

Universidad Tecnológica de El Salvador

**FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**



**CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA:
MR. BAKER**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO POR:**

**JULIETA RAMOS MOLINA
ALEJANDRO DE JESÚS QUIJANO FLORES
DARRIL MISAEL RAMIREZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**JUNIO, 2018
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

Índice

Resumen Ejecutivo	1
I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito.....	5
1.1 Información Básica de la Empresa	5
1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor	6
1.2.1 Dirección Estratégica.....	6
1.2.1.1 Misión – Visión:	6
1.2.1.2 Historia de la empresa:.....	8
1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:	8
1.2.2 Dirección y Liderazgo	9
1.2.2.1 Estilo Directivo:.....	9
1.2.2.2 Autonomía:	9
1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:.....	9
1.2.3 Análisis del Entorno.....	10
1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:.....	10
1.2.3.2 Comprensión del Sector:	11
1.2.4 Mercadeo y Ventas.....	11
1.2.4.1 Relación con Clientes	11
1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:.....	12
1.2.4.3 Precio:	12

1.2.4.4 Gestión de Ventas:	12
1.2.5 Producción y operaciones.....	13
1.2.5.1 Análisis de Proveedores:	13
1.2.5.2 Manejo de Inventarios:	13
1.2.5.3 Planificación de la Producción:	14
1.2.5.4 Distribución de Planta:.....	14
1.2.5.5 Nivel Tecnológico:	14
1.2.5.6 Mantenimiento de Maquinarias	15
1.2.6 Gestión Ambiental	15
1.2.6.1 Manejo de Residuos:	15
1.2.7 Estructura Organizacional	16
1.2.7.1 División del Trabajo:	16
1.2.7.2 Poder de Decisión:	17
1.2.8 Finanzas.....	17
1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales:.....	17
1.2.8.2 Análisis de costos:.....	18
1.2.8.3 Administración Financiera:.....	18
1.2.9 Recursos Humanos	19
1.2.9.1 Desempeño del Personal:.....	19
1.2.9.2 Política de Personal:.....	19

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal:	20
1.2.9.4 Clima y Motivación del personal:	20
1.2.10 Gestión de Calidad	20
1.2.10.1 Control de calidad:.....	20
1.2.11 Innovación Tecnológica	21
1.2.11.1 Estrategia Tecnológica:	21
1.2.11.2 Cultura de Innovación:	21
1.2.11.3 Tecnologías de Información:.....	22
1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad	23
1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata.....	27
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación.	28
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar	28
2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar	31
2.2.1 Beneficios de acción clave de éxito 1. Recursos Humanos – Política de Personal.	31
2.3 Descripción de la acción clave de éxito	33
2.3.1. Política de reclutamiento y selección de personal.....	35
2.3.1.2. Política de reclutamiento.....	37
2.3.2. Manual de inducción.	40

2.3.2.1. Proceso de inducción	40
2.3.3. Política de evaluación del desempeño.....	41
2.3.4 Manual de capacitación.....	42
2.3.4.1. Proceso de capacitación.....	42
2.3.5. Plan de capacitación.	43
2.3.6. Manual de identificación de riesgos.....	44
2.3.7. Política de beneficios.....	45
2.3.8. Manual de descripción de puestos.....	45
2.3.9. Plan de Mercadeo.	47
2.3.10. Diagnóstico de la empresa.	48
2.3.11. Formulación de la propuesta.....	50
2.3.12. Comunicación interna a los colaboradores (Socialización)	50
2.3.13 Documentación del proceso.....	58
2.4 Fundamentación teórica de la acción clave.....	59
2.4.1. Antecedentes históricos.	60
2.4.2. Importancia del recurso humano en una empresa.....	62
2.4.3. Funciones del departamento de recursos humanos.....	63
2.4.4. Enfoque de sistema.....	64
2.4.5. Insumos.....	67
2.4.6. Proceso de transformación	69

2.4.7. Productos.....	69
2.4.8. Relación con el personal y evaluación	71
2.4.9. Evaluación del desempeño.....	72
2.4.10. Inducción.....	76
2.4.11. Descripción de puestos.	78
2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito.	80
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito.....	82
Conclusiones del Equipo Consultor.....	87
Área: Gestión Ambiental, Sub área: Riesgo y Salud Ocupacional.	89
Área: Dirección Estratégica, Sub área: Objetivos estratégicos.	89
Área: Recursos Humanos, Sub área: Política de personal.	90
Área: Gestión de la Calidad, Sub área: Control de la calidad y calidad del producto.	90
Referencias bibliográficas.....	94
Anexos	95
Anexo 1	96
Anexo 2.....	127
Anexo 3.....	148
Anexo 4.....	160
Anexo 5.....	172
Anexo 6.....	191

Anexo 7	217
Anexo 8	243
Anexo 9	265
Anexo 10	290
Anexo 11	297
Anexo 12	310
Anexo 13	327
Anexo 14	330

Resumen Ejecutivo

El Documento presentado a continuación, es el resultado de la evaluación realizada en la panadería Mr. Baker, utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación Directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 11 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales “Áreas de Oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 4 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Área de Mejora	
Área	Sub Área
Dirección Estratégica	Objetivos estratégicos
Gestión Ambiental	Riesgo y Salud Ocupacional
Recursos Humanos	Política de Personal
Gestión de la Calidad	Control de Calidad
Gestión de la Calidad	Calidad del producto

En reunión con el Sr. Marlon Ávalos, quien es dueño y administrador de Mr. Baker, y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciéndose la acción clave de éxito a implementar, la cual consiste en el Área de Recursos Humanos, Sub área Política de personal, y para lo cual se procederá a elaborar un Manual de Políticas de Recursos Humanos.

Con esta acción clave la empresa se verá beneficiada ya que podrá aplicar políticas para el reclutamiento, selección y contratación de personal, políticas proceso de inducción y promoción interna, política de salarios y beneficios, política de evaluación del desempeño de personal, política sobre seguridad y salud ocupacional, manual de puestos y plan de mercadeo como un agregado a la acción clave seleccionada.

Es así como en un plazo de 3 meses se implementó la acción clave la cual fue elaborada de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

- Se definió con el empresario la política de reclutamiento y selección de personal.
- Se definió con el empresario el procedimiento a seguir para la inducción del nuevo personal, así como su contenido.
- Se definió con el empresario la política de evaluación del desempeño.
- Se estableció con el empresario el manual de capacitación (ver anexo 4) y plan de capacitación (ver anexo 5) así como sus procedimientos.
- Se definió con el empresario: Tabla de salarios por función del personal, Prestaciones inmediatas a cargo del patrono, Prestaciones sociales legales, Incentivos individuales y grupales
- Se identificó con el empresario los riesgos inherentes a los procesos dentro de Mr. Baker, así como las medidas preventivas a implementar.
- Se realizó organigrama y Manual de descripción de puestos, realizando el reparto formal de tareas, responsabilidades y competencias de cada puesto.

- Se elaboró plan de Mercadeo, conteniendo: plan de comunicación, estrategias de ventas de mediano y largo plazo, estrategias de publicidad por Facebook y políticas de promoción de producto

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito.

1.1 Información Básica de la Empresa

SOLICITUD DE DIAGNOSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre contacto empresa	Juan José Marlon Avalos Merino
2	Cargo	Dueño y administrador
3	Razón social de la empresa	Mr. Baker
4	Matricula de Comercio	
5	Giro de la empresa	Panadería
6	Sector	Servicios
7	Empleados jefes	0
8	N° Empleados Administrativo	1
9	N° Empleados Operarios	12
10	N° Empleados Permanentes	12
11	N° Empleados Temporales	0
12	Dirección	Colonia Divina Providencia, desvío Costa del Sol San Pedro Masahuat.
13	Ciudad / País	La Paz / El Salvador
14	Teléfono	61536316
15	Mes / año de fundación	22 de diciembre de 2009
16	Número de productos	3
17	Principal producto 1	Pan Francés
18	Principal Producto 2	Pan dulce
19	Principal producto 3	Pizza
20	Ventas netas totales último año	\$72,000.00
21	Exportación directa (si / no)	No
22	Exportación distribuidores (si /no)	No
23	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	Si
24	¿Cuáles?	FADEMYPE

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados en las Áreas de Gestión, específicamente en cada una de las sub áreas que las integran, por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la organización.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión:

A continuación, se presenta la misión y visión de Mr. Baker.

Misión: En Mr. Baker nos esforzamos día a día para poner el mejor sabor en tu paladar.

Visión: Que nuestros productos sean reconocidos en el territorio nacional por brindar el mejor sabor al paladar de nuestros clientes, mediante la aplicación de valores empresariales que nos guíen a la mejora continua y al éxito empresarial.

Los valores que identifican a Mr. Baker son:

FE. Dios, el sello nuestro.

HONESTIDAD. Ante todo siempre hablar con la verdad

DISCIPLINA. Por medio del orden y la perseverancia logramos cumplir con los requerimientos.

CALIDAD. Elaborar producto con altos estándares, garantizando la salud de nuestros clientes.

LIDERAZGO. Trabajando como mucho empeño, para ser reconocidos en nuestro sector

RESPECTO. Con nuestros clientes, equipo de colaboradores, y la sociedad misma.

1.2.1.2 Historia de la empresa:

Mr. Baker, da inicio el 22 de diciembre de 2009, y nace como un proyecto de iglesia, formado en un principio por miembros de la Iglesia Evangélica de El Salvador.

En 2010 el proyecto pasa a manos del Sr. Marlon Ávalos, debido a falta de acuerdos entre los socios. Arrancando con una nueva visión y misión. En este mismo año Mr. Baker entrega el local donde está funcionando debido a la decisión del Sr. Marlon Ávalos por considerar que el costo de alquiler es muy alto en relación a sus ventas, y decide trasladarse a un local donde ya funcionaba otro negocio de las mismas características.

Debido a problemas personales del propietario y administrador, en 2011 Mr. Baker detiene sus operaciones por espacio de tres meses, reiniciando operaciones sin interrupción hasta hoy en día.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:

Su principal objetivo es mantener la producción y las ventas por el momento no poseen objetivos estratégicos ni objetivos referentes a productos, mercadeo y política de personal, ni presupuesto asignado para inversiones, sin embargo la Administración está clara que deben definirlos y estructurarlos.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo:

El administrador, Don Marlon, es quien toma todas las decisiones en Mr. Baker, no posee jefaturas o supervisores ya que ha tenido muy malas experiencias en el pasado.

1.2.2.2 Autonomía:

El administrador es quién toma todas las decisiones dentro de Mr. Baker, a veces aconsejado por su familia, por lo tanto, goza de autonomía completa en las decisiones que toma.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:

A pesar de que no realizan estudios económicos con base a los resultados, se cuenta con cuadro de producción diaria el cual provee datos de ventas totales, ingresos, costos, gastos de venta, etc., el cual es una herramienta para la toma de decisiones de producción diaria. Definición de salario de sus empleados y otras decisiones de producción.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:

Respecto al Código de Trabajo, puede afectar en cuanto a la asignación de tiempo a la jornada laboral, ya que los horarios se asignan de acuerdo a los horarios de consumo de los clientes.

Mr. Baker, no está registrada en el Centro Nacional de Registros, por lo que no aplica los pagos de ley como ISSS, AFP e IVA, lo cual le ha afectado en el desarrollo del negocio en algunos aspectos como el acceso a créditos.

Dentro de los inconvenientes al no estar registrado como empresa formal, MR Baker no puede aplicar a ofertar al gobierno y entidades que exigen formalidad a los ofertantes, tal es el caso de las oportunidades de Gobierno que aparecen continuamente en COMPRASAL.

Debido a lo antes mencionado CONAMYPE, a través de CD-MYPE y FADEMYPE le han brindado apoyo para el fortalecimiento de la empresa a través de acceso a créditos, capacitaciones, etc., gracias a ese apoyo ha obtenido incremento en ventas, adquiriendo maquinaria y logrando desarrollo personal y académico.

1.2.3.2 Comprensión del Sector:

El administrador cuenta con amplia comprensión del sector al que se dedica, identificando como mayor debilidad a la inflación ya que afecta el precio de la materia prima, reduciendo la rentabilidad.

Así mismo el desarrollo económico del sector panadero en la zona donde opera Mr. Baker se ha mantenido estable, sin embargo la delincuencia afecta su desarrollo, debido a la renta que tienen que pagar y grupos de exterminio por los cuales han cambiado su horario de producción.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes

Siempre buscando la satisfacción de cliente Mr. Baker se esmera en tener la mejor calidad, manteniendo los atributos identificados que el cliente espera del pan los cuales son: sabor, textura, calidad y presentación.

No se tienen procedimientos establecidos para las quejas de los clientes y Por lo general no se cuenta con quejas, pero cuando las hay lo resuelve en no más de 24 horas. Principalmente las quejas se pueden deber a el trato de los vendedores, tiempo de entrega y rara vez el precio.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:

El posicionamiento de Mr. Baker en la zona, se debe a la calidad del producto, y así mismo se ha tratado de mejorar la imagen de la marca brindando uniformes y entrega tarjetas de presentación, El Administrador acepta que Mr. Baker tiene una buena imagen ya que buscan sus productos no importando la distancia.

1.2.4.3 Precio:

Mr. Baker pocas veces ha aumentado sus precios, a pesar de los factores externos sin embargo ha mantenido sus clientes, no tiene una estructura de costos definida.

Es así como para la fijación de precios toman en cuenta los precios de los insumos y la demanda, en producción por ejemplo en lugar de realizar "menudos" de dos unidades por 0.25\$ se produce pan dulce de 0.25\$ la unidad.

1.2.4.4 Gestión de Ventas:

El responsable de la gestión de ventas es El Administrador, quien lleva el registro de ventas por medio de un cuadro de producción diaria, con base al cuadro de producción es que paga a sus trabajadores, éste análisis lo realiza a diario y cada tres meses, aunque por el momento se ha desfasado.

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores:

No se cuenta un proceso definido para la selección de proveedores, sin embargo, utiliza los siguientes criterios: precio de los insumos, tipo de producto, calidad, tiempo de entrega, facilidades de pago y crédito a nuevo pedido. Las condiciones más importantes a tomar en cuenta son que le ofrecen sus proveedores son: crédito y servicio a domicilio.

Mr. Baker posee seis proveedores para los insumos principales y rara vez ha tenido problemas con el abastecimiento.

La planificación de compras la realiza semanal, y los pronósticos de ventas son en base a las exigencias del mercado. No se cuenta con control de inventario.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios:

La recepción del producto la hace el administrador y a veces cuenta con ayuda de su mamá, Rosalía Avalos Ortiz, verificando contra factura fecha de vencimiento. Posteriormente, el producto pasa a ser almacenado; la harina se almacena en pallet, la manteca y azúcar en el piso y los insumos a granel en estantes. A pesar de que no se realizan controles las pérdidas son mínimas, ya que cabe la posibilidad de reprocesar.

1.2.5.3 Planificación de la Producción:

Las ventas de Mr. Baker ascienden a cerca de \$6,000.00 mensuales, Se planifica crear una meta para tener un incremento en los ingresos y así poder invertir a beneficio de la empresa, para ello es necesario generar ventas arriba del punto de equilibrio.

1.2.5.4 Distribución de Planta:

No posee un estudio de distribución en planta, pero a medida ha ido aumentando la capacidad instalada se ha ido posicionando de manera que no genere cruce de líneas en los procesos o cuellos de botella.

Mr. Baker posee espacio físico para crecer y para aumentar la producción, solo falta determinar una mejor distribución en planta, se considera que por el momento trabajan con el 50% de la capacidad instalada.

1.2.5.5 Nivel Tecnológico:

No se tiene registro de la adquisición de la maquinaria, pero se estima que fue entre 2016 y 2017. Así mismo en mayo de 2017 se adquirió el último equipo que constó de una mesa de acero inoxidable y 3 docenas de latas; contando con maquinaria e instrumentos en óptimas condiciones y según el Administrador, mejor respecto a la competencia.

Si bien hay necesidades de maquinaria, como una amasadora para mejorar la calidad del pan, no se cuenta con planificación para su adquisición.

1.2.5.6 Mantenición de Maquinarias

Los mantenimientos de la maquinaria se han realizado a través de contratista, Equi-Pan, el último fue realizado entre marzo y abril 2017, careciendo de un plan de mantenimiento preventivo y bitácora por equipo, actuando directamente en correctivos.

1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Manejo de Residuos:

Los residuos generados por Mr. Baker son mínimos, los cuales son harina quemada en los hornos y las latas, y en dado caso sea pan se reprocesa. Así mismo, los pocos residuos que salen de los procesos se colocan en un basurero y luego se queman. La principal preocupación del Administrador es ser multado y no poder operar a causa de la legislación de Medio Ambiente.

En cuanto al sistema de seguridad Mr. Baker, no posee unidad de primeros auxilios, extintores ni áreas señalizadas. A pesar de que el área de trabajo es una galera no se cuenta con extractores, se considera que la polución es mínima, sin embargo, está en planes colocar extractores.

Los trabajadores de Mr. Baker, no utilizan artículos de seguridad ni existe un responsable que vele por la seguridad de estos. Se carece de capacitación y de un sistema de charlas de seguridad y de prevención de riesgos, así como de instructivos para manejar accidentes. Así mismo no se tiene un estimado de los accidentes que tiene la empresa y un presupuesto independiente.

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo:

El trabajo dentro de Mr. Baker, se realiza conforme a la dinámica que presenta día a día, las actividades están definidas pero no formalizadas, y a pesar de esto cada quien realiza sus funciones como deben de ser.

Carece de un grado de formalización de las funciones al interior de la organización, ya que los procedimientos se establecen de forma verbal,

no están definidos los procesos, pero se han ajustado a las necesidades del negocio.

El administrador es quién toma las decisiones de jerarquía en la división del trabajo, delega a Sonia Evelyn, su esposa, decisiones de segunda prioridad, o cuando él no se encuentra en la empresa. No delega a sus trabajadores responsabilidades por que se dan mucho a la informalidad y falta de compromiso.

1.2.7.2 Poder de Decisión:

El proceso de toma de decisiones las realiza el Administrador, estás también están relacionadas a las inversiones y nivel operativo.

1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales:

Mr. Baker, no cuenta con presupuestos, estados de resultados, flujos de cajas, registros de costos, registros contables y legales tales como: libros, registro de socios, escritura, entre otros.

De igual manera no realiza tributaciones y no está al tanto de sus obligaciones respecto a la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos,

por lo que no ha realizado valoración del impacto de las nuevas obligaciones en la operatividad de la empresa.

1.2.8.2 Análisis de costos:

El administrador ha identificado sus principales costos, los cuales son: materia prima y mano de obra, esto lo obtiene gracias al cuadro de producción diaria que lleva en Excel a diario. El análisis de costo no es realizado periódicamente, lo que genera que no se cuente con un horizonte de planificación, contando solo con información de la producción diaria.

1.2.8.3 Administración Financiera:

No se cuenta con políticas de inversión como tal, sin embargo al momento de adquirir nueva maquinaria o realizar una inversión fuerte se analiza los precios y si se requiere financiamiento se analizan las tasas de interés. En infraestructura no hay inversión ya que se requiere mucho capital.

1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal:

Para las tareas desempeñadas en Mr. Baker no se requiere de personal calificado (títulos universitarios, entre otros), el personal aprende en el lugar el proceso de producción; a la vez no se tienen criterios para la realización de capacitaciones.

1.2.9.2 Política de Personal:

Se carece de políticas de personal, generando que si operario no responde al trabajo, se despide, y si alguno está ocioso se le asigna una nueva tarea.

El sistema de reclutamiento y selección de personal sigue el criterio de referencias de otros empleados o amigos. Para el nuevo personal de la empresa realiza una entrevista verbal, luego práctica, donde debe de demostrar su conocimiento.

La promoción del personal no es usual debido a que los trabajadores no toman en serio las responsabilidades asignadas.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal:

No posee política de incentivos, aunque en época navideña reciben regalos y bonos, además en ventas y producción ganan según su productividad, si alguien se ausenta por algún motivo sin avisar o sin justificación se castiga de 3 o una semana sin trabajar. Lo mencionado anteriormente lleva a que no se pueda medir el grado de satisfacción o compromiso del empleado, ya que se han ido reduciendo beneficios debido a la informalidad en el trabajo.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal:

La evaluación del desempeño se hace por medio del cuadro de producción diaria, ya que con base a este cuadro se le paga a cada uno de los trabajadores.

En Mr. Baker sus trabajadores reciben mejor salario que en la competencia, motivo por el cual siguen trabajando además del buen trato que reciben. Lo anterior genera que la rotación sea baja.

1.2.10 Gestión de Calidad

1.2.10.1 Control de calidad:

No posee políticas de control de calidad, sin embargo tienen muy claros los criterios más importantes de su producto: peso, tamaño y sabor, de los cuales realiza muestreo a diario para evaluar dichas características.

El administrador es el responsable del control de calidad, es quien vela por que se cumplan todos los requisitos. El porcentaje de rechazos es mínimo, y no influyen sobre la producción.

1.2.11 Innovación Tecnológica

1.2.11.1 Estrategia Tecnológica:

Aunque no posee nuevas tecnologías ni planes para el mejoramiento de los procesos, ha intentado hacer nuevos productos como lo son: enrollados y gusanos.

1.2.11.2 Cultura de Innovación:

No se realizan con frecuencia consultas a los clientes además de que no posee registro de sugerencias, pero las toma en cuenta y las traslada al área de producción o donde resulte pertinente. No tiene planificación de producción, ni posee evaluaciones de las competencias técnicas de sus empleados, se ha logrado realizar en unas capacitaciones gracias a CD-MYPE. Los procedimientos no están documentados, sin embargo los trabajadores saben lo que deben de hacer, los cambios en los procesos son sustanciales.

1.2.11.3 Tecnologías de Información:

Mr. Baker, posee dos máquinas personales, las cuales conecta a internet por medio de MODEM, para realizar diversas consultas, información que utiliza para la toma de decisiones diarias, así como la consulta de su correo electrónico.

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Área-Subárea.	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad.
Área: Gestión Ambiental. Sub Área: Riesgo y Salud Ocupacional.	• Se carece de capacitación y de un sistema de charlas de seguridad y de prevención de riesgos así como de instructivos para manejar accidentes. • No posee extintores, unidad de primeros auxilios y un sistema de evacuación en caso de accidentes. • Hasta el momento se carece de un estimado de los accidentes que tiene la empresa y un presupuesto independiente. Consecuencias al Superar la Debilidad: • Reducir las interrupciones y costos a causa de accidentes laborales. • puestos de trabajos seguros y riesgos mitigados. • mejorar la marca, el valor e imagen de Mr. Baker. • Trabajadores capacitados y comprometidos con la empresa.

Área-subárea.	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad.
Área: Dirección Estratégica Sub Área: Objetivos Estratégicos.	• Los objetivos estratégicos no se encuentran definidos • Al momento no se han definido los planes de acción, así como la identificación de problemas, debilidades o presupuesto destinado a inversiones. • No se encuentran definidos ni escritos los objetivos referentes a los productos, mercados, políticas de personal, etc. Consecuencias al superar la debilidad: • Enfocar los objetivos de Mr. Baker a la consecución de su misión. • Fortalecer el cumplimiento de los objetivos estratégicos. • Crea una cultura de trabajo comprometida. • Visualizar nuevas oportunidades y posibles amenazas.

Área-subárea.	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad.
Área: Recursos Humanos Sub Área: Política de Personal.	• La promoción del personal no es usual debido a que los trabajadores no toman en serio las responsabilidades asignadas. • Al momento no se tienen criterios para la realización de capacitaciones • El sistema de reclutamiento y selección de personal sigue el criterio de referencias de otros empleados o amigos. Consecuencias al superar la debilidad: • Reforzar las capacidades y desempeño de los colaboradores. • Generar identidad hacia Mr. Baker. • Crear una cultura de trabajo donde el trabajador se sienta bien. • Generar operaciones sostenibles, atractivas y efectivas.

Área-subárea.	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad.
Área: Gestión de la Calidad Sub Área: Control de Calidad y Calidad del Producto.	• No hay un proceso definido, la revisión del producto la realiza el Sr. Marlon Ávalos, cuando éste está terminado, tomando muestras para verificar la calidad del mismo. • Se carece de procedimientos instrumentos de revisión y verificación, la revisión es de manera visual y se verifica que los insumos que los proveedores entreguen no estén vencidos Consecuencias al superar la debilidad: • Implementar una cultura de calidad. • Implementar buenas prácticas de manufactura. • Disminuir los productos defectuosos, con esto aumentar las ventas. • Disminuir el desperdicio y los reclamos.

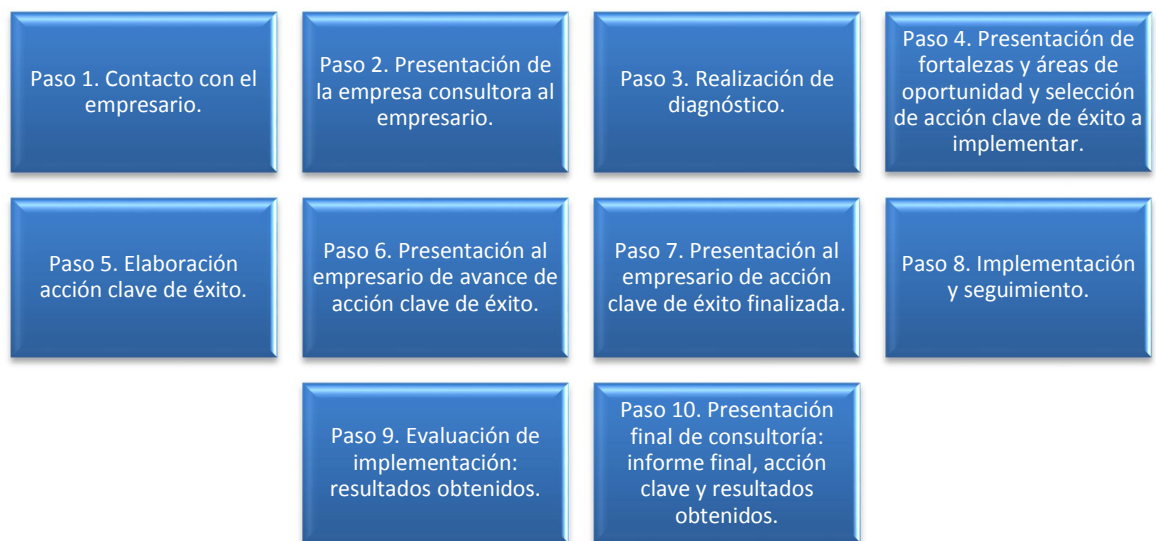
1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Acción clave de éxito a implementar
Recursos Humanos – Política de Personal. Elaboración de Política de Recursos Humanos: • Elaboración de un manual para el reclutamiento, selección y contratación de personal. • Elaboración de un Manual de Inducción • Plan de Capacitación • Plan de Salarios y Beneficios • Plan de evaluación del desempeño • Manual de Identificación de riesgos • así como un Manual de funciones.
Otras intervenciones
1. Gestión ambiental – Riesgo y Salud Ocupacional: Implementación de un Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales. 2. Dirección Estratégica – Objetivos Estratégicos: Formulación e implementación de la filosofía del negocio y Plan Estratégico. 3. Gestión de la Calidad – Control de Calidad y Calidad del Producto: Diseño e implementación de Procesos y Manual de Calidad.

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación.

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

El proceso de consultoría desarrollado se divide en 10 pasos, los cuales se muestran, a continuación:



El proceso ejecutado para la realización de la determinación de la acción clave de éxito, inicia a través de una serie de entrevistas realizadas al Administrador de Mr. Baker. Estas entrevistas son realizadas con base a una herramienta de diagnóstico, se evaluaron diferentes áreas de la empresa, con la que se

determinaron las fortalezas y áreas de oportunidad que debían ser intervenidas para mejorarlas.

Después de finalizar las sesiones de visitas y entrevistas, se dio paso a calificar los datos obtenidos. La metodología que se siguió para la calificación de los aspectos obtenidos de cada área se muestra en los siguientes cuadros. Ver Cuadro No.1 y No.2.

Cuadro No. 1

Metodología de calificación.		
La metodología empleada para la calificación de las respuestas obtenidas a partir de la Herramienta de Diagnóstico está basada en los siguientes criterios, con ponderación de 1 a 5:	Calificación	Categorías
	1	Deficiente
	2	Insuficiente
	3	Suficiente
	4	Bueno
	5	Excelente

Al obtener los resultados de la calificación de cada una de las respuestas a las preguntas de apoyo, se procedió a evaluar de acuerdo con Mr. Baker, si posee, práctica y/o desarrollar cada una de las áreas evaluadas, como se muestra a continuación:

Cuadro No. 2

Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla
2	Insuficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla, pero de manera eventual, además de no estar formalizado
3	Suficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado
4	Bueno	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no está formalizado
5	Excelente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y esta formalizado

La determinación de acción clave de éxito es seleccionada directamente por el empresario considerando las áreas y sub-áreas, identificadas como oportunidades y las consecuencias una vez no se atiendan estas áreas, para que finalmente, sea evaluada cada intervención a estas oportunidades.

Estas intervenciones, son presentadas al empresario, quien evalúa cada una de las oportunidades analizadas y determina enfocar esfuerzos en el área de Recursos Humanos, específicamente, en las sub-áreas de Política de personal, determinando que la acción clave a implementar es la Creación de un Manual de Políticas de Recursos Humanos.

Adicional se procederá a desarrollar un Manual de Puestos de Trabajo, Manual de identificación de riesgos laborales y Plan de Mercadeo.

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar

Los beneficios que se obtendrán al implementar cada una de las acciones clave de éxito son:

2.2.1 Beneficios de acción clave de éxito 1. Recursos Humanos – Política de Personal.

El principal beneficio de contar con una Política de Recursos Humanos es que permite reforzar las capacidades y desempeño de los colaboradores, generando identidad hacia Mr. Baker, creando una cultura de trabajo donde el trabajador se sienta bien y manteniendo operaciones sostenibles, atractivas y efectivas.

La falta de políticas de personal genera bajo nivel de especialización del recurso humano, además de personal no comprometido con la empresa. Empleados motivados, valorados, respetados son más productivos, leales y estarán dispuestos a luchar por lograr los objetivos de la compañía.

La definición de las políticas de Recursos Humanos estará en concordancia con las definiciones estratégicas generales señaladas por Mr. Baker, las que determinan su razón de ser y su visualización de futuro, y estarán orientadas a apoyar y dar viabilidad a la construcción de ese estado futuro deseado.

La acción clave éxito permitirá normar las decisiones en materia de administración y dirección de los recursos humanos dentro de Mr. Baker. Siendo una guía fácil, ordenada y uniforme de normas, políticas y disposiciones institucionales que facilita y orienta las diferentes actuaciones en lo relativo a la administración del personal.

Como consecuencia de esta intervención, se busca el reconocimiento del principal recurso dentro de una empresa como lo es el recurso humano y como una empresa puede llegar a ser exitosa valorando a los empleados situándolos en el primer lugar y potencializando su valor.

El manual contempla políticas de todos los aspectos que conformarán el sistema de gestión de recursos humano.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

La administración de Mr. Baker, con asesoría del equipo consultor, determinaron que la acción clave de éxito a desarrollar estuviese relacionada al área de Recursos Humanos, específicamente a las sub áreas de “Política de personal”.

- Como parte de las políticas de recursos humanos que se implementaran podemos mencionar:
 - Política de reclutamiento y selección de personal (ver anexo 1)
 - Manual de inducción (ver anexo 2)
 - Política de evaluación del desempeño (ver anexo 3)
 - Manual de capacitación (ver anexo 4)
 - Plan de capacitación (ver anexo 5)
 - Política de beneficios. (ver anexo 6)

En el desarrollo de la acción clave de éxito, se tuvo oportunidad de atender otras áreas y sub áreas, que directa o indirectamente afectan el desarrollo del Recurso Humano como es:

- Manual de identificación de riesgos (ver anexo 7)
- Manual de descripción de puestos (ver anexo 8)
- Plan de mercadeo. (Ver anexo 9).

Esquema 1: Interrelación de las acciones a implementar.



Fuente: Elaborado por equipo consultor

- Cada acción clave de éxito a implementar se enfoca directamente al Recurso Humano, desde la política de Reclutamiento, selección y contratación del personal, pasando por el Manual de Inducción, Política del desempeño, Manual y Plan de capacitación, Proceso de identificación de riesgos, hasta el Manual de Puestos tienen que ver con el Recurso más importante de Mr. Baker; como un agregado

facilitamos un Plan de Mercadeo que no tiene que ver directamente con los trabajadores, pero el enfoque de sistemas que posee toda organización, nos permite desarrollar un plan de permita aumentar las ventas y al mismo tiempo las utilidades, logrando fidelización de los clientes.

2.3.1. Política de reclutamiento y selección de personal

Para la consecución de la política de reclutamiento y selección de personal, Mr. Baker, acepta y promueve las siguientes políticas que deben presidir todas sus actividades en materia de reclutamiento y selección:

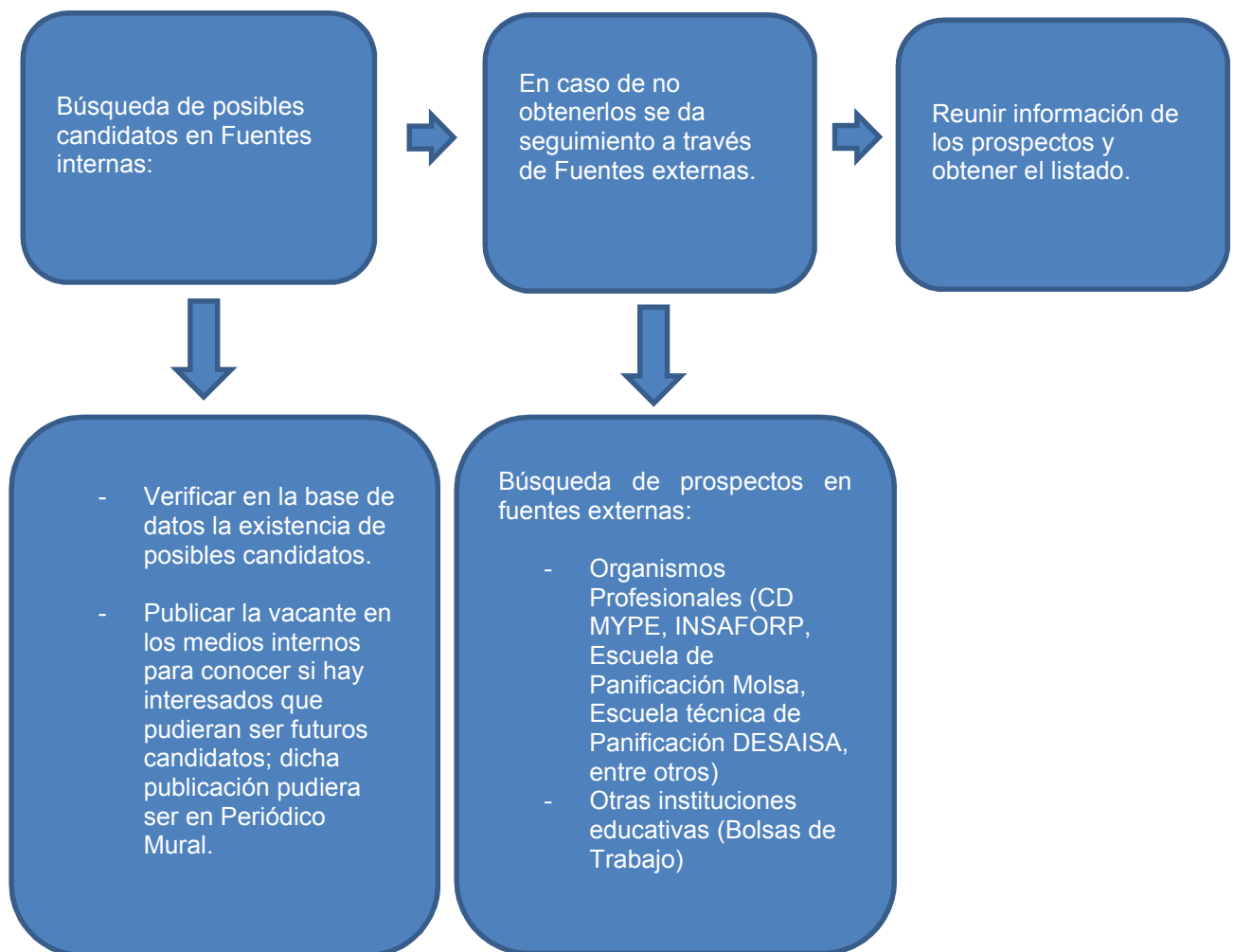
- a) Desarrollar un proceso de selección homologado para todos los puestos, de forma que estos:
 - Respeten la igualdad de oportunidades y promuevan la no discriminación por razón de raza, color, edad, sexo, estado civil, ideología, opiniones políticas, nacionalidad, religión o cualquier otra condición personal, física o social. A través de ello, se garantizará la capacidad para incorporar, motivar y retener el mejor talento y mantener los principios éticos y legales esperados de una empresa de confianza, congruente y alineada con los valores de sus clientes, empleados y comunidad.

- Incluyan a todas las personas que se ajusten al perfil de competencias requerido, sin exclusiones de cualquier índole que limiten la eficacia de la selección.
 - Aseguren que la selección se realiza atendiendo exclusivamente a criterios de mérito y capacidad, garantizando que todos los candidatos reciben el mismo trato durante todo el proceso. A tal efecto, los procesos de selección se diseñarán de forma que se evite cualquier tipo de discriminación.
 - Permitan identificar y evaluar a los candidatos ideales en función de los conocimientos, actitudes, habilidades y competencias requeridos para los diferentes puestos de trabajo.
 - Garanticen a todos los candidatos la absoluta confidencialidad de acuerdo con las normas de protección de datos personales.
- b) Presentar a los candidatos una oferta de valor competitiva que favorezca la selección y la contratación de los mejores perfiles
- c) Homogenizar las condiciones laborales y los beneficios obtenidos por los empleados a tiempo parcial y a tiempo completo.
- d) Velar por que los procesos de selección y contratación sean objetivos e imparciales y no condicionen la contratación de familiares de personal de Mr. Baker.

2.3.1.1. Política de reclutamiento

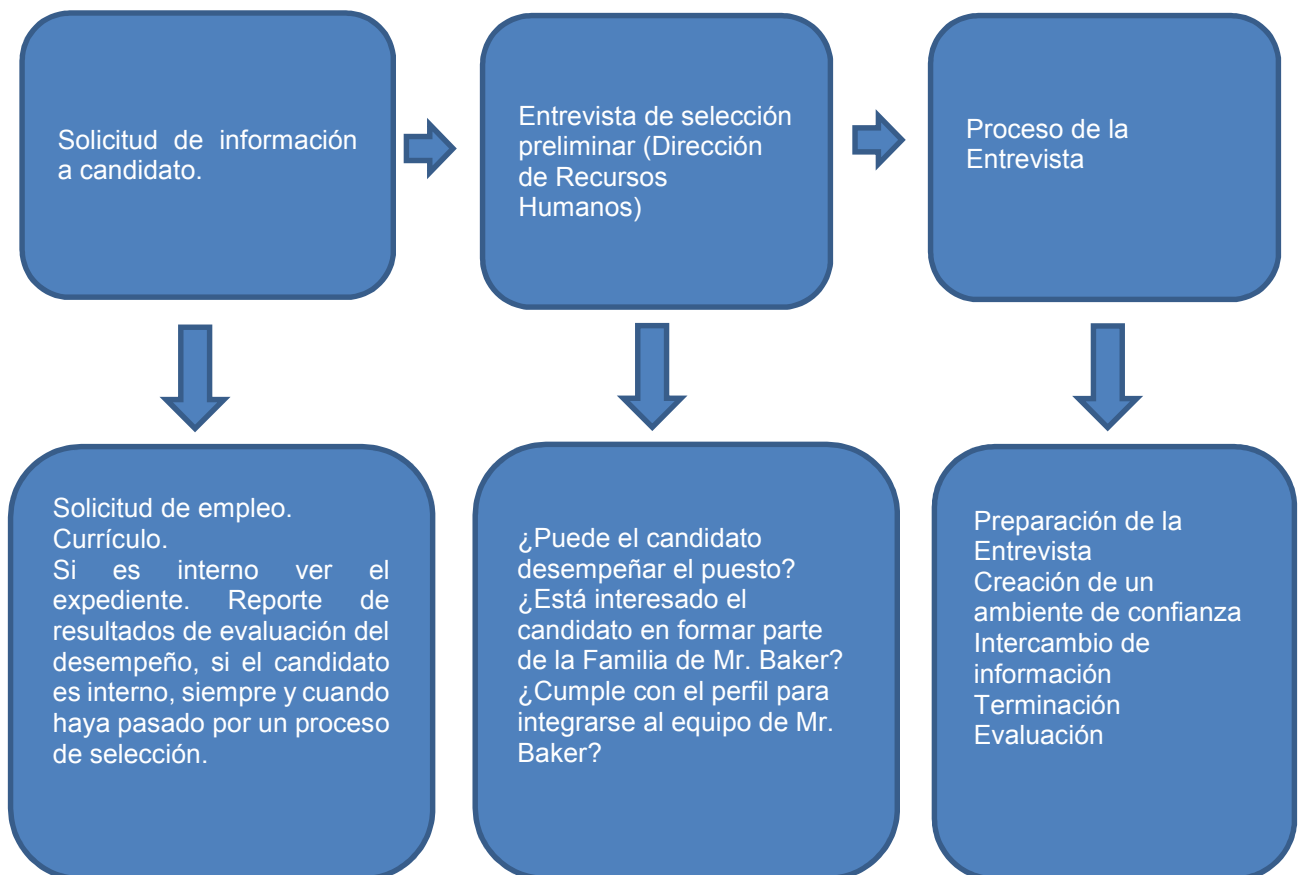
Inicia en el momento en que se presenta una vacante en un área de Mr. Baker o bien, con la creación de un nuevo puesto. Este proceso termina cuando se tiene información básica de prospectos para ocupar la vacante, es decir, solicitudes de empleo o currículos.

Pasos del Proceso de Reclutamiento:



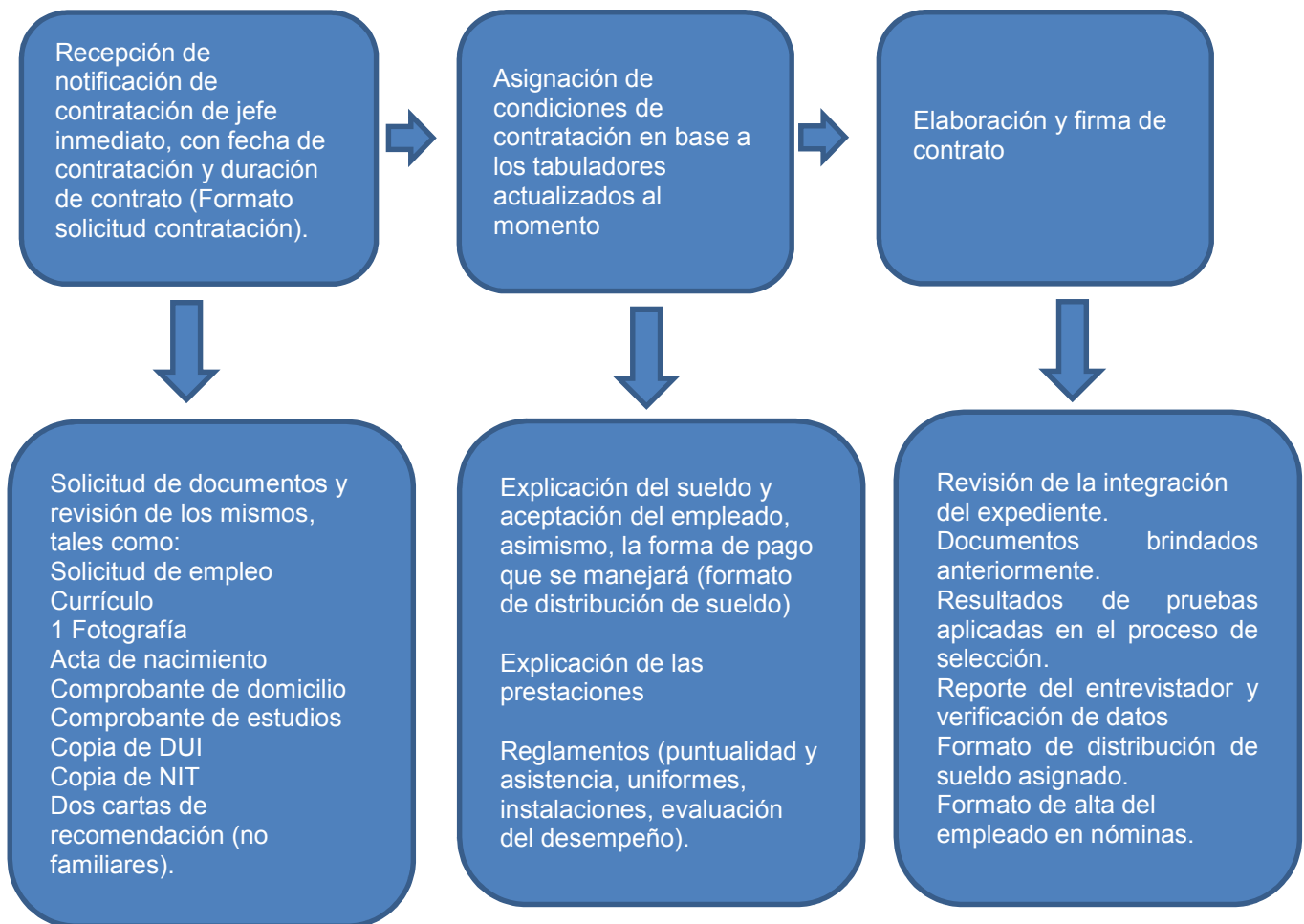
2.3.1.2 Proceso de selección

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la persona encargada de contratar con la petición de una solicitud de empleo que se hace en forma personal.



2.3.1.3 Proceso de contratación

Una vez tomada la decisión de la contratación, se deberán realizar las siguientes actividades:

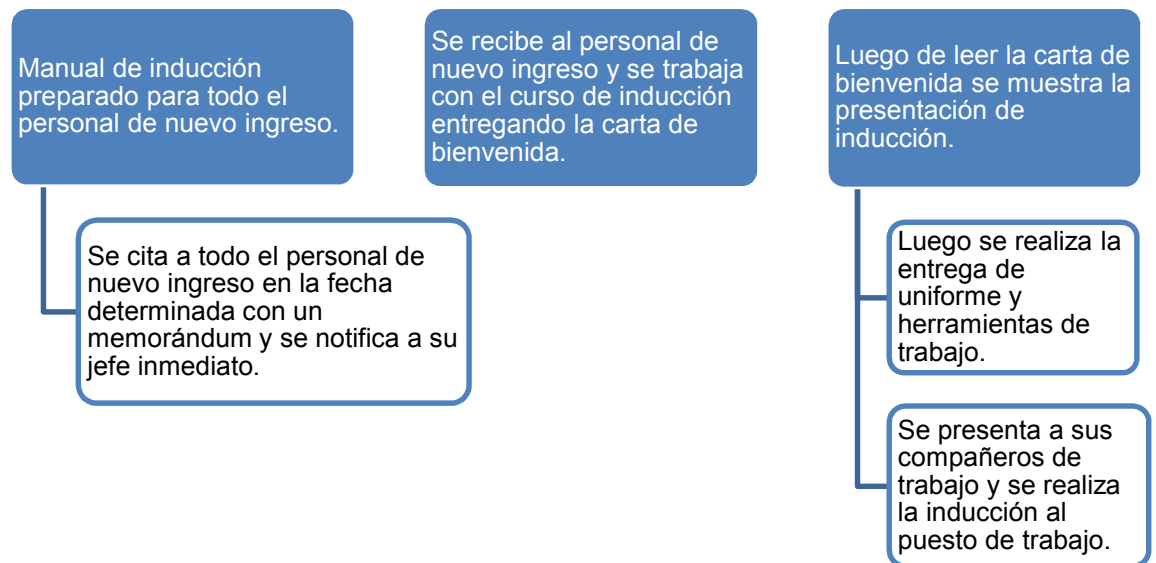


2.3.2. Manual de inducción.

Mr. Baker, se compromete a que todo trabajador dentro de la organización pasará por un proceso de inducción, donde se le explicaran los aspectos generales de Mr. Baker, así como la inducción a su puesto de trabajo, la filosofía y las políticas que rigen a Mr. Baker.

2.3.2.1. Proceso de inducción

Este proceso inicia una vez contratado el nuevo empleado y termina al momento en que el nuevo colaborador conoce la información básica de Mr. Baker y de su área de trabajo; se sigue el siguiente proceso:



2.3.3. Política de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño se basará en las siguientes políticas:

- a) Probidad y Responsabilidad: El personal de Mr. Baker debe observar una conducta laboral basada en los valores de la honestidad, integridad, resguardo del patrimonio público y lealtad en el desempeño de su función en concordancia con la Misión organizacional y con las normas existentes sobre probidad administrativa
- b) Énfasis en los resultados y objetividad en la evaluación de desempeño: La Administración orientará su gestión a los resultados, generando una acción dinámica y positiva. Esta orientación favorece y clarifica la planificación, los instrumentos de evaluación, las políticas de capacitación y la asignación de los Recursos Humanos. La Evaluación de Desempeño será la base para reconocer la contribución individual a la organización de cada trabajador y darle oportunidad de desarrollo, crecimiento personal y progreso dentro de Mr. Baker.
- c) Gestión Participativa: Las Jefaturas deben generar espacios de participación y comunicación formales y pertinentes para su personal, dirigidos al mejoramiento de la gestión, los servicios y desarrollo de la capacidad creativa e innovadora.

- d) Reconocimiento al mérito: La Administración deberá establecer prácticas de reconocimiento a la innovación y al cumplimiento óptimo de las tareas asignadas. El personal por su parte, debe propender al mejoramiento continuo de los procedimientos.

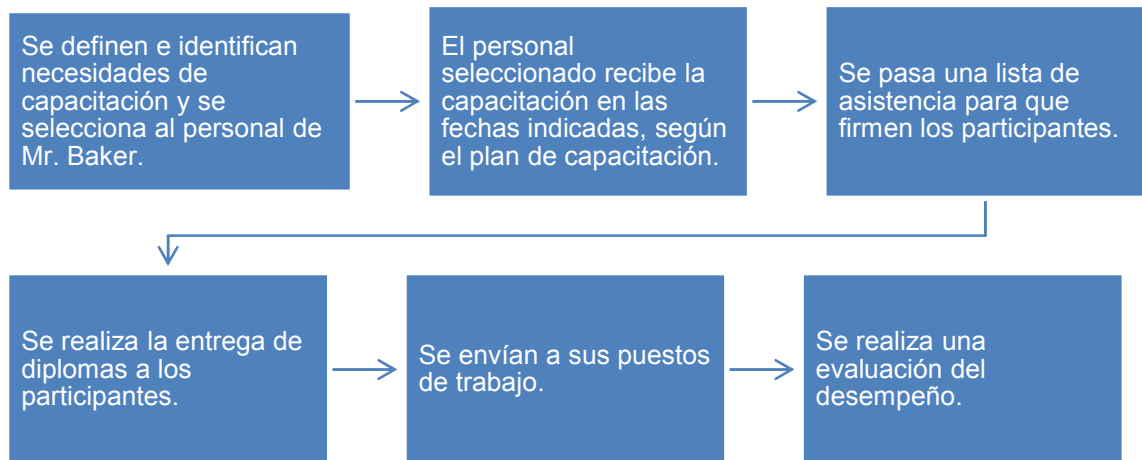
2.3.4 Manual de capacitación.

Mr. Baker, se compromete a mantener en constante capacitación a sus colaboradores, atendiendo e identificando las necesidades, para que cada colaborador pueda desempeñar su labor de manera eficiente y fomentar así el conocimiento y el desarrollo del personal.

2.3.4.1. Proceso de capacitación

Este proceso inicia con el plan de capacitación que a través del Administrador General se coordinarán las fechas y los temas necesarios para el personal según análisis del mismo.

Los pasos del proceso de capacitación:



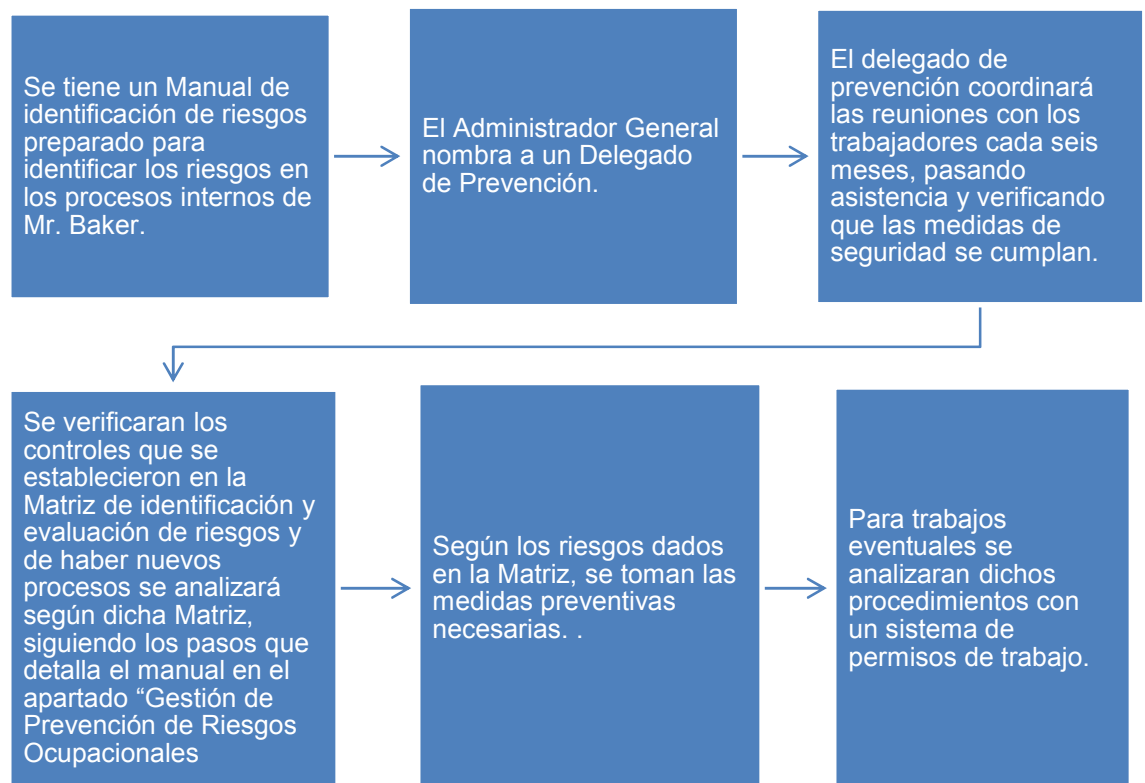
2.3.5. Plan de capacitación.

El recurso más importante en Mr. Baker es el recurso humano, y si este recurso se encuentra motivado y preparado esto se traduce en calidad en el trabajo, calidad en el producto y calidad en la atención al cliente.

Esta premisa conduce a enfocarse inevitablemente en el tema de la capacitación, como un elemento que no puede faltar dentro de Mr. Baker, para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas, en tal sentido se plantea el presente plan de capacitación inicial enfocado en atención al cliente, seguridad y salud ocupacional, reinducción de bienvenida, y otros temas de vital importancia para tener un recurso humano preparado y motivado.

2.3.6. Manual de identificación de riesgos.

Mr. Baker, se compromete a identificar, los riesgos en los lugares de trabajo así como analizar e implementar medidas preventivas para los riesgos identificados, con esto lograr disminuir o eliminar los accidentes laborales y que puedan desarrollar sus actividades en un entorno seguro. A continuación se presenta el proceso de identificación de riesgos:



2.3.7. Política de beneficios.

El manual de políticas salariales, beneficios e incentivos, es una herramienta que contiene guía de procedimientos relacionado a salarios a devengar según la especialidad para cada puesto de trabajo, prestaciones sociales o beneficios, y plan de incentivos para equipo de colaboradores de Mr. Baker.

El manual de políticas de beneficios se basa en los siguientes apartados:

- Modalidades de pago del salario
- Tabla de salarios por actividad, según ministerio de trabajo
- Referencias de Salario de Competencia
- Tabla de salarios recomendados para Mr. Baker
- Prestaciones de previsión y seguridad social
- Incentivos

2.3.8. Manual de descripción de puestos.

En el manual de descripción de puestos se mencionan las diversas posibilidades para los requisitos y se describen en orden de importancia. La primera posibilidad está orientada a los candidatos que desean ingresar a la organización. La segunda, usualmente sirve para hacer carrera dentro de ésta y para ampliar el reclutamiento, tanto interna como externamente.

El Manual Descriptivo de Puestos es una herramienta que dota a Mr. Baker, de un elemento esencial para la administración racional de sus recursos humanos, como guía para la toma de decisiones y para diferenciación de puestos.

Los descriptores de puesto están formados por los siguientes elementos:

- Código del puesto: Número asignado a cada puesto de trabajo para su reconocimiento.
- Jefe inmediato: persona que se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y que tiene las facultades necesarias para mandar a sus subordinados.
- A quien supervisa: persona supervisada o a cargo.
- Objetivo: fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos.
- Descripción del puesto: documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.
- Funciones: el conjunto de responsabilidades, tareas, actividades necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo.
- Perfil del puesto: método de recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una empresa.

Las descripciones de los puestos, están orientados a una descripción generalizada para guiar el quehacer organizacional tras el logro de los objetivos y no de limitar las funciones que se ejecutan en los diferentes puestos.

2.3.9. Plan de Mercadeo.

Se ha elaborado el plan de mercadeo para Mr. Baker, debido a la necesidad de incrementar el nivel de ventas, traducándose en la búsqueda de mayor Rentabilidad para Propietario, también se da la oportunidad para Mr. Baker la compra de propiedad para Local de planta de producción, incluyendo sala de ventas; volviéndose importante establecer un manual de plan de mercadeo; el giro de Mr. Baker, es el servicio en área de Panadería, comercializando pan dulce, pan francés, pan para tortas mexicanas, y Pizza por pedidos, destacando la producción de pan dulce y francés.

El plan de mercadeo tiene como objetivo elaborar estrategias de corto, mediano y largo plazo para realizar un incremento progresivo en las ventas de forma sistemática, buscando generar mayor posicionamiento en mercado y rentabilidad a propietario.

Las etapas seguidas para la ejecución de estos Manuales fueron llevadas a cabo siguiendo estos pasos:

2.3.10. Diagnóstico de la empresa.

Se llevó a cabo el diagnóstico partiendo de la información brindada por el empresario, analizando áreas dentro de la misma. Este proceso fue muy importante ya que se identificó la posición de la empresa desde un punto de vista interno y la proyección a futuro.

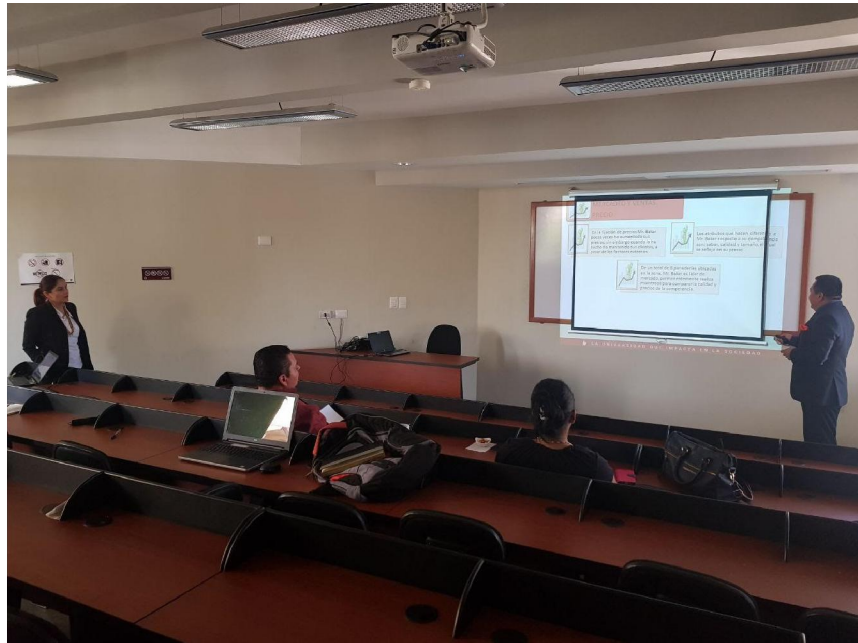
El Manual de Políticas de Recursos Humanos está enfocado en la creación de los lineamientos para el manejo del personal desde que aplica para trabajar en la compañía, la evaluación de su desempeño en el puesto de trabajo, crecimiento personal dentro de la empresa, salarios y beneficios, entre otros, y con esta base alcanzar los objetivos estratégicos a la vez que se asegura la igualdad de oportunidades dentro de la empresa.

El manual de identificación de riesgos laborales va encaminado a que los procedimientos de trabajo sean seguros, así como la higiene y limpieza en las áreas sea la adecuada.

La identificación, y mitigación de riesgos es determinante para lograr establecer procesos seguros y lo más importante cuidar el recurso humano.

El manual de identificación de riesgos laborales es un instrumento de suma importancia dentro de Mr. Baker, esto para identificar, eliminar, disminuir o controlar dichos riesgos y así contar con una herramienta para que sus trabajadores puedan desempeñar las funciones asignadas en lugares de trabajo seguros.

Se realizó una presentación al empresario de fortalezas y áreas de oportunidad, las cuales surgieron del diagnóstico realizado.



Presentación de fortalezas y áreas de oportunidades.

2.3.11. Formulación de la propuesta.

Para esta actividad, se realizó una lluvia de ideas acerca del porque la falta de sentimiento de identidad del empleado, que procesos se han aplicado para la contratación de personal y las razones de deserción laboral dentro de Mr. Baker, riesgos al que actualmente está sometido el colaborador y reglas que deberían seguirse para la fabricación de pan. El resultado de esta actividad generó ideas complementarias a la acción clave de éxito y que agregan valor a la presente consultoría, apegándose a la realidad de la empresa.

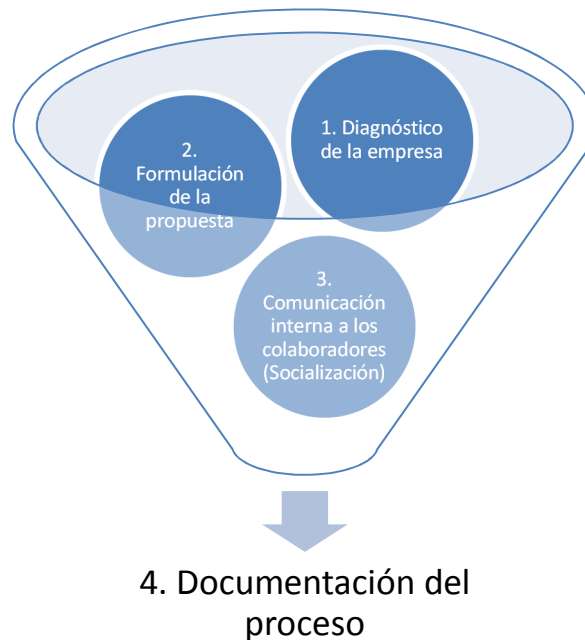
2.3.12. Comunicación interna a los colaboradores (Socialización)

Una pieza clave en el Manual de Políticas de recursos humanos es hacer que la experiencia del trabajador sea consistente con los mensajes enviados. Es por ello que se llevaron a cabo sesiones con los colaboradores de Mr. Baker, (ver informe de reunión anexo 13), con la finalidad de comunicarles, los mensajes clave definidos, así como los apoyos audio visual que se estarían utilizando para apoyar el manual a implementar.

Dichas reuniones fueron básicas para posicionar en la mente de los colaboradores los mensajes claves y para que cada uno de ellos alineara sus acciones en la consecución de los objetivos planteados.

El proceso anterior se describe por medio del Esquema N°. 2:

Esquema No. 1 Elaboración de acción clave



Fuente: Elaborado por equipo consultor.

Se realizaron dos eventos de socialización para el colaborador. En el primero se trataron los temas de seguridad ocupacional y atención y satisfacción del cliente. En el segundo, seguridad ocupacional e identificación de riesgos, presentación del manual de inducción y atención al cliente.



Primer evento de socialización.



Primer evento de socialización.



Primer evento de socialización, personal de Mr. Baker previo a capacitación.



Primer evento de socialización, equipo consultor previo a capacitación.



Segundo evento de socialización, presentación del manual de inducción a personal de Mr. Baker



Segundo evento de socialización, capacitación de atención al cliente.



Segundo evento de socialización, implementación manual de identificación de riesgo (señalización).



Segundo evento de socialización, implementación manual de identificación de riesgo (señalización).



Segundo evento de socialización, personal de Mr. Baker señalizando áreas de trabajo.



Segundo evento de socialización: áreas de trabajo señalizadas.



Segundo evento de socialización, personal de Mr. Baker señalizando áreas de trabajo.



Segundo evento de socialización, áreas señalizadas por parte del personal de Mr. Baker.



Segundo evento de socialización, personal de Mr. Baker y equipo consultor señalizando áreas de trabajo.

2.3.13 Documentación del proceso.

A lo largo del proceso se realizó la formalización de los siguientes documentos clave:

- Política de reclutamiento y selección de personal (ver anexo 1)
- Manual de inducción (ver anexo 2)
- Política de evaluación del desempeño (ver anexo 3)
- Manual de capacitación (ver anexo 4)
- Plan de capacitación (ver anexo 5)
- Manual de identificación de riesgos (ver anexo 6)
- Política de beneficios. (ver anexo 7)

- Manual de descripción de puestos (ver anexo 8)
- Plan de Mercadeo. (Ver anexo 9).

Todas estas etapas fueron realizadas y aprobadas en conjunto con el administrador de Mr. Baker, quien participó activamente en cada una de ellas.

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave.

Actualmente, la necesidad de considerar a los recursos humanos como factor relevante dentro de las organizaciones implica el diseño y aplicación de programas y planes específicos cuyo propósito es lograr el eficiente funcionamiento del personal y de las empresas. Dicho enfoque rompe con la teoría económica de que lo primordial en las organizaciones en desarrollo es el capital, y reafirma lo sustentado por Frederick Taylor: “La Administración Científica tiene como cimientos el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros (patrones y obreros) son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado y viceversa”. Administración de recursos humanos, integración de personal o administración de personal, son conceptos que deben de trabajarse hoy en día para la prosperidad de las empresas.

2.4.1. Antecedentes históricos.

Pese a que la integración de personal ha provocado grandes cambios en las organizaciones, ha pasado por una serie de etapas para lograr su madurez y considerarse como un concepto propio de la administración; a continuación se describirá una breve reseña de este campo:

1. A comienzos de 1900, los principios de F. Taylor y H. Fayol cimentaron las bases de la administración. El erudito de la administración F. Taylor insistía en el uso de la ciencia, la generación de armonía laboral, cooperaciones grupales y el desarrollo de los trabajadores; además vislumbró la importancia del área (todavía no llamada de recursos humanos) y creó las “oficinas de selección”. En las décadas siguientes, a medida que empezó a surgir la tecnología en campos como las pruebas y las entrevistas, el área de recursos humanos se fue desempeñando como una función más importante, aunque todavía no se consideraba como un área fundamental dentro de las empresas.
2. El surgimiento de la legislación sindical estadounidense en los años treinta, condujo a la segunda fase de la Administración de Personal y a un nuevo hincapié en proteger a la empresa en su interacción con los sindicatos. Bajo la denominación de relaciones industriales, ésta tenía la finalidad de solucionar los conflictos obrero-patronales, sin embargo, aún consideraba al trabajador como un mero factor de producción.

3. Las leyes contra la discriminación en los años sesenta y setenta en Estados Unidos, activaron la tercera fase de este campo de la administración. Dadas las grandes sanciones que acarreaban las demandas judiciales a las empresas, las prácticas de personal adquirieron mayor importancia. En esta fase (al igual que la segunda), el personal siguió aportando su experiencia en campos como el reclutamiento, la selección, la inducción, el desarrollo y la capacitación, aunque en una función más expansiva. Debe resaltarse que al tratar con los sindicatos o en la igualdad con el empleo, los trabajadores ganaron una posición privilegiada, tanto por lo que hacían para proteger sus intereses como por su contribución positiva a la efectividad de la empresa.
4. Con la administración moderna, el departamento de recursos humanos atraviesa aceleradamente por una cuarta fase y su papel está cambiando de protector y selector de personal a socio estratégico y agente de cambio de las empresas.

2.4.2. Importancia del recurso humano en una empresa.

- Como es común, un departamento de recursos humanos se establece cuando, durante las actividades cotidianas, los gerentes y administradores de la empresa sienten la necesidad de contar con un área especializada en aquellas funciones que se van haciendo gradualmente complicadas.
- En el momento de su creación, el departamento de recursos humanos suele ser pequeño y lo dirige un ejecutivo de nivel medio. Es común que sus actividades se reduzcan a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales como seguridad social, contratos, etc. Y; en algunos casos, colaborar en el reclutamiento y selección de candidatos a ser contratados.
- Mientras más pequeña sea una empresa, los administradores podrán manejar de forma fácil y rápida los conflictos. Por otro lado al expandirse, los problemas se vuelven mayores y demandan atención oportuna y eficiente. A medida que crece la organización (y sus demandas) el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.
- Milkovich y Bourdreau (1994) presentan, en su libro de dirección y administración de recursos humano, que el trabajo de un departamento de recursos humano es que: “la gente se encargue

de diseñar y producir los bienes y servicios; y de establecer los objetivos y las estrategias para las organizaciones” (p.2).

- Uno de los principales objetivos es alcanzar la eficiencia. “las organizaciones eficientes maximizan los resultados al tiempo que minimizan los insumos” (Milkovich, 1994, p. 15); es decir los directores de recursos humanos deberían buscar el desempeño de sus trabajadores de la manera más eficiente.

2.4.3. Funciones del departamento de recursos humanos.

- Para que el departamento de recursos humanos sea conocido como tal debe cumplir con ciertas funciones como los son:
 - Planear
 - Reclutar
 - Seleccionar personal
 - Orientar y capacitar
 - Evaluar
 - Retroalimentar

2.4.4. Enfoque de sistema.

- Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un sistema. Todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada uno límites claros y precisos. Por ejemplo, el cuerpo humano es un sistema compuesto de subsistemas como el respiratorio, el digestivo, el circulatorio, etcétera. Una organización es también un sistema compuesto de divisiones, áreas, departamentos, cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.
- Todas las actividades de administración de capital humano mantienen una relación entre sí. Por ejemplo, los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de selección de personal. A su vez, el subsistema de selección influye en la evaluación y desarrollo de los empleados.
- Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que opera la organización.
- Cada uno de los subsistemas influye en los demás, y los especialistas deben mantener este dato presente. Tal vez la manera más eficaz de reconocer la posibilidad de complicaciones o dificultades es por medio

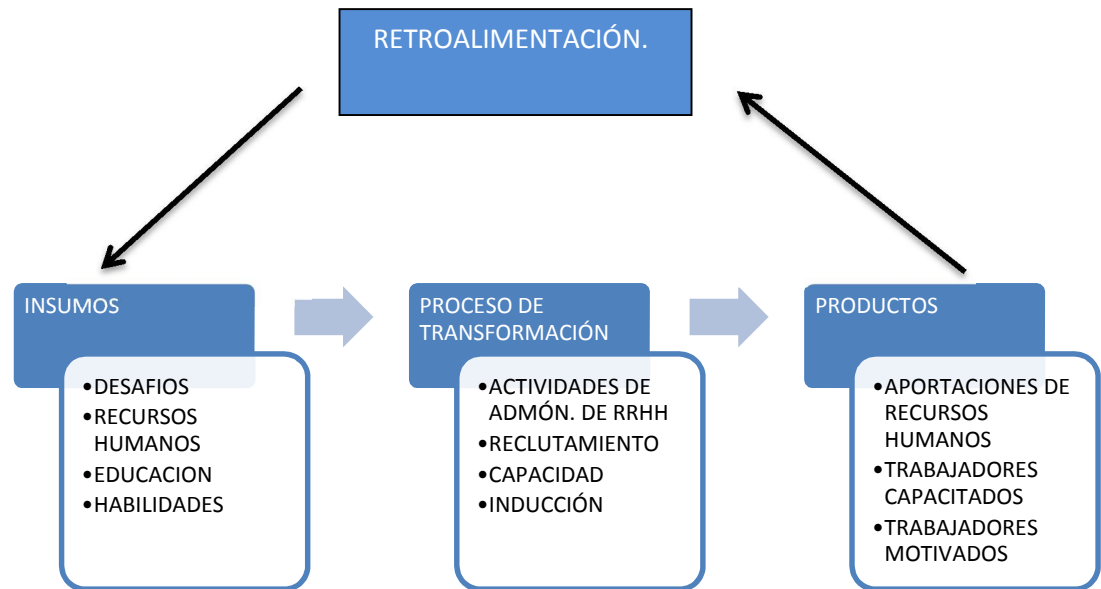
de la identificación de los subsistemas afectados mediante un proceso determinado.

- Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de capital humano en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos.
- El especialista de recursos humanos verifica que sus acciones han sido adecuadas cuando los productos de su actividad son adecuados. Este proceso genera la realimentación, que es la posibilidad de contar con información para determinar si se ha obtenido el éxito o se ha sufrido un fracaso.
- En la práctica, los modelos de sistemas ayudan a identificar las variables básicas. Después de considerar la nueva información como un insumo, los especialistas determinan cuál es el producto que desean obtener. Cuando se conocen los insumos y los productos, las personas que tienen a su cargo la toma de decisiones utilizan sus conocimientos sobre administración de capital humano para obtener los resultados que desean de la manera más eficiente.
- A fin de verificar si están logrando el éxito, a menudo obtienen realimentación. La forma de entender la actividad de la administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar conocer las fronteras del sistema: el punto donde se inicia el ambiente externo.

El ambiente o entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son abiertos.

- Un sistema abierto es el que puede ser afectado por el ambiente o entorno en que opera. Las organizaciones y las personas son influidas por el entorno en que operan y, por lo tanto, son sistemas abiertos. Asimismo, el departamento de capital humano es un sistema abierto porque influyen sobre él muchos elementos de la sociedad en general.
- El análisis siguiente de un modelo de sistemas explica el papel o función de los principales subsistemas de la administración de capital humano.

Figura1. : Modelo simplificado de insumos y productos en un sistema de administración de recursos humanos.



Fuente: Werther W. y Davis K., 2004

2.4.5. Insumos.

- Fundamentos y desafíos. La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otros desafíos son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento

en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales.

- Para enfrentar estos desafíos se requiere que el departamento de administración de capital humano se organice de manera que pueda alcanzar sus metas y apoye de forma adecuada las labores de los gerentes operativos. (Werther W. y Davis K., 2004, p. 23)
- Preparación y selección Para ser eficiente, la administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información. Cuando carecen de ésta, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades. A fin de contar con un sistema de información sobre recursos humanos, el administrador de capital humano adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el proceso de diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios. Las estimaciones de las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazos permiten a los gerentes y al departamento de personal tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores. (Werther W. y Davis K., 2004, p. 23)

2.4.6. Proceso de transformación

- **Desarrollo y evaluación** Una vez contratados, los nuevos empleados se incluyen en un programa de inducción tanto de la empresa como de su puesto y se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En ese punto ocupan sus puestos de trabajo y, de acuerdo con un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. También por medio de una base de datos del personal se busca cubrir vacantes de muchos puestos mediante promociones internas y no por contrataciones externas. Los resultados conducen a una fuerza de trabajo más eficaz. Para calificar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas. Mediante éstas la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir. (Werther W. y Davis K., 2004, p. 24).

2.4.7. Productos.

- **Compensación y protección** Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables,

los incentivos deben cumplir una función importante. En los casos en que la compensación sea insuficiente es probable que surja una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta, la compañía puede perder su capacidad de competir en el mercado. La compensación moderna cubre aspectos que van más allá del pago mismo. Las prestaciones están convirtiéndose en un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones, las cuales se deben mantener a un nivel conveniente con la productividad del empleado, para que la compañía retenga su fuerza de trabajo y conserve su capacidad de competir.

- La organización necesita proteger a sus integrantes de los riesgos de su labor. Mediante programas de salud y seguridad, el departamento de personal no sólo garantiza un ambiente de trabajo exento de riesgos, sino que da cumplimiento a las disposiciones legales sobre el área. En muchas ocasiones, la estrecha cooperación entre el departamento de personal y los gerentes operativos es la única manera de lograr las metas que se persiguen en este campo. (Werther W. y Davis K., 2004, p. 24).

2.4.8. Relación con el personal y evaluación

- Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo y contar con instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias. También en esta área el administrador de recursos humanos puede dar buena asesoría a los gerentes operativos. Para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación, que mantienen informados a los distintos integrantes de la organización. Al igual que cualquier otro sistema operativo, el departamento de capital humano necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores. Por esta razón los departamentos de personal se someten a auditorías periódicas para determinar cómo se han desempeñado e identificar mejores formas de servir a la organización. (Werther W. y Davis K., 2004, p. 25).

2.4.9. Evaluación del desempeño.

- Los sistemas de Gestión de Recursos Humanos que se inician con el proceso de selección y transitan por la formación y desarrollo del personal que integra la organización, requieren de una retroalimentación del sistema, y una herramienta esencial para el logro de este objetivo es La Evaluación del Desempeño, que tributa a lograr un potencial humano capaz de cumplir con las expectativas planteadas. Se trata de trabajar con el capital que posee la organización con una alta permanencia en la misma, buscando la capacidad de lograr un desempeño de excelencia, con alta cualificación de sus integrantes. Con la evaluación del desempeño se potencian las individualidades dentro del sistema con un impacto a nivel de colectivo.
- En la Gestión del Recurso Humano, la evaluación del desempeño es reconocida por muchos autores como el corazón de la misma, por la influencia que tiene en las restantes actividades, así como en el logro de los objetivos de la organización.
- La evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la

organización o al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido por el cargo, de motivación; describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado e indica que las personas cumplen los requisitos de su puesto sobre la base de los resultados que se logran.

- La evaluación del desempeño se puede definir de diferentes formas:
 - Harper & Lynch, (1992): Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.
 - Chiavenato, (1995): Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.
 - Cuesta Santos, (1999): Consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización.

- Este se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales.
- Los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos. La historia recoge que en el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas. En 1842, el servicio público Federal de los Estados Unidos implantó el sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema. En 1918, la General Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas y principalmente a raíz de los Congresos Mundiales de Gestión de Recursos Humanos, de Washington 1986, Buenos Aires 1988, Sidney y Madrid en 1992 y Hong Kong 1996 donde se perfilan los objetivos de este sistema.

- La “Evaluación del Desempeño”, Evaluación del Rendimiento” o Evaluación de la Actuación” es la actividad clave de la Gestión de los Recursos Humanos y consiste en un procedimiento que pretende valorar de la forma más objetiva posible el rendimiento de los miembros de una organización. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona y en esto radica su importancia esencial.
- Morales Cartaya (2009), recoge en su definición, aspectos como la idoneidad, la competencia y los resultados del evaluado, vinculado a los objetivos de la organización, da participación al evaluado a partir de su autoevaluación y a los criterios del resto de los colaboradores y aprecia la importancia de la evaluación para el desarrollo individual de la persona. En la organización donde se desarrolla la presente investigación no están definidas las competencias laborales, existiendo solamente las designaciones y funciones de los cargos.

2.4.10. Inducción.

- “La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa” (WERTHER, Junior y Davis Keith. 2000). Y también, “orientar significa determinar la posición de alguien, encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien; determinar la situación del lugar donde se halla para guiarlo en el camino.”(Chiavenato, 2002, P. 142). A través del estudio de los conceptos mencionados, se entiende que la inducción o bienvenida, consiste en familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, sus políticas y otros empleados; y así mismo, identificar el proceso mediante el cual se logre que el individuo se encuentre en condiciones psicológicas y técnicas, óptimas para el inicio de una situación, es decir, la responsabilidad que el nuevo empleado asumirá en su puesto de trabajo.
- La inducción de los nuevos empleados de toda empresa se constituye entonces, como el primer paso para ubicarlos de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, ya que se trata de posicionarlos en sus labores y darles a conocer cuál será su rol dentro de ésta.

- Partimos de la teoría que afirma que el “programa de inducción constituye el principal método de socialización de los nuevos participantes en las prácticas corrientes de la organización”, (Chiavenato, 2002, p. 155). Para comprender que la inducción representa el esquema de recepción y bienvenida de la empresa a los nuevos empleados. Este periodo inicial del empleo constituye una fase crucial de esta adaptación y desarrollo de una relación saludable entre el nuevo miembro y la organización, es decir, que el programa de inducción es un método que contribuye a reducir la tasa de rotación de personal y proporciona una base para una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización. Uno de los mayores beneficios para las organizaciones es el nuevo trabajador debidamente inducido, por lo que es muy importante la forma en que se le inicia; un buen principio significa un mínimo de tiempo invertido y un incalculable porcentaje de interés a futuro. Un buen principio no solo aumenta la productividad sino que aumenta la eficiencia y reduce las sustituciones de personal.
- La finalidad de la inducción es lograr que el nuevo empleado aprenda e incorpore los valores, normas y estándares de comportamiento que la organización considere imprescindibles y pertinentes para el buen desempeño de sus actividades, asimile de manera intensiva y rápida, la cultura de la organización y se

comporte de ahí en adelante como miembro que viste definitivamente la camiseta de la organización. Como la teoría explica, en las empresas la inducción busca crear durante la fase inicial del empleo, un ambiente de trabajo que sea favorable y receptivo, para que así el nuevo miembro se sienta cómodo y logre adaptarse al nuevo entorno laboral.

2.4.11. Descripción de puestos.

- Mayo defiende los siguientes puntos de vista:
 - El trabajo es una actividad típicamente grupal: el nivel de producción es influenciado por las normas, funciones y reglamentos de grupo que por el incentivo salariales y materiales de producción.
 - El operario no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social: los cambios tecnológicos rompen los lazos informales de amistad.
 - La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar: se busca establecer una sociedad adaptable a la comunicación efectiva y la comunicación sobre las relaciones establecidas.

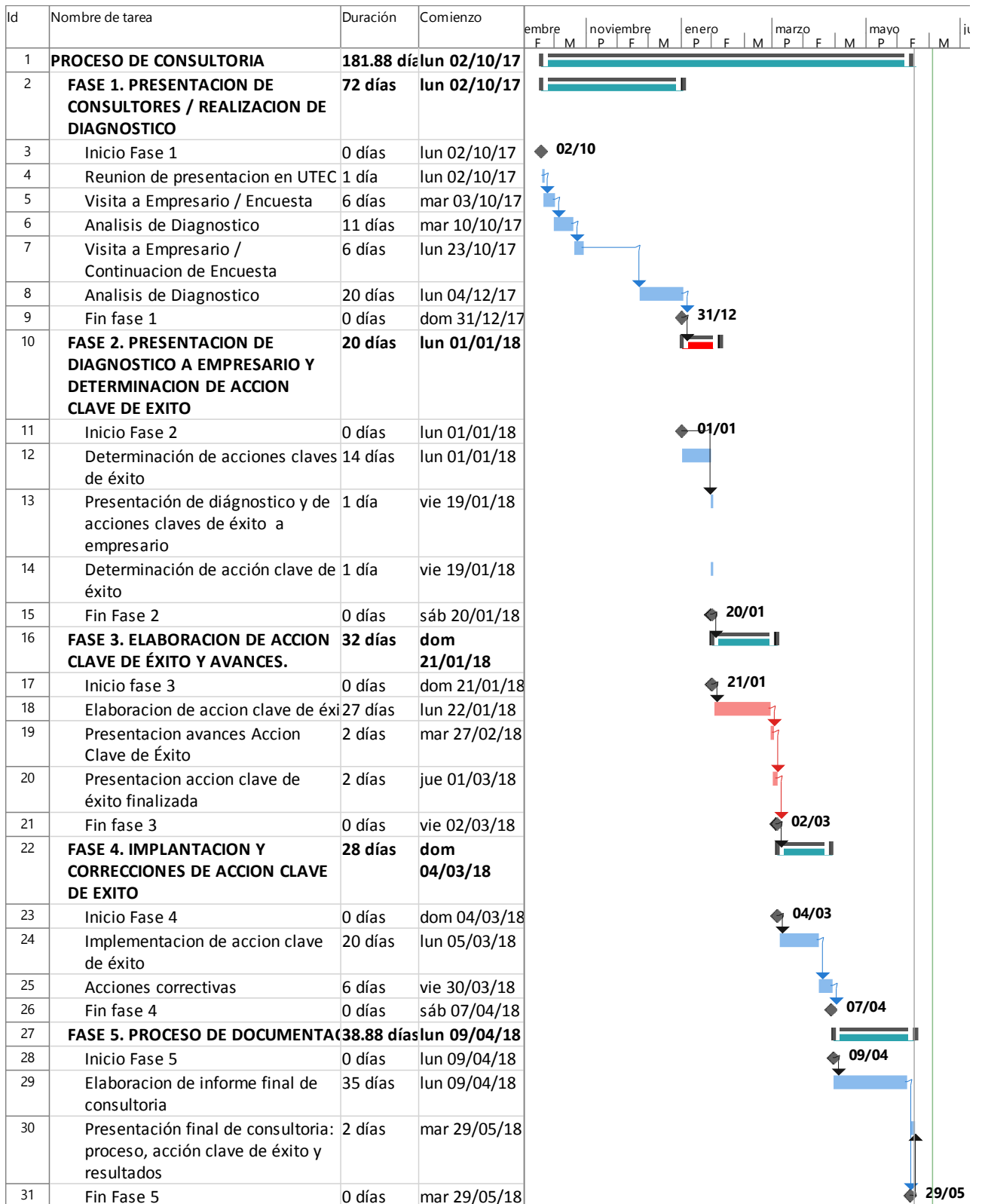
- La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de estar junto de ser reconocida: la organización eficiente es incapaz de elevar la productividad si las necesidades psicológicas del trabajador no fueran descubiertas, localizadas y satisfechas.
- Así como Elton Mayo, Mc Gregor también se encargó de estudiar y comparar estilos de administración, lo que ayudó a definir y observar comportamientos basados en funciones específicas ya definidas, lo que ayudó a aumentar la eficiencia con procesos y funciones definidas para cada puesto de trabajo específico.

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito.

La implementación de la acción clave de éxito se unió a diversas tareas que permitieron desarrollar la misma de manera ordenada y coherente con los objetivos del desarrollo de la consultoría colaborativa y que fueron monitoreadas por el equipo consultor y presentada a la administración de Mr. Baker en cada sesión realizada.

Por medio de la definición de plan de trabajo maestro, se realizaron tareas y actividades que fueron incluidas en el plan permitiendo la implantación de la acción clave de éxito de una manera ordenada y coherente con los objetivos del desarrollo de la consultoría colaborativa y que fueron monitoreadas por el equipo consultor y presentada al Administrador.

A continuación, el detalle de alto nivel de las actividades realizadas a lo largo de la ejecución.



III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 23 de marzo 2018 al 8 de Junio de 2018.

Área intervenida: Recursos Humanos

Sub- área intervenida: Política de personal.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No estaba definida la política de reclutamiento y selección de personal	Se definió con el empresario la política de reclutamiento y selección de personal.	Se realizó el manual de políticas de reclutamiento y selección de personal (ver anexo 1) aprobado por el empresario (ver anexo 10) que incluye las siguientes herramientas: - Formato de solicitud de empleo - Formato de calificación de entrevista preliminar - Evaluación del candidato - Resumen de evaluación del candidato - Verificación de referencias personales y laborales

Área intervenida: Recursos Humanos

Sub- área intervenida: Clima y motivación del personal.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No existía manual de inducción, ni un procedimiento establecido para la socialización de los nuevos empleados.	Se definió con el empresario el procedimiento a seguir para la inducción del nuevo personal, así como su contenido.	Se realizó el manual de inducción (ver anexo 2) así como la socialización con el personal existente (ver anexo 11)

Área intervenida: Recursos Humanos

Sub- área intervenida: Desempeño del personal.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No existía política ni herramientas para la evaluación del desempeño	Se definió con el empresario la política de evaluación del desempeño.	Se realizó política de evaluación del desempeño (ver anexo 3) y se realizaron las evaluaciones al personal de Mr. Baker (ver anexo 12)

Área intervenida: Recursos Humanos

Sub- área intervenida: Desempeño del personal

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Carece de un manual de capacitación y un proceso definido.	Se estableció con el empresario el manual de capacitación (ver anexo 4) y plan de capacitación (ver anexo 5) así como sus procedimientos.	Aprobación del manual de capacitación (ver anexo 10), y capacitaciones impartidas al personal (ver anexo 11 y 13)

Área intervenida: Recursos Humanos

Sub- área intervenida: Clima y motivación del personal.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No se contaba con Política de salarios, prestaciones sociales e incentivos.	Se definió con el empresario: Tabla de salarios por función del personal Prestaciones inmediatas a cargo del patrono Prestaciones sociales legales Incentivos individuales y grupales	Se elaboró y aprobó manual de política de salarios, prestaciones sociales e incentivos (ver anexo 6 y 10)

Área intervenida: Gestión Ambiental

Sub- área intervenida: Manual de identificación de riesgos.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No se tenían identificados los riesgos existentes en los lugares de trabajo, así como las medidas preventivas para mitigar los riesgos.	Se identificó con el empresario los riesgos inherentes a los procesos dentro de Mr. Baker, así como las medidas preventivas a implementar.	Se elaboró y aprobó Manual de identificación de riesgos (ver anexo 7 y 10), se socializó con el personal impartiendo capacitación de SySO (ver anexo 11 y 13) y se señalaron las áreas colocando los rótulos correspondientes.

Área intervenida: Estructura Organizacional.

Sub- área intervenida: División del trabajo.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
En Mr. Baker no se contaba con organigrama definido.	Se realizó organigrama y Manual de descripción de puestos, realizando el reparto formal de tareas, responsabilidades y competencias de cada puesto.	Se elaboró y aprobó Organigrama y Manual de descripción de puestos (ver anexo 8 y 10) y se socializó con el personal de Mr. Baker (ver anexo 11 y 13)

Área intervenida: Mercadeo y ventas.

Sub- área intervenida: Precio, comunicación, posicionamiento y segmentación.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No existía plan de política de Mercadeo	Se elaboró plan de Mercadeo, conteniendo: plan de comunicación, estrategias de ventas de mediano y largo plazo, estrategias de publicidad por Facebook y políticas de promoción de producto	Se elaboró y aprobó plan de Mercadeo (ver anexo 9 y10), se realizó entrega de tarjetas de presentación, entrega de camisas y tazas promocionales, se creó página web y fanpage (Facebook).

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado. Diagnóstico:

Mr. Baker fue fundada el 22 de diciembre del año 2009, nace como un proyecto de iglesia formado en un principio por miembros de LA IGLESIA EVANGELICA DE EL SALVADOR.

En 2010 pasa a manos del señor Juan José Marlon Ávalos Merino luego de superar diferentes dificultades Mr. Baker reinicia operaciones en octubre de 2011 sin interrupciones a la fecha. Mr. Baker se dedica a la producción y comercialización de pan dulce, pan francés y pizzas por encargo, la principal característica de sus productos es su sabor y buen precio.

Como resultado del diagnóstico realizado a Mr. Baker se identificaron 5 fortalezas, las cuales son:

- Historia de la empresa: el conocimiento e involucramiento del Sr. Marlon Ávalos con la historia de Mr. Baker genera una convicción y pertenencia a ella, combinada con otros aspectos de gestión de personal.

- Instrumentos de gestión: debido a la efectiva gestión que genera el cuadro de producción diaria, el Sr. Marlon Ávalos tiene la información necesaria para la toma de decisiones en todos los aspectos importantes de Mr. Baker.
- Precio: El precio de los productos de Mr. Baker es competitivo; calidad, sabor y tamaño le permiten ser punto de referencia para otras panaderías de la zona.
- Análisis de los proveedores: la buena relación que posee Mr. Baker con los proveedores le ha permitido salir adelante con los compromisos de producción al tener a tiempo los insumos necesarios.
- Planificación de la producción: Por medio de la gestión efectiva del cuadro de producción diaria el Sr. Marlon Ávalos tiene toda la información necesaria para la toma de decisiones en producción.

Además, el diagnóstico reflejó el resultado de 4 áreas de oportunidad, de las cuales se propusieron soluciones para el fortalecimiento y desarrollo de la empresa, estas son:

Áreas de oportunidad	
Área	Sub Área
Gestión Ambiental	Riesgo y Salud Ocupacional
Dirección Estratégica	Objetivos Estratégicos
Recursos Humanos	Política de personal
Gestión de la Calidad	Control de calidad y calidad del producto.

De acuerdo a las áreas de oportunidad presentadas al empresario se seleccionaron las soluciones de mayor factibilidad e impacto que contribuyeran al mejoramiento de la empresa, se plantearon al empresario diferentes acciones claves de éxito, las cuales son:

Área: Gestión Ambiental, Sub área: Riesgo y Salud Ocupacional.

Elaborar Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales la cual comprenderá:

- Identificación de los riesgos ocupacionales.
- Evaluación de los riesgos ocupacionales.
- Control y seguimiento de los riesgos ocupacionales.
- Socialización del Programa.

Área: Dirección Estratégica, Sub área: Objetivos estratégicos.

Formulación e implementación de la filosofía del negocio y plan estratégico:

- Formulación de misión y visión del negocio
- Definición de líneas estratégicas claras
- Formulación de objetivos estratégicos
- Elaboración de cuadro de mando integral CMI,
- Elaboración de una estrategia de sensibilización que este en función del cumplimiento de la Misión y Visión organizacional.

Área: Recursos Humanos, Sub área: Política de personal.

Elaborar Política de personal, la cual comprenderá:

- Programa de reclutamiento
- Selección e inducción de personal
- Política de promoción del personal y capacitación.

Área: Gestión de la Calidad, Sub área: Control de la calidad y calidad del producto.

Diseño e implementación de Procesos y manual de calidad

- Elaborar Políticas de Control de Calidad, definiendo responsables, indicando procesos para la detección de errores y su forma de proceder.
- Implementar los procesos adecuados para revisión del producto y formalización de políticas de garantía, que incluye: Procesos de control de calidad, Lista de verificación de tareas, revisión de control periódico, control de recursos adecuados y herramientas necesarias.

Las ventajas competitivas que diferenciaran a Mr. Baker, respecto a otras empresas de su industria, posterior a la implementación de cada una de las acciones claves de éxito propuestas son:

Área intervenida: Recursos Humanos

Sub- área intervenida: Política de personal.

- Mr. Baker, cuenta con bases fundamentales para toda estrategia empresarial, marcando la diferencia como empresa exitosa.
- Contar con políticas de reclutamiento y selección de personal permite que la empresa coloque a los mejores perfiles, de acuerdo a sus competencias en cada puesto, con el fin de obtener los mejores resultados.

Área intervenida: Recursos Humanos

Sub- área intervenida: Clima y motivación del personal.

- Con el manual de inducción se logra dar a conocer a los colaboradores por qué y para que existe la empresa.
- Se logra mayor eficiencia con trabajadores comprometidos.
- Permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección.
- Contar con manual de política de salarios, prestaciones sociales e incentivos permite equidad.
- Un sistema de incentivos y política de salarios y prestaciones es fundamental ya que ayudan a contribuir a la mejora de la productividad, competitividad y la motivación de los colaboradores.

Área intervenida: Recursos Humanos**Sub- área intervenida:** Desempeño del personal.

- Una política de evaluación del desempeño permite la canalización de esfuerzos por mejorar la productividad de cada colaborador, permitiendo a su vez mejora de la competitividad y productividad de la empresa.
- Es importante contar con herramientas de medición del desempeño personal, objetivos, que ayudan a la toma de decisiones, al plan de carrera, bonificaciones y otros, relaciones a cada colaborador.

Área intervenida: Gestión Ambiental**Sub- área intervenida:** Manual de identificación de riesgos.

- Se logra disponer de un diagnóstico de la prevención de los riesgos laborales, permitiendo que el Administrador pueda adoptar las medidas de prevención necesarias.

Área intervenida: Estructura Organizacional.

Sub- área intervenida: División del trabajo.

- Se cuenta con manual de descripción de puestos que permite:
 - Contratación de personal idóneo, de acuerdo con el perfil del puesto.
 - Determinación de programas de capacitación para personal
 - Promoción de acuerdo al perfil del puesto.
 - Valuación de puestos y el otorgamiento de estímulos y recompensas al personal

Área intervenida: Mercadeo y ventas.

Sub- área intervenida: Precio, comunicación, posicionamiento y segmentación.

- A través de las herramientas proporcionadas Mr. Baker, puede determinar de una mejor manera su planificación, organización, control y toma decisiones.
- Se ha permitido a Mr. Baker, orientarse y definir una guía para llegar a ser líderes en el área.

Finalmente, se recomienda a al Administrador que dé seguimiento a la implementación y continuidad de las acciones de éxito propuestas con el objeto de contribuir al fortalecimiento de la empresa, buscando implementar las mejores prácticas y ofrecer productos de calidad. Así mismo, el seguimiento a las métricas que estas generan.

Referencias bibliográficas

Frederick Winslow Taylor. (1980). ADMINISTRACIÓN CIENTIFICA. México: El Ateneo.

George T. Milkovich, John W. Boudreau. (1994). Dirección y Administración de Recursos Humanos. -: Addison-Wesley Iberoamericana.

William B. Werther (Jr), Keith Davis. (2000). Administración de personal y recurso humano. México: McGraw-Hill.

Harper & Lynch. (1992). Motivación de personal y clima laboral. -: Volumen 8 de La Gaceta de los negocios.

Alfredo Morales Cartaya. (2009). Capital humano: hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. -: Editora Política.

William B. Werther (Jr), Keith Davis. (2000). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.

Idalberto Chiavenato. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Idalberto Chiavenato. (2008). Gestión del talento humano. España: McGraw-Hill Interamericana.

Anexos

Anexo 1



MR. BAKER



Mr Baker

POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.



Elaboró:	
Fecha de elaboración:	
Fecha de actualización:	
Código:	

CONTROL DE REVISIONES Y CAMBIOS.

# de Revisión	Fecha de revisión y cambio	Responsable del cambio	Cambio realizado	Versión



Contenido

Introducción.....	100
Objetivo	101
Usos del Manual	101
Actualización	102
Políticas de reclutamiento y selección.....	103
Proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo y de servicios.....	105
Proceso de Reclutamiento:.....	105
Proceso de selección:.....	106
Verificación de datos y referencias.....	109
Entrevista de selección (Jefe inmediato del puesto vacante)	109
Resultados y retroalimentación.....	110
Proceso de contratación.....	110
ANEXOS	113
Hoja de Solicitud de Empleo.....	114
Guía de la entrevista y evaluación del candidato para personal técnico, profesional y administrativo.....	115
Formulario de evaluación del candidato	121

Mr Baker



Introducción.

La Administración de Mr. Baker, reconoce que sin el respaldo de un equipo humano cualificado, diversificado y motivado no sería posible lograr sus metas estratégicas, por lo que la finalidad para el éxito de los negocios es crítico reclutar, seleccionar y retener el mejor talento de acuerdo con la legislación vigente y las mejores prácticas profesionales.

Las políticas de reclutamiento y selección de personal son definidas dentro de la gestión de recursos humanos, que tienen como propósito incorporar a personas con alta competencia a las distintas áreas de trabajo de la organización.

Como principal propósito se busca otorgar lineamientos estratégicos para la implementación de las prácticas en los procesos de reclutamiento y selección, con el fin de que éstos se desarrollen de forma adecuada y alcancen los objetivos de las políticas de Mr. Baker en relación a la Gestión de sus Recursos Humanos y específicamente en cuanto a la búsqueda de impecabilidad de los procesos de selección en el contexto de la modernización de su gestión.



Objetivo

Esta política tiene por objetivo definir los lineamientos para el reclutamiento y selección de personal, que permitan distinguir a las personas idóneas para cubrir los requerimientos de Mr. Baker, y con ésta base alcanzar los objetivos estratégicos a la vez que se asegura la igualdad de oportunidades dentro de la empresa.

Usos del Manual.

En la presente política se mencionan los pasos a seguir para el reclutamiento y selección del personal, los cuales son una herramienta para la optimización en el desempeño del recurso humano en la empresa, estandarización en los procesos de reclutamiento, selección y contratación para conseguir una mejora en los controles administrativos.

Mr. Baker, sabe que para el éxito de los negocios es crítico reclutar, seleccionar y retener el mejor talento de acuerdo con la legislación vigente y las mejores prácticas profesionales, por lo que el Manual es aplicable a todas las áreas que requieran personal, a los candidatos que soliciten empleo, y a las áreas encargadas de la función, las cuales cuentan con un procedimiento de reclutamiento y selección de personal al cual deben apegarse.



Actualización

Se recomienda hacer una revisión y actualización cada dos años, así como cada vez que se considere necesario.

Todo cambio o modificación a las políticas y procedimientos existentes, será sometido por la Administración. Para ello se realizarán los análisis y evaluaciones necesarias y se prepararán las recomendaciones pertinentes a los cambios recomendados. Aprobados los cambios, Dirección de Desarrollo Humano actualizará las páginas y/o secciones correspondientes del Manual.

Mr Baker



Políticas de reclutamiento y selección.

Para la consecución de lo mencionado anteriormente, Mr. Baker, acepta y promueve las siguientes políticas que deben presidir todas sus actividades en materia de reclutamiento y selección:

- a) Desarrollar un proceso de selección homólogo para todos los puestos, de forma que estos:
 - Respeten la igualdad de oportunidades y promuevan la no discriminación por razón de raza, color, edad, sexo, estado civil, ideología, opiniones políticas, nacionalidad, religión o cualquier otra condición personal, física o social. A través de ello, se garantizará la capacidad para incorporar, motivar y retener el mejor talento y mantener los principios éticos y legales esperados de una empresa de confianza, congruente y alineada con los valores de sus clientes, empleados y comunidad.
 - Incluyan a todas las personas que se ajusten al perfil de competencias requerido, sin exclusiones de cualquier índole que limiten la eficacia de la selección.
 - Aseguren que la selección se realiza atendiendo exclusivamente a criterios de mérito y capacidad, garantizando que todos los candidatos reciben el mismo trato durante todo el proceso. A tal efecto, los procesos de selección se diseñarán de forma que se evite cualquier tipo de discriminación.



- Permitan identificar y evaluar a los candidatos ideales en función de los conocimientos, actitudes, habilidades y competencias requeridos para los diferentes puestos de trabajo.
 - Garanticen a todos los candidatos la absoluta confidencialidad de acuerdo con las normas de protección de datos personales.
- b) Presentar a los candidatos una oferta de valor competitiva que favorezca la selección y la contratación de los mejores perfiles
- c) Homogenizar las condiciones laborales y los beneficios obtenidos por los empleados a tiempo parcial y a tiempo completo.
- d) Velar por que los procesos de selección y contratación sean objetivos e imparciales y no condicionen la contratación de familiares de personal de Mr. Baker.

Mr Baker

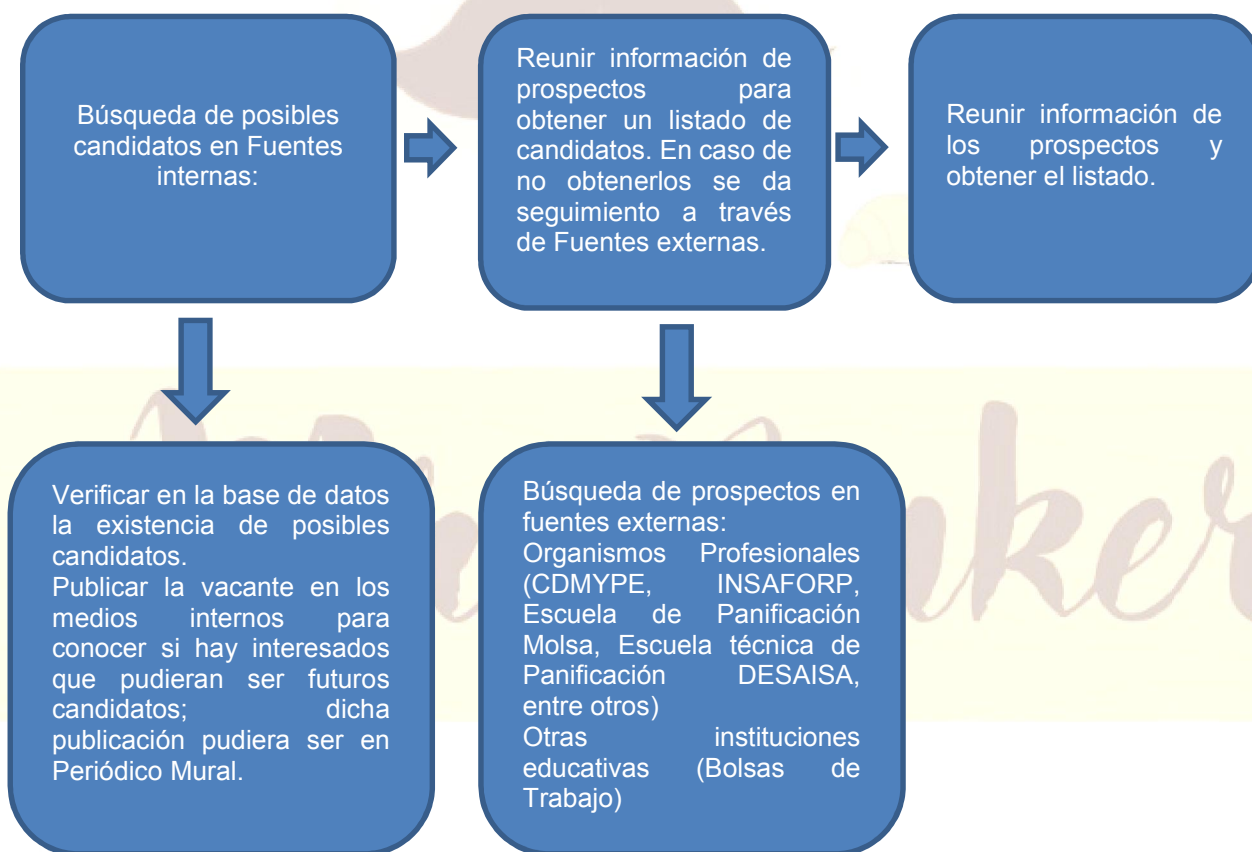


Proceso de reclutamiento y selección de personal administrativo y de servicios

Proceso de Reclutamiento:

Inicia en el momento en que se presenta una vacante en una área de Mr. Baker, o bien, con la creación de un nuevo puesto. Este proceso termina cuando se tiene información básica de prospectos para ocupar la vacante, es decir, solicitudes de empleo o currículos.

Pasos del Proceso de Reclutamiento:

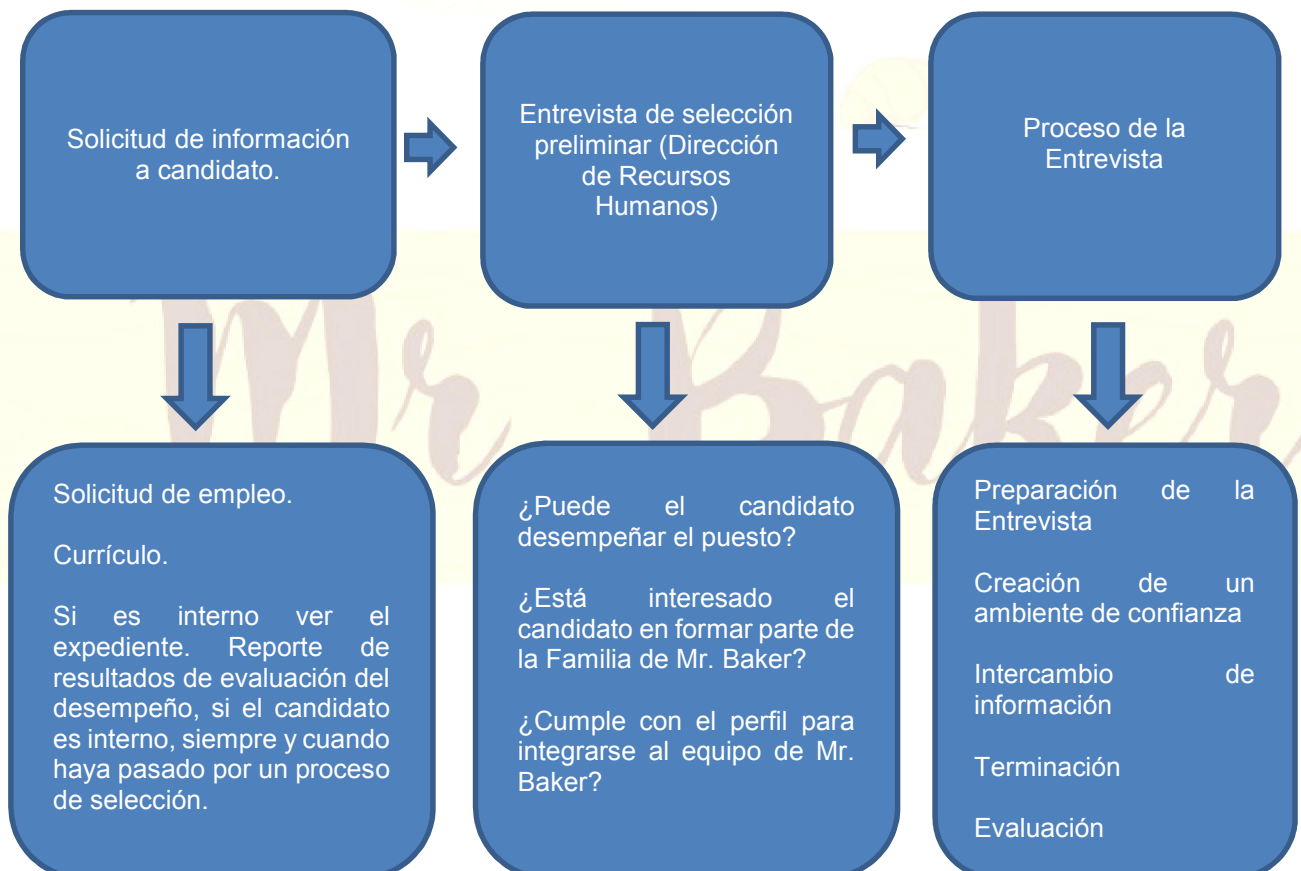




Proceso de selección:

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la persona encargada de contratar con la petición de una solicitud de empleo que se hace en forma personal.





Durante esta entrevista preliminar debe iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato. La entrevista de selección preliminar consiste en una plática formal y con profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante.

1. Creación de un ambiente de confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a la Institución y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa.

Recomendaciones al entrevistador:

- Inicie con preguntas sencillas.
- Evite las interrupciones.
- Aleje documentos ajenos a la entrevista.
- Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

2. Intercambio de información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una



comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga. El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. Se incluye una guía de entrevista con preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable. (Formato guía de entrevista)

3. Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle que perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

4. Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. Se anexa el formato llamado Evaluación post entrevista preliminar que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador.

De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.



Como resultado de la entrevista, se eliminará a cierto número de candidatos, seleccionando sólo a los candidatos detectados hasta el momento, como más idóneos para el puesto, mismos que pasarán a la siguiente etapa del proceso.

Verificación de datos y referencias

Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista. (Formato verificación de datos y referencias) anexo.

Entrevista de selección (Jefe inmediato del puesto vacante)

La entrevista de selección consiste en una plática formal y con profundidad, conducida por el Jefe Inmediato del puesto en el que se está presentando la vacante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas específicas: ¿Es el candidato idóneo para desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Deberá cumplir dicha entrevista con las 5 etapas mencionadas anteriormente:

1. Preparación del entrevistador (El entrevistador deberá haber revisado la información del solicitante)
2. Creación de un ambiente de confianza
3. Intercambio de información (El entrevistador deberá concentrarse en detalles específicos del puesto y profundizar en la preparación técnica o



4. especializada del candidato, requerida para el puesto. Y describirle con mayor amplitud el puesto al candidato)
5. Terminación
6. Evaluación

Resultados y retroalimentación.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Al momento de la toma de decisión conjunta entre el Jefe inmediato y la Administración, se procederá con el proceso de contratación de manera inmediata.



Proceso de contratación.

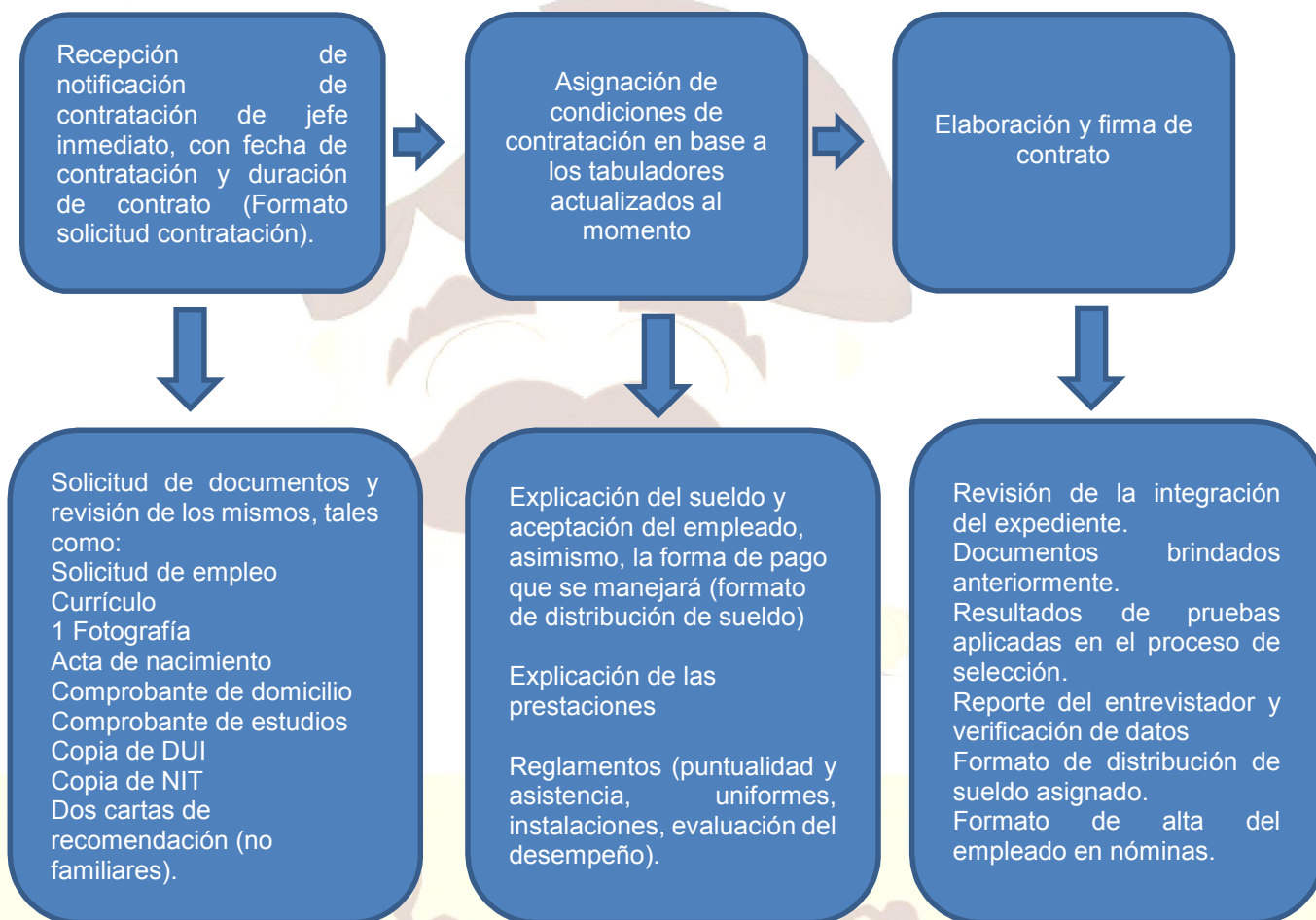
Este proceso tiene la finalidad de cumplir con todos los requerimientos formales y legales del inicio de la relación de trabajo entre Mr. Baker, y el candidato seleccionado. Inicia al momento de tomarse la decisión de contratarlo y termina con la firma del contrato por ambas partes.

Consideraciones:

1. Se debe contar con autorización de vacante por parte del jefe inmediato superior.
2. El puesto se debe ofrecer al personal interno, antes de ofrecerlo en el Mercado externo.
3. No deberá ser contratada ninguna persona, si no ha pasado por el proceso de selección.
4. No se contratará a la persona que haya sido despedida y finiquitada anteriormente.
5. Se podrá contratar hasta por una segunda ocasión a la persona que hubiere laborado anteriormente en Mr. Baker y que haya renunciado de manera voluntaria y con el visto bueno del Administrador y recomendación de su último jefe.
6. No se contratará a la familia directa de cualquier empleado activo con contrato en la misma área de trabajo. Se considera contrataciones de familiares siempre y cuando no sean en la misma área de trabajo, ni mismo departamento y que no tengan relación alguna de trabajo, así como de preferencia horarios diferentes.



Una vez tomada la decisión de la contratación, se deberán realizar las siguientes actividades:





ANEXOS

Mr Baker



Hoja de Solicitud de Empleo



SOLICITUD DE EMPLEO			
DATOS PERSONALES			
Nombre Completo:			
NIT:	DUI:	Teléfono:	Email:
Dirección exacta:			
Lugar y Fecha de Nacimiento:			
Estado civil:			
Nombre del Padre:	Nombre de la Madre:	Nombre del Cónyuge:	Numero de hijos:
No. De dependientes:	Parentesco:	Profesión u Oficio:	
OTROS DATOS			
Puesto solicitado:	Fecha disponible:		
¿Qué nivel de compensación (aproximado) mensual considera ud apropiado:		Si posee licencia de conducir anote el número y tipo:	
Tipo de sangre:	¿Ha padecido alguna enfermedad o tiene un impedimento físico?:		¿Cuál?
Tiene parientes que trabajan en Mr Baker:		Si la respuesta es positiva, anote el nombre y parentesco:	
ESTUDIOS			
Institución:	Año inicio:	Año termino:	Título obtenido:
Primaria:			
Secundaria:			
Universitaria:			
Técnica:			
Comercial:			
Otros:			
Estudia Actualmente: Si es afirmativo, indique:			
Describa sus aptitudes laborales, tome en consideración los vehículos, equipos y herramientas que sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante:			
TRABAJO ANTERIORES			
Ultimo trabajo. Empresa:		Teléfono:	
Dirección:			
Fecha de ingreso:		Fecha de Salida:	
Motivo de salida:			
Nombre de jefe inmediato:			
Penultimo trabajo. Empresa:		Teléfono:	
Dirección:			
Fecha de ingreso:		Fecha de Salida:	
Motivo de salida:			
Nombre de jefe inmediato:			
REFERENCIAS. anotar tres referencias. Evite incluir el nombre de parientes o jefes anteriores.			
Nombre:		Teléfono:	
Nombre:		Teléfono:	
Nombre:		Teléfono:	

Por medio de mi firma:

a) Autorizo a Mr Baker para que verifiquen la información que he proporcionado.

b) Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y (en caso de celebrarse) a la rescisión automática e inapelable de mi contrato de trabajo.

Firma del solicitante: _____ Fecha: _____

PARA USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA			
Motivo de recepción del presente formulario:			
Documentos aportados:		Cantidad:	
Solicitud de empleo:	Certificaciones de experiencia:	Incluye fotografía:	Curriculum Vitae:
Cartas de referencia:	Certificados de estudios:	Licencias (copia):	Otros:

Firma recibido Recursos Humanos: _____ Fecha de recibido : _____



Guía de la entrevista y evaluación del candidato para personal técnico, profesional y administrativo.

INSTRUCCIONES

Uso de la guía de la entrevista

El formulario está dividido en dos secciones principales que son la guía de la entrevista y la evaluación post entrevista del candidato. Para prepararse para la entrevista, repase las hojas de vida, desarrolle un juego de preguntas generales y específicas a ser tratadas durante la entrevista; marque en la guía de entrevista el número de las preguntas a formular y anote en cada área preguntas adicionales pertinentes. Proceda a través de la guía de la entrevista empleando las preguntas de introducción para cada área y otras preguntas selectas. Mezcle preguntas y aseveraciones y use frases de introducción para mitigar la apariencia de interrogatorio (por ejemplo “cuénteme sobre”).

Uso de la sección de evaluación del candidato

Al concluir la entrevista, convierta inmediatamente sus notas en una evaluación. Evalúe al candidato con respecto a los ocho factores principales empleando los códigos de evaluación mostrados en la esquina superior derecha de las hojas de evaluación. Para cada factor, se sugieren cosas a considerar al hacer la evaluación. Esos puntos son sugerencias que pueden ser adaptadas más aun al trabajo específico en cuestión.



Cada factor se aplica a cierto grado de trabajo. Sin embargo, el entrevistador debe determinar la importancia de cada factor con respecto a las exigencias del trabajo al hacer la evaluación total final. Para documentar sus pensamientos, anote sus impresiones y los puntos más importantes de la información obtenida durante la entrevista en los espacios proporcionados para “comentarios”, “cualidades notables”, “puntos débiles” y “resumen total”. Preste atención particular a las cualidades notables y los puntos débiles del candidato que se aplican a los requisitos críticos del trabajo. Luego, transfiera su evaluación del candidato con respecto a cada factor a la tabla de resumen de evaluación.

Esta página final indica las cualidades notables y los puntos débiles de la evaluación del candidato con respecto a todos los factores. Permite comparar varios candidatos al mismo tiempo.

Nombre del Candidato:		
Apellido Paterno:	Apellido Materno:	Nombre(s)
Puesto solicitado:	Entrevistador:	Fecha:



Guía de la entrevista

Historial de trabajo

Comience relatándome su experiencia de trabajo, desde su primer trabajo hasta su puesto actual. Por cada trabajo quiero saber lo que hacía, lo que agradaba, lo que desagradaba, su sueldo y cualquier logro especial

- ¿Qué logro de trabajo le ha brindado mayor satisfacción? ¿Cómo fue logrado?
- ¿En qué trabajo ha estado más contento y por qué? ¿Más descontento y por qué?
- ¿Qué cualidades le gusta más en un superior? ¿Menos?
- ¿Qué cualidades notables y puntos débiles han notado en usted sus supervisores anteriores?
- ¿Prefiere usted trabajar solo o en grupos?
- ¿Puede darme un ejemplo o dos de su capacidad para dirigir o supervisar a otros? ¿Manejar a un subordinado problemático?
- ¿Qué tipos de presiones de trabajo le gustan o le disgustan más?
- Deme un ejemplo de un proyecto que efectuó bajo presión.
- ¿En qué formas es usted más eficaz trabajando con otros? ¿Menos eficaz?
- ¿Qué mejoras o nuevas ideas han sugerido en trabajos anteriores
- En todos sus trabajos, ¿cuáles han sido sus cualidades más notables y cuales sus puntos débiles?
- ¿Cómo cree que lo describirían sus compañeros o sus subordinados?



Notas y Comentarios:

Educación y entrenamiento

Quiero ahora repasar sus antecedentes académicos, comenzando con la escuela de segunda enseñanza hasta el presente, estoy interesado en cursos, calificaciones, actividades, empleos temporales y cualesquier logros especiales.

1. ¿Qué cursos le agradaron más? ¿Menos? ¿Por qué?
2. ¿Qué logros académicos obtuvo? ¿En qué cursos obtuvo mejores calificaciones? ¿Peores?
3. ¿Es muy estudioso?
4. ¿Qué tanto participó usted en actividades escolares no académicas?
5. ¿Por qué asistió (o no) a la universidad?
6. ¿Qué importancia han tenido sus estudios en su desarrollo?
7. ¿Qué parte de sus estudios se costó usted mismo? ¿Cómo lo hizo?
8. ¿Qué puestos directivos ocupó en actividades escolares no académicas?
9. ¿Qué lo llevo a seleccionar su campo de estudio?



10. Si tuviera la oportunidad de volver a cursar sus estudios, ¿qué haría diferente? ¿Por qué?

11. ¿Qué entrenamiento especial ha tenido?

Notas y Comentarios: _____

Antecedentes y circunstancias actuales

Ahora, quisiera conocer algunos datos personales tales como sus intereses en su adolescencia, la profesión o empleo de sus padres y qué influencia tuvieron sus experiencias familiares en su desarrollo. Luego, cuénteme sus circunstancias, intereses y actividades actuales.

1. ¿Qué influencia tuvo su niñez en la clase de persona que es hoy?
2. ¿Hizo algo antes de la escuela de segunda enseñanza de lo cual está particularmente orgulloso?
3. ¿A qué edad tuvo su primer trabajo? ¿Cuándo se volvió económicamente independiente?
4. ¿Cómo es similar y como es diferente a sus padres?



5. ¿En qué tipo de actividades le gusta tomar parte cuando no está trabajando?
¿Es usted miembro o líder de algún grupo?
6. ¿Qué problemas le crearía el tener que viajar o reubicarse?
7. ¿Ha tenido de acumular una reserva financiera (ahorros, seguro de vida, etc.)?
8. ¿Le han hecho un examen médico recientemente? ¿Cómo está su salud?
9. ¿Qué tipo de lectura relacionada con el trabajo o recreativa le gusta?

Notas y Comentarios: _____

Mr Baker



Formulario de evaluación del candidato



Código de evaluación

- 5. Excelente
- 4. Sobre término medio
- 3. Término medio
- 2. Bajo término medio
- 1. Pobre

	1	2	3	4	5
	Pobre	Bajo término medio	Término medio	Sobre término medio	Excelente
Historial de trabajo					
Metas de trabajo					
Educación y entrenamiento					
Antecedentes y circunstancias actuales					
Apariencia personal					
Inteligencia efectiva					
Capacidad interpersonal					
Adaptación personal					
Evaluación total					

Recomendaciones (¿Para qué puestos, áreas de trabajo o ubicaciones se debe considerar a este candidato?).

Si no se recomienda al candidato para el empleo, dar las razones principales.



Código de evaluación
 5. Excelente
 4. Sobre término medio
 3. Término medio
 2. Bajo término medio
 1. Pobre

FORMULARIO DE EVALUACION DEL CANDIDATO	
HISTORIAL DE TRABAJO Considere: Similitud de experiencia de trabajo con este puesto. Continuidad (cambios lógicos de trabajo). Estabilidad y progreso en la carrera. Explicación de cambios de trabajo, vacíos entre trabajos e inconsistencias. Progreso en relación a educación y capacitación. Logros significativos y conocimientos relacionados al trabajo. Nivel de ingresos y responsabilidades. Preferencias y aversiones. Número de trabajos y periodos de desempleo.	Evaluación:
METAS DE TRABAJO Considere: Razones por las cuales solicita este trabajo Conocimientos sobre este trabajo y relación entre el trabajo y las metas profesionales del candidato. Precisión y realismo de metas profesionales y capacidad para realizar los esfuerzos necesarios para alcanzarlas. Organización y autodesarrollo personal. Autoevaluación realista de cualidades notables y puntos débiles Demostrada dedicación al trabajo y voluntad para adaptarse a las necesidades de la compañía. Conformidad entre intenciones declaradas y logros reales. Perspectivas de progreso	Evaluación:
EDUCACION Y ENTRENAMIENTO Educación formal, entrenamiento militar, cursos por correspondencia, entrenamiento en el trabajo y educación autodidacta. Áreas de concentración y razón de selección. Nivel, honores y logros académicos. Preferencias y aversiones. Actividades escolares no académicas. Métodos usados para costear los estudios. Logros escolares en relación e inteligencia. Razones por las cuales dejó de estudiar. Conocimientos sobre desarrollo recientes en su campo de interés. Entrenamiento específico requerido para desempeñar ese trabajo	Evaluación:



ANTECEDENTES Y CIRCUNSTANCIAS ACTUALES	Evaluacion:
Valores y conocimientos adquiridos de sus primeras experiencias. Primeros intereses y logros. Edad en que obtuvo su primer trabajo y grado de control ejercido por sus padres. Actividades actuales fuera del trabajo. Actitud del candidato con respecto a su carrera, posibilidades de viaje, reubicación y conflictos de trabajo. Estabilidad financiera en relación a la edad, la educación y los ingresos pasados del candidato.	
APARIENCIA PERSONAL	Evaluacion:
Apariencia personal consistente con el contacto interpersonal requerido para este trabajo. Aseo, porte, simpatía y aplomo. Falta de gestos fastidiosos y hábitos nerviosos. Voz dicción y habilidad para expresarse. Si cumple las exigencias físicas básicas del trabajo.	
INTELIGENCIA EFECTIVA	Evaluacion:
Uso necesario de razonamiento, solución de problemas y educación para realizar este trabajo. Capacidad para aprender. Juicio práctico. Profundidad y amplitud de lectura e intereses intelectuales. Respuestas claras, concisas e informativas. Persecución continua de educación formal o autodesarrollo. Calidad de conocimientos técnicos. Capacidad para comunicación por escrito. Habilidad administrativa (Planificación, organización, delegación y control)	
CAPACIDAD INTERPERSONAL	Evaluacion:
Capacidad para tratar eficazmente con otros. Capacidad para “vende”, dinámico pero agradable. Relaciones con subordinados, compañeros y jefes anteriores. Capacidad para colaborar eficazmente con otros. Dotes demostradas de mando (Entrenando, motivando, dirigiendo y desarrollando subordinados). Capacidad para tratar conflictos abiertamente. Intereses cívicos, aficiones, vida social. Capacidad para escuchar atentamente	
ADAPTACION PERSONAL	Evaluacion:
Capacidad para adaptación personal en sus relaciones con otros y a las exigencias del trabajo. Confianza en si mismo y voluntad para actuar de acuerdo a sus convicciones. Respuestas objetivas y constructivas a problemas. Flexibilidad y tolerancia frente a opiniones, respuestas o personas “diferentes”. Aceptación positiva de cambios. Voluntad para aceptar responsabilidad por consecuencia de su propio comportamiento. Buen equilibrio entre actividades de trabajo y vida personal. Adaptación a su situación familiar actual. Capacidad para autodirección y autodisciplina.	



Resumen de cualidades notables:	
Resumen de puntos debiles:	
Resumen y evaluacion total:	
Evaluacion total:	



Mr Baker



FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS PERSONALES Y LABORALES

DATOS DEL CANDIDATOS
Nombre del prospecto:
Telefono:
Fecha:
REFERENCIAS PERSONALES
Nombre:
Telefono:
Ocupación:
Años de conocerlo:
¿Cómo lo describe? ¿Cómo es su comportamiento?
Nombre:
Telefono:
Ocupación:
Años de conocerlo:
¿Cómo lo describe? ¿Cómo es su comportamiento?
Observaciones:
REFERENCIAS LABORALES
Empresa:
Telefono:
Nombre del contacto:
Puesto:
Relación laboral:
Tiempo laborado:
Puestos ocupados:
Causa de separacion:
¿Cómo describe su desempeño?



GRAFICA DE ACTUACION					
	Inferior	Bajo	Promedio	Alto	Superior
Iniciativa					
Puntialidad					
Asistencia					
Adaptabilidad					
Calidad de trabajo					
Honradez -Rectitud					
Colaboracion					
Responsabilidad					
Proyeccion					
Actitud hacia jefe					
Actitud hacia compañía					
Actitud hacia subordinados					
Observaciones:					



Mr Baker

Anexo 2



MR. BAKER



MANUAL DE INDUCCIÓN



Elaboró:	
Fecha de elaboración:	
Fecha de actualización:	
Código:	

CONTROL DE REVISIONES Y CAMBIOS.

# de Revisión	Fecha de revisión y cambio	Responsable del cambio	Cambio realizado	Versión



Contenido

Introducción	131
Objetivos	132
Usos del manual	132
Actualización	133
Política de inducción	133
Proceso de inducción	134
Contenidos a desarrollar	135
Historia de Mr. Baker	135
Generalidades de la empresa:	136
Actualmente ¿qué hacemos?	136
Misión, visión y valores	137
Misión	137
Visión	137
Valores	137
Organigrama	138
Tu primer día	139
Derechos y obligaciones	140
ANEXOS	142
Anexo 1	143
Carta de bienvenida	143
Anexo 2	144
Presentación.	144



Introducción

Para la administración de toda empresa es importante y necesario que el personal de nuevo ingreso tenga conocimiento de los datos generales de la empresa donde laborará, esto para mejorar su rendimiento y sentir que forma parte de una nueva familia.

El presente manual es una herramienta de suma importancia para que el nuevo empleado conozca la historia de Mr. Baker, sus características, infraestructura, personal y puesto de trabajo, es por ello importante contar con un proceso de inducción definido, cuyo principal objetivo es que el nuevo empleado se sienta “en casa”, e identificado con la cultura de Mr. Baker.

Es importante conocer la Misión, La visión, los valores y así trabajar por los mismos objetivos, conocer los mandos medios, los procesos y a quién rendirle cuentas en la empresa permite realizar las tareas de una forma eficiente.



Objetivos

- Desarrollar un manual de inducción que describa de forma clara, sencilla y sistemática el procedimiento a seguir para mostrar al nuevo empleado la información básica de Mr. Baker.
- Brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñara.
- Brindar al trabajador una efectiva orientación sobre la filosofía y políticas de la Mr. Baker.

Usos del manual.

Este manual está orientado a todo el personal de Mr. Baker, con principal énfasis al personal de nuevo ingreso, con el fin de tener una guía para que su proceso de adaptación sea más fácil, que conozca sus funciones, los diferentes aspectos dentro de Mr. Baker así como sus derechos y obligaciones; cabe mencionar que todos estos aspectos ayudan al nuevo empleado a acoplarse en menos tiempo a su lugar de trabajo y así logra contribuir a aumentar la productividad dentro de Mr. Baker.



Actualización.

Se recomienda hacer una revisión cada seis meses, para verificar que los procedimientos y datos estén actualizados.

Si existiera alguna actualización deberá ser realizada por el administrador de Mr. Baker, y luego de la actualización o cambio realizado hacer una re-inducción a los trabajadores.

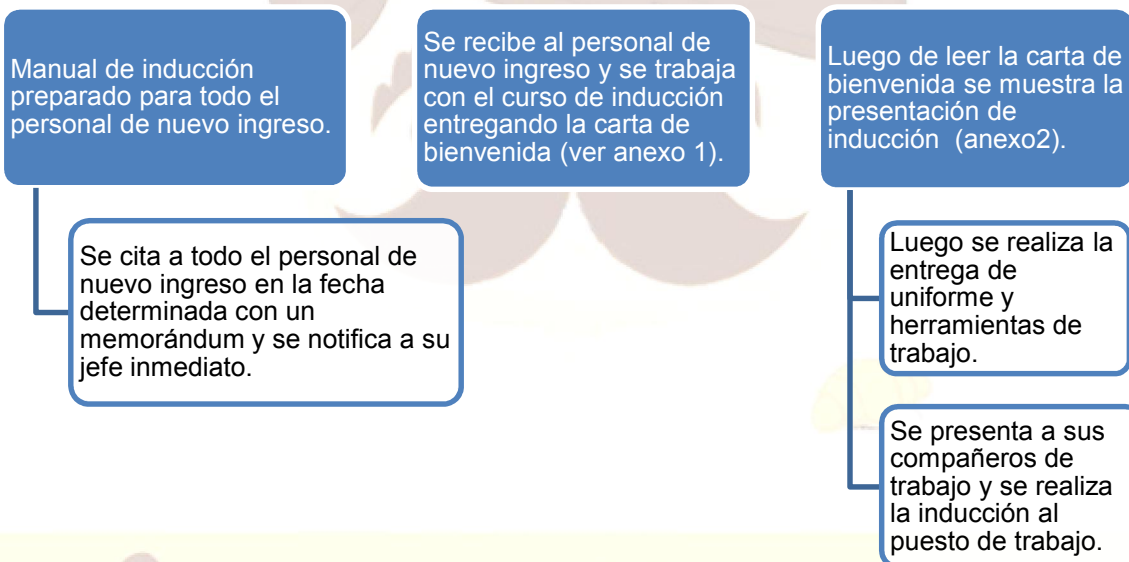
Política de inducción

Mr. Baker se compromete a que todo trabajador dentro de la organización pasará por un proceso de inducción, donde se le explicaran los aspectos generales de Mr. Baker, así como la inducción a su puesto de trabajo, la filosofía y las políticas que rigen a Mr. Baker.



Proceso de inducción

Este proceso inicia una vez contratado el nuevo empleado y termina al momento en que el nuevo colaborador conoce la información básica de Mr. Baker, y de su área de trabajo; se sigue el siguiente proceso:





Contenidos a desarrollar

Historia de Mr. Baker

Mr. Baker, da inicio el 22 de diciembre de 2009, y nace como un proyecto de iglesia, formado en un principio por miembros de LA IGLESIA EVANGELICA DE EL SALVADOR.

En 2010 el proyecto pasa a manos de Don Marlon, debido a falta de acuerdos entre los socios. Arrancando con una nueva visión y misión.

En este mismo año Mr. Baker, entrega el local donde está funcionando debido a la decisión de Don Marlon por considerar que el costo de alquiler es muy alto en relación a sus ventas, y decide trasladarse a un local donde ya funcionaba otro negocio de las mismas características.

En 2011 Mr. Baker, detiene sus operaciones por espacio de tres meses debido a problemas personales de Don Marlon. En octubre del mismo año ya superados los problemas, la panadería Mr. Baker, reinicia operaciones sin interrupción hasta hoy en día.



Generalidades de la empresa:

Nombre de la empresa: “Mr. Baker Panadería”

Dirección: Colonia Divina Providencia 1, desvío Costa del Sol San Pedro Masahuat
La Paz

Nombre del propietario: Juan José Marlon Avalos Merino

Número de empleados: 14 empleados.

Actualmente ¿qué hacemos?

En la actualidad contamos con 1 local propio, 5 hornos industriales, 1 cilindro refinador industrial, mesas de trabajo, estantes metálicos y una serie de herramientas necesarias que facilitan la producción de nuestros productos.

Nos dedicamos a la fabricación de Pan francés, Pan Dulce, y Pizza por encargo.

Rubro: Producción, Comercio y distribución de Pan Francés.



Misión, visión y valores

Misión.

En Mr. Baker nos esforzamos día a día para poner el mejor sabor en tu paladar.

Visión

Que nuestros productos sean reconocidos en el territorio nacional por brindar el mejor sabor al paladar de nuestros clientes, mediante la aplicación de valores empresariales que nos guíen a la mejora continua y al éxito empresarial.

Valores

FE. Dios, el sello nuestro.

HONESTIDAD. Ante todo siempre hablar con la verdad

DISCIPLINA. Por medio del orden y la perseverancia logramos cumplir con los requerimientos.

CALIDAD. Elaborar producto con altos estándares, garantizando la salud de nuestros clientes.

LIDERAZGO. Trabajando como mucho empeño, para ser reconocidos en nuestro sector

RESPETO. Con nuestros clientes, equipo de colaboradores, y la sociedad misma.



Organigrama



Mr Baker



Tu primer día

Queremos que te sientas parte de MR. BAKER, desde el primer día, para nosotros la integración y relación con los trabajadores es muy importante, por ello te ofrecemos una serie de pautas para que tu primer día con nosotros sea agradable.

El jefe o encargado de MR. BAKER te presentará a tus compañeros y te inducirá poco a poco en tu labor, ayudándote con cualquier duda o actividad, además también puedes consultar a cualquier otro compañero, nos ayudamos los unos a los otros.

No tengas miedo de hacer preguntas, un trabajo nuevo es el mejor lugar para preguntar aquello que no entiendes. Trata de ser organizado y ordenado en tu puesto de trabajo y así saldrás adelante.

Antes de comenzar formalmente la jornada, se te explicarán las zonas en las que debes realizar tu trabajo y como acceder a estas.

¡Disfruta de verdad! Tu primer día será bueno si te preparas y te muestras atento a aprender.

Tranquilo, no te estreses y recuerda pasarlo bien.



Derechos y obligaciones

MR. BAKER, desde sus inicios, ha creado una cultura basada en los valores y confianza, el mutuo respeto y el diálogo.

Don Marlon y los empleados trabajan día a día para mantener y establecer relaciones individuales y colectivas que sean positivas.

Es por ello importante recalcar que en MR. BAKER, se promueve una mejora continua en sus condiciones de trabajo, con especial atención a:

- Respeto a nuestros empleados.
- Ofrecer salarios y beneficios competitivos que permitan a nuestros empleados cubrir sus .necesidades de acuerdo a los estándares de vida local.
- Dar un trato justo a todos los empleados por igual, sin denigrar a nadie.
- Tener su salario en las fechas pactadas.
- Derecho a participar en los cursos, incentivos y demás actividades, con el fin de desarrollar sus habilidades y capacidades.
- Derecho a su horario de descanso según su contrato de trabajo.

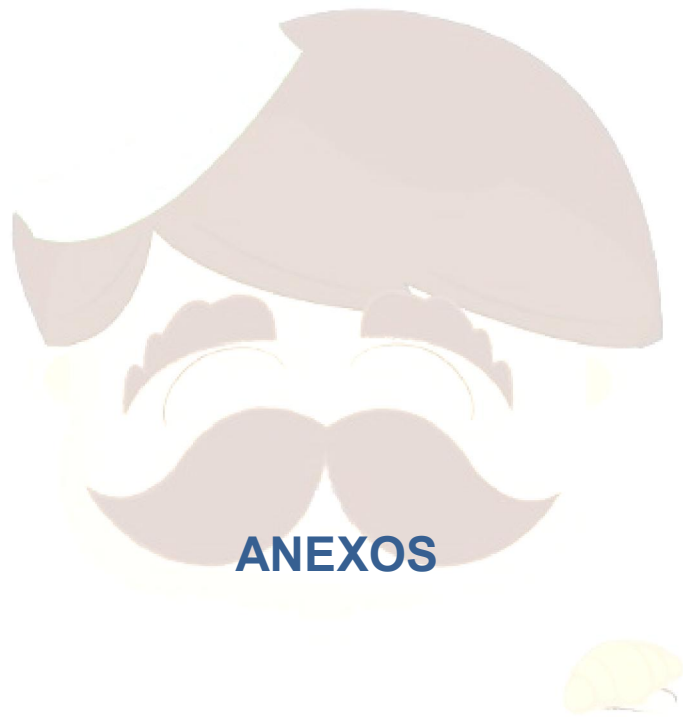


Es importante cumplir con ciertas obligaciones para tener derecho a los incentivos los cuales se detallan a continuación:

- Desempeñar con agrado, seriedad y respeto su trabajo.
- Tener un buen trato con los compañeros, así como apoyar en las acciones y actividades que se realizan.
- Asistir a la inducción así como a los cursos impartidos.
- Utilizar de manera adecuada el equipo de trabajo.
- Cumplir con el horario de trabajo según su contrato individual.

En MR. BAKER, nos preocupamos por el sano ambiente laboral y es por ello importante conocer todos estos aspectos para desarrollar un clima agradable y sano para nuestros empleados.

Mr Baker



ANEXOS

Mr Baker



Anexo 1

Carta de bienvenida

Querido trabajador/a:

Te damos la bienvenida a MR. BAKER, Desde hace 8 años, hemos venido creciendo hasta convertirnos en líderes de nuestro mercado local, nos llena de alegría saber que empiezas a formar parte de MR. BAKER.

En nuestra empresa cada persona cumple con una labor específica que es muy importante para el funcionamiento de esta, por ello nos sentimos muy contentos de contar con sus capacidades.

Siéntete parte de la familia de MR. BAKER, ya que todos los trabajadores constituyen una pieza fundamental dentro de la empresa con un propósito en mente. Esperamos puedas adaptarte a nuestro ritmo de trabajo y que las experiencias que adquieras contribuya a tu crecimiento personal y profesional.

Una vez más: Bienvenido a Mr. Baker

Saludos cordiales,

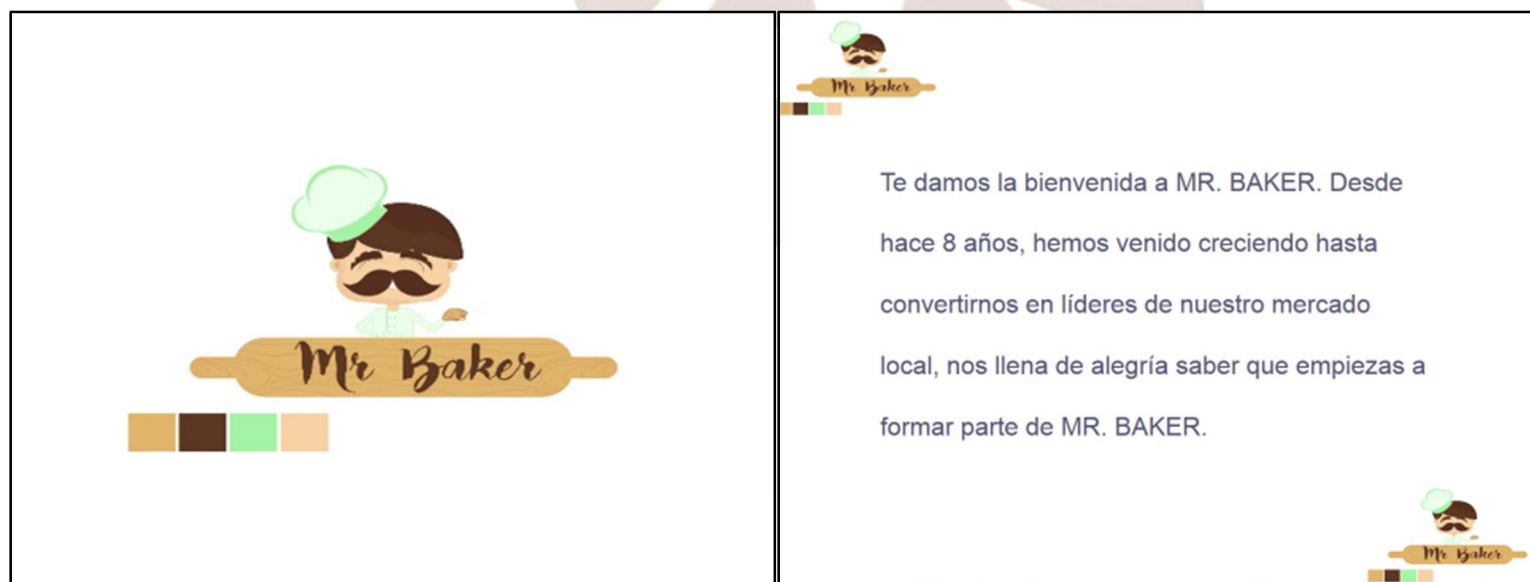
MARLON AVALOS

ADMINISTRADOR MR. BAKER



Anexo 2

Presentación.





En nuestra empresa cada persona cumple con una labor específica que es muy importante para el funcionamiento de esta, por ello nos sentimos muy contentos de contar con sus capacidades.



Una vez más:

BIENVENIDO A

MR. BAKER



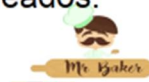
HISTORIA

- Mr. Baker, da inicio el 22 de diciembre de 2009
- En 2010 el proyecto pasa a manos de Don Marlon
- En 2011 Mr. Baker detiene sus operaciones por espacio de tres meses
- Octubre de 2011 reinicia operaciones.



GENERALIDADES

- **Nombre de la empresa:** “Mr. Baker Panadería”
- **Dirección:** Colonia Divina Providencia 1, desvío Costa del Sol San Pedro Masahuat La Paz.
- **Nombre del propietario:** Juan José Marlon Avalos Merino
- **Número de empleados:** 14 empleados.





MISIÓN.

En Mr. Baker nos esforzamos día a día para poner el mejor sabor en tu paladar.

VISIÓN

Que nuestros productos sean reconocidos en el territorio nacional por brindar el mejor sabor al paladar de nuestros clientes, mediante la aplicación de valores empresariales que nos guíen a la mejora continua y al éxito empresarial.



VALORES

- **FE.** Dios, el sello nuestro.
- **HONESTIDAD.** Ante todo siempre hablar con la verdad
- **DISCIPLINA.** Por medio del orden y la perseverancia logramos cumplir con los requerimientos.



VALORES

- **CALIDAD.** Elaborar producto con altos estándares, garantizando la salud de nuestros clientes.
- **LIDERAZGO.** Trabajando como mucho empeño, para ser reconocidos en nuestro sector
- **RESPECTO.** Con nuestros clientes, equipo de colaboradores, y la sociedad misma.



ORGANIGRAMA





DERECHOS

- Respeto a nuestros empleados.
- Ofrecer salarios y beneficios competitivos.
- Dar un trato justo a todos los empleados por igual, sin denigrar a nadie.
- Tener su salario en las fechas pactadas.
- Derecho a participar en los cursos, incentivos y demás actividades.



OBLIGACIONES

- Desempeñar con agrado, seriedad y respeto su trabajo.
- Tener un buen trato con los compañeros, así como apoyar en las acciones y actividades que se realizan.
- Asistir a la inducción así como a los cursos impartidos.
- Utilizar de manera adecuada el equipo de trabajo.
- Cumplir con el horario de trabajo.



BIENVENIDO



Baker

Anexo 3



MR. BAKER



POLITICAS DE
EVALUACION DEL
DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL



Elaboró:	
Fecha de elaboración:	
Fecha de actualización:	
Código:	

CONTROL DE REVISIONES Y CAMBIOS.

# de Revisión	Fecha de revisión y cambio	Responsable del cambio	Cambio realizado	Versión



Contenido

Introducción	152
Objetivos	153
Uso del manual	154
Actualización.	154
Políticas.....	155
Formato de Evaluación del desempeño laboral	157

Mr Baker



Introducción

La política de evaluación del desempeño del personal, corresponde para que se realice la evaluación el desempeño y aptitudes de cada trabajador, sirviendo de base para el ascenso, la capacitación, los estímulos y la eliminación dentro de la empresa. Contribuir como una herramienta fundamental para la toma de decisiones en materia de administración de recursos humanos y mejorar el entendimiento entre la jefatura y el subalterno. Así mismo busca fortalecer la función de la evaluación del desempeño desde un punto de vista instrumental, facilitando la medición de los resultados, mejorando el desempeño y fijando las metas, e identificando las necesidades de desarrollo, revisando las aspiraciones de carrera y otorgando reconocimientos.

Mr Baker



Objetivos

Promover el adecuado desempeño de una persona en un cargo y durante un período determinado, tomando en cuenta:

- Lo que la persona logra en un período de evaluación,
- Lo que se espera que logre en tal período (desempeño v/s objetivos),
- La manera en cómo lo logra (desempeño v/s competencias),
- Su actitud y compromiso con los objetivos estratégicos de la organización que integra,
- La búsqueda activa de conocimientos asociados a la mejora de su desempeño,
- El grado de puesta en acción de las habilidades relevantes requeridas, y
- Su adaptación a los perfiles de competencia necesarios para las distintas funciones que realiza en el período de evaluación



Uso del manual

El presente manual es una herramienta que contiene los procedimientos e instrumentos necesarios para llevar a cabo el proceso de evaluación.

Toda persona que labore en Mr. Baker, estará sujeta a la evaluación del desempeño; también aquellas personas que según la administración considere impertinente su evaluación.

Actualización.

Se recomienda hacer una revisión y actualización cada dos años, así como cada vez que la administración lo considere pertinente.

Todo cambio o modificación a los puestos de trabajo o la estructura existente, será decidido por la Administración, quien realizará los análisis y evaluaciones necesarias y definirá recomendaciones pertinentes a los cambios recomendados.



Políticas

La evaluación del desempeño se basará en las siguientes políticas:

- a) Probidad y Responsabilidad: El personal de Mr. Baker debe observar una conducta laboral basada en los valores de la honestidad, integridad, resguardo del patrimonio público y lealtad en el desempeño de su función en concordancia con la Misión organizacional y con las normas existentes sobre probidad administrativa
- b) Énfasis en los resultados y objetividad en la evaluación de desempeño: La Administración orientará su gestión a los resultados, generando una acción dinámica y positiva. Esta orientación favorece y clarifica la planificación, los instrumentos de evaluación, las políticas de capacitación y la asignación de los Recursos Humanos. La Evaluación de Desempeño será la base para reconocer la contribución individual a la organización de cada trabajador y darle oportunidad de desarrollo, crecimiento personal y progreso dentro de Mr. Baker.
- c) Gestión Participativa: Las Jefaturas deben generar espacios de participación y comunicación formales y pertinentes para su personal, dirigidos al mejoramiento de la gestión, los servicios y desarrollo de la capacidad creativa e innovadora.



- d) Reconocimiento al mérito: La Administración deberá establecer prácticas de reconocimiento a la innovación y al cumplimiento óptimo de las tareas asignadas. El personal por su parte, debe propender al mejoramiento continuo de los procedimientos.



Mr Baker



Formato de Evaluación del desempeño laboral



FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL MR BAKER

Unidad/ Departamento:										
Evaluado:										
Puesto:										
Evaluador:										
Fecha de la evaluación:										
En qué grado cree usted que el trabajador tiene desarrollada las competencias que se presentan a continuación.- Marque con una X el número que refleja su opinión.										
INSTRUCCIONES										
1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad. 2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar. 3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente. 4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy <table border="0" style="margin-left: 40px;"> <tr> <td>Muy bajo 1</td> <td>Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.</td> </tr> <tr> <td>Bajo 2</td> <td>Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.</td> </tr> <tr> <td>Moderado 3</td> <td>Promedio.- Rendimiento laboral bueno.</td> </tr> <tr> <td>Alto 4</td> <td>Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.</td> </tr> <tr> <td>Muy Alto 5</td> <td>Superior.- Rendimiento laboral excelente.</td> </tr> </table> 5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar. 6. Los formatos de evaluación deben hacerse en duplicado, y deben estar firmadas por el evaluador, si es necesario agregar algún comentario general a la evaluación. 7. No se olvide firmar todas las hojas de evaluación.	Muy bajo 1	Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.	Bajo 2	Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.	Moderado 3	Promedio.- Rendimiento laboral bueno.	Alto 4	Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.	Muy Alto 5	Superior.- Rendimiento laboral excelente.
Muy bajo 1	Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable.									
Bajo 2	Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular.									
Moderado 3	Promedio.- Rendimiento laboral bueno.									
Alto 4	Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno.									
Muy Alto 5	Superior.- Rendimiento laboral excelente.									

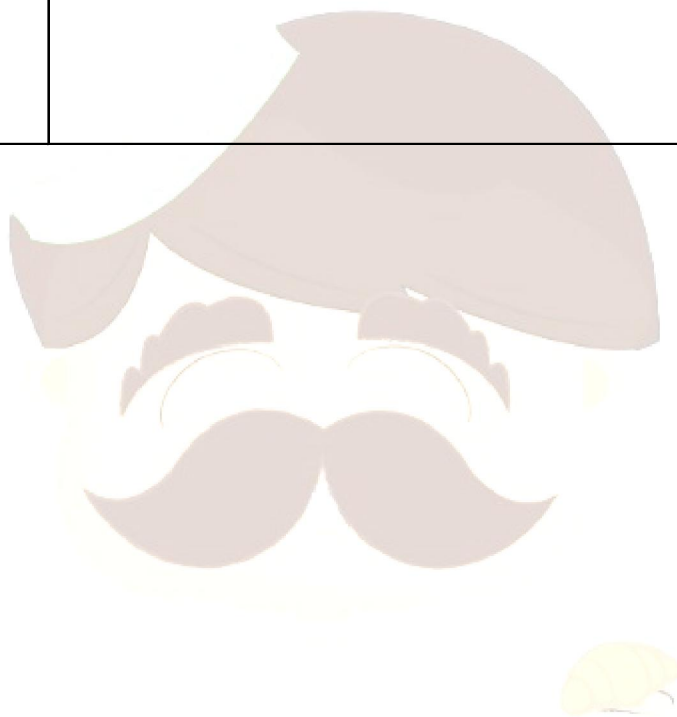
Área del desempeño	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Puntaje
	1	2	3	4	5	
Orientación de resultados						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Realiza un volumen adecuado de trabajo						



Calidad						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Se muestra profesional en el trabajo						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
Relaciones Interpersonales						
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros						
Brinda una adecuada orientación a los clientes						
Evita los conflictos dentro del equipo						
Iniciativa						
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos						
Se muestra asequible al cambio						
Se anticipa a las dificultades						
Tiene gran capacidad para resolver problemas						
Trabajo en equipo						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo						
Organización						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
PUNTAJE TOTAL:						



Firma del evaluador	Comentarios
(Director, Jefe de Departamento, o Jefe de Unidad Administrativa)	



Mr Baker

Anexo 4



MR. BAKER



MANUAL DE

CAPACITACIÓN



Elaboró:	
Fecha de elaboración:	
Fecha de actualización:	
Código:	

CONTROL DE REVISIONES Y CAMBIOS.

# de Revisión	Fecha de revisión y cambio	Responsable del cambio	Cambio realizado	Versión



Contenido

Introducción	164
Objetivos	165
Usos del manual	165
Actualización	166
Política de capacitación	166
Proceso de capacitación	167
Normas para recibir capacitación	168
Normas para la ejecución de las capacitaciones	169
ANEXOS	170
Anexo 1 formato de diploma.	171

Mr Baker



Introducción

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en MR. BAKER, ya que el rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad de los productos que ofrecemos.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar el tema de capacitación como uno de los elementos más importantes para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, y sobretodo mantenerlos capacitados y motivados dentro de Mr. Baker.

Es por ello que resulta de gran importancia tener una herramienta como lo es un manual de capacitación, donde se encuentren bien definidos los procedimientos para la capacitación del personal.



Objetivos

- Establecer las normas y procedimientos para la capacitación de los empleados de Mr. Baker.
- Promover el desarrollo personal, profesional e institucional de los empleados en Mr. Baker.
- Aumentar la eficiencia y eficacia en las diferentes actividades que se realizan dentro de Mr. Baker.

Usos del manual.

Este manual está orientado o diseñado para ser usado por el administrador de Mr. Baker presenta las instrucciones de una forma sencilla acerca del proceso de capacitación, los elementos a tomar en cuenta para elegir a las personas que participaran, así como la ejecución de las capacitaciones.



Actualización.

Se recomienda hacer una revisión cada seis meses para determinar las necesidades de capacitación para el personal de Mr. Baker.

Todo cambio o modificación será decidido por el administrador quién realizará el análisis pertinente para justificar dichas modificaciones.

Política de capacitación

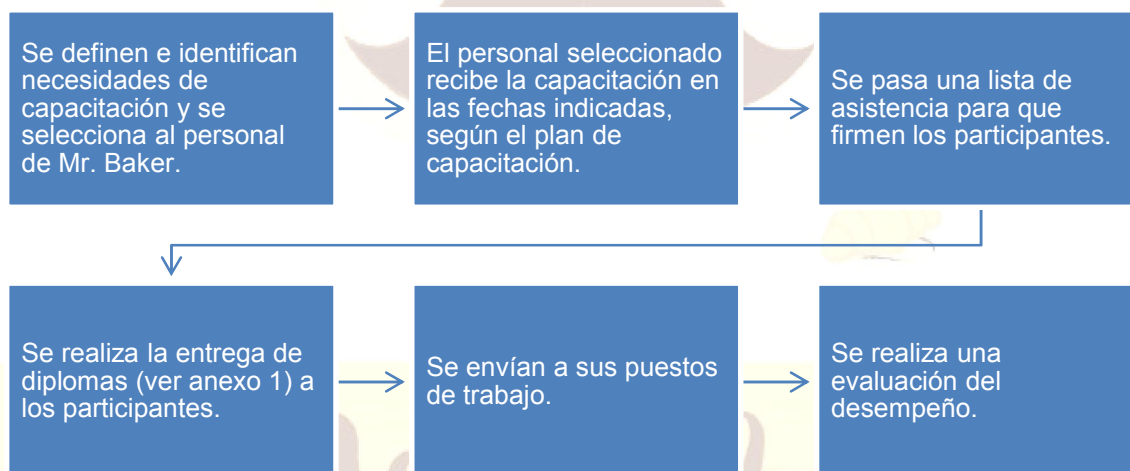
Mr. Baker se compromete a mantener en constante capacitación a sus colaboradores, atendiendo e identificando las necesidades, para que cada colaborador pueda desempeñar su labor de manera eficiente y fomentar así el conocimiento y el desarrollo del personal.



Proceso de capacitación

Este proceso inicia con el Plan de Capacitación que a través del Administrador General se coordinarán las fechas y los temas necesarios para el personal según análisis del mismo.

Pasos del Proceso de capacitación:





Normas para recibir capacitación

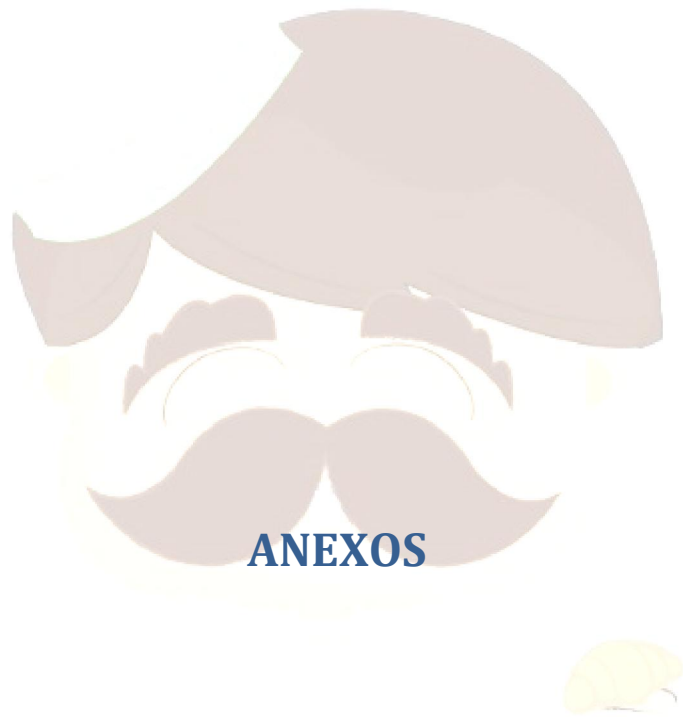
- No ser trabajador eventual
- No estar asistiendo a otra actividad o capacitación al mismo tiempo
- Reunir los requisitos básicos de conocimiento o experiencia que exija el curso
- El curso debe estar incluido en el plan de capacitación.
- Las excepciones a estas normas serán autorizadas únicamente por el administrador general.

Mr Baker



Normas para la ejecución de las capacitaciones

- El Administrador general velará por las necesidades de capacitación dentro de Mr. Baker.
- La capacitación y adiestramiento podrán efectuarse de manera interna o externa contando con el apoyo de instituciones que favorezcan el desarrollo de las Pymes.
- Las acciones de capacitaciones deberán ser difundidas oportunamente entre el personal.
- El Gerente General deberá motivar al personal para la asistencia a dichas capacitaciones.
- Las capacitaciones se realizarán en horarios variables dependiendo de su duración y lugar.
- Se tendrá registro de las personas que recibieron las capacitaciones con el fin de tener un respaldo.



ANEXOS

Mr Baker



Anexo 1 formato de diploma.

	MR. BAKER CERTIFICA QUE	
NOMBRE		
Ha recibido y completado satisfactoriamente el curso de INDUCCIÓN. Por tanto, se le otorga este		
DIPLOMA		
A día de mes		
Administrador	Participante	Capacitador

Anexo 5



MR. BAKER



PLAN DE

CAPACITACIÓN.



Elaboró:	
Fecha de elaboración:	
Fecha de actualización:	
Código:	

CONTROL DE REVISIONES Y CAMBIOS.

# de Revisión	Fecha de revisión y cambio	Responsable del cambio	Cambio realizado	Versión



Contenido

Introducción.....	176
Objetivos.....	177
Justificación.....	178
Actualización.....	178
Temas a impartir.....	179

Mr Baker



Introducción

El principal objetivo de un plan de capacitación es lograr las metas u objetivos que la empresa se ha propuesto a corto o largo plazo, esto gracias a un recurso humano capacitado y comprometido.

Con un plan de capacitación bien definido de manera sistemática y continua se mejora el conocimiento y las habilidades del personal en general.

Por lo que es de vital importancia que en Mr. Baker, se tenga un plan de capacitación; es por ello que se desarrolla el presente plan, el cual impactará de manera positiva en los empleados de Mr. Baker y de igual forma al administrador de Mr. Baker.

Algunos de estos temas son propuestos por el Administrador de Mr. Baker, debido a que el él quien está día a día de la mano con sus empleados, así mismo se incluyen capacitaciones para el administrador de Mr. Baker, en temas relacionados al uso de herramientas de identificación de riesgos y desempeño del personal.

Conscientes de la importancia que un plan de capacitación incrementa el valor técnico y humano y que permite realizar tareas con calidad y eficiencia se presenta el plan de capacitación en Mr. Baker.



Objetivos

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y con ello el incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, elevar el interés por el buen servicio y atención al cliente.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo.
- Generar conductas positivas de los colaboradores con respecto a la Seguridad y salud ocupacional.
- Brindar datos importantes de la historia de Mr. Baker.

Mr Baker



Justificación.

El recurso más importante en Mr. Baker es el recurso humano, y si este recurso se encuentra motivado y preparado esto se traduce en calidad en el trabajo, calidad en el producto y calidad en la atención al cliente.

Esta premisa conduce a enfocarse inevitablemente en el tema de la capacitación, como un elemento que no puede faltar dentro de Mr. Baker, para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas, en tal sentido se plantea el presente plan de capacitación inicial enfocado en atención al cliente, seguridad y salud ocupacional, reinducción de bienvenida, y otros temas de vital importancia para tener un recurso humano preparado y motivado.

Actualización.

Se recomienda hacer una revisión cada seis meses para determinar las necesidades de capacitación para el personal de Mr. Baker.

Todo cambio o modificación será decidido por el administrador quién realizará el análisis pertinente para justificar dichas modificaciones y los nuevos temas a impartir.



Temas a impartir.

Junto al administrador de Mr. Baker se determinaron ciertos temas que según su análisis previo era necesario reforzar e implementar para el recurso humano.

Como equipo consultor incluimos capacitaciones dirigidas al administrador de Mr. Baker para el uso de diferentes herramientas y se determina una capacitación por mes aproximadamente, sin embargo El Administrador es libre de aumentar o sustituir los temas que acá se plantean, entre los temas a desarrollar se encuentran:

- Atención y satisfacción al cliente.
- Introducción a la seguridad y salud en el trabajo.
- Atención al cliente (segundo módulo).
- Inducción al personal de Mr. Baker.
- Uso de la herramienta de identificación de riesgos.
- Uso de la herramienta de evaluación del desempeño.
- Procesos internos de Mr. Baker.
- Trabajo en equipo.
- Curso de panadería básica.
- Inteligencia emocional.
- Atención y satisfacción al cliente.
- Seguridad y salud ocupacional.



Tema 1:
ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE
Objetivo:
Generar conciencia de la importancia de conocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
Temario:
• Atención al cliente e introducción general • Clases de clientes • El momento del contacto • El mensaje
Fecha:
26 de Marzo de 2018
Horario:
De 9.00 a.m. a 10.00 a.m.
Duración:
1 hora
Lugar:
Panadería Mr. Baker.



Tema 2: INTRODUCCIÓN A LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO
Objetivo: Generar conciencia de la importancia de trabajar en un entorno seguro.
Temario: • Introducción a la seguridad • Conceptos básicos de seguridad • Tipos de accidentes • Actos y condiciones inseguras
Fecha: 26 de Marzo de 2018
Horario: De 10.15 a.m. a 11.15 a.m.
Duración: 1 hora
Lugar: Panadería Mr. Baker.



Tema 3:
ATENCIÓN AL CLIENTE PARTE 2
Objetivo:
Reforzar los temas vistos en la primera capacitación de atención al cliente.
Temario:
• ¿Quién es el cliente? • Tipos de clientes • Desarrollo de una actitud de servicio • ¿Cómo mejorar el servicio al cliente?
Fecha:
10 de Abril de 2018
Horario:
De 9.30 a.m. a 10.15 a.m.
Duración:
45 minutos
Lugar:
Panadería Mr. Baker.



Tema 4: INDUCCIÓN AL MANUAL DE BIENVENIDA DE MR. BAKER	
Objetivo:	Conocer datos importantes de Mr. Baker.
Temario:	• Carta de bienvenida • Historia de Mr. Baker. • Generalidades de Mr. Baker • Misión, visión y valores • Organigrama. • Derechos y obligaciones.
Fecha:	10 de Abril de 2018
Horario:	De 10.15 a.m. a 11.45 a.m.
Duración:	30 minutos
Lugar:	Panadería Mr. Baker.



Tema 5:	
USO DE LA HERRAMIENTA DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.	
Objetivo:	
Conocer y aprender el uso de la herramienta de identificación de riesgos.	
Temario:	
• Uso de herramienta de identificación de riesgos • Uso de ATS (análisis de trabajo seguro) • Uso de permisos de trabajo	
Fecha:	
14 de mayo de 2018	
Horario:	
De 1.30 p.m. a 3.00 p.m.	
Duración:	
1 hora 30 minutos	
Lugar:	
Panadería Mr. Baker.	



Tema 6:
USO DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
Objetivo:
Conocer y aprender el uso de la herramienta para la evaluación del desempeño
Temario:
• Uso de la herramienta de evaluación de desempeño • Ejercicio de llenado herramienta de evaluación de desempeño
Fecha:
14 de mayo de 2018
Horario:
De 3.00 p.m. a 4.00 p.m.
Duración:
1 hora
Lugar:
Panadería Mr. Baker.



Tema 7:	
PROCESOS INTERNOS DE MR. BAKER	
Objetivo:	Conocer los procesos internos de Mr. Baker.
Temario:	• Proceso de panificación de Pan francés • Proceso de panificación de pan dulce • Preparación de la masa • Proceso de chiboleado y horneado
Fecha:	A definir
Horario:	A definir
Duración:	1 hora.
Lugar:	Panadería Mr. Baker.



Tema 8:
TRABAJO EN EQUIPO
Objetivo:
Conocer los beneficios de trabajar en equipo.
Temario:
• ¿Qué es trabajo en equipo? • Efectividad y equipos de trabajo • Motivación y creatividad • Equipo como parte de un sistema
Fecha:
A definir
Horario:
A definir
Duración:
A definir
Lugar:
Panadería Mr. Baker.



Tema 9:
INTELIGENCIA EMOCIONAL
Objetivo:
Conocer las ventajas y beneficios que conlleva la inteligencia emocional
Temario:
• ¿Qué es inteligencia emocional? • ¿Qué son las emociones? • Manejo de las emociones • Automotivación
Fecha:
A definir
Horario:
A definir
Duración:
A definir
Lugar:
Panadería Mr. Baker.



Tema 10:	
ATENCIÓN Y SATISFACCIÓN AL CLIENTE	
Objetivo:	Generar conciencia de la importancia de conocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
Temario:	• Atención al cliente e introducción general • Clases de clientes • El momento del contacto • El mensaje
Fecha:	A definir
Horario:	A definir
Duración:	A definir
Lugar:	Panadería Mr. Baker.



Tema 11:	
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	
Objetivo:	Generar conciencia de la importancia de trabajar en un entorno seguro.
Temario:	• Introducción a la seguridad • Conceptos básicos de seguridad • Tipos de accidentes • Actos y condiciones inseguras
Fecha:	A definir
Horario:	A definir
Duración:	A definir
Lugar:	Panadería Mr. Baker.

Anexo 6



MR. BAKER



Mr Baker

MANUAL DE POLITICAS DE
SALARIOS, PRESTACIONES
SOCIALES E INCENTIVOS.



Contenido.

Introducción.....	194
Objetivos	194
Uso del Manual	195
Actualización.....	195
1. Políticas de salarios.....	196
1.1 Definición de salario.....	196
1.2 Pago dinerario del salario.....	197
1.3 Modalidades de pago del salario.....	197
1.4 Tabla de salarios por actividad, según ministerio de trabajo.....	199
1.5 Referencias de Salario de empresas con similar servicio.....	200
1.6 Tabla de salarios recomendados para Mr. Baker.....	201
2. Prestaciones de previsión y seguridad social.....	202
2.1 Prestaciones inmediatas a cargo de patrono. Por enfermedad	202
2.2 Plan de prestaciones sociales (beneficios).....	204
2.3 Prestaciones sociales legales.....	205
2.4 Indicadores para medir el éxito del plan de prestaciones sociales.....	208
2.5 Planes asistenciales.....	209
2.6 Inscripción a sistema de seguridad médica (ISSS).....	209
3. Incentivos.....	210
3.1 Tipos de incentivos.....	212
3.1.1 Incentivo individual.....	212
3.1.2 Incentivo por Asistencia y puntualidad.....	212
3.2 Incentivo grupal.....	214



Introducción.

Se ha elaborado manual de Políticas de Salarios, Beneficios e incentivos para Mr. Baker, debido a la necesidad de establecer una guía de salarios, beneficios e incentivos para equipo de colaboradores de Mr. Baker, con objetivo de lograr fidelidad e identidad hacia la organización.

Es importante la creación de Políticas retributivas para todo personal de Mr. Baker, con objetivo de incrementar calidad, eficiencia en producción e identidad de recurso humano hacia la organización. La falta de políticas en personal genera desmotivación, llegadas tardías, incertidumbre de seguridad laboral.

Objetivos.

- Diseñar manual de Políticas de salarios, beneficios e incentivos con el objetivo crear un rango salarial, para cada puesto de Trabajo, según su especialidad identidad del equipo de colaboradores hacia Mr. Baker.
- Definir responsabilidades y habilidades para el desempeño de cada puesto de trabajo.
- Establecer plan de beneficios e incentivos que motiven al personal a incrementar la productividad, de acuerdo a la capacidad económica de Mr. Baker.



Uso del Manual

El manual de Políticas salariales, beneficios e incentivos, es una herramienta que contiene guía de procedimientos relacionado a salarios a devengar según la especialidad para cada puesto de trabajo, prestaciones sociales o beneficios, y plan de incentivos para equipo de colaboradores de mr. Baker.

Actualización.

- Se recomienda hacer una revisión y actualización cada año, o dependiendo de la necesidad de mejora, o como la administración lo considere conveniente.
- Todo proceso de mejora o cambio, será decidido por la Administración, quien realizará los análisis y evaluaciones necesarias.



1. Políticas de salarios.

1.1 Definición de salario.

Dinero que recibe una persona por parte de la empresa o entidad para la que trabaja en concepto de paga, generalmente de manera periódica. Es la retribución que recibe el hombre a cambio de un servicio prestado a Patrono Natural o jurídico por servicio realizado.

Definición según código de trabajo de el salvador.

Art. 119.-Salario es la retribución en dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo. "La remuneración sea cual fuere su denominación o método de cálculo que pueda evaluarse en efectivo, debida por un empleador a un trabajador en virtud de los servicios u obras que este haya efectuado o debe efectuar, de acuerdo con lo estipulado en el Contrato de Trabajo."

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad reciben el trabajador del patrono, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio,



ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales-

1.2 Pago dinerario del salario

Art. 120.- El salario debe pagarse en moneda de curso legal. (\$ dólar de estados unidos de américa)

1.3 Modalidades de pago del salario

Art. 126.- Las principales formas de estipulación de salarios son:

- a) Por unidad de tiempo: cuando el salario se paga ajustándolo a unidades de tiempo, sin consideración especial al resultado del trabajo;
- b) Por unidad de obra: cuando sólo se toma en cuenta la cantidad y calidad de obra o trabajo realizado, pagándose por piezas producidas o medidas o conjuntos determinados, independientemente del tiempo invertido



- c) Por sistema mixto: cuando se paga de acuerdo con las unidades producidas o trabajo realizado durante la jornada de trabajo; Cargo con mayor salario.
- d) Por tarea: cuando el trabajador se obliga a realizar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada u otro período de tiempo convenido, entendiéndose cumplida dicha jornada o período de tiempo, en cuanto se haya concluido el trabajo fijado en la tarea;
- e) Por comisión: cuando el trabajador recibe un porcentaje o cantidad convenida por cada una de las operaciones que realiza. Si la comisión resultante fuere inferior al salario mínimo establecido, se pagará este último. La Comisión se devengará desde el momento en que se hubiere perfeccionado la operación respectiva; pero si la operación diese origen a varios pagos en distintas fechas, podrán convenirse comisiones por determinado número de pagos en cuyos casos las comisiones se devengarán desde el momento en que tales pagos fuesen efectuados.



1.4 Tabla de salarios por actividad, según ministerio de trabajo

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

TARIFAS DE SALARIOS MÍNIMOS VIGENTES A PARTIR DEL 1º DE ENERO DE 2018.

RAMA DE ACTIVIDAD Y SUBGRUPOS	UNIDAD DE PAGO	MONTO
Tarifa de Salarios Mínimos		
Dto. Ejecutivo No. 5 D.O. 240, Tomo 417 del 22 de diciembre de 2017 Recolección de Caña y Beneficios de Café		
Recolección de Caña de azúcar (*) $\$7.47 \times 365 = \$2,726.55 \div 12 = \$227.22$ mensual.	Por día	\$ 7.47
	Por hora	\$ 0.934
	(*) Por mes	\$ 227.22
	Por tonelada	\$ 3.74
Beneficio de café (*) $\$7.47 \times 365 = \$2,726.55 \div 12 = \$227.22$ mensual.	Por día	\$ 7.47
	Por hora	\$ 0.934
	(*) Por mes	\$ 227.22
Dto. Ejecutivo No. 6 D.O. 240, Tomo 417 del 22 de diciembre de 2017 Comercio y Servicio/ Industria/ Ingenio Azucarero.		
Comercio y Servicio (*) $\$10.00 \times 365 = \$3,650.00 \div 12 = \$304.17$ mensual.	Por día	\$ 10.00
	Por hora	\$ 1.25
	(*) Por mes	\$ 304.17
	Por tonelada	\$ 3.74
Industria. (*) $\$10.00 \times 365 = \$3,650.00 \div 12 = \$304.17$ mensual.	Por día	\$ 10.00
	Por hora	\$ 1.25
	(*) Por mes	\$ 304.17
	Por tonelada	\$ 3.74
Ingenio azucarero (*) $\$10.00 \times 365 = \$3,650.00 \div 12 = \$304.17$ mensual.	Por día	\$ 10.00
	Por hora	\$ 1.25
	(*) Por mes	\$ 304.17
	Por tonelada	\$ 3.74
Dto. Ejecutivo No. 7 D.O. 240, Tomo 417 del 22 de diciembre de 2017 Trabajadores Agropecuarios, Recolección de Café y Algodón, y Beneficio de Algodón		
Trabajadores Agropecuarios (*) $\$6.67 \times 365 = \$2,434.55 \div 12 = \$202.88$ mensual	Por día	\$ 6.67
	Por hora	\$ 0.834
	(*) Por mes	\$ 202.88
	Por arroba	\$ 1.334
Recolección de Café (*) $\$6.67 \times 365 = \$2,434.55 \div 12 = \$202.88$ mensual	Por día	\$ 6.67
	Por hora	\$ 0.834
	(*) Por mes	\$ 202.88
	Por libra	\$ 0.054
Recolección de Algodón (*) $\$6.67 \times 365 = \$2,434.55 \div 12 = \$202.88$ mensual	Por día	\$ 6.67
	Por hora	\$ 0.834
	(*) Por mes	\$ 202.88
	Por libra	\$ 0.067
Beneficio de Algodón (*) $\$6.67 \times 365 = \$2,434.55 \div 12 = \$202.88$ mensual	Por día	\$ 6.67
	Por hora	\$ 0.834
	(*) Por mes	\$ 202.88
	Por arroba	\$ 1.334
Dto. Ejecutivo No. 8 D.O. 240, Tomo 417 del 22 de diciembre de 2017 Maquila Textil y Confección		
Maquila Textil y Confección (*) $\$9.84 \times 365 = \$3,591.60 \div 12 = \$299.30$ mensual	Por día	\$ 9.84
	Por hora	\$ 1.23
	(*) Por mes	\$ 299.30
	Por arroba	\$ 1.334

FUENTE: CONSEJO NACIONAL DE SALARIO MINIMO

(*) Salario mensual por regla aritmética según Decreto correspondiente.



1.5 Referencias de Salario de empresas con similar servicio.

Muestra de solicitudes de puestos de trabajos de panaderías, para análisis de salarios del mercado.

Nombre de la oferta

Panificador para Panadería.

Cargo solicitado: Panadero

Puestos vacantes: 1

Tipo de contratación: Tiempo completo

Nivel de experiencia: menos de un año

Género: Indiferente

Edad: 20 / 35

Salario máximo (USD):300

Salario mínimo (USD):250

Vehículo: Indiferente

País: El Salvador

Departamento: Zacatecoluca.



Empleo Vendedoras

LA LIBERTAD Antiguo Cuscatlán

Salario \$ 304 a \$ 365

Funciones de puesto: Atención a clientes que visitan nuestras instalaciones, encargada de mantener en orden y aseo su lugar de trabajo, Inventario de pan y pasteles..



Empleo Vendedoras en sala

LA LIBERTAD Colón

Salario \$ 304 a \$ 365

Funciones de puesto: Atención a clientes que visitan nuestras instalaciones, encargada de mantener en orden y aseo su lugar de trabajo, Inventario de pan y pasteles..

1.6 Tabla de salarios recomendados para Mr. Baker.

ITEM	PUESTO	SALARIO PROMEDIO SUGERIDO	SALARIO DE MERCADO
	PERSONAL TECNICO LABORANDO		
1	Propietario	\$500.00	\$500.00 - \$600.00
2	Asistente Administrativo	\$300.00	\$500.00 - \$600.00
3	Panificadores	\$325.00	\$300.00 - \$400.00
4	Hornero (por saco \$1.50x4diarios)x30dias	\$200.00	\$200.00 - \$ 300.00
5	Engrasador	\$200.00	\$200.00 - \$200.00
5	Vendedores(\$200.00de pan x35% de comisión=\$70/5vendedores=\$14.00diariosx30 dias)	\$400.00	\$350.00 - \$450.00
	PERSONAL TECNICO A CONTRATAR CON APERTURA DE SALA DE VENTAS PROYECTADO.		
6	Cajera	\$250.00	\$250.00 - \$325.00



La política de Salarios recomendada a Mr. Baker está basada en análisis general a salarios de mercado en especialidad de Panaderías, y en base al territorio (ubicación geográfica) y la competencia en municipio.

Los salarios recomendados han sido analizados y discutidos en conjunto con Propietario de mr. Baker Marlon Avalos. La mejora salarial está sujeta a la evaluación del desempeño de cada puesto técnico, de acuerdo manual evaluación el desempeño y aptitudes de cada trabajador, sirviendo de base para el ascenso, la capacitación, los estímulos y o la sustitución dentro de la empresa.

También se columna de salarios, promedio en mercado, como referencia para una mejor toma de decisiones.

2. Prestaciones de previsión y seguridad social.

2.1 Prestaciones inmediatas a cargo de patrono. Por enfermedad

Art. 307.- En los casos en que se suspende el contrato individual por enfermedad o accidente común del trabajador, el patrono está obligado a pagarle, mientras dure la enfermedad y hasta el establecimiento de aquél, una cantidad equivalente al setenta y cinco por ciento de su salario básico, conforme a las categorías y con las limitaciones que a continuación se expresan:



Primera categoría: Comprende a los trabajadores que tienen un año o más de estar al servicio del patrono y da derecho, en cada año, a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante sesenta días.

Segunda categoría: Comprende a los trabajadores que tienen cinco meses o más y menos de un año de estar al servicio del patrono y da derecho, durante ese plazo, a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante cuarenta días.

Tercera categoría: Comprende a los trabajadores que tienen un mes o más y menos de cinco de estar al servicio del patrono y da derecho, en ese plazo, a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario básico durante veinte días.

Los plazos a que aluden las categorías anteriores se contarán a partir de la fecha en que el trabajador comenzó prestar sus servicios al patrono, y vencerán en la fecha correspondiente de los meses o años posteriores, salvo que se hubiere disuelto la relación de trabajo por una o más terminaciones de contratos, pues en tal caso los meses o años se contarán a partir de la fecha en que se iniciaron las labores de conformidad con el último contrato.



Cuando por continuar al servicio del patrono, el trabajador hubiere ascendido una o dos categorías en el término del primer año, tendrá derecho a gozar del setenta y cinco por ciento de su salario durante los días que le correspondan en la categoría en que se encuentre a la fecha de enfermarse, deducidos los que ya hubiere gozado en las categorías inferiores en ese mismo año.

2.2 Plan de prestaciones sociales (beneficios).

Las prestaciones sociales o beneficios corresponden a una serie de derechos que goza el empleado por el hecho de pertenecer a la organización, (según la política de Beneficios) y no están ligados a una meta ni a un resultado.

Estos beneficios son conocidos como una compensación indirecta. Los paquetes incluyen activos no monetarios, pueden incluir planes de pensiones corporativos, seguros de salud privada, guardería para niños entre otros. Existen beneficios exclusivos para la retención del personal y el fomento de un sentido de lealtad de los empleados. Por otra parte, un paquete de beneficios atractivo, previene que los empleados se vayan a otras empresas.



Las prestaciones sociales son beneficios que el empleador paga a su equipo de colaboradores adicional al salario acordado, esto sirve para atender las necesidades o riesgos q se incurren durante el proceso de servicio brindado por los colaboradores hacia el empleador.

Estos beneficios se clasifican en legales, son todos a los que el empleador está obligado a cubrir según el código de trabajo de nuestro país e Instituto salvadoreño del seguro social y también los beneficios extralegales que son acuerdos adicionales entre empleador y empleado.

2.3 Prestaciones sociales legales.

1. Afiliación a la Seguridad Social: (ISSS) El trabajador debe ser afiliado (por parte del empleador) desde el primer día de trabajo.
2. Pago por horas extras y suplementarias: El trabajador tiene derecho a percibir el pago por horas extras y suplementarias, en el caso que trabaje estas horas.
3. Pago de días de descanso, según el tipo de contrato.
4. Vacaciones anuales: El trabajador tiene derechos a un periodo de vacaciones laborales remuneradas.



5. Pago de la jubilación patronal: Los trabajadores que por 25 años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores.
6. Licencia por paternidad: El trabajador (padre de familia) tiene derecho a un periodo de licencia por paternidad.
7. Licencia por maternidad: La mujer tiene derecho a un periodo de licencia por maternidad.

El plan de beneficios sociales contiene actividades y servicios a implementar en el grupo de colaboradores de Mr. Baker, los cuales se determinan en base a las necesidades observadas.

Mr Baker



El plan de beneficios y servicios sociales está destinado a auxiliar a los colaboradores de Mr. Baker, en tres áreas de su vida:

1. En el ejercicio del cargo como: prestaciones sociales, seguro médico, vida, etc.
2. Dentro de la empresa como: áreas de descanso
3. Fuera de la empresa, es decir en la comunidad: recreación, actividades comunitarias, etc.

La necesidad en Mr. Baker de este tipo de programas obedece a asuntos tales como: Un cambio de actitud del equipo de colaboradores, requerimientos de ley, la competencia que fuerza a los empleadores unos con otros a disputarse la dádiva de mejores beneficios para sus empleados, mejoramiento de la imagen de Mr. Baker, entre otras; por tal razón se propone el siguiente plan con la respectiva metodología y presupuesto que refleja la inversión a incurrir.



2.4 Indicadores para medir el éxito del plan de prestaciones sociales

Rendimiento:

Si equipo de colaboradores de Mr. Baker tienen los medios de reconocimiento económico y esparcimiento por trabajo realizado, obtenemos como resultado mayor grado de salud mental y física, aportando a la organización un mayor rendimiento en su lugar de trabajo

Disminución de renunciaciones.

Los colaboradores se sienten satisfechos con Mr. Baker porque brinda las prestaciones laborales establecidas por código de trabajo y beneficios adicionales a los legales, esto genera una fidelidad mutua; y lo menos que desean los empleados es retirarse de la misma.

Determinación de las prestaciones.

Se presenta el detalle de la propuesta del plan de prestaciones con la metodología a implementar, así también se plantea un plan recreativo que contiene una serie de actividades motivacionales para complementar y contribuir al cumplimiento de objetivos organizacionales.



Los beneficios sociales se presentan clasificados en cuanto a sus objetivos:

2.5 Planes asistenciales.

Son beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad. Incluyen:

2.6 Inscripción a sistema de seguridad médica (ISSS)

Porcentajes de participación de empleador y empleado

Nueva tasa de cotización previsional			
INSTITUCIÓN	EMPLEADOR	TRABAJADOR	TOTAL
AFP *	7.75 %	7.25 %	15%
ISSS	7.50%	7.50%	15%
INPEP	7.50%	7.50%	15%

Fuente: Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).
*La AFP realizará la distribución de la tasa de cotización conforme lo que establece el artículo 78 de la disposición transitoria: tasa de cotización y destino de aportes.

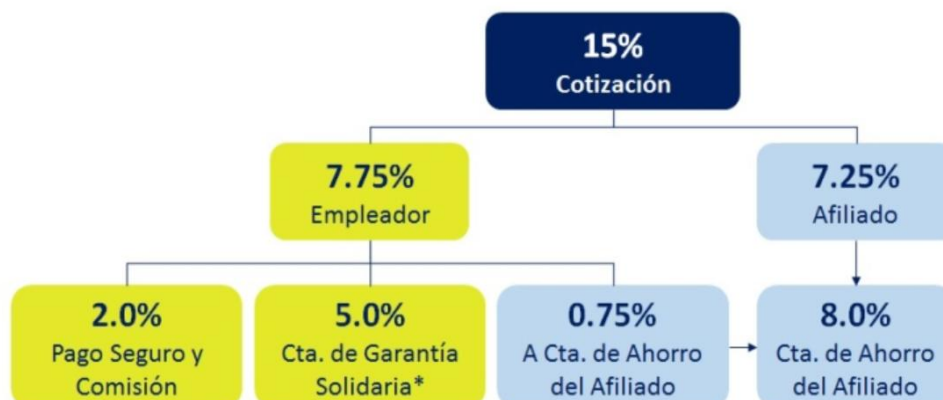
Fuente: Superintendencia del sistema financiero (SSF)



Porcentajes de participación en AFP, de empleador y afiliado.

Tasa de Cotización

Distribución del porcentaje de ahorro en las cuentas individuales.



Fuente: AFP CRECER.

3. Incentivos.

Los incentivos, tienen que ver con un premio o motivación para el desempeño. Los incentivos están ligados a resultados y la naturaleza del incentivo ofrecido a menudo dependerá de la performance del empleado. Un vendedor podrá tener su plan de pensión (beneficio) de todas maneras, aunque no alcance el objetivo del año. Las gerencias administrativas pueden recibir un bono anual. El porcentaje (\$) de ese bono, depende del éxito de su desempeño durante el año.



Plan

La llegada de las empresas a la estructuración de programas o planes de incentivos es resultado de una toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa e impulsadas por una serie de factores, tales como: Actitud del empleado en cuanto a los beneficios, exigencias sindicales, legislación laboral y seguridad social, competencia entre las empresas para mantener o atraer recursos humanos, contrastes salariales generados indirectamente con el mercado mediante la competencia entre precios de productos y servicios.

Las políticas y mecanismos creados para: motivar, estimular, reconocer y premiar el desempeño en nivel sobresaliente, ya sea de manera individual o por equipos de trabajo, a todos los empleados de Mr. Baker, que aporten sus esfuerzos para el logro de las metas u objetivos trazados.



3.1 Tipos de incentivos.

3.1.1 Incentivo individual.

Incentivos económicos o simbólicos (\$10.00) brindados a empleados en específico por su contribución y compromiso en responsabilidad de asistencia y hora de entrada a Mr. Baker.

3.1.2 Incentivo por Asistencia y puntualidad.

Agasajar al personal por asistir oportunamente a la empresa.

Estrategia

Brindar un reconocimiento simbólico (diploma mejor asistencia) y económico (\$10.00) al empleado que haya tenido menos inasistencias de trabajo durante periodo semestral.

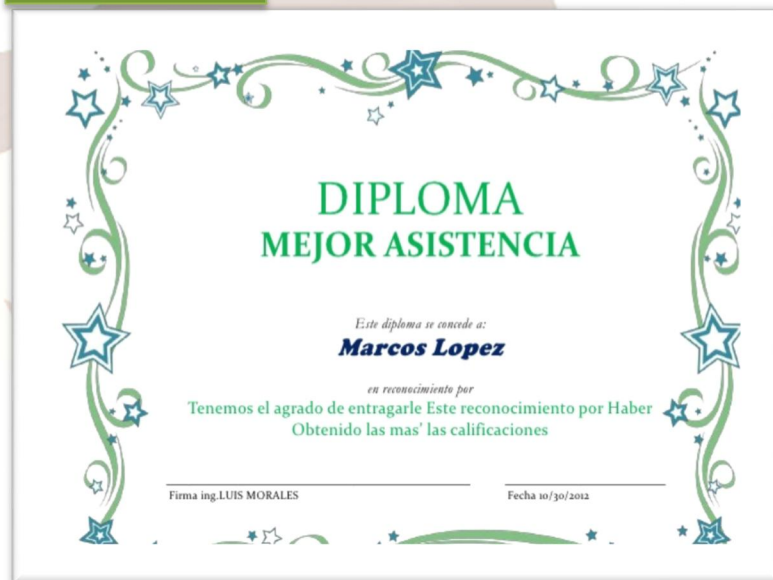
Sistema de Control.

Sistema de control de asistencia con hora de entrada y salida, y al final de cada semestre verificar cual es el empleado que ha faltado menos y ha cumplido en puntualidad de hora de entrada.



Realizar en la empresa una reunión en donde se premiara al empleado ganador con un diploma de reconocimiento o medalla y una aportación de \$10.

MR. BAKER



Responsables

Propietario: Es el encargado de estar verificando la lista de asistencia de los empleados, y de esa forma determinar cuál es el empleado ganador.

Empleados: Son los entes directos de este incentivo porque son ellos los que pondrán su mayor esfuerzo para asistir oportunamente a la empresa y en los horarios establecidos.



Recursos involucrados

Indicadores para medir el éxito del incentivo

Disminución del ausentismo de los empleados a la empresa: Si los empleados disminuyen en cierto grado el ausentismo esto implica que dicho incentivo está dando resultados óptimos.

3.2 Incentivo grupal.

Tipo de incentivo: bonificación porcentaje en base tablas establecidas por a incremento en ventas.

Se trata de una suma de dinero ofrecida a todos los empleados por su contribución al desempeño de la empresa y por logro de metas.

Estrategia.

Gratificar económicamente al personal a través de un bono, por cumplimiento de metas propuestas.

Acciones

Los bonos serán otorgados cuando en la empresa se haya logrado las metas propuestas las cuales se verán reflejadas en las utilidades alcanzadas y aumento de la participación en el mercado.



Al final de cada ejercicio anual se verificara si la empresa ha aumentado significativamente sus utilidades en un 5% o mayor, para recibir este incentivo el cual corresponderá al 15% del salario base, es indispensable aumentar las ganancias.

Responsables

Propietario: Es el encargado de dar cumplimiento al incentivo compensación de equipo. Y además de eso él es quien verificará si las utilidades aumentan o no.

Empleados: Son los receptores disponibles de este incentivo, ya que son ellos los que pondrán su mayor esfuerzo para obtener dicha contribución económica.

Recursos humanos: es el medio encargado de ejecutar directamente el programa y de la misma forma ser favorecido por el mismo.

Indicadores para medir el éxito del incentivo

Aumento de utilidades: si las ganancias netas de la empresa van en aumento, esto indicara que el personal está trabajando en equipo y que todos persiguen un mismo objetivo en común.



El manual de política de salarios, beneficios e incentivos es una guía para implementación en Mr. Baker, con el objetivo de crear y sujetarse a los reglamentos laborales en el salvador, para todo equipo de colaboradores administrativos como técnico de Mr. Baker.

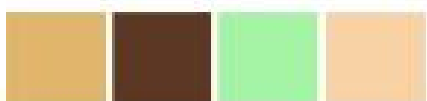
Su implementación queda sujeta a las políticas de crecimiento y desarrollo de Mr. Baker, es una guía para ser un modelo de empresa panificadora con mucha responsabilidad social empresarial, y respetuosa a de las leyes laborales y sociales de nuestro país, donde se busca el alineamiento de todo el equipo de trabajo.

Mr Baker

Anexo 7



MR. BAKER



MANUAL DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.



Elaboró:	
Fecha de elaboración:	
Fecha de actualización:	
Código:	

CONTROL DE REVISIONES Y CAMBIOS.

# de Revisión	Fecha de revisión y cambio	Responsable del cambio	Cambio realizado	Versión



Contenido

Introducción	221
Objetivos	222
Usos del manual	222
Actualización	223
Política de seguridad	223
Proceso de identificación de riesgos	224
Delegado de prevención	225
Gestión de prevención de riesgos	226
ANEXOS	235
Anexo 1 “hoja de control de sesiones”	236
Anexo 2 “Matriz de identificación y evaluación”	237
Anexo 3 “Análisis de trabajo seguro”	238
Anexo 4 “Permiso de trabajo general”	239
Anexo 5 “Permiso de trabajo en altura”	240
Anexo 6 “Permiso de trabajo en Caliente”	241
Anexo 7 “Permiso de trabajo Eléctrico”	242

Mr Baker



Introducción

Actualmente la seguridad y la higiene en los lugares de trabajo han pasado a ser elementos fundamentales en el buen funcionamiento de las empresas.

Los procedimientos de trabajo seguro, la higiene y limpieza en las áreas, así como la identificación, y mitigación de riesgos es determinante para lograr establecer procesos seguros y lo más importante cuidar el recurso humano.

El presente manual de identificación de riesgos en los puestos de trabajo es un instrumento de suma importancia dentro de Mr. Baker esto para identificar, eliminar, disminuir o controlar dicho riesgos y así contar con una herramienta para que sus trabajadores puedan desempeñar las funciones asignadas en lugares de trabajo seguros.

Este manual está formado por las siguientes secciones:

- Objetivos.
- Uso del manual.
- Actualización.
- Política de seguridad
- Proceso de identificación de riesgos
- Gestión de prevención de riesgos.
- Anexos.



Objetivos

- Identificar los riesgos que puedan acompañar a los procesos que se desarrollan dentro de Mr. Baker.
- Tomar medidas preventivas que ayuden a minimizar o eliminar los riesgos en los lugares de trabajo dentro de Mr. Baker.
- Disminuir o eliminar accidentes de trabajo.

Usos del manual

Este manual será aplicado en los procesos internos de Mr. Baker como una herramienta que ayude a identificar los riesgos existentes en los mismos, para luego tomar las medidas necesarias para que esos riesgos disminuyan o se eliminen y así evitar accidentes de trabajo dentro de Mr. Baker, protegiendo así la integridad del trabajador.

Este manual de identificación de riesgos es una herramienta que dota a Mr. Baker de un elemento esencial para el cuidado de la integridad del recurso humano como guía para la identificación y mitigación de riesgos.



Actualización.

Se recomienda revisar este manual cada 6 meses y actualizar cada vez que se agreguen nuevos procesos dentro de Mr. Baker de esta manera tener actualizados los nuevos riesgos que conlleva esos procesos, así como las medidas pertinentes para mitigarlos.

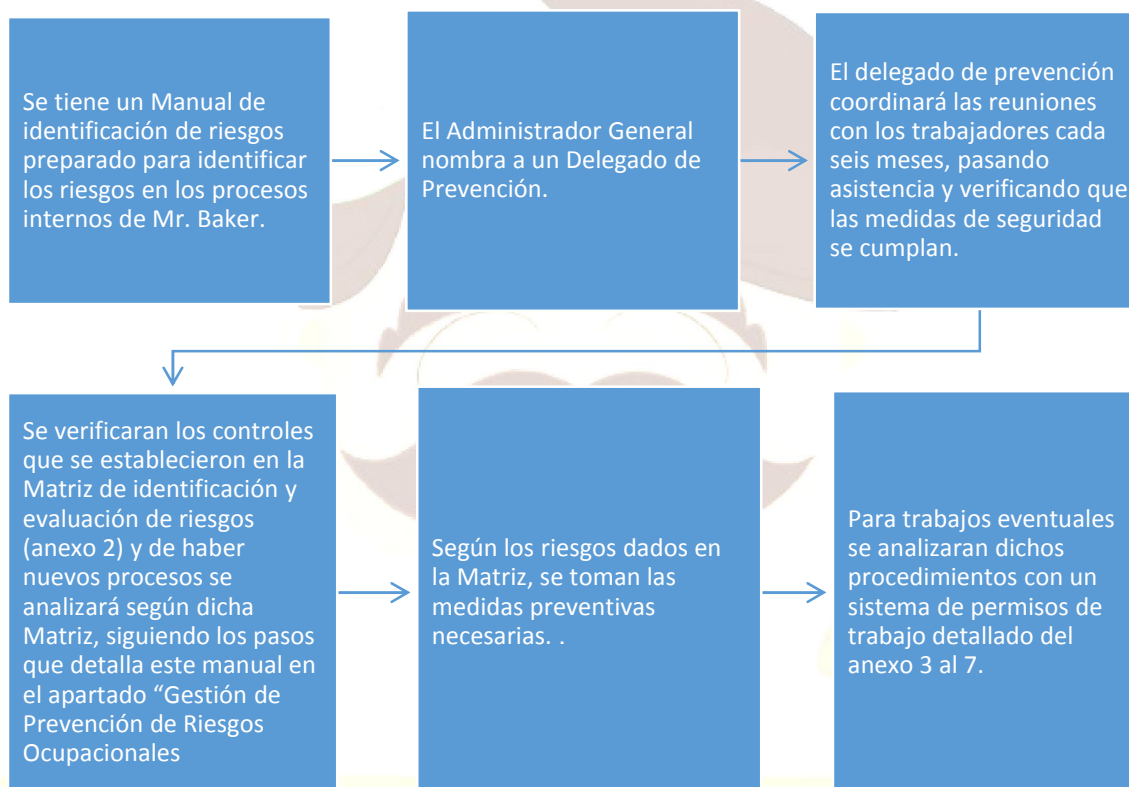
Todo cambio o modificación será decidido por la administración quien realizará la el análisis e identificación de los nuevos riesgos así como las medidas preventivas a aplicar.

Política de seguridad.

Mr. Baker se compromete a identificar, los riesgos en los lugares de trabajo así como analizar e implementar medidas preventivas para los riesgos identificados, con esto lograr disminuir o eliminar los accidentes laborales y que puedan desarrollar sus actividades en un entorno seguro.



Proceso de identificación de riesgos.



Mr Baker



Delegado de prevención.

Delegado de prevención:

Cada seis meses se realizara una sesión en la cual se pasará asistencia y luego se desarrollará la siguiente agenda:

1. lectura y aprobación del acta de la sesión anterior.
2. Informe sobre actividades asignadas.
3. Discusiones sobre SySO que hayan surgido (observaciones, investigaciones, vigilancia, riesgos, etc.).
4. Planteamiento de las recomendaciones para los niveles de dirección de la empresa.
5. Otros puntos pertinentes.

Ver anexo 1 “hoja de control de sesiones”



Gestión de prevención de riesgos.

Para el proceso de evaluación e identificación de riesgos así como las acciones preventivas en los lugares de trabajo y procesos dentro de MR. BAKER se utilizará la matriz identificación y evaluación de riesgos (ver anexo 2) la cual es un sistema de evaluación y medición de los riesgos según el proceso y tareas a realizar el cual mide cualitativamente y cuantitativamente los riesgos y su posterior acción preventiva.

Mr Baker



Pasos:

1. identificar procesos, actividades y tareas
 2. identificar peligros y factores de riesgo
 3. definir probabilidad (DxE)
- 3.1 definimos deficiencia (D) según criterio evaluamos el riesgo utilizando la siguiente tabla:

Nivel de deficiencia	Valor D	Significado
Muy Alto (MA)	10	se ha detectado peligro que determinan como muy posible la generación de incidentes o consecuencias muy significativas.
Alto (A)	6	se ha detectado algun peligro que puede dar a lugar a consecuencias significativas
Medio (M)	2	se ha detectado peligros que puedan dar lugar a consecuencias poco significativas
Bajo (B)	0	no se ha detectado consecuencia alguna, el riesgo es controlado.



3.2 definimos el nivel de exposición E según criterio evaluamos la exposición utilizando la siguiente tabla:

Nivel de exposición	Valor de E	Significado
Continua (EC)	4	La situación de exposición se presenta sin interrupción.
Frecuente (EF)	3	La situación de exposición se presenta varias veces durante la jornada laboral
Ocasional (EO)	2	La situación de exposición se presenta alguna vez durante la jornada laboral y por un periodo corto de tiempo
Esporádica (EE)	1	La situación de exposición se presenta de manera eventual.

Mr Baker



3.3 Al obtener los valores de deficiencia y exposición obtenemos la probabilidad multiplicando dichos valore (DxE)

El valor obtenido lo buscamos en la siguiente tabla para verificar cual es el nivel de probabilidad.

Niveles de probabilidad		Nivel de exposición			
		4	3	2	1
Nivel de deficiencia (D)	10	MA-40	MA-30	A-20	A-10
	6	MA-24	A-18	A-12	M-6
	2	M-8	M-6	B-4	B-2

Mr Baker



3.4 Según el dato obtenido en la tabla anterior buscamos que significa el valor de probabilidad obtenido en el siguiente cuadro.

Nivel de probabilidad	Valor P	Significado
Muy Alto (MA)	Entre 40 y 24	Situación muy deficiente con exposición frecuente. Normalmente la materialización del riesgo ocurre con frecuencia.
Alto (A)	Entre 20 y 10	Situación deficiente con exposición frecuente u ocasional. La materialización del riesgo es posible que suceda varias veces en la vida laboral.
Medio (M)	Entre 8 y 6	Situación deficiente con exposición esporádica. Es posible que suceda el daño alguna vez.
Bajo (B)	Entre 4 y 2	Situación mejorable con exposición casi nula. No es esperable que se materialice el riesgo.

Mr Baker



4. Obtenemos C consecuencia según criterio utilizando la siguiente tabla.

Nivel de consecuencia	C	Significado
		Daños personales
Mortal o catatrófico (M)	100	Muerte
Muy Grave (MG)	60	Lesiones o enfermedades graves irreparables. Incapacidad permanente o invalidez)
Grave (G)	25	Lesiones o enfermedades con incapacidad temporal
Leve (L)	10	Lesiones o enfermedades que no requieren incapacidad.

5. Al obtener los valores de probabilidad (p) y el nivel de consecuencia C lo multiplicamos y el valor obtenido lo buscamos en la siguiente tabla.

Nivel de riesgo $R = P \times C$		Nivel de probabilidad (P)			
		40-24	20-10	8-6	4-2
Nivel de consecuencia (C)	100	I 4000-2400	I 2000-1200	I 800-600	II 400-200
	60	I 2400-1440	I 1200-600	II 480-360	II 240 III 120
	25	I 1000-600	II 500 – 250	II 200-150	III 100- 50
	10	II 400-240	II 200 III 100	III 80-60	III 40 IV 20



5.1 Según el valor obtenido buscamos el significado en la tabla que se muestra a continuación.

Nivel de riesgo	Valor de R	Significado
I	4000-600	Situación crítica. Suspender actividades hasta que el riesgo esté bajo control.
II	500-150	Corregir y adoptar medidas de control de inmediato.
III	120-40	Mejorar si es posible.
IV	20	Mantener las medidas de control existentes, pero se deberían considerar soluciones o mejoras.

5.2 Se decide si el riesgo es aceptable o no.

Nivel de riesgo	Significado
I	No aceptable
II	No aceptable o aceptable con control específico
III	Aceptable
IV	Aceptable



6. Dado los diferentes riesgos se toman las medidas preventivas necesarias.

PROCESO	ACTIVIDAD	TAREA	MEDIDA PREVENTIVA

El proceso de identificación, evaluación, valoración y control de riesgos se realizan para actividades o procesos rutinarios si se realiza alguna modificación se evaluará de nuevo el proceso.

Para trabajos eventuales se analizaran dichos procedimientos con un sistema de permisos de trabajo detallado a continuación.

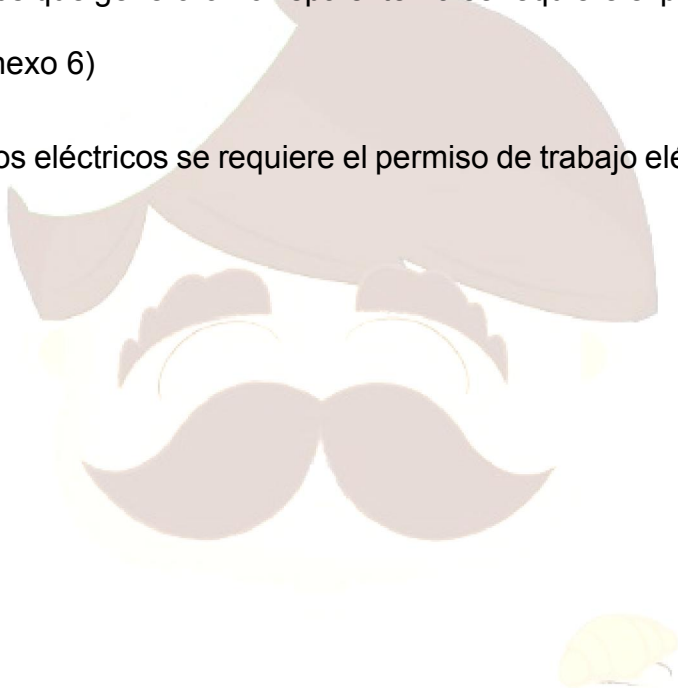
Análisis de trabajo seguro (ATS) (ver anexo 3) para todo trabajo deberá de llenarse este formulario igual que el permiso de trabajo general (ver anexo 4) (no incluye trabajos especiales) en los cuales se detallara paso a paso el procedimiento a realizar, el riesgo y su medida de prevención. Dicho permiso debe de entregarse y cerrarse en el área de trabajo para así verificar las condiciones del área y que no existan o queden riesgos en ella.



Para trabajos mayores a 1.80 metros de altura se requiere un permiso especial denominado Permiso de trabajo en altura (ver anexo 5).

Para trabajos que generaran chispa externa se requiere el permiso de trabajo en caliente (ver anexo 6)

Para trabajos eléctricos se requiere el permiso de trabajo eléctrico (ver anexo 7).



Mr Baker



ANEXOS

Mr Baker



Anexo 1 “hoja de control de sesiones”

HOJA CONTROL DE SESIONES.		
Nombre	Cargo	Firma

Aspectos de SySO que hayan surgido:

Recomendaciones:

Otros temas:



Anexo 2 “Matriz de identificación y evaluación”

		Matriz de Identificación y Evaluación de Riesgos MR. BAKER		LUGAR Y FECHA							
				PUESTOS DE TRABAJOS							
		☒ Inicial ☐ Periódica		Tipo de Evaluación:							
No.	Proceso	Actividad	Tarea	Peligro	Factor de Riesgo	(D)	E	Probabilidad (DXE)	C	Nivel de Riesgo	
1				Sobreesfuerzo	lesiones musculoesqueléticas			0		0	
					golpe en extremidades			0		0	
					aplastamiento			0		0	
				Trabajo con objeto pesado	lesiones en espalda y extremidades			0		0	
					lesiones musculoesqueléticas			0		0	
					golpe en extremidades			0		0	
				Sobreesfuerzo	lesiones musculoesqueléticas			0		0	
					golpe en extremidades			0		0	
					aplastamiento			0		0	
				Trabajo con objeto pesado	lesiones en espalda y extremidades			0		0	
					lesiones musculoesqueléticas			0		0	
					golpe en extremidades			0		0	
Sobreesfuerzo	lesiones musculoesqueléticas			0		0					
	golpe en extremidades			0		0					
	aplastamiento			0		0					
Trabajo con objeto pesado	lesiones en espalda y extremidades			0		0					
	lesiones musculoesqueléticas			0		0					
	golpe en extremidades			0		0					
Sobreesfuerzo	lesiones musculoesqueléticas			0		0					
	golpe en extremidades			0		0					
	aplastamiento			0		0					
Trabajo con objeto pesado	lesiones en espalda y extremidades			0		0					
	lesiones musculoesqueléticas			0		0					
	golpe en extremidades			0		0					

238



Anexo 4 “Permiso de trabajo general”

		MR. BAKER PERMISO DE TRABAJO GENERAL		#:
				ATS:
FECHA DE INICIO:		HORA DE INICIO:		
S	FECHA DE TERMINACIÓN:	HORA DE TERMINACIÓN:		
	PERMISO DE TRABAJO PRESENTADO POR:	PERMISOS ASOCIADOS		
	ÁREA:	TRABAJO EN ALTURA:		
		TRABAJO EN CALIENTE:		
	TRABAJO ELÉCTRICO:			
	OTRO:			
	EQUIPO:			
	DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRABAJO:			
	EQUIPO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN REUQUERIDOS			
	protección respiratoria	extintor de incendios	guantes de cuero	
maskarilla para polvo	una protección de oídos	arnés		
manga largas de cuero	doble protección auditiva	ninguna		
guantes de hule	botas de hule	otra		
gafas para químicos	botas con cubo			
PRECAUCIONES ESPECIALES DE SEGURIDAD:				
E	LA SIGUIENTE LISTA DEBE SER LLENADO POR EL EMISOR SI, NO Ó NO APLICA			
	para trabajo en altura ¿está capacitado el personal?			
	¿están el equipo y área libre de derrames?			
	¿se ha hecho el bloqueo mecánico del equipo?			
	¿se ha hecho el bloqueo eléctrico del equipo?			
	¿se han cubierto alcantarillas y drenajes?			
	¿se revisó el lugar junto con el emisor del permiso?			
TERMINACIÓN DEL PERMISO				
R	¿SE HA COMPLETADO EL TRABAJO?			
	SE NECESITA ESTE PERMISO PARA EL DÍA SIGUIENTE?			
	PERMISO DEVUELTO EN EL ÁREA DE TRABAJO?			
AUTORIZACIÓN Y RECEPCIÓN DEL PERMISO				
E	CERTIFICAMOS QUE EL ÁREA EN LA CUAL SE REALIZARÁ EL TRABAJO ES SEGURA POR LO CUAL AUTORIZAMOS		EMISOR:	FIRMA:
R	COMPRENDIENDO LAS PRECAUCIONES QUE DEBEN TOMARSE PARA REALIZAR EL		RECEPTOR:	FIRMA:



Anexo 5 “Permiso de trabajo en altura”

		MR. BAKER PERMISO DE TRABAJO EN ALTURA		#:
				ATS:
FECHA DE INICIO:		HORA DE INICIO:		
S	FECHA DE TERMINACIÓN:	HORA DE TERMINACIÓN:		
	PERMISO DE TRABAJO PRESENTADO POR:	PERMISOS ASOCIADOS		
		TRABAJO EN ALTURA:		
		TRABAJO EN CALIENTE:		
	ÁREA:	TRABAJO ELÉCTRICO:		
		OTRO:		
	EQUIPO:			
	DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRABAJO:			
	EQUIPO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN REUQUERIDOS			
	protección respiratoria	extintor de incendios	guantes de cuero	
maskarilla para polvo	una protección de oídos	arnés		
manga largas de cuero	doble protección auditiva	ninguna		
guantes de hule	botas de hule	otra		
gafas para químicos	botas con cubo			
				F.SOLICITANTE
PRECAUCIONES ESPECIALES DE SEGURIDAD:				
E	LA SIGUIENTE LISTA DEBE SER LLENADO POR EL EMISOR SI, NO Ó NO APLICA			
	para trabajo en altura ¿está capacitado el personal?			
	¿están el equipo y área libre de derrames?			
	¿es necesario realizar el trabajo en zona elevada?			
	¿el área de trabajo esta delimitada 2mts. A la redonda?			
	¿la escalera esta en buen estado?			
	¿el arnés esta en buen estado?			
	¿ganchos de seguridad en buen estado?			
	¿poleas de la escalera en buen estado?			
	¿la línea de vida esta en buen estado?			
	¿escalera con fisuras?			
	¿se ha hecho el bloqueo mecánico del equipo?			
	¿se ha hecho el bloqueo eléctrico del equipo?			
	¿se han cubierto alcantarillas y drenajes?			
	¿se revisó el lugar junto con el emisor del permiso?			
TERMINACIÓN DEL PERMISO				
R	¿SE HA COMPLETADO EL TRABAJO?			
	SE NECESITA ESTE PERMISO PARA EL DÍA SIGUIENTE?			
	PERMISO DEVUELTO EN EL ÁREA DE TRABAJO?			
AUTORIZACIÓN Y RECEPCIÓN DEL PERMISO				
E	CERTIFICAMOS QUE EL ÁREA EN LA CUAL SE REALIZARÁ EL TRABAJO ES SEGURA POR LO CUAL AUTORIZAMOS		EMISOR:	FIRMA:
R	COMPRENDO LAS PRECAUCIONES QUE DEBEN TOMARSE PARA REALIZAR EL		RECEPTOR:	FIRMA:



Anexo 6 “Permiso de trabajo en Caliente”

		MR. BAKER			
		PERMISO DE TRABAJO EN CALIENTE		#:	
				ATS:	
FECHA DE INICIO:			HORA DE INICIO:		
S	FECHA DE TERMINACIÓN:		HORA DE TERMINACIÓN:		
	PERMISO DE TRABAJO PRESENTADO POR:		PERMISOS ASOCIADOS		
			TRABAJO EN ALTURA:		
			TRABAJO EN CALIENTE:		
	ÁREA:		TRABAJO ELÉCTRICO:		
			OTRO:		
	EQUIPO:				
	DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRABAJO:				
	EQUIPO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN REUQUERIDOS				
	protección respiratoria		extintor de incendios	guantes de cuero	
mascarilla para polvo		una protección de oídos	arnés		
manga largas de cuero		doble protección auditiva	ninguna		
guantes de hule		botas de hule	otra		
gafas para químicos		botas con cubo			F.SOLICITANTE
PRECAUCIONES ESPECIALES DE SEGURIDAD:					
E	LA SIGUIENTE LISTA DEBE SER LLENADO POR EL EMISOR SI, NO Ó NO APLICA				
	para trabajo en altura ¿está capacitado el personal?				
	¿está el área libre de tóxicos y químicos?				
	¿están la máquina de soldar en un lugar seguro?				
	¿está el polo a tierra en un lugar seguro?				
	¿equipos inflamables cerca de área con llama abierta?				
	¿están el equipo y área libre de derrames?				
	¿se ha hecho el bloqueo mecánico del equipo?				
	¿se ha hecho el bloqueo eléctrico del equipo?				
	¿se han cubierto alcantarillas y drenajes?				
¿se revisó el lugar junto con el emisor del permiso?					
TERMINACIÓN DEL PERMISO					
R	¿SE HA COMPLETADO EL TRABAJO?				
	SE NECESITA ESTE PERMISO PARA EL DÍA SIGUIENTE?				
	PERMISO DEVUELTO EN EL ÁREA DE TRABAJO?				
AUTORIZACIÓN Y RECEPCIÓN DEL PERMISO					
E	CERTIFICAMOS QUE EL ÁREA EN LA CUAL SE REALIZARÁ EL TRABAJO ES SEGURA POR LO CUAL AUTORIZAMOS		EMISOR:		FIRMA:
R	COMPRENDIENDO LAS PRECAUCIONES QUE DEBEN TOMARSE PARA REALIZAR EL		RECEPTOR:		FIRMA:



Anexo 7 “Permiso de trabajo Eléctrico”

		MR. BAKER PERMISO DE TRABAJO ELÉCTRICO		#: _____ ATS: _____
FECHA DE INICIO:		HORA DE INICIO:		
S	FECHA DE TERMINACIÓN:		HORA DE TERMINACIÓN:	
	PERMISO DE TRABAJO PRESENTADO POR:		PERMISOS ASOCIADOS	
			TRABAJO EN ALTURA:	
	ÁREA:		TRABAJO EN CALIENTE:	
			TRABAJO ELÉCTRICO:	
			OTRO:	
	EQUIPO:			
	DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL TRABAJO:			
	EQUIPO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN REQUERIDOS			
	protección respiratoria		extintor de incendios	guantes de cuero
mascarilla para polvo		una protección de oídos	arnés	
manga largas de cuero		doble protección auditiva	ninguna	
guantes de hule		botas de hule	otra	
gafas para químicos		botas con cubo		F.SOLICITANTE
PRECAUCIONES ESPECIALES DE SEGURIDAD:				
E	LA SIGUIENTE LISTA DEBE SER LLENADO POR EL EMISOR SI, NO Ó NO APLICA			
	para trabajo en altura ¿está capacitado el personal?			
	¿están el equipo y área libre de derrames?			
	nivel de voltaje al cual se trabajará			
	¿son las condiciones adyacentes adecuadas?			
	¿instalaciones eléctricas provisionales?			
	¿el equipo tiene facilidad de un interruptor principal?			
	¿necesita alfombra aislante?			
	¿se trabajará con equipo energizado?			
	¿se informó que se trabajará con equipo energizado?			
	¿se han identificado los equipos?			
	¿se ha hecho el bloqueo mecánico del equipo?			
	¿se ha hecho el bloqueo eléctrico del equipo?			
	¿se han cubierto alcantarillas y drenajes?			
	¿se revisó el lugar junto con el emisor del permiso?			
TERMINACIÓN DEL PERMISO				
R	¿SE HA COMPLETADO EL TRABAJO?			
	SE NECESITA ESTE PERMISO PARA EL DÍA SIGUIENTE?			
	PERMISO DEVUELTO EN EL ÁREA DE TRABAJO?			
AUTORIZACIÓN Y RECEPCIÓN DEL PERMISO				
E	CERTIFICAMOS QUE EL ÁREA EN LA CUAL SE REALIZARÁ EL TRABAJO ES SEGURA POR LO CUAL AUTORIZAMOS		EMISOR:	FIRMA:
R	COMPRENDO LAS PRECAUCIONES QUE DEBEN TOMARSE PARA REALIZAR EL		RECEPTOR:	FIRMA:

Anexo 8



MR. BAKER



MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO



Elaboró:	
Fecha de elaboración:	
Fecha de actualización:	
Código:	

CONTROL DE REVISIONES Y CAMBIOS.

# de Revisión	Fecha de revisión y cambio	Responsable del cambio	Cambio realizado	Versión



Contenido

Introducción	247
Objetivos	249
Uso del Manual	249
Actualización	250
Elementos de los descriptores de puesto.....	250
Organigrama	252
Tabla de puestos por área de trabajo	253
Descripción de puestos:	254
Nombre del puesto: Administrador	254
Nombre del puesto: Panadero de pan francés	255
Nombre del puesto: Panadero de pan dulce.....	257
Nombre del puesto: Hornero	258
Nombre del puesto: Vendedor.....	260
Nombre del puesto: Engrasador	261
Nombre del puesto: Bodeguero	262

Mr Baker



Introducción

Para la administración de toda empresa es necesario contar con puestos de trabajo claramente definidos, los cuales establezcan las funciones, perfiles y características del puesto.

El presente Manual de Puestos y Funciones constituye un instrumento de gran importancia para el adecuado desarrollo del personal que conforma Mr. Baker; con ellos se busca establecer los requerimientos que cada puesto exige para ser desempeñado, estableciendo los niveles jerárquicos correspondientes.

Las ventajas y beneficios derivados del Manual de Puestos en una empresa, justifican de sobremanera su preparación y mantenimiento ya que se debe adecuar de según con las necesidades empresariales; por lo tanto, es recomendable dedicar esfuerzos con el fin de mantenerlo actualizado. El Manual de Puestos se diseña con el fin de dotar a Mr. Baker de un elemento esencial para la administración racional de sus recursos humanos. Los puestos que componen dicho instrumento se agrupan por actividades.

Este Manual está formado por las siguientes secciones:

- Objetivos
- Uso del manual
- Actualización
- Elementos de los descriptores de puesto



- Organigrama
- Tabla de puestos por área de trabajo
- Descripción de puestos
 - Administrador
 - Panificador de pan dulce
 - Panificador de pan francés
 - Hornero
 - Vendedor
 - Engrasador
 - Bodeguero

Mr Baker



Objetivos

- Desarrollar un manual de organización que describa de forma clara, sencilla y sistemática las responsabilidades y funciones que cada puesto tienen en la panadería Mr. Baker.
- Determinar las características requeridas de la persona aspirante o que está desempeñando un determinado puesto dentro del comité.
- Identificar claramente las actividades que corresponden a cada puesto.

Uso del Manual

En el presente Manual se mencionan las diversas posibilidades para los requisitos y se describen en orden de importancia. La primera posibilidad está orientada a los candidatos que desean ingresar a la organización. La segunda, usualmente sirve para hacer carrera dentro de ésta y para ampliar el reclutamiento, tanto interna como externamente.

El Manual Descriptivo de Puestos es una herramienta que dota a Mr. Baker, de un elemento esencial para la administración racional de sus recursos humanos, como guía para la toma de decisiones y para diferenciación de puestos.



Actualización

Se recomienda hacer una revisión y actualización cada dos años, así como cada vez que ocurra cambio al interior de los puestos o de la estructura.

Todo cambio o modificación a los puestos de trabajo o la estructura existente, será decidido por la Administración, quien realizará los análisis y evaluaciones necesarias y definirá recomendaciones pertinentes a los cambios recomendados.

Elementos de los descriptores de puesto

Los descriptores de puesto están formados por los siguientes elementos:

- Código del puesto: Número asignado a cada puesto de trabajo para su reconocimiento.
- Jefe inmediato: persona que se encuentra en el puesto superior de una jerarquía y que tiene las facultades necesarias para mandar a sus subordinados.
- A quien supervisa: persona supervisada o a cargo.
- Objetivo: fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos.



- Descripción del puesto: documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.
- Funciones: el conjunto de responsabilidades, tareas, actividades necesarias para desempeñar un determinado puesto de trabajo.
- Perfil del puesto: método de recopilación de los requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una empresa.

Las descripciones de los puestos, están orientados a una descripción generalizada para guiar el quehacer organizacional tras el logro de los objetivos y no de limitar las funciones que se ejecutan en los diferentes puestos.

Mr Baker



Organigrama

El organigrama que se implementa a partir del 13 abril de 2018.



Mr Baker



Tabla de puestos por área de trabajo

Nombre del puesto	Código	Cantidad de personal
Administrador	MBA00001	1
Panificadores de pan dulce	MBD00002	2
Panificadores de pan francés	MBF00003	2
Hornero	MBH00004	2
Vendedor	MBV00005	6
Engrasador	MBE00006	1
Bodeguero	MBB00007	1



Descripción de puestos:

Nombre del puesto: Administrador

Código del puesto: MBA00001

Jefe inmediato: Ninguno

A quien supervisa: panificadores de pan dulce, panificadores de pan francés, hornero, vendedor, bodeguero.

Objetivo del puesto: Administrar la panadería, dando seguimiento a los recursos humanos y materiales.

Descripción del puesto: dirigir, coordinar y supervisar que todas las actividades de la panadería se lleven a cabo, para ello debe hacer un seguimiento y control de cada una de las aéreas que pertenecen a la panadería.

Funciones:

- Orientar la dirección de la empresa.
- Definir las metas y objetivos de la panadería.
- Controlar de forma integral las funciones de cada una de las áreas.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías, materias primas, insumos y productos más adecuados.
- Gestionar y optimizar los recursos



Perfil del puesto:

- Edad: Mayor de 21 años.
- Escolaridad: mínimo Bachillerato.
- Experiencia: mínimo 2 años en el rubro panadero.
- Domicilio: Indiferente
- Condiciones de salud: debe presentar certificado de unidad de salud en que haga constar su buen estado de salud.
- Competencias: honestidad, responsabilidad, disciplina y trabajo en equipo, habilidad para administrar.

Nombre del puesto: Panadero de pan francés

Código del puesto: MBF00003

Jefe inmediato: Administrador

A quien supervisa: Engrasador

Objetivo del puesto: Realizar los diferentes tipos de pan francés garantizando un producto de calidad.

Descripción del puesto: Estará encargado de la producción de pan francés en sus diferentes presentaciones, además de manipular las máquinas y equipos de la panadería y verificar la calidad del producto.



Funciones:

- Administrar insumos y materias primas para la elaboración del pan francés.
- Preparar la materia prima para la elaboración de los productos.
- Llevar el control y mantenimiento de la maquinaria de la panadería.
- Vigilar y controlar la calidad del producto.
- Implementar buenas prácticas de manufactura.
- Mantener limpia su área de trabajo
- Colaborar con la limpieza general de la panadería.

Perfil del puesto:

- Edad: Mayor de 18 años.
- Escolaridad: mínimo 9°, se brindaran oportunidades de seguir estudiando.
- Experiencia: mínimo 6 meses en el rubro panadero.
- Domicilio: preferiblemente que resida cerca de la zona.
- Condiciones de salud: debe presentar certificado de unidad de salud en que haga constar su buen estado de salud.
- Competencias: honestidad, responsabilidad, disciplina y trabajo en equipo, habilidad para hacer pan francés.



Nombre del puesto: Panadero de pan dulce

Código del puesto: MBD00002

Jefe inmediato: Administrador

A quien supervisa: Ninguno

Objetivo del puesto: Realizar los diferentes tipos de pan dulce garantizando un producto de calidad.

Descripción del puesto: Estará encargado de la producción de pan dulce en sus diferentes presentaciones, además de manipular las máquinas y equipos de la panadería y verificar la calidad del producto.

Funciones:

- Administrar insumos y materias primas para la elaboración del pan dulce.
- Preparar la materia prima para la elaboración de los productos.
- Llevar el control y mantenimiento de la maquinaria de la panadería.
- Vigilar y controlar la calidad del producto.
- Implementar buenas prácticas de manufactura.
- Mantener limpia su área de trabajo
- Colaborar con la limpieza general de la panadería.



Perfil del puesto:

- Edad: Mayor de 18 años.
- Escolaridad: mínimo 9°, se brindarán oportunidades de seguir estudiando.
- Experiencia: mínimo 6 meses en el rubro panadero.
- Domicilio: preferiblemente que resida en la zona.
- Condiciones de salud: debe presentar certificado de unidad de salud en que haga constar su buen estado de salud.
- Competencias: Honestidad, Responsabilidad, Disciplina y Trabajo en Equipo, habilidad para hacer pan dulce.

Nombre del puesto: Hornero

Código del puesto: MBH00004

Jefe inmediato: Administrador

A quien supervisa: Ninguno

Objetivo del puesto: Hornear los productos de la panadería.

Descripción del puesto: Será el encargado de hornear los diferentes tipos de pan, manteniendo la temperatura y tiempo establecido en hornos para cada tipo de pan.



Funciones:

- Verificar la temperatura y tiempo de cocción de cada tipo de pan
- Avisar sobre el abastecimiento de gas
- Llevar el control y mantenimiento de la maquinaria de la panadería.
- Vigilar y controlar la calidad del producto.
- Implementar buenas prácticas de manufactura.
- Mantener limpia su área de trabajo
- Colaborar con la limpieza general de la panadería.

Perfil del puesto:

- Edad: Mayor de 18 años.
- Escolaridad: mínimo 9°, se brindarán oportunidades de seguir estudiando.
- Experiencia: mínimo 6 meses en el rubro panadero.
- Domicilio: preferiblemente que resida en la zona.
- Condiciones de salud: debe presentar certificado de unidad de salud en que haga constar su buen estado de salud.
- Competencias: Honestidad, Responsabilidad, Disciplina y Trabajo en Equipo, habilidad para hornear pan dulce y pan francés.



Nombre del puesto: Vendedor

Código del puesto: MBV00005

Jefe inmediato: Administrador

A quien supervisa: Ninguno

Objetivo del puesto: Vender pan francés y pan dulce

Descripción del puesto: Será el encargado de vender los diferentes tipos de pan, manteniendo la salubridad y creando afinidad con los clientes.

Funciones:

- Venta, trato directo con clientes, ventas adicionales.
- Destacar acciones promocionales.

Perfil del puesto:

- Edad: Mayor de 18 años.
- Escolaridad: mínimo 9°, se brindaran oportunidades de seguir estudiando.
- Experiencia: mínimo 6 meses en el rubro panadero.
- Domicilio: preferiblemente que resida en la zona.
- Condiciones de salud: debe presentar certificado de unidad de salud en que haga constar su buen estado de salud.
- Competencias: honestidad, responsabilidad, disciplina y trabajo en equipo, habilidad de venta, habilidades en venta y buen trato del cliente.



Nombre del puesto: Engrasador

Código del puesto: MBE00006

Jefe inmediato: Panadero de pan francés

A quien supervisa: Ninguno

Objetivo del puesto: Mantener engrasadas las latas para el pan francés.

Descripción del puesto: Estará encargado de engrasar adecuadamente las latas de pan francés antes de empezar la jornada de producción.

Funciones:

- Administrar insumos para el engrasado de latas de pan francés.
- Realizar limpieza general en las latas
- Preparar la grasa para las latas.
- Llevar el control y el cuido correcto de las latas.
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Colaborar con la limpieza de la panadería.
- Apoyar al panadero de pan francés.



Perfil del puesto:

- Edad: Mayor de 18 años.
- Escolaridad: mínimo 9°, se brindaran oportunidades de seguir estudiando.
- Experiencia: mínimo 6 meses en el rubro panadero.
- Domicilio: preferiblemente que resida en la zona.
- Condiciones de salud: debe presentar certificado de unidad de salud en que haga constar su buen estado de salud.
- Competencias: honestidad, responsabilidad, disciplina y trabajo en equipo, habilidad para engrasar latas de pan francés y pan dulce.

Nombre del puesto: Bodeguero

Código del puesto: MBB00007

Jefe inmediato: Administrador

A quien supervisa: Ninguno

Objetivo del puesto: Operar la bodega de insumos y materia prima mediante la compra, almacenamiento y control.

Descripción del puesto: Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los elementos entregados bajo custodia y administración; llevando el control del material, equipo y herramienta que se tenga en bodega.



Funciones:

- Preparar los pedidos en base a las órdenes de producción.
- Archivar en orden los pedidos del día.
- Realización de las guías de salida de los insumos utilizados por las diferentes áreas de trabajo en las actividades realizadas por ellos en el día.
- Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren en orden por género o código.
- Velar por la limpieza de la bodega (estanterías, piso, baños e insumos).
- Velar porque no haya roedores u otra plaga que destruya los insumos o materiales existentes.
- Revisión y recolección de firmas de las guías de salida de los responsables de cada área de trabajo.

Perfil del puesto:

- Edad: Mayor de 18 años.
- Escolaridad: mínimo 9°, se brindarán oportunidades de seguir estudiando.
- Experiencia: mínimo 6 meses en el área.
- Domicilio: preferiblemente que resida en la zona.
- Condiciones de salud: debe presentar certificado de unidad de salud en que haga constar su buen estado de salud.



- Competencias: honestidad, responsabilidad, disciplina, trabajo en equipo, habilidad para las labores involucradas en el almacenaje de materias primas e insumos y control de bodegas.



Mr Baker

Anexo 9



MR. BAKER



Mr Baker

PLAN DE MERCADEO.



Contenido

Introducción.....	269
Objetivos.....	270
Uso del Manual.....	270
Actualización.	271
1. Productos de Mr. Baker.	271
1.1 Personal técnico para producción y comercialización.....	272
1.2 Línea tipo de producto pan dulce.....	272
1.3 Pan francés.....	273
1.4 Pizza.....	273
2. Plan de ventas.....	274
2.1. Plan de comunicación	275
2.1.2 Público objetivo.....	275
2.1.2 Medios Publicitarios.....	276
2.2 Estrategia de mediano Plazo.....	277
2.2.1 Sala de ventas.....	277
2.2.2 Empaque/ Exterior.....	278
2.2.3 Plus Point (dar a cliente por fidelidad, como valor agregado).....	279
2.2.4 Fuerza de Venta. Incrementos de vendedores.....	280
2.3 Estrategia de Corto plazo.....	280
2.3.1 Tarjetas de Presentación	280
2.3.2 Elaboración de Material de POP.....	281
2.3.3 Medios electrónicos.....	282
2.3.4 Implementación de Slogan.....	282
2.3.5 Política de Promoción de producto.....	283
2.3.6 Canales de comercialización.....	284
Precio	284
3. Estrategia de posicionamiento.....	285
4. Estrategia de producto/ servicio	286
4.1 Producto.....	287



4.2 Atributo de servicio.....	287
5. Políticas de servicio al cliente.	288
6. Porcentaje de crecimiento en ventas mensual.....	289



Mr Baker



Introducción.

Se ha elaborado el plan de mercadeo para Mr. Baker, debido a la necesidad de incrementar el nivel de ventas, traducándose en la búsqueda de mayor Rentabilidad para Propietario, también se da la oportunidad para Mr. Baker la compra de una propiedad para Local de planta de producción, incluyendo sala de ventas; volviéndose importante establecer un manual de plan de mercadeo; el giro de Mr. Baker es el servicio en área de Panadería, comercializando pan dulce, pan francés, pan para tortas mexicanas, y Pizza por pedidos, destacando la producción de pan dulce y francés.

El negocio actualmente funciona en colonia Divina Providencia, desvió Costa del Sol, municipio de San Pedro Masahuat, departamento de la Paz, en local alquilado, con instalaciones provisionales donde está, el área de producción, almacenamiento de materia prima e insumos; la producción es una actividad diaria.

El plan de mercadeo tiene como objetivo elaborar estrategias de corto, mediano y largo plazo para realizar un incremento progresivo en las ventas de forma sistemática, buscando generar mayor posicionamiento en mercado y rentabilidad a propietario.



Objetivos

- Mejorar el posicionamiento de Panadería Mr. Baker en las colonias aledañas, con referencia a la competencia.
- Convertir la panadería como marca Líder en Municipio.
- Incrementar el volumen de ventas por año en un 25%.
- Un plan de mercadeo, será una guía de acción que permitirá definir a propietario las estrategias para el incremento de sus ventas.
- Aumentar la rentabilidad por periodos semestrales o anuales
- Posicionar Marca en mente de consumidor
- Utilizar diferentes herramientas tecnológicas para llevar información de los servicios de mr. Baker.
- Promover un producto de calidad y buen precio.

Uso del Manual

El manual de Mercadeo, es una herramienta que contiene guía de procedimientos para implementar las estrategias de mercadeo, donde se incluye plan de ventas, estrategia de precios, producto, servicio y políticas de servicio al cliente.



Actualización.

Se recomienda hacer una revisión y actualización cada año, o dependiendo de la necesidad de mejora, o como la administración lo considere conveniente.

Todo proceso de mejora o cambio, será decidido por la Administración, quien realizará los análisis y evaluaciones necesarias.

1. Productos de Mr. Baker.

Mr. Baker, está enfocado en la fabricación de pan, pan francés, Donuts y Pizza. Dentro de los cuales hay una variedad de productos que se detallan según sus líneas de producción.

La comercialización de Los productos es realizada en la colonia Divina Providencia, desvío Costa del Sol, sin embargo con el plan de Mercadeo se pretende expandir el radio de ventas y alcanzar mayor número de clientes.



1.1 Personal técnico para producción y comercialización.

El personal Técnico está conformado de la siguiente manera.

- 2 panificadores de Pan francés.
- 2 panificadores de Pan Dulce.
- 4 Auxiliares de panadería.
- 3 Vendedores.

1.2 Línea tipo de producto pan dulce.

El pan dulce forma parte de la alimentación de cada salvadoreño, es por eso que Mr. Baker tiene dentro de su línea de producción la siguiente clasificación:

- Pelota
- Torta
- Zapos
- Gusanos
- Peso
- Cachos
- Clase
- Momito
- Enrollado
- Donas
- María luisa,
- Peperechas
- viejitas.
- semita





1.3 Pan francés.

El Pan francés es un producto alternativo o complementario a la Tortilla en los hogares u comercios salvadoreños, la producción y comercialización vienen a ser parte importante de la alimentación diaria.

Tipo de Pan: indio pequeño; pan de Bola



1.4 Pizza.

Historia. El origen más aceptado se sitúa en la antigua Roma, donde se acostumbraba hacer pan de forma circular y, luego del cocinado, cortarlo en porciones como con las pizzas actuales. Entonces es posible deducir que el origen de la pizza se debe al agregado de ingredientes extras sobre este tipo de pan.

La pizza moderna se desarrolló hacia el siglo xvii en la ciudad de Nápoles, Italia, lugar donde existen las primeras referencias documentales acerca de los orígenes de una especie de tarta con tomate.



Es así como Mr. Baker agrega dentro de sus productos la Producción y comercialización de Pizza, dentro de las especialidades mencionamos las siguientes. Pizza Jamón, Vegetales y Pizza Pollo.



2. Plan de ventas.

El plan de ventas es una herramienta de apoyo para Mr. Baker, con el objetivo que realice una gestión sistematizada de crecimiento y desarrollo de sus productos, logrando un incremento porcentual en volumen de ventas, traduciéndose para propietario en mejor posicionamiento en mercado y mayor rentabilidad.



2.1. Plan de comunicación

2.1.2 Público objetivo

El público objetivo está constituido por todas aquellas personas o clientes potenciales que residen en la zona y colonias aledañas, donde está ubicada la Panadería.

Las instalaciones actuales son alquiladas, donde se ha realizado distribución de espacios a las necesidades de funcionamiento de la panadería, no contando con local propio, pero en la proyección de mediano plazo, está prevista la construcción de local propio, por lo que se considera muy importante el conocimiento y uso de manual de Mercadeos, para su implementación.

El esfuerzo de promoción se centrará en local, cuya imagen debe ser acorde a la calidad de los productos. Muy importante implementar imagen corporativa en bolsas plásticas o papel, los uniformes o delantales de Panaderos, Gorros así como en camisetitas de vendedores, etc. También se cuidará la exposición de los productos disponiéndolos de una manera atractiva que facilite la compra por impulso, desarrollando además acciones de dinamización del punto de venta, como degustaciones, promociones, entre otros.



2.1.2 Medios Publicitarios.

Los medios publicitarios que tendrá la panadería será un rotulo en el negocio y un Banner ubicado en la entrada de la colonia divulgando la Pendería, carteles en puntos más visitados por los pobladores como tiendas, escuela, entre otros.

En las instalaciones de Mr. Baker se utilizara los colores Institucionales, con el objetivo de crear identidad en la mente del consumidor hacia Mr. Baker.

Banner dimensiones: 2.50mt de largo x 1.50 de ancho.





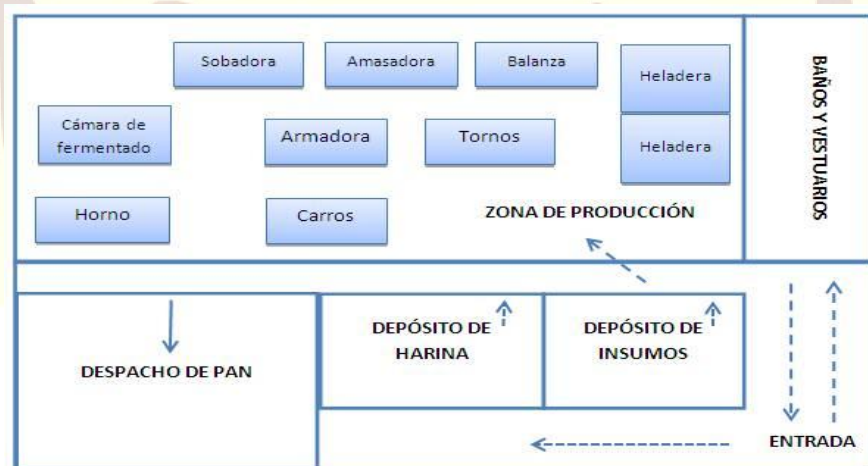
2.2 Estrategia de mediano Plazo.

2.2.1 Sala de ventas.

Dentro del proyecto de inversión de construcción de planta de producción se incluirá espacio para sala de ventas, cuyo costo aproximado de inversión será de \$5,000.00 para un área aproximada de 25m²; tomando como base el valor de \$200.00 x m², el objetivo es crear un ambiente agradable y exhibición del producto

Se pretende promover el posicionamiento de marca e incrementar el volumen de ventas, entablando una mejor comunicación con cliente

Distribucion propuesta en planta de panaderia y sala de ventas.





2.2.2 Empaque/ Exterior.

Como complemento del servicio se tendrá la implementación de entrega de producto en un envase atractivo y práctico tanto para la compra de productos normales en bolsa de papel o plástica con el logo de la marca como packs de productos, que evoque al consumidor la calidad de éstos.

Los packs de productos refieren a tener un “mix” de productos de panadería y complementarios (crema, café, queso, mermelada, etc.) para diferentes instancias de consumo como lo son picnic, reuniones con los amigos o algo especial para la familia, los cuales se entregarán en bolsa reciclable con el objetivo de proporcionar merchandising a la marca.



Bolsa con logo mr. Baker.

2.2.3 Plus Point (dar a cliente por fidelidad, como valor agregado).

Objetivo. Siempre dar al cliente más de lo que el espera.

Para eventos especiales, como día de la Madre, día del padre o compras periódicas mayor a 6 meses, para fin de año, agregar una promoción al producto cortesía de Mr. Baker.

Valor de Inversión, mínima de acuerdo a política definida. Realizar una combinación de Pizza acompañada de una gaseosa. Un Llavero o una Taza Promocional en fin de años.





2.2.4 Fuerza de Venta. Incrementos de vendedores.

Contratación de vendedores y capacitarlos para atención al cliente, de acuerdo a necesidad de incremento de volumen de ventas, o demanda del producto.



2.3 Estrategia de Corto plazo.

2.3.1 Tarjetas de Presentación

En la panadería o sala de ventas y vendedores. Dispondrán de tarjetas de tamaño presentación en las cuales se incorporarán toda la información de contacto como son página web, redes sociales y teléfonos, facilitando la relación con el consumidor y conocimiento de los productos que se ofrecen.

Elaboración de hojas Volantes, brouchures, para distribuirlos en zonas de ventas.



2.3.2 Elaboración de Material de POP.

Objetivo. Promover la imagen corporativa.

Descripción	Costo de Inversión
• Lapiceros	\$50.00
• Tazas	\$35.00
• llaveros	\$20.00
• Calcomanías	\$15.00





2.3.3 Medios electrónicos.

Creación de un teléfono de contacto para pedidos vía WhatsApp, para pedidos directos de clientes frecuentes.



Implementación de página en Facebook, para promover la marca, promociones de temporadas y posicionar en la mente del cliente a Mr. Baker.

facebook

2.3.4 Implementación de Slogan.

Se recomienda la posibilidad de cambio de Slogan, con el objetivo de hacerlo más atractivo al cliente y que resalte los atributos del producto.

Nota. Recomendación cambiar el slogan

No somos la única opción, pero si la mejor.



Por:

1. **Del Horno a su paladar.**
2. **Illela tu vida de sabor.**
3. **Del Horno a su mesa.**
4. **Gran Sabor.**

2.3.5 Política de Promoción de producto.

Para temporadas.

Para época de Fiestas patronales de San Pedro Masuahuat, Hacer promoción de promover la venta de Donuts promoción al 3x2.

Para Semana Santa, venta de Torta Seca a precio especial.

Para época de Fin de año, Pan navideño, mostrándolo en presentación a la época.





2.3.6 Canales de comercialización

Para implementar la distribución de los productos serán los siguientes medios:

1. El canal directo.

Se utilizara cuando los consumidores se presenten personalmente a la panadería a comprar los productos. O el vendedor lleva el producto a usuario final.

2. Canal Indirecto.

Este canal se implementara cuando la panadería realice la venta a los intermediarios, es decir, a tiendas, gasolineras, comedores y estas, a los consumidores finales.

Precio

El precio de los productos se fija tomando en cuenta:

- a. los costos de producción
- b. el precio de la competencia
- c. el valor agregado que poseen; es decir, la calidad de los insumos, que en buena proporción son provenientes de la zona
- d. Brindar siempre un producto fresco elaborados en el día
- e. buen sabor, olor, calidad



3. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de Mr. Baker está basada en base a los beneficios ofrecidos por sus productos, que son:

- Seguridad, tranquilidad y confianza alimenticia de los productos.
- Calidad de los productos.
- Mejor opción en productos saludables.

Estos beneficios tienen que ser comunicados al personal operativo y de ventas haciendo mucho énfasis, como parte de Imagen utilizar Slogan palabras como: **“del Horno a su Mesa, “Gran Sabor”**, a modo que esto no solo ayuda a atraer clientes que estén interesados en dichos atributos en un producto, sino que también ayuda a reforzar y exaltar las características por las cuales los clientes valoran sus productos. Así, se pueden responder las siguientes preguntas, que ayudan a resumir el posicionamiento de la empresa:

1. ¿Una marca para qué?: Para “ofrecer la mayor variedad de productos frescos y saludables para mejorar la calidad de vida de aquellos que por su salud desean alimentarse correctamente, cumpliendo sus expectativas de calidad, sabor, confianza y nutrición.



2. ¿Una marca para quién?: El principal segmento y razón de ser de la empresa, son las personas que quieren cuidarse física y sanamente al buscar consumir productos saludables.
3. ¿Una marca para cuándo?: Para ocasiones especiales, para todos los días, para el almuerzo, para la cena, para el café, etc.,

4. Estrategia de producto/ servicio

Para determinar cuál es la estrategia de productos, se hace un análisis de los atributos relevantes para los clientes, por los cuales están dispuestos a pagar.

Dado el posicionamiento de la panadería en la mente de los consumidores, hay varios atributos de una panadería de esta categoría que se dan por sentado que debe tener, por lo cual no se han considerado como diferenciadores.

Atributos del Producto	Atributos del Servicio
Apariencia	Rapidez de atención
Variedad de Productos	Ambientación del local
Aroma	Exhibición de productos
Frescura	Presentación de los
Sabor	trabajadores

En base al análisis, se consideran como principales atributos que generen diferenciación sobre los competidores:



4.1 Producto.

La apariencia tiene una relación directa con la sensación de “calidad” del producto, siendo los más atractivos más convincentes para los consumidores generando una influencia positiva en la compra.

La variedad de productos es relevante bajo dos conceptos: uno, a las personas les gusta tener la opción de escoger y variar para probar productos nuevos y diferentes; dos, apoya el hecho que los clientes quieren tener la opción de poder conseguir varios productos en un solo lugar; a su vez hay varios estudios que demuestran que al existir una mayor variedad de producto se puede aumentar de forma significativa el consumo.

4.2 Atributo de servicio.

El perfil de los clientes busca una rápida atención, con amabilidad, carisma, también disminuir sus tiempos y poder acceder a una mayor variedad de servicios en una misma actividad, logrando identificar al vendedor por medio de su respectivo uniforme.



5. Políticas de servicio al cliente.

- 1) Atención rápida en pedidos.
- 2) Recibir y canalizar correctamente las quejas, reclamos, sugerencias de los clientes.
- 3) Es obligación de cada colaborador de Mr. Baker , dar un servicio con calidez y respeto hacia el cliente, atendiendo sus requerimientos
- 4) Atender con igualdad de condiciones, sin preferencias o discriminación en el trato a todos los clientes, sin importar edad, credo, sexo, religión condición socioeconómica, política o académica.
- 5) Garantizar un producto de calidad al consumidor y así buscar su fidelidad.

Mr Baker



6. Porcentaje de crecimiento en ventas mensual.

El crecimiento se considera porcentual en volumen de ventas del 2% por cada mes, logrando a diciembre un total de incremento de ventas del 22%. Es de reconocer que hay meses donde se ve disminuidas la ventas, esperando compensar con los meses marzo o abril, agosto y diciembre, fechas festivas. El objetivo es que a cierre de año se logre un incremento total como mínimo del 22% en relación al periodo anterior.

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUB.	NOV.	DICIEMBRE
2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	22%
PERIODO 2018											
PERIODO 2019											
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUB.	NOV.	DICIEMBRE
2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	22%

Mr Baker

Anexo 14

Identificación de riesgos proceso de pan dulce y pan francés

		Matriz de Identificación y Evaluación de Riesgos BAKER				MR.		LUGAR Y FECHA		San Pedro Masahuat	
								PUESTOS DE TRABAJOS		Panificación	
		☒ Inicial ☐ Periódica		Tipo de Evaluación:		TRABAJADORES EXPUESTOS		7			
No.	Proceso	Actividad	Tarea	Peligro	Factor de Riesgo	(D)	E	Probabilidad (DXE)	C	Nivel de Riesgo	MEDIDA PREVENTIVA
1	PREPARACIÓN DE PAN.	PREPARACIÓN DE PAN DULCE Y FRANCES	TRASLADAR MATERIALES	Sobreesfuerzo	Lesiones musculoesqueléticas	2	2	4	10	40	Uso de faja
				Caída al mismo nivel	Esguince, fractura	2	2	4	10	40	Calzado adecuado
					Aplastamiento	2	2	4	25	100	Calzado adecuado, uso de guantes
				Postura, manejo de carga	Lesiones espalda y extremidades.	2	2	4	25	100	Manejo correcto de carga.
			PREPARACION DE LA MASA	Contacto con fluidos corporales	Reacciones alérgicas, dermatitis	3	2	6	10	60	Uso de tapabocas, hidratación
				Mala postura, sobreesfuerzo.	Lesión musculoesqueléticas	3	2	6	25	150	Postura correcta
				Disconfort térmico	Fatiga, golpe de calor	2	2	4	10	40	Hidratación
				Polvos organicos e inorganicos, vapores	Irritación en la vías respiratorias, ojos, reacciones alérgicas.	2	2	4	10	40	Uso de tapabocas, hidratación adecuada
			CILINDRADO	Disconfort térmico	Fatiga, golpe de calor	2	2	4	10	40	Hidratación
				Contacto con fluidos corporales	Reacciones alérgicas, dermatitis	3	2	6	10	60	Uso de tapabocas, hidratación adecuada
				Sobreesfuerz, atrapamiento, golpe, Manipulación de equipo.	Aplastamiento	2	2	4	25	100	Uso adecuado de equipo
					Lesiones en espalda y extremidades, heridas, amputaciones, trastomo de tejidos.	4	2	8	25	200	Uso adecuado de equipo, mantenimiento, normas de autocuido
			HORNEADO	Disconfort térmico	Fatiga, golpe de calor, desmayo.	6	2	12	10	120	Hidratación, uso de guantes.
				Disconfort térmico	Quemaduras	5	2	10	25	250	Uso de guantes
				Postura, manejo de carga	Lesiones espalda y extremidades.	2	2	4	25	100	Manejo adecuado de carga, uso de faja.
				Contacto con fluidos corporales	Reacciones alérgicas, dermatitis	2	2	4	10	40	Uso de tapabocas, hidratación adecuada
			TRASLADO A CANASTA	Trabajo con objeto pesado	Lesiones musculoesqueléticas	2	2	4	25	100	Postura correcta
					Golpe en extremidades	2	2	4	10	40	Uso de guantes, Calzado adecuado.
				Caída al mismo nivel	Aplastamiento	2	2	4	10	40	Uso de guantes, Calzado adecuado.
					Esguince, fractura	3	2	6	25	150	Cinta antideslizante, calzado adecuado

Identificación de riesgos proceso de donas

		Matriz de Identificación y Evaluación de Riesgos BAKER		MR.		LUGAR Y FECHA				San Pedro Mesahuat	
						PUESTOS DE TRABAJOS				Panificación	
						TRABAJADORES EXPUESTOS				7	
☒ Inicial ☐ Periódica		Tipo de Evaluación:									
No.	Proceso	Actividad	Tarea	Peligro	Factor de Riesgo	(D)	E	Probabilidad (DXE)	C	Nivel de Riesgo	MEDIDA PREVENTIVA
2	PREPARACIÓN DE PAN.	PREPARACIÓN DE DONAS	TRASLADAR MATERIALES	Sobreesfuerzo	Lesiones musculoesqueléticas	2	2	4	10	40	Uso de faja
				Caída al mismo nivel	Esguince, fractura	2	2	4	10	40	Calzado adecuado
					Aplastamiento	2	2	4	25	100	Calzado adecuado, uso guantes
				Postura, manejo de carga	Lesiones espalda y extremidades.	2	2	4	25	100	Manejo correcto de carga.
			PREPARACION DE LA MASA	Contacto con fluidos corporales	Reacciones alérgicas, dermatitis	3	2	6	10	60	Uso de tapabocas, hidratación.
				Mal postura, sobreesfuerzo.	Lesión musculoesqueléticas	3	2	6	25	150	Postura correcta
				Disconfort térmico	Fatiga, golpe de calor	2	2	4	10	40	Hidratación
				Polvos orgánicos e inorgánicos, vapores	Irritación en la vías respiratorias, ojos, reacciones alérgicas.	2	2	4	10	40	Uso de tapabocas, hidratación adecuada
			CILINDRADO	Disconfort térmico	Fatiga, golpe de calor	2	2	4	10	40	Hidratación
				Contacto con fluidos corporales	Reacciones alérgicas, dermatitis	3	2	6	10	60	Uso de tapabocas, hidratación adecuada
				Sobreesfuerzo, atrapamiento, golpe, Manipulación de equipo.	Aplastamiento	2	2	4	25	100	Uso adecuado de equipo
					Lesiones en espalda y extremidades, heridas, amputaciones, trastorno de tejidos.	4	2	8	25	200	Uso adecuado de equipo, mantenimiento, normas de autocuido
			FREIDO	Disconfort térmico	Fatiga, golpe de calor, desmayo.	2	2	4	10	40	Hidratación adecuada
				Disconfort térmico	Quemaduras	6	2	12	60	720	Uso de guantes.
			TRASLADO A CANASTA	Trabajo con objeto pesado	Lesiones musculoesqueléticas	2	2	4	25	100	Postura correcta
					Golpe en extremidades	2	2	4	10	40	Uso de guantes, Calzado adecuado.
				Caída al mismo nivel	Aplastamiento	2	2	4	10	40	Uso de guantes, Calzado adecuado.
					Esguince, fractura	3	2	6	25	150	Cinta antideslizante, calzado adecuado

Identificación de riesgos proceso de realización de pizza.

		Matriz de Identificación y Evaluación de Riesgos BAKER		MR.		LUGAR Y FECHA				San Pedro Masahuat	
						PUESTOS DE TRABAJOS				Panificación	
						TRABAJADORES EXPUESTOS				7	
☒ Inicial ☐ Periódica		Tipo de Evaluación:									
No.	Proceso	Actividad	Tarea	Peligro	Factor de Riesgo	(D)	E	Probabilidad (DXE)	C	Nivel de Riesgo	MEDIDA PREVENTIVA
3	PREPARACIÓN DE PAN.	PREPARACIÓN DE PIZZA	TRASLADAR MATERIALES	Sobreesfuerzo	Lesiones musculoesqueléticas	2	2	4	10	40	Uso de faja
				Caída al mismo nivel	Esguince, fractura	2	2	4	10	40	Calzado adecuado
					Aplastamiento	2	2	4	25	100	Calzado adecuado, uso de guantes
				Postura, manejo de carga	Lesiones espaldas y extremidades.	2	2	4	25	100	Manejo correcto de carga.
			PREPARACIÓN DE LA MASA	Contacto con fluidos corporales	Reacciones alérgicas, dermatitis	3	2	6	10	60	Uso de tapabocas, hidratación adecuada.
				Mala postura, sobreesfuerzo.	Lesión musculoesqueléticas	3	2	6	25	150	Postura correcta
				Disconfort térmico	Fatiga, golpe de calor	2	2	4	10	40	Hidratación
				Polvos orgánicos e inorgánicos, vapores	Iritación en la vías respiratorias, ojos, reacciones alérgicas.	2	2	4	10	40	Uso de tapabocas, hidratación adecuada
			CILINDRADO	Disconfort térmico	Fatiga, golpe de calor	2	2	4	10	40	Hidratación
				Contacto con fluidos corporales	Reacciones alérgicas, dermatitis	3	2	6	10	60	Uso de tapabocas, hidratación adecuada
				Sobreesfuerzo, atrapamiento, golpe, Manipulación de equipo.	Aplastamiento	2	2	4	25	100	Uso adecuado de equipo
					Lesiones en espalda y extremidades, heridas, amputaciones, trastorno de tejidos.	4	2	8	25	200	Uso adecuado de equipo, mantenimiento, normas de autocuidado
			HORNEADO	Disconfort térmico	Fatiga, golpe de calor, desmayo.	6	2	12	10	120	Hidratación, uso de guantes.
				Disconfort térmico	Quemaduras	5	2	10	25	250	Uso de guantes.
				Postura, manejo de carga	Lesiones espaldas y extremidades.	2	2	4	25	100	Manejo adecuado de carga, uso de faja.
				Contacto con fluidos corporales	Reacciones alérgicas, dermatitis	2	2	4	10	40	Uso de tapabocas, hidratación adecuada
			CORTE DE PIEZAS	Trabajo con objetos cortopunzantes	Cortaduras	2	2	4	10	40	Uso de guante y herramientas adecuadas.