realizado por la estudiante Doménica Elizabeth Egüez Berrezueta, con código estudiantil 65925, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos de la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente



---

Msgt. Mónica Rodas Tobar.

Cuenca, 24 de Marzo de 2017

Ingeniero  
Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
Ciudad.

Respetado Ingeniero,

Por medio de la presente autorizo al estudiante Doménica Elizabeth Egüez Berrezueta con cédula de identidad No. 0302027818, estudiante de la carrera de administración de empresas de la Universidad del Azuay, a hacer uso de la información necesaria generada en esta empresa para el desarrollo de su tema de tesis denominado: **“DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS APLICABLE A LA EMPRESA CÓSMICA CIA. LTDA.”**

Con sentimiento de distinguida consideración y estima.

Atentamente,



Ing. Nixon Vergara Saula  
GERENTE GENERAL  
La Toscana – Cósmica Cía. Ltda.



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

*Título:*

***“DISEÑO DE UN PLAN DE INCENTIVOS APLICABLE A EL ÁREA DE  
PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CÓSMICA CIA. LTDA.”***

**Nombre del estudiante:**

*Doménica Elizabeth Egüez Berrezueta*

**Director sugerido:**

*Magister Mónica Rodas Tobar*

**Cuenca – Ecuador**

**2017**



## 1. DATOS GENERALES

### 1.1 Nombre del estudiante:

Egüez Berrezueta Doménica Elizabeth

#### 1.1.1 Código:

65925

#### 1.1.2 Contacto:

Teléfonos: (07) 2455569, celular: 0998346426, email: domenicaeguez@hotmail.com

### 1.2 Director sugerido:

Rodas Tobar Mónica, Magister.

#### 1.2.1 Contacto:

Teléfonos: (07) 4091000 ext. 203, celular: 0988151549, email: mrodast@uazuay.edu.ec

### 1.3 Co-director sugerido:

### 1.4 Asesor metodológico:

### 1.5 Tribunal designado:

### 1.6 Aprobación:

### 1.7 Línea de Investigación de la carrera:

11 Organización y Dirección de Empresas

#### 1.7.1 Código UNESCO:

5311.04 Organización de Recursos Humanos.

#### 1.7.2 Tipo de trabajo:

a) Modelo de Negocios.

b) Investigación formativa.

## **1.8 Área de estudio:**

Gestión de Talento Humano.

## **1.9 Título propuesto:**

“Diseño de un plan de incentivos aplicable a el área de producción de la Empresa Cósmica Cia. Ltda.”

## **1.10 Subtítulo:**

## **1.11 Estado del proyecto:**

El proyecto de diseño de un plan de incentivos para la empresa Cósmica Cia. Ltda. es un proyecto nuevo.

## **2 Contenidos:**

### **2.1 Motivación de la investigación:**

El talento humano es un tema relativamente nuevo para los administradores de empresas, puesto que hace no muchas décadas no se consideraba en las actividades de la empresa. En la actualidad se conoce algunos beneficios que perciben las organizaciones por el aprovechamiento adecuado del recurso humano como son la creación de nuevas ideas por parte de los trabajadores sin importar la jerarquía a la cual pertenezca. Es por esto que un diseño de incentivos dirigido a sus colaboradores debe contener los diferentes tipos de motivación, los mismos que tienen incidencia directa para el desarrollo correcto de una empresa, ya que se ha comprobado que las personas que se sientan cómodas en sus lugares de trabajo de seguro son trabajadores que realizan sus tareas de manera eficiente y eficaz. De manera que esto influye si la empresa crece apoyándose en su talento humano.

### **2.2 Problemática:**

La empresa Cósmica Cia. Ltda. es una empresa industrial que se dedica a la fabricación y embotellamiento de bebidas espirituosas y vinos, la misma que cuenta con más de 120 diferentes productos divididos en 27 marcas. La organización está en el mercado desde hace 19 años y ya se encuentra debidamente posicionada, gracias a ello Cósmica Cia. Ltda. es la empresa productora número uno a nivel nacional, por lo que ha ido creciendo gradualmente hasta contar con 43 colaboradores.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

En la actualidad la empresa C3smica Cia. Ltda. no cuenta con ning6n plan motivacional aplicado a la organizaci3n. Recientemente se crearon algunas nuevas 3reas funcionales y dentro de ella, el 3rea de gesti3n de talento humano, ya que la empresa es relativamente nueva y ha creido conveniente que el crecimiento departamental se realice paulatinamente. A pesar de ello la empresa no cuenta con un manual de funciones bien definido y tampoco con indicadores de gesti3n.

Por lo que se requerir3a primero el an3lisis de cargos y sus roles, posterior a ellos la creaci3n de indicadores de gesti3n y para finalizar un dise1o de un plan motivacional tentativo.

### 2.3 Pregunta de investigaci3n:

¿Se podr3a aplicar un Plan de Incentivos con una debida definici3n de roles e indicadores para el personal, favorable para la productividad de la organizaci3n?

### 2.4 Resumen:

Conocer el desarrollo cotidiano de las tareas ejecutadas por el personal, como los factores que influyen, son elementos que permiten el desarrollo adecuado de una organizaci3n; el presente trabajo pretende realizar una observaci3n de campo en la empresa C3smica Cia. Ltda., obtener informaci3n sobre los planes de incentivos con los que cuenta la empresa y su relaci3n con el desempe1o, posteriormente analizar los datos obtenidos tomando en consideraci3n los factores del contexto, naturaleza del trabajo, actividad que desarrolla, entre otros, para proponer un modelo tentativo de motivaci3n que impulse el crecimiento empresarial basado en procesos id3neos y eficaces; con un personal aprovechado de acuerdo a su perfil acad3mico, habilidades, intereses, etc.; comprometido y principalmente feliz con las actividades encomendadas que contribuya a alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo.

### 2.5 Estado del Arte y marco te3rico:

En la actualidad el talento humano ha tomado relevancia por los resultados que ha generado, y ha cumplido un papel muy importante en el desarrollo correcto de una organizaci3n ya que ha colaborado con el adecuado manejo de sus colaboradores dot3ndole a la empresa no solo de empleados competentes sino de trabajadores fieles, motivados y decididos. En cuanto al 3rea de talento humano ha ido evolucionando en

tantas formas que las compañías pueden aplicarlo de distintas maneras, pero cabe recalcar que es trascendental saber que elementos deben estar en armonía como el clima laboral, identificación y desarrollo de la cultura organizacional, liderazgo, motivación, etc. para que se pueda desenvolverse de manera productiva y con reacción rápida a cambios en su entorno.

“En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos como utilización deliberada de las personas para ayudar a ganar o mantener la ventaja autosostenida de la organización frente a los competidores del mercado. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada (Chiavenato, 2011)” por lo tanto considero que lo mencionado por el autor tiene mucha validez ya que las empresas más competitivas en la actualidad son quienes tienen a su disposición un talento humano comprometido. No se puede dejar de lado que para ser competitivo a través del tiempo se debe considerar los diferentes cambios en su entorno, cambios que un talento humano efectivo, motivado y capaz pueden lograr y de esta forma hacer que la organización tenga una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Se puede definir al talento humano como el desarrollo del crecimiento personal y colectivo a través de impulsar el uso de las capacidades de cada trabajador, haciendo de él un ser con iniciativa, motivado y con decisión al momento de realizar sus actividades o también de capturar oportunidades para la organización. Chiavenato (2011), menciona que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Por lo que el talento humano se convierte en eje fundamental de una organización y más si la misma se dedica a la producción, ya que está en los colaboradores la capacidad de brindar un producto de calidad a los consumidores.

“En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones



dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios y alcanzar sus objetivos generales y estratégicos” (Chiavenato, 2011).

*Motivación de los colaboradores.*

Previo a el análisis de los incentivos laborales es importante tomar en cuenta que se debe tener un total conocimiento acerca de cuanto contribuye cada trabajador a la empresa, para ello se deberá evaluar el trabajo que desempeña cada persona en su cargo de trabajo el mismo que estará bien definido a través de establecimientos de cargos y roles por competencias, más los indicadores de gestión se obtendrá como resultado un conocimiento absoluto sobre el desenvolvimiento de cada empleado en su cargo. Y si el colaborador cumple con lo requerido podrá recibir una retribución consistente por su esfuerzo.

Por lo tanto según Lopez (2014), La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. A pesar que los patrones de comportamiento varían (necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual) el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente); el comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias, y el comportamiento está orientado, siempre está dirigido hacia algún objetivo.

Meyers (2004), señala que para explicar de manera concisa lo que necesita un colaborador de una organización, es la jerarquía de necesidades de Maslow la cual explica mucho respecto a lo que un individuo necesita y quiere de la vida. Es necesario satisfacer primero las necesidades fisiológicas para ocuparse de las necesidades de seguridad, las que a su vez deben quedar satisfechas antes que llegue el afán por las necesidades sociales. Se ha dicho que para los miembros de una organización estos tres niveles inferiores de necesidades son factores de mantenimiento, no motivadores. Deben quedar satisfechos antes de buscar la concentración en las dos categorías superiores de necesidades. Los incentivos estimulan las necesidades del ego de la categoría D, que es el nivel de reconocimiento. Como último tenemos la etapa de autorealización, donde la

mayoría de los gerentes quisieran que sus empleados estén para que se sientan contentos con la empresa en donde trabajan.

### *Incentivos Laborales*

“un incentivo es una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible” (Caso, J. 2003). Lo que nos menciona el autor es que un incentivo es otorgado cuando un colaborador realiza las actividades requeridas por su cargo y más por lo que se le dota de un incentivo ya sea monetario o no monetario. Al momento de realizar un incentivo al empleado se logra estimular la conducta del mismo y lograr de esta manera que los colaboradores de la organización, no solo el ya incentivado sino todos realicen su trabajo al cien por ciento y buscando mayores beneficios, lo que trae como resultado un mejoramiento notable en la organización.

En el libro Operations Management (2003), Krajewski y Ritzman describen a los incentivos como cierto estímulo que se le concede a un trabajador, con el fin de elevar su nivel de efectividad a la hora de realizar su rol en la organización, ya sea individual o grupal. Y gracias a estos incentivos es que la organización puede rendir mucho más de lo planificado inicialmente ya sea cuando se realiza el establecimiento de cargos o a inicio de cada año donde se establecen las metas a alcanzar de la empresa.

Según Satey de León (2014), para que un plan de incentivos sea aplicable a una organización debe ser coherente con el sistema de pagos que utiliza al momento de realizar las respectivas retribuciones a sus funcionarios por su trabajo. Cabe recalcar que el plan de incentivos debe estar a cargo del área de talento humano. Desde un segundo punto de vista de la autora el conjunto de incentivos debe ser apoyado en un sistema de indicadores de gestión, que evalúe el desempeño de cada trabajador y si el mismo está cumpliendo más del cien por ciento recibir el respectivo incentivo.

Como se describió anteriormente es necesario contar con indicadores de gestión para los empleados, pero además de ello existe otro factor como lo describe Meyers (2004) que es la implementación de una lista de metas para los colaboradores y estos dos factores deben estar conjuntamente decididos para que se realicen de la mejor manera. Además el autor menciona que entre las metas antes mencionadas podría establecerse la reducción de costos, incremento de la productividad, aumentar las ganancias de los

empleados, fomentar el clima laboral de la organización, reducir retrasos y tiempo de espera, entre otros.



## 2.6 Hipótesis:

## 2.7 Objetivo general:

Diseñar un plan de incentivos para el área de producción de la empresa Cósmica Cia. Ltda. lo implemente y de esta manera pueda optimizar la productividad de sus trabajadores.

## 2.8 Objetivos específicos:

1. Diseñar perfiles de cargos por competencia e indicadores de gestión del área de producción de la empresa.
2. Diseñar un plan de incentivos que sea aplicable para los colaboradores del departamento de producción.
3. Socializar la propuesta.

## 2.9 Metodología:

El proyecto sobre el mejoramiento de la productividad a través de un plan de incentivos dirigido a los trabajadores se realizará en la empresa Cósmica Cia. Ltda. Que se ubica en la panamericana norte de la ciudad de Cuenca. Este modelo se aplicaría a través de una serie de procesos como son: un análisis e implementación de perfiles de cargos por competencias de los trabajadores, indicadores de gestión del área de producción y la definición de manera efectiva un plan de incentivos tentativo que sea aplicable a todos los colaboradores del área ya mencionada.

Este plan de incentivos se aplica en varias empresas para usar el mismo como un método de satisfacción de cada trabajador y de esta manera garantizar su buen desempeño a la hora de trabajar.

Los datos se obtendrán con la observación del proceso del departamento de producción de la empresa Cósmica Cia. Ltda., el mismo que cuenta con 13 obreros, 2 jefes de cada proceso (embazado y líquido) y 1 supervisor.

Objetivo específico	Metodología	Medios
Diseñar perfiles de cargos por competencia e indicadores de gestión del área de producción de la empresa.	Talleres de método Modelando perfiles por competencias (MPC)	-Computador -Hojas -Matrices en Excel
Diseñar un plan de incentivos que sea aplicable para los colaboradores del departamento de producción.	-Encuesta -Grupo Focal	-Computador -Hojas -Matrices en Excel
Socializar la propuesta.	-Taller con directivos y además con el grupo de producción al que se le aplicará el estudio.	-Computador -Hojas

#### 2.10 Alcances y resultados esperados:

El alcance de este trabajo pretende plantear un plan de incentivos de la empresa Cómica Cia. Ltda. constituida en la ciudad de Cuenca.

Los resultados esperados son la obtención de un manual de perfiles de cargos por competencias del área de producción e indicadores de gestión. Además de un plan de incentivos aplicado a la empresa Cómica Cia. Ltda.

#### 2.11 Supuestos y riesgos:

Para la correcta realización de este proyecto se han detectado los siguientes riesgos:

- No contar con el apoyo de los empleados para desarrollar las etapas de diagnóstico.
- Que los empleados no cuenten con el tiempo y la seriedad para desarrollar las encuestas.



UNIVERSIDAD DEL  
ZULIA

- No contar con información actualizada de la empresa debido a que el área de gestión de talento humano es reciente

## 2.12 Presupuesto:

DENOMINACIÓN	COSTO	JUSTIFICACIÓN
Transporte	150	Realizar las respectivas observaciones que nos permitan determinar la situación de la organización y su respectivo análisis.
Impresiones	120	Informes y documentación.
Carpetas y anillados	30	Presentación de informes y manuales.
Copias	70	Encuestas, matrices, etc.
Varios	600	Imprevistos.
Total	\$430	

## 2.13 Financiamiento:

La fuente de financiamiento correrá por parte de la empresa Cósmica Cia. Ltda. quien se verá beneficiado al final del proyecto.

## 2.14 Esquema tentativo:

### Capítulo 1. Cósmica Cia. Ltda.

1.1 Introducción

1.2 Acerca de Cósmica Cia. Ltda.

1.3 Situación actual de la motivación empresarial

1.4 Conclusiones

### Capítulo 2. Marco Teórico

2.1 Introducción

2.2 Antecedentes

2.3 Diseño de cargos por competencia

2.4 Indicadores de gestión

2.5 Los incentivos

- 2.5.1 Las motivaciones
- 2.5.2 Tipos de trabajos
- 2.5.3 Tipos de incentivos
- 2.5.4 Efectos de los incentivos
- 2.6 Conclusiones

### **Capítulo 3. Diseño de cargos y roles por competencias e indicadores de gestión.**

- 3.1 Introducción
- 3.2 Análisis de cargos del área de producción
- 3.3 Diseño de cargos por competencias
- 3.4 Levantamiento de indicadores de gestión para el área
- 3.5 Conclusiones

### **Capítulo 4. Construcción de una herramienta de exploración y elaboración del Plan de Incentivos**

- 4.1 Introducción
- 4.2 Herramienta de exploración
  - 4.2.1 Diseño de la encuesta y grupo focal.
  - 4.2.2 Tabulación de la encuesta
- 4.3 Análisis del Plan Estratégico
  - 4.3.1 Análisis de objetivos organizacionales
- 4.4 Resultados de las etapas de diagnóstico
- 4.5 Diseño del plan de incentivos
  - 4.5.1 Introducción
  - 4.5.2 Incentivos departamento de producción
  - 4.5.3 Incentivos para cada puesto de trabajo
  - 4.5.4 Herramienta de medición de resultados
  - 4.5.5 Formatos
- 4.6 Conclusiones

### **Capítulo 5. Socialización del Plan de Incentivos**

- 5.1 Introducción
- 5.2 Socialización del Plan de Incentivos con Gerencia

5.3 Socialización del Plan de Incentivos con los empleados del área de producción

5.4 Conclusiones



6 Conclusiones Generales

7 Recomendaciones

8 Bibliografía

9 Anexos

### 2.15 Cronograma:

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	RESULTADOS	TIEMPO (SEMANAS)
Diseñar perfiles de cargos por competencias del área de producción de la empresa y sus indicadores de gestión.	1. Análisis de cargos del área de producción 2. Diseño de cargos por competencias 3. Levantamiento de indicadores de gestión para el área	Cargos por competencias e indicadores de gestión	2 3 3
Definir de manera efectiva un plan de incentivos que sea aplicable para los colaboradores del departamento de producción.	9.1 Herramienta de exploración (encuestas y grupo focal) 9.2 Análisis del Plan Estratégico 9.3 Resultados de las etapas de diagnostico 9.4 Diseño del plan de incentivos para cada trabajador del área	de Plan de incentivos	3 2 2 3

de producción.

<b>Socialización del Plan de Incentivos</b>	1. Socialización del Plan de Incentivos con Gerencia	1
	2. Socialización del Plan de Incentivos con los empleados del área de producción	1
Total:		20

## 2.16 Referencias (APA):

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento*. Madrid: Pearson Educación.

Manosalvas, C., Manosalvas, L. (2015). *El clima organizacional y la satisfacción laboral*. Medellín: Tragaluz.

López, J (2014). *Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg*. Lima: Revista UNMSM.

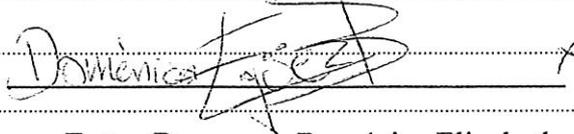
Caso, A. (2003). *Sistemas de Incentivos a la Producción*. Madrid: Fundación Confemetal.

Krajewski, L & Ritzman, M. (2003). *Operations Management*. Boston: Pearson Education.

Meyers, F. (2004). *Estudio de tiempos y movimientos para la manufactura ágil*. México: Pearson Education.

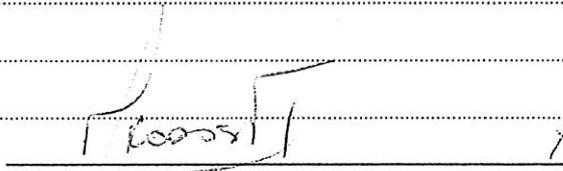
2.17 Anexos:

2.18 Firma de responsabilidad (estudiante)



Egüez Berrezueta Doménica Elizabeth

2.19 Firma de responsabilidad (director sugerido)



Magister Rodas Tobar Mónica

2.20 Fecha de entrega:

Cuenca, 24 de marzo del 2017