Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:

"ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. APANC DE R.L."

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

KARLA MARÍA CRUZ GONZÁLEZ

NANCY STEFANY ROJAS CONTRERAS

REBECA LISETTE CRUZ REYES

RONALD STANLEY RODRÍGUEZ ACOSTA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

ABRIL, 2020

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
RECTOR

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA ROMERO
VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA
DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

JURADO EXAMINADOR

LICDA. PATRICIA VALLE DE VILLACORTA
PRESIDENTE

LICDA. MARY HERRERA DE RETANA
PRIMER VOCAL

LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS
SEGUNDO VOCAL

LIC. MAURICIO ERNESTO MENJÍVAR BARRERA
TERCER VOCAL

ABRIL 2020
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

Universidad Tecnológica de El Salvador

Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

LICDA. PATRICIA VALLE DE VILLACORTA, LICDA. MARY HERRERA DE RETANA, LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS Y LIC. MAURICIO ERNESTO MENJÍVAR BARRERA A LAS OCHO HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERA**DO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: NANCY STEFANY ROJAS CONTRERAS, REBECA LISETTE CRUZ REYES, RONALD STANLEY RODRÍGUEZ ACOSTA Y KARLA MARIA CRUZ GONZÁLEZ.** QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: **"CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN, DE RESPONSABILIDAD LIMITADA. APANC DE R.L."**

PARA OPTAR AL GRADO DE: **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE Sí CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

SAN SALVADOR, DIECISIETE DE FEBRERO DE DOS MIL VEINTE.

X _____
LICDA. PATRICIA VALLE DE VILLACORTA
PRESIDENTE DEL JURADO

_____
LICDA. MARY HERRERA DE RETANA
PRIMER VOCAL

_____
LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS
SEGUNDO VOCAL

_____
LIC. MAURICIO ERNESTO MENJÍVAR BARRERA
TERCER VOCAL

DEDICATORIAS

A Dios Todopoderoso, a quién le debo cada una de las bendiciones derramadas en mi vida y que una vez más, se ha manifestado cumpliendo las peticiones de mi corazón.

A mis padres, por instruirme en mi camino y brindarme su apoyo.

A mi hermana, por su apoyo y ayuda incondicional en todo momento, por ser una parte fundamental en este logro, desde el inicio hasta el final.

A mis hijas, por su amor y comprensión, al aguardar pacientemente el alcance de este logro.

Karla María Cruz González.

Le doy gracias a Dios por haberme permitido culminar una meta más y por ser quien guía cada paso de mi vida, también quiero hacer un especial agradecimiento a mis padres, que siempre estuvieron ahí para darme palabras de apoyo, por ser los principales promotores de mis sueños por confiar y creer en ellos, por los consejos, valores y principios me han inculcado.

Nancy Stefany Rojas Contreras.

Agradezco a Dios por haberme permitido lograr una meta más, por ayudarme a superar cada obstáculo que en el camino se presentaba y a mi familia por el apoyo incondicional que siempre me ha dado, por impulsarme a superarme e inculcarme la dedicación y el arduo trabajo para cumplir cada objetivo.

Rebeca Lisette Cruz Reyes.

Le agradezco a Dios por permitir vivir estos momentos de superación profesional, dedico este logro a mi madre por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ella entre los cuales se incluye este. Me formo con reglas y con algunas libertades, pero al final me motivaron para alcanzar mis metas.

Gracias Madre.

Ronald Stanley Rodríguez Acosta.

Índice

Resumen Ejecutivo i

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito 1

1.1 Información Básica de la Empresa 1

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor 2

1.2.1 Dirección Estratégica 2

1.2.1.2 Historia de la empresa: 4

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos: 6

1.2.2 Dirección y Liderazgo 8

1.2.2.1 Estilo Directivo: 8

1.2.2.2 Autonomía: 10

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión: 10

1.2.3 Análisis del Entorno 11

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad: 11

1.2.3.2 Comprensión del Sector: 14

1.2.3.3 Alianzas: 15

1.2.4 Mercadeo y Ventas 16

1.2.4.1 Relación con Clientes: 16

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento: 17

1.2.4.3 Producto:..... 19

1.2.4.4 Precio: 20

1.2.4.5 Gestión de Ventas:..... 21

1.2.4.6 Comunicaciones: 22

1.2.4.7 Distribución:..... 23

1.2.5 Producción y operaciones 24

1.2.5.1 Análisis de Proveedores: 24

1.2.5.2 Manejo de Inventarios: 25

1.2.5.3 Planificación de la Producción: 27

1.2.5.4 Distribución de Planta:..... 28

1.2.5.5 Nivel Tecnológico: 28

1.2.5.6 Mantención de Maquinarias: 29

1.2.6 Gestión Ambiental..... 30

1.2.6.1 Normativa Ambiental: 30

1.2.6.2 Manejo de Residuos: 31

1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional: 32

1.2.7 Estructura Organizacional 34

1.2.7.1 División del Trabajo: 34

1.2.7.2 Poder de Decisión:..... 35

1.2.8 Finanzas 36

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales: 36

1.2.8.2 Registros Contables: 37

1.2.8.3 Análisis de costos: 38

1.2.8.4 Administración Financiera: 40

1.2.9 Recursos Humanos 41

1.2.9.1 Desempeño del Personal: 41

1.2.9.2 Política de Personal: 42

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal: 43

1.2.10 Gestión de Información 45

1.2.10.1 Información: 45

1.2.10.2 Comunicación: 46

1.2.11 Gestión de Calidad 47

1.2.11.1 Control de calidad: 47

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad: 49

1.2.11.3 Calidad de Producto: 49

1.2.12 Innovación Tecnológica 50

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica: 50

1.2.12.2 Cultura de Innovación: 51

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura: 52

1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto: 53

1.2.12.5 Tecnologías de Información: 54

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad 55

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata 64

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación 67

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implementar. 67

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar 70

2.3 Descripción de la acción clave de éxito 72

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave de éxito 148

2.5 Plan de implementación de la acción clave de éxito 163

2.6 Plan de trabajo, seguimiento acción clave de éxito 165

2.7 Presupuesto 166

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito 168

Conclusiones del Equipo Consultor 176

Referencias bibliográficas 186

Anexos 188

Resumen Ejecutivo

El Documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de Asociación de Productores Agropecuarios de Nueva Concepción, de Responsabilidad Limitada, APANC de R.L. utilizando para ello un proceso de identificación de las fortalezas y áreas de oportunidad 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 diferentes 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 12 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 Equipo Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Área	Sub área
Producción y operaciones	Planificación de la producción
Mercadeo y ventas	Comunicaciones
Gestión de calidad	Aseguramiento de la calidad
Gestión de información	Comunicación
Recursos humanos	Política del personal
Dirección estratégica	Objetivos estratégicos
Mercadeo y ventas	Servicio / producto

Tabla N°1 Áreas y Sub Áreas.

Fuente: Tabla creada por Ingenia Consultores.

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir, estableciéndose la acción clave de éxito a implementar la cual consiste en “Diseño, desarrollo e Implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por competencias, asistido por el ERP de uso libre ODOO”.

Con esta acción clave la empresa se verá beneficiada ya que podrá:

- Mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal.

- Disminuir los índices de rotación del personal.
- Aumentar la productividad de los empleados.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa.

Es así como en un plazo de tres 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:

- Contar con una estructura organizacional, que establece los niveles de autoridad, jerárquicos, definición de puestos, funciones y responsabilidades, con la finalidad de que los esfuerzos realizados por el personal que forma parte de la organización, obtengan resultados efectivos hacia el cumplimiento de la estrategia organizacional.
- Con la inclusión del modelo basado en competencias en el diseño y desarrollo de las herramientas administrativas, se ha proporcionado a la Asociación elementos que promuevan el desarrollo integral de los empleados, alineados a los objetivos organizacionales; además permite que la empresa seleccione, evalúe y desarrolle si existieran brechas en las competencias definidas, planes de acción que permitan el crecimiento individual de los empleados, incrementando su motivación y satisfacción, volviendo más eficiente a la organización.

- Contar con una herramienta de evaluación de desempeño de personal, de fácil comprensión y aplicación, que permita de forma ágil y segura evaluar el desempeño de los empleados que forman parte de la organización, permitiendo identificar áreas de oportunidad, en búsqueda del desarrollo integral del empleado.
- Mejora del clima organizacional y relaciones interpersonales, contribuyendo a la responsabilidad que tiene la Asociación con su entorno, comunidad, aledaños por medio del recurso humano.
- Proporcionar una guía para que la empresa desarrolle procesos de selección de personal, objetivos y transparentes, con resultados efectivos, permitiendo atraer al personal idóneo.
- La implementación del Manual y video de Bienvenida, facilita la integración del nuevo empleado a la organización, aumentando el sentido de pertenencia, creando un buen ambiente de trabajo y que el nuevo empleado logre adaptarse a su nuevo entorno laboral; por otra parte, proporciona una mejor imagen a la organización.
- El desarrollo e implementación de los módulos de reclutamiento, de empleados, de calendario y de ausencias pertenecientes al ERP ODOO, permite a la organización administrar sistemáticamente el proceso de selección de los empleados, como apoyo a lo establecido en el Manual de Selección y otras herramientas administrativas, centralizando la información correspondiente a los empleados que forman parte de la

organización en un solo directorio, gestionando de una manera eficiente al recurso humano, a un bajo costo.

- El desarrollo e implementación del Manual de Evaluación de Desempeño, permitirá identificar necesidades de capacitación, que serán transformadas en áreas de mejora, las cuales, con el apoyo de la organización a través de planes de acción individuales, podrán desarrollarse y convertirse en fortalezas, permitiendo el desarrollo del personal.

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 DIAGNÓSTICO		
Ref.	**Nombre Campo**	**Contenido Campo**
1	**Nombre Contacto Empresa**	Patricia de Villacorta
2	**Cargo**	Contador General
3	**Razón Social Empresa**	APANC, de R.L.
4	**Matrícula de Comercio**	No posee. No aplica por ser exenta de impuesto. (Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias)
5	**Giro Empresa**	Venta de productos para uso agropecuario
7	**Sector**	Comercio e industria
8	**N° Empleados Jefes**	4
9	**N° Empleados Administrativos**	
10	**N° Empleados Operarios**	14
11	**N° Operarios Permanentes**	14
12	**N° Operarios Temporales**	
13	**Dirección**	2a. y 8a. Calle Oriente, Barrio El Rosario, Nueva Concepción, Chalatenango.
14	**Ciudad / País**	Chalatenango/El Salvador
15	**Teléfonos**	23068582
16	**Fax**	
17	**E-mail**	apanc.nuevaconcepcion@gmail.com
18	**Mes / Año Fundación Empresa**	abril-99
19	**Número de Productos**	3
20	**Principal Producto / Servicio 1**	Elaboración y Venta de Concentrado
21	**Principal Producto / Servicio 2**	Elaboración, Compra y Venta de Productos Lácteos
22	**Principal Producto / Servicio 3**	Compra y Venta de Productos Veterinarios
25	**Ventas Netas Totales Ultimo año**	$2,000,000
26	**Ventas Netas Totales Penúltimo año**	$2,000,000
27	**Ventas Netas Totales Antepenúltimo año**	$1,500,000
28	**Exportación Directa (SI/NO)**	No
29	**Exportación Distribuidores (SI/NO)**	No
30	**Exportaciones Totales Ultimo año**	
31	**Exportaciones Totales Penúltimo año**	
32	**Exportaciones Totales Antepenúltimo año**	
33	**¿Ha utilizado instrumentos de fomento?**	
34	**¿Cuáles?**	

Tabla N°2 Información básica de la empresa.

Fuente: Herramienta de diagnóstico.

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:

La Asociación de Productores Agropecuarios de Nueva Concepción, de Responsabilidad Limitada, que se abrevia APANC de R.L. desarrolla las siguientes actividades:

- Elaboración y venta de concentrados,
- Compra y venta de productos lácteos,
- Arrendamiento de maquinaria agrícola y
- Compra y venta de productos veterinarios.

La contribución principal de la empresa a sus clientes consiste en brindar un producto de calidad con un servicio eficiente.

La cobertura geográfica que tiene la empresa se encuentra establecida únicamente en el departamento de Chalatenango.

Los valores importantes para los gerentes y autoridades máximas de APANC, de R.L. son:

- La solidaridad,
- El compromiso,
- El respeto y
- La honestidad.

La misión de la empresa es definida por la Gerencia General de la siguiente manera: *“Ser un ente regulador en el mercado para beneficiar a sus asociados y a los empleados, en el sentido de precios, productos, generar estabilidad y buscar siempre los beneficios para los ganaderos”.*

Debido a que la Asociación no tiene un área de Recursos humanos definida, la forma de trasmitir la misión a los trabajadores es deficiente.

Se considera que algunos empleados comparten la misión de la empresa y otros no, debido a la falta de socialización.

La visión estratégica que la Asociación tiene, se encuentra enfocada en llegar a ser una Asociación líder en el mercado, a través de la implementación de procesos productivos con enfoque de calidad.

Las ventajas que diferencian a la organización en el mercado son: el conocimiento que los clientes poseen sobre los procesos de producción, la cercanía de los mismos con los empleados de la empresa, el esfuerzo y la dedicación de los asociados.

Se proyecta que la empresa sea reconocida dentro de un período de tres años por su expansión en el mercado fuera del departamento de Chalatenango

y alcanzar un mayor posicionamiento de marca Nuevalac, la cual está en proceso de registro.

En el mediano plazo la proyección es importar directamente la materia prima para la elaboración de concentrado para ganado, con diferentes fórmulas.

De los aspectos que la Asociación espera mantener a futuro, esperan que permanezca la búsqueda de beneficios para los asociados, la compra y venta de leche, aunque esta genere poca rentabilidad.

1.2.1.2 Historia de la empresa:

La empresa fue fundada por un grupo de ganaderos que se dedicaban a organizar jaripeos, dando inicio en abril de 1,999, se reunían por diversión y no con el fin de obtener ganancias. Comercialmente la Asociación inició operaciones hasta el año 2001, con la fabricación de concentrado para ganado, las primeras mezclas, se realizaron con pala en una casa de un asociado que no utilizaba el inmueble; también vendían medicina veterinaria en poca cantidad, siendo solo para sus socios; de dichos rubros no tenían controles internos. Posteriormente con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que se abrevia MAG, surgió la idea de la fábrica de concentrados, lo que permitió gestionar proyectos para obtener donaciones, mostrando que el enfoque no es enriquecerse como Asociación si no contribuir al desarrollo de la zona.

La organización fue fundada para satisfacer las necesidades de los propietarios de corrales y fincas, debido al crecimiento que ellos mostraban, necesitaban de los servicios de compra de leche y de alimentación para el ganado, algunos de ellos requerían en algunas ocasiones servicios de maquinaria.

La organización existe, por la sostenibilidad que brindan los socios, al ser un pilar en el sector agropecuario del departamento de Chalatenango.

Las principales etapas en la historia de la empresa son las siguientes:

La etapa inicial, en la cual la Asociación celebraba ferias ganaderas y eventos de rodeo.

La etapa de implementación del rubro de fabricación de concentrado.

La etapa de implementación de centro de acopio de la leche, y finalmente la etapa a la que se le ha dado un enfoque empresarial a la organización, creándose varias áreas, venta de concentrado, venta de productos veterinarios, acopio de leche, planta pasteurizadora, tienda al detalle y la participación en las actividades del programa vaso de leche, cubriendo 39 escuelas de los municipios de: Nueva Concepción, Agua Caliente y La Reina.

Los principales problemas que ha enfrentado la empresa dentro de su historia son: la mejora de procesos, el manejo de las ventas, las propias del rubro en cuanto al recurso humano capacitado y la falta de seguimiento de los clientes.

A pesar que el crecimiento de la empresa ha sido constante, la visión empresarial no se ha logrado posicionar dentro de la Administración; debido a

diferencias entre asociados, que generan distanciamiento con las actividades desarrolladas; otro de los problemas es que la parte administrativa tiene dificultades en el manejo del personal, debido a que los puestos de trabajo tienen plazas únicas, causando deserción del personal.

Con relación al involucramiento de la familia en la organización, se concluye que hay poco.

Dentro de las instituciones que tienen influencia sobre la organización se encuentran: El Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG; debido a que contribuye con las Asociaciones de naturaleza agropecuarias, y tienen un papel determinante, tanto en acompañamiento como a nivel de gestiones que se deben de realizar; así mismo los proveedores se consideran dentro de esta clasificación, al trabajar una gran cuantía de créditos, siendo aliados comerciales importantes.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:

Los objetivos y metas de la empresa son definidos por el consejo de Administración, siendo estos: ampliar el mercado territorialmente, poseer mayor cobertura de mercado, alcanzar un mayor posicionamiento de marca, que todos los productos lácteos cuenten con registros sanitarios, mejorar los procesos productivos, ser más eficientes e implementar un plan de mercadeo, con la finalidad de incrementar las ventas.

Dentro de los objetivos a corto plazo la empresa enumera los siguientes: estandarizar los procesos, contar con registros de marcas, expandirse en el mercado en todos los rubros y productos.

Dentro de los objetivos a largo plazo el principal es ser una empresa mayorista y distribuidora de concentrado para ganado.

Los objetivos estratégicos se encuentran fijados por escrito en los planes de trabajo.

Los planes de seguimiento de los objetivos no se están desarrollando adecuadamente, lo que interfiere en el cumplimiento de lo establecido en el plan estratégico, ya que no se cuenta con presupuesto asignado, solo con el desarrollo de las actividades administrativas.

El principal problema para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es que las acciones para alcanzar los mismos, no se están ejecutando.

No se dispone de un presupuesto para inversiones, se va invirtiendo en lo que va surgiendo como necesidad prioritaria, las actividades a realizar no se planifican, por la falta de recursos.

Las funciones y actividades dentro de la organización para el cumplimiento de objetivos son priorizadas, a través del personal, en el caso de encargados de áreas, fábrica, contabilidad y gerencia, se les solicita la colaboración en cuanto a la realización de alguna actividad.

Entre las funciones o actividades que falta implementar para alcanzar los objetivos se encuentra: las de organización, debido a que hace falta

comunicación, la mayoría de coordinadores de área también son empleados operativos, generando conflictos en la realización de sus funciones; de igual manera en el caso de la gerencia, que absorbe actividades operativas y no hay tiempo para proponer y hacer otras cosas.

Con relación a los grandes objetivos, la empresa ha cambiado la estructura de pensamiento, incluso de los propios directivos, empezando a ver la parte organizacional como prioridad para cambiar a la parte ejecutora, de ventas y operativa; se ha trabajado también en la parte de fidelización de clientes, en la parte de incorporación de sistemas se está considerando gestionar un software integral americano para las pymes, con la finalidad de integrar todos los procesos productivos, tratar de hacer todo más eficiente. La empresa es estable; no obstante, gestionar el cambio en la implementación de sistemas informáticos se hace difícil de asimilar.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo:

El tipo de decisiones que el Consejo de Administración toma son colegiadas, en cambio la gerencia participa en todas las tareas operativas.

La gerencia toma sus propias decisiones, si es algo estratégico y decisivo realiza las consultas necesarias al órgano superior, pero la mayoría de decisiones

son de carácter operativo y en cumplimiento a lineamientos establecidos por el Consejo de Administración.

Las decisiones que toman las jefaturas se enmarcan dentro de su área de trabajo.

Las directrices de la gerencia corresponden a las establecidas en el plan operativo, y a las que el Consejo de Administración establece.

La autoridad máxima de la Asociación es la Asamblea General, de conformidad a los estatutos.

La jefatura máxima es el presidente, bajo este se encuentra la gerencia general, del que dependen las demás áreas, se cuenta con: encargado de contabilidad, de la fábrica de concentrado, de la planta de lácteos, del centro de acopio, debido a experiencias pasadas, el personal administrativo no pertenece a la lista de los Asociados, sino que son contrataciones externas.

La evaluación del rendimiento del trabajo no es suficiente, la empresa ha ido creciendo, tiene nuevas áreas, se ha vuelto más complejo, ante eso el rendimiento no ha sido el óptimo como la empresa quisiera.

El personal contratado y designado en las jefaturas no posee grado de parentesco con los socios, siendo parte de la política actual de contratación.

La antigüedad del personal contratado para los puestos de jefaturas tiene poco tiempo en los puestos de trabajo, por ejemplo, la gerente cuenta con dos años de servicio.

1.2.2.2 Autonomía:

La gerencia toma todas las decisiones operativas siempre y cuando estén en el marco de lineamientos que se le hayan establecido previamente.

La organización no tiene intervención alguna de personas o instituciones en las decisiones gerenciales. La única Institución que interviene en decisiones gremiales es el Ministerio de Agricultura y Ganadería, por medio del Departamento de Asociaciones Agropecuarias, debido a que establece lineamientos sobre cómo se debe conducir la asociación, si se da una asamblea mandan un delegado, si hay cosas que cumplir.

Los jefes de áreas son los encargados de las tomas de decisiones operativas, estando limitados en la toma de decisiones, por lo que ellos responden ante la gerencia general.

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión:

La toma de decisiones se basa principalmente en los Estatutos de la Asociación, los cuales cuentan con el respaldo del Ministerio de Agricultura y Ganadería, división de Asociaciones Cooperativas, luego se hace apoya con el reglamento interno, considerando los derechos y beneficios de los socios.

Las decisiones que necesitan respaldo son los acuerdos del Consejo de Administración, los cuales son asentados en el libro de actas, el cual está

autorizado y foliado por el Departamento de Asociaciones Agropecuarias, del Ministerio de Agricultura y Ganadería estando sujetos a la verificación por medio de auditorías.

Las decisiones pueden requerir autorización de la Asamblea General, las cuales deben de quedar bien documentadas y respaldadas, para dar cumplimiento con los Estatutos.

No se realizan estudios económicos para decidir el desarrollo de proyectos de inversión.

El mecanismo de informar a la gerencia de los resultados obtenidos y costos ocasionados es a través de reportes contables; sin embargo, los resultados no son presentados oportunamente.

El tipo de información que proporciona la empresa respecto de los resultados sobre las decisiones importantes es a través de dos asambleas por año, en las que se convocan a los socios, para comunicar las actividades que realizan, costos, ganancias y/o pérdidas obtenidos.

1.2.3 Análisis del Entorno

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad:

En algunas ocasiones los permisos han afectado al desarrollo de la empresa, puesto que se debe tener permiso ambiental, municipal y de salud.

Al trabajar en la industria de alimentos se debe contar con un código de salud, por ejemplo, el programa gubernamental vaso de leche, requiere un código de salud otorgado por el Ministerio de Salud, siendo este el pase de autorización para su distribución. En dicho proceso de autorización se realizan diferentes pruebas para que el producto no contenta bacterias y esté conforme a las normas fitosanitarias.

Por parte del Ministerio de trabajo se reciben visitas esporádicas en las cuales hacen énfasis en las señaléticas faltantes, así como las normas en cuanto a la vestimenta adecuada de los operarios, los lugares adecuados que debe tener la empresa para los empleados, siendo normativas con las cuales la empresa cuenta.

Entre las preocupaciones que mantiene la empresa se destacan las que provienen de regulaciones o normas fitosanitarias, debido a las inspecciones continuas que realiza el Ministerio de Salud, ya que pudiesen encontrar algún producto que no cumpla a cabalidad con todos los aspectos evaluados.

Se destaca que las instituciones que más apoyan a la empresa son gubernamentales, mayormente el Ministerio de Agricultura y Ganadería, por medio de asistencia gratuita, un tanto deficiente, pero necesaria ya que contribuye a la gestión de fondos monetarios que incentivan a la Asociación, habiendo adquirido, el terreno, una pipa, un tractor y tanques de almacenamiento para la buena conservación de la leche.

Otros beneficios que el Estado les ofrece al ser una Asociación Cooperativa, es que son exentos del pago del Impuesto sobre la Renta y del pago de Impuestos Municipales, sabiendo que es cuestión de ganar-ganar.

La administración de la Asociación considera que los incentivos por parte del gobierno deberían ir encaminados hacia las capacitaciones del personal, ya que hasta el momento no se han obtenido mayores beneficios, aunque esto no ha generado mayor impacto ya que la empresa cuenta con personal de experiencia y nivel profesional.

La empresa conoce algunos instrumentos de apoyo que tiene el estado como por ejemplo las licencias de exportación de grano a otros países, que son libres de aranceles, sin embargo no se utilizan ya que no se cuenta con el capital suficiente, además conocen la labor que deben de hacer en la cadena láctea, pero consideran que las instituciones correspondientes deberían velar por mantener los productos libres de tuberculosis y de brucelosis, debido al impacto que podrían causar en la salud y mercado nacional.

Han sido selectivos en el uso de los instrumentos de apoyo utilizados, debido a que no consideran que todos sean de beneficio para le empresa, siendo los más utilizados, el asesoramiento que les han brindado, permisos sanitarios y el apoyo que les brinda el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

1.2.3.2 Comprensión del Sector:

Existen algunos aspectos financieros que afectan a la Asociación, como la liquidez económica, el respaldo para gestionar créditos operativos y la falta de garantías, esto afecta ya que solo a través del capital personal de un socio se pueden realizar las garantías.

La empresa se considera que está clasificada en el rubro industrial y comercial agropecuario, debido a las actividades económicas que desempeña.

La Asociación está conformada por 16 asociados, además pertenece al sector ganadero de la zona norte y es el principal proveedor del programa vaso de leche.

La principal dificultad que se encuentra la empresa es económica debido las fluctuaciones que se dan en los precios de los productos lácteos y la producción primaria, afectada por la competencia del país vecino Nicaragua, con precios bajos e inmersión ilegal de los productos a nuestro país.

La búsqueda de la información sobre el sector económico al que se pertenece, se recoge a través del enlace con las diferentes Asociaciones sobre los precios, por ejemplo, el precio de una libra de queso en Santa Rosa de Lima, San Salvador o el costo de la materia prima; siendo de dominio público se pierde la confidencialidad de la información en el gremio, lo que causa problemas en la negociación de precios con los clientes; dicha información la administración la utiliza para tomar decisiones. Debido a la globalización, la Asociación verifica los precios en la bolsa de valores de Chicago, indagando para comprar más barato.

1.2.3.3 Alianzas:

La empresa hace alianzas estratégicas con otras empresas, por ejemplo, con la empresa Concentrados San José, aunque es una competencia, se ha logrado llegar a acuerdos que les beneficia ya que al no tener existencias de alguna materia prima se recurre a ellos para abastecerse, convirtiéndose en proveedores.

Se cuenta con otro tipo de alianzas con el objetivo de poder ser más competitivos con respecto a los precios en el mercado.

La administración se encuentra abierta para nuevas alianzas con otro tipo de empresas siempre y cuando haya seguridad que ambas partes obtengan beneficios; siendo así participes de alianzas comerciales más no de convenios.

La Asociación ha incursionado en nuevos negocios, entre ellos se encuentra el programa vaso de leche, iniciado aproximadamente un mes atrás, siendo una línea con la que no contaban, por lo que decidieron empezar a diversificar sus productos. Otro de los avances que poseen es la nueva línea de queso, el envasado de leche ya que cuentan con registro sanitario, además de tener en mente buscar nuevos compradores y adentrarse a ser distribuidores de leche tanto en mayoreo como al detalle.

Se han visitado diferentes países para conocimiento de nuevas tecnologías como Francia, Bolivia, Brasil, Estados Unidos, Costa Rica, siendo estos un referente en el tema de la producción ganadera, también se visitó una

empresa llamada ADM que comercializa maíz amarillo en Estados Unidos conociendo los pros y contra de un subproducto a lo que ellos llaman el destilado.

La empresa está en la disposición de realizar alianzas con la empresa privada, puesto que el gobierno es un facilitador o regulador, y bajo ese aspecto están funcionando bien.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

1.2.4.1 Relación con Clientes:

Dentro de la cadena de suministros se encuentra el traslado de materia prima, por medio del transporte, que son las pipas de leche, el proceso incluye recoger muestras de la leche, y si esta no cumple con los estándares de calidad, entonces la empresa le da seguimiento, para que mejore el abastecimiento.

La organización tiene como sus clientes a socios y ganaderos del municipio y de municipios vecinos, la relación que ésta tiene con sus clientes es deficiente, se quiere tener una mejor relación comercial, una de las actividades que se realiza para mejorarla es la cena navideña, aun así, se sabe que requiere más esfuerzo y creación de nuevos mecanismos que permitan demostrarle al cliente el interés que se tiene en él.

La empresa cuenta con una base de datos de los clientes, la cual debe mejorarse al contar con mayor información de los mismos.

Se encuentran en la búsqueda por mantener la calidad en los productos, ya que la pérdida de la misma se vuelve un tema primordial de la imagen que muestran al entorno y especialmente para los clientes, por ello se cuenta con un profesional experto, un Ingeniero en Alimentos que monitorea, debido a las condiciones del producto que su caducidad es rápida, puede generar un efecto dominó.

Con respecto a la calidad de la leche esta se clasifica según el grado de nutrientes que se detecta en la muestra, ya que, a mayor calidad de la leche, mayor costo y por ende mayor precio de venta.

A pesar que la Asociación no cuenta con un área específica que se encargue de atender las quejas y una de atención post venta, se reciben los comentarios o quejas de los clientes, comprometiéndose a realizar el cambio del producto, si este se encuentra en mal estado.

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:

Los clientes se clasifican en primer momento por la categoría, ya sea de socios, quienes tienen un trato especial o de clientes; otra forma de clasificarlos es la de mayoristas o minoristas; a su vez están segmentados por el volumen de compra, ya que hay una diferencia considerable cuando un cliente compra una libra a otro cliente que compra de 100 a 200 libras.

Los requerimientos de los clientes que compran en mayor volumen son superiores a los de menor volumen, al igual que al tratar con otro tipo de mercado como el de San Salvador, se necesita otro tipo de empaque y presentación.

En cuanto al concentrado para ganado, el manejo de las materias primas para su elaboración es bastante difícil, a veces se escasea y esto produce que la fórmula de elaboración cambie, para no desabastecer el mercado, como consecuencia se tiene un producto de menor volumen y menor calidad lo que causa que las vacas produzcan menos leche.

La empresa tiene como mercado meta los municipios vecinos, esto respecto a los concentrados y en lácteos se espera llegar a Santa Tecla, San Salvador y Antiguo Cuscatlán, esto en un futuro cercano; se busca generar clientes en las ciudades grandes de nuestro país, apuntándoles más a los intermediaros que a la venta al detalle. Por el momento la base de datos con la que cuentan no la realizan de manera sistematizada obteniendo de cada cliente la información más básica.

La fijación de precios está determinada no tanto por los clientes si no por el mercado, el tipo de competencia que se maneja a veces es desleal y eso causa que los precios se reduzcan, lo que genera, que se tomen medidas de reducción de precios de venta para no quedar fuera y mantener la participación.

No se posee un sistema de medición de la satisfacción del cliente, pero la Asociación considera que la preferencia de los clientes es la que determina si van por buen camino en la calidad y precios de los productos que ofrecen.

La forma de promocionarse es por medio de los diferentes medios de comunicación de nuestro país, por ejemplo, la participación en los canales de televisión locales; considerando también las redes sociales para estar presentes siempre en la mente de los consumidores.

Una de las ventajas competitivas con la que cuentan es en el área de concentrados, ellos permiten a los clientes llevar su propia fórmula y se les proporciona ayuda para que la misma este balanceada y de ser necesario la formulan los expertos que tiene la Asociación.

Para posicionar la identidad de la empresa, buscan mantener contactos con diferentes organizaciones, por correo, teléfono, redes sociales y medios de televisión, de esta manera cubren un mayor segmento de mercado.

1.2.4.3 Producto:

Para realizar la fijación de los planes de mercadeo, realizan coordinación entre las áreas de mercadeo y producción, siendo mercadeo quien le va dando la línea a seguir a producción, para contar con las materias primas y productos terminados necesarios según la demanda, pero la autorización final la brinda la gerencia general.

Para el área de desarrollo de nuevos productos se cuenta con la participación de: el encargado de la planta y encargados de área como lo es el de concentrados, al igual los clientes y grandes empresas que sugieren como diseñar nuevas fórmulas de concentrado, así como los aportes recibidos por los vendedores, para que luego el Consejo Administrativo evalúe y apruebe los nuevos productos.

1.2.4.4 Precio:

La estructura de costos que maneja la empresa, es la de una industrial, ya que posee manejo de materias primas, mano de obra y costos indirectos de fabricación; otra forma de estructurar los costos que poseen es por el tipo, siendo costos fijos como son el pago de personal, el uso de servicios básicos y variables como lo es el combustibles porque depende del uso, al igual que la materia prima de los concentrados, con respecto a la leche esta no cuenta con un precio estándar ya que lo compran por el tipo de calidad.

La organización tiene definidos sus competidores, los cuales son una fábrica vecina de concentrados, procesadores artesanales, la mediana industria y asociaciones que se dedican a lo mismo que ellos, los precios se comparan permanentemente pero no de una manera sistematizada. Para la fijación de los precios influyen mucho los lácteos que entran de Nicaragua, y de igual forma

toman en cuenta los precios de la competencia para no perder participación del mercado.

Para la fijación de los precios la clave es el valor de la materia prima, la tendencia en su mayoría la define el mercado externo.

La principal diferencia del producto y que determinan los precios, radica en la pureza de la leche, y que es el principal elemento que valora el cliente.

Para la fijación de precios se hacen análisis de factores externos y se analizan las tendencias de los precios de las materias primas.

1.2.4.5 Gestión de Ventas:

La fuerza de ventas de la empresa es de suma importancia, se encuentra bajo el mando de la gerencia, el área de mercadeo y comercialización.

La empresa cuenta con un sistema encargado de almacenar todo lo que se factura, para luego analizar las ventas por medio de la gerencia y el Consejo de Administración.

Por el momento no se cuenta con el reconocimiento de comisiones a los vendedores ya cuentan con un sueldo fijo garantizado, si se les coloca una cuota de venta mensual, pero es de manera simbólica; el encargado de llevar un control de ello es el área mercadeo y comercialización.

Para el área de ventas estas se definen con base a la posibilidad de venta esto para los lácteos; para el área de concentrados no se cuenta con vendedor ya que los clientes lo buscan por ser de su localidad, lo que no es suficiente para cubrir el mercado, es por ello que han incorporado a un nutricionista para que les ayude a balancear fórmulas y a promover ventas.

Los encargados de canalizar los reclamos de clientes y la mejora continua de los productos, son el área de ventas o la gerencia.

La empresa no cuenta con un sistema de evaluación para su fuerza de venta, y no dispone de programas de entrenamiento y capacitación para la misma.

El equipo de trabajo que se le proporciona a los vendedores consiste en material de apoyo y motocicleta, pickup o camión refrigerado.

1.2.4.6 Comunicaciones:

La empresa no cuenta con políticas de promoción de ventas, solamente cuenta con actividades de perifoneo, por medio de unidades móviles donde se promocionan los productos y por medio de las redes sociales. Las promociones se enfocan en todo tipo de clientes, basándose en la buena calidad de los productos y el respaldo de ser ganaderos.

No se cuenta con un plan comunicacional, la empresa se promociona por medio de redes sociales y comunicación directa con sus clientes, pero se aprovecha cada oportunidad para dar a conocer los productos.

Se tiene identificado el camino a seguir, hacia el logro de la identidad comercial por medio de la imagen y el nombre en el mercado nacional, mas no se puede evaluar el avance en el ramo de comunicaciones por la falta de un plan.

1.2.4.7 Distribución:

Los canales de distribución con los que cuenta la empresa son por medio de intermediarios y al detalle; los intermediarios son distribuidores que venden en mayor porcentaje, al momento se cuenta con pocos representantes.

Se realiza un acuerdo entre la Asociación y sus distribuidores, para garantizar el buen funcionamiento de la relación comercial, en aspectos como logística y gastos de comercialización.

El respaldo que ofrece la empresa a sus distribuidores, es que para trabajar con ellos poseen permisos de salud, de medio ambiente y registros fitosanitarios.

No se cuenta con un plan de capacitación para distribuidores, ya que muchas veces ellos ya cuentan con el conocimiento y lo que realizan es comercializar sus productos.

Para la evaluación del desempeño de los distribuidores, se considera la recurrencia del cliente, al disminuir o desaparecer el cliente, se enciende una alerta de dificultades, puede que el cliente se haya retirado del mercado o que cambiara de proveedor.

Para la promoción de los productos, cuando se realizan ferias la empresa lleva muestras de producto y también productos promocionales.

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores:

Los criterios que se utilizan para seleccionar los proveedores son: la calidad y disponibilidad del producto, si cuentan con financiamiento; así mismo para cada materia prima o insumo importante, se cuenta con una bitácora de 3 a 5 proveedores que pueden abastecer en un momento determinado.

Buscan que los proveedores den facilidades de pago, algunos dan 15 días, 3 semanas y otros se les debe depositar previamente para que puedan liberar el producto, los proveedores con los que cuentan ya tienen entre 5 a 7 años con ellos.

La estructura de planificación de compras de corto, mediano y largo plazo se considera mediante el control del stock de inventarios, para no estar desabastecidos, aun así, se han tenido desabastecimientos de los maíces destilados.

La empresa cuenta con una cantidad variable de proveedores entre 15 a 20, desde las sales minerales hasta productos veterinarios, manejando condiciones diversas con ellos, ya que pueda ser que den crédito o que sea de contado.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios:

Los controles internos que posee la empresa para la recepción de insumos consisten en corroborar la cantidad recibida contra la estipulada en la factura, realizar un resguardo adecuado en la bodega, sin sobrepasar los límites de las estibas, se revisa peso; en productos diferentes a los de la leche no se cuenta con control de calidad para chequear al momento de la recepción, ya que no cuentan con personal calificado en el área, casi nunca rechazan material de los proveedores.

Los proveedores ofrecen garantías técnicas, no se cuenta con garantías escritas, lo que proporcionan al inicio es una ficha técnica para que la administración evalúe si se realizará un análisis. Lo que la fábrica utiliza de garantía es la ficha técnica del producto.

La recepción de los insumos solicitados al proveedor se realiza según el encargado de cada área, si corresponde a materia prima es el encargo de almacén, si es de consumo o limpieza el designado del área donde fue solicitado.

La recepción de materia prima se realiza mediante el encargado de área, al realizar la solicitud del insumo, recibiendo al momento de la entrega del pedido una nota de remisión o crédito fiscal y se verifica que lleve toda la información, se entrega a la administración para su seguimiento.

En pocas ocasiones se han devuelto lotes de mercadería al proveedor, y cuando se da el caso se notifica al proveedor el problema.

Los reportes que se emiten en el área de bodegas son el de inventario final de la fábrica y la hoja de producción para la elaboración del concentrado para ganado.

La empresa cuenta con procedimientos administrativos para la adquisición de bienes e insumos, el cual no está sistematizado, y comprende desde que el encargado de área hace la requisición de compra, lo lleva a la persona encargada de compras, este cuenta con el listado de proveedores por producto, solicita las cotizaciones y llena un cuadro comparativo, este cuadro a veces se excluye, pero siempre se recibe la cotización.

Para los registros de existencias de materias primas y productos, la empresa lo realiza mediante la fórmula de existencia inicial más la compra, menos la venta, con esto llevan el inventario a nivel de sistema.

Los criterios y el poder de decisión de compra a los proveedores, corresponde al encargado del área de compras, quien debe considerar la demanda para abastecerse.

La empresa utiliza para el almacenamiento y despacho el sistema de primeras entradas primeras salidas, debido a que el producto es perecedero, se hace necesario optar por ese sistema que además es aprobado por las regulaciones tributarias y normativa contable vigente en el país.

Las pérdidas que ha tenido la empresa en el almacenamiento han sido detectadas por medio de la diferencia de quintales al momento de realizar la salida del inventario, otras son causadas por la diferencia en el peso, por ejemplo, la sal pierde peso al estar almacenada y respecto a los lácteos las pérdidas se generan en las entregas que no cuentan con supervisión ya que se entrega mayor libraje del producto al cliente.

Para el control de inventarios la única forma de verificación del producto es cotejándolo con el físico y realizar muestreo. Para los controles del inventario solo cuentan con reportes para el cierre anual y verificaciones físicas.

1.2.5.3 Planificación de la Producción:

No se realizan pronósticos para estimar la demanda del producto actual o en un plazo mayor de un año, ya que el rubro de lácteos es inconstante, debiendo tener una cuota superior a la requerida por parte del productor, para no perderlo; el único rubro que tiene parámetros de ventas futuras es el área de concentrados para ganado, teniendo un promedio diario de colocación de 500 quintales.

Las metas de ventas no están definidas cuantitativamente por área, inclusive no se cuenta con un plan de producción por parte de la empresa.

1.2.5.4 Distribución de Planta:

Respecto al flujo de los materiales dentro de la bodega, por ser pequeña se dificulta su distribución.

La empresa cuenta con el espacio físico que permite el crecer, la fábrica y la planta cuentan con la capacidad para aumentar la producción, hasta el doble de la actual.

Para la distribución de la planta la empresa no cuenta con diagramas de flujos que muestren la ubicación de los equipos y áreas de trabajo.

1.2.5.5 Nivel Tecnológico:

Los últimos equipos adquiridos por la empresa, fueron aproximadamente hace 2 años, el equipo no es de última tecnología, pero se ha ido avanzando conforme el tiempo, si hay tecnología nueva en el mercado que la empresa quisiera adquirir, pero con el que cuentan no es reciente, aunque la mayoría está en buenas condiciones; y en las que presentan desperfectos se realizan reparaciones y mantenimientos.

La empresa cuenta con plan estratégico que se ha elaborado con la participación del Consejo de administración en ayuda de un consultor, pero dentro del plan no tienen contemplado un plan para adquisición de maquinarias nuevas, en este incluyen más actividades de aplicación inmediata que inversión en equipo; respecto a maquinaria hay equipo que se precisa comprar y que están en orden de prioridad, esto para poder contar con tecnología de punta e irse actualizando, cabe destacar que con la maquinaria que cuentan cumple su función básica, pero en ocasiones se necesita más eficiencia.

La maquinaria y equipo con que cuentan, casi ninguna posee manuales y bibliografía, los que sí cuentan están en mandarín, chino y algunos pocos que se han traducido o se encuentran en inglés.

Las maquinarias no cuentan con registros, por lo tanto, no se lleva control sobre el mantenimiento de equipo y maquinaria.

1.2.5.6 Mantención de Maquinarias:

Para la mantención de equipo y maquinaria, en el caso de tanques, aires acondicionados, computadoras, sistema de refrigeración, lo realizan de manera preventiva y con el demás equipo es más correctivo. La frecuencia de falla de sus equipos no es muy continúa si ven un equipo fallando se verifica si es por el uso o si se le está dando mal uso o si es una pieza fallando, se puede decir que el mantenimiento que le realizan a las maquinas es combinado, según la

importancia de la maquinaria se invierte en prevención. No se cuenta con una planificación de mantenimiento de los equipos.

La empresa no cuenta con responsable del mantenimiento, ya que utilizan servicios externos para ello, la calidad de ese servicio es buena ya que cumplen con el objetivo de la reparación o mantenimiento de lo que se solicita, se vuelve un costo adicional el contar con alguien con el conocimiento y ser asalariado.

El mantenimiento correctivo de la maquinaria, genera costos adicionales porque cuando se realizan ya son reparaciones o cambios de piezas, la frecuencia de sus fallas es hasta que el equipo se arruina completamente, no se cuenta con un control de desperfectos de la maquinaria.

La coordinación del mantenimiento depende solamente de la gerencia, lo realizan por medio del encargado de área operativa, el avisa si un equipo no está funcionando correctamente y se encarga de contactar a los técnicos para que realicen las revisiones pertinentes; cuando se trata de lubricación de maquinarias esto lo realiza el personal operativo, como aplicar engrases, aceites. Pero la puesta en punto de las maquinarias si lo realizan personas externas.

1.2.6 Gestión Ambiental

1.2.6.1 Normativa Ambiental:

La política ambiental está definida por medio de la Ley de Medio Ambiente, aplicada por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, MARN, y

está bajo la norma Técnica Sanitaria para el control de Fábricas de alimentos y bebidas procesadas, que exige el Ministerio de Salud y que se renueva el permiso de funcionamiento cada 3 años.

El sistema de tratamiento de las plantas de grasa, lo que se considera residuo del sistema productivo, pueden ser utilizados como abono en los terrenos, lo que mejora el ciclo agropecuario, ya que se debe tener un sistema de trampa de grasa para poder obtener permisos sanitarios.

1.2.6.2 Manejo de Residuos:

Los principales residuos industriales que se manejan en la empresa son: Residuos de la cadena láctea, sueros, grasa; estos residuos no se almacenan se distribuyen, por ejemplo: el suero es una materia prima para los cerdos, ya que contiene una proporción de proteína cruda, otra de minerales y vitaminas hidrosolubles.

La única queja que se ha recibido de parte de la comunidad aledaña, fue sobre los residuos que lanza el molino de martillo al procesar la materia prima, ya que genera comezón en la piel de quienes tienen contacto, por lo que se recibió visita de un inspector de salud, quien destacó que el ajuate y la granza podría mezclarse con los alimentos de los lugareños, la empresa decidió no continuar con el proceso.

La empresa no cuenta con planificación, transformación, modificación o inertización de residuos peligrosos porque no se trabaja con ellos, con lo que cuenta es con medidas de seguridad recomendadas por la autoridad ambiental, como es el sumario sanitario, por lo que no se ha tenido ningún evento o corrección en algún sumario sanitario.

Los programas de prevención de la empresa se diseñan con base a los requerimientos de funcionamiento, esto ayuda para renovar los permisos. A la vez se cuenta con asistencia de parte del MAG y Ministerio de Salud, quien asigna un auditor, que valida el cumplimiento.

1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional:

La gerencia y encargados de cada área son los responsables de la prevención de riesgos, ellos tienen una formación académica acorde a sus funciones.

Entre las responsabilidades de cada uno de los participantes está el aplicar la norma sanitaria y de prevención de riesgos, adquiridos mediante las capacitaciones recibidas por la Corporación Reto del Milenio del gobierno de Estados Unidos, FOMILENIO.

El área de industrialización de concentrado, no cuenta con capacitaciones o presupuesto para la prevención de riesgos, al considerarlo de bajo riesgo, pero

si es parte de la operatividad, al requerir extintor u otro tipo de recursos para la prevención, se compran.

Los empleados de APANC han sido capacitados por expertos de Fomilenio a través de la Fundación Promotora de la Competitividad de la micro y pequeña empresa, CENTROMYPE, en la empresa se dispone de material didáctico relacionado.

La empresa posee sistemas de seguridad ocupacional y cuenta una cantidad de extintores como lo rige el Ministerio de Trabajo; ellos se encargan de realizar auditorías para validar si se tiene la cantidad correcta, si no se puede incurrir en multas.

Se realiza retención y pago de cotizaciones de salud y previsionales de acuerdo a la Ley.

La empresa cuenta con su unidad de primeros auxilios y sistemas de evacuación con base al protocolo escrito.

Se cuenta con climatizadores que están avalados por las normas sanitarias, el sistema es similar a los aires acondicionados, lo cual no genera polución.

Los trabajadores cuentan con artículos de seguridad como: Mascarillas, cinturones, botas y los responsables de verificar que se cumpla la utilización para protección y seguridad son los encargados de cada área.

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo:

La organización de la empresa está dividida por áreas siendo estas:

- Centro de acopio de leches,
- Planta pasteurizadora y procesadora de lácteos,
- Fábrica de concentrados donde se maquila todos los concentrados,
- La venta de fármacos, productos veterinarios,
- Maquinaria agrícola, los tractores que brindan el servicio.

Dentro de cada área hay trabajadores especializados, con tareas definidas, las cuales pueden innovarse o mejorarse, entre las funciones más importantes dentro de la empresa están:

- Producción
- Manejo de personal
- Recurso humano
- Inventarios
- Solicitud de compra de materia prima

Las funciones están formalizadas con base al perfil de puesto de cada uno, estas mismas están definidas por escrito. Todos estos procedimientos se ajustan

a las normas ya que fueron trabajados en conjunto con un consultor que se contrató.

La jerarquía para la toma de decisiones se divide así: La gerencia toma las decisiones operativas, de ventas, producción, finanzas, recursos humanos y la asamblea toma las decisiones estratégicas lo cual también la gerencia tiene voz y voto en las reuniones de la asamblea.

Como también los cargos de responsabilidad se definen de acuerdo a los perfiles de cada uno, cabe mencionar que no se cuenta con presupuestos generales o por área.

1.2.7.2 Poder de Decisión:

El proceso de toma de decisiones de la empresa corresponde al Consejo Administrativo, en temas estratégicos, tomando en cuenta que toda decisión operativa la toma únicamente la Gerencia general.

La participación que tiene el personal en la toma de decisiones es mínima, ya que los encargados de área son quienes tienen el poder de decisión.

1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales:

Dentro de los registros legales que lleva la empresa se encuentra un software de contabilidad, con los módulos de facturación, compras, inventario y del Control del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.

Los registros legales con los que cuentan son libros se encuentran al día; la contabilidad muestra un poco de atraso, se está implementando un plan de actualización.

Con respecto a los compromisos tributarios, se ha tenido atrasos en la presentación de los anexos del informe fiscal del año pasado; los pagos de los tributos los realiza la gerencia.

La planificación tributaria para el pago de impuestos se realiza a través de la revisión de los libros para el control del IVA, luego se realiza el cálculo del monto que deberá pagarse.

Dentro de los sistemas de control sobre las obligaciones tributarias que lleva la empresa se cuenta con controles internos de revisión, así como los controles implementados por auditores.

El impacto de las reformas tributarias en la operación de la empresa no es evaluado periódicamente, se evalúa solamente cuando hay reformas.

La empresa conoce sus obligaciones respecto a la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, se considera que las mismas recaen sobre el manejo de efectivo de la empresa, de las financieras, todos los socios y los proveedores también las conocen.

1.2.8.2 Registros Contables:

Los registros contables los lleva un contador asignado, que alimenta el software de contabilidad que tiene la empresa, para poder proveer la información cuando sea necesario.

Entre los tipos de registros que se llevan en la organización se encuentran:

- El registro de compras,
- Registro de ventas,
- De materia prima,
- Registro de ISSS, AFP,
- Entre algunos de ellos.

La empresa cumple con el manejo de los registros para la administración del impuesto IVA, realizando una provisión para la recuperación de dicho impuesto.

Dentro de la estructura organizativa de la empresa existe un departamento de contabilidad.

La persona encargada de llevar los registros contables es el contador, Licenciado en Contaduría Pública, German Armando Regalado, quien forma parte de la nómina de asalariados, con experiencia de ocho años en la profesión.

No toda la información contable puede ser obtenida inmediatamente, la capacidad de respuesta en proporcionarla es relativa a la información solicitada.

El registro de cuentas por cobrar y pagar es llevado en un sistema informático.

Dentro de las proyecciones de salidas e ingresos de efectivo, las cuales se realizan de forma mensual; la organización desea avanzar, se está haciendo una nueva estructura organizacional con el fin de adquirir nuevos socios, hacer nuevos puntos de venta y llevar un mayor control, todo con el fin de poder llevar la marca o producto APANC a más sectores de El Salvador, y de esta forma obtener más ingresos.

1.2.8.3 Análisis de costos:

Dentro de los tipos de registros de cuentas de costos se encuentran los de materia prima, concentrados, productos veterinarios y lácteos.

El registro de los costos en la organización se realiza mediante un sistema informático, en los casos de la veterinaria y de la materia prima es mediante el costo de adquisición; el costo de la leche se registra según la categoría (si es categoría A o B), el costo de los lácteos se tiene que hacer un proceso,

prácticamente se hace semanal, a diario se va recopilando la información, para realizar un análisis de todo el producto que ha ingresado y lo que se ha gastado en la planta procesadora para poderle colocar un costo estimado, es complicado obtener un costo real.

La organización no tiene clara la estructura de los costos, actualmente se está tratando de mejorar y tecnificar, que toda la información alimente el sistema de contabilidad para que sea más exacta y rápida.

Los principales costos de la empresa son los de las líneas de concentrados, de productos veterinarios, de leche, y otros lácteos.

El costeo se realiza cada vez que se coloca un nuevo producto en línea, hay que obtener el costo para conocer el precio mínimo en que se puede vender el producto.

Los registros utilizados para la elaboración de informe sobre análisis de costos se llevan en sistema informático y en libros, lo que se puede se trabaja en el sistema de contabilidad directamente y algunos aspectos hay que recopilar la información para establecer los costos.

La rapidez con la que se obtiene la información procesada es muy variable, depende de otras áreas no solo del área de contabilidad.

Los informes para realizar análisis de costos se generan mensualmente, y se generan cuando se hacen líneas de producción o cuando lo amerita el Consejo de Administración.

El horizonte de la planificación se basa en los objetivos a seguir, de acuerdo a las directrices establecidas, en la búsqueda de mejorar los controles e incrementar la rentabilidad.

La información del análisis de costos la recibe la Gerencia General y el Consejo Administrativo, para la toma de decisiones.

Las personas responsables de controlar los costos son el contador y la gerente, con el afán de reducirlos.

1.2.8.4 Administración Financiera:

Los presupuestos que se validan son los de materias primas que se van adquiriendo, los presupuestos de productos de leche, la capacidad que cuenta la empresa para adquirir, y de la línea de lácteos, pero los que tienen un monto más estándar es el rubro de leche que ya se tienen entregas programadas a otras empresas.

Los presupuestos son utilizados para conocer cuánto dispone la empresa para adquirir lo que necesita, se realiza un estudio previo a tomar una decisión.

Las comparaciones que se realizan corresponden a las opciones de compra, se comparan los proveedores que ofrecen productos a la organización, los precios de cada producto, a veces puede ser la diferencia un centavo, pero se compra en cantidad, lo que podría resultar significativo.

Los estados financieros que se generan mensualmente, son el insumo que permite realizar análisis financieros para la toma de decisiones; a través de ellos se determina el flujo de efectivo que se maneja y se conoce de cuanto se puede disponer para invertir.

Los indicadores financieros utilizados son varios, el que más se utiliza es la prueba ácida, el razonamiento analítico y comparativo.

1.2.9 Recursos Humanos

1.2.9.1 Desempeño del Personal:

El tipo de personal calificado que requieren las tareas de la empresa, son empleados que laboran en las áreas de control de calidad, producción de producto lácteo, producción de concentrado para ganado, la persona que maneja la contabilidad y también de mercadeo-comercialización.

Se dispone de todo el personal calificado que requiere, porque la falta de personal calificado genera muchos problemas que al final vienen siendo incremento de costos.

El nivel de los operarios es competitivo, por su antigüedad han obtenido preparación, la práctica les concede experiencia, aprenden a manejar máquinas en el área de la fábrica y de la planta, así como los procedimientos para elaborar los productos.

Las tareas asignadas a los operarios, se encomiendan con base a sus capacidades, si los operarios no responden al cargo, son rotados a otra área.

1.2.9.2 Política de Personal:

Al personal nuevo de la empresa no se le entrega información alguna para conocimiento previo al inicio de sus labores, debido a que no se cuenta con un proceso de inducción, se contrata a la persona y si aún se encuentra el trabajador que dejará de laborar, éste lo capacita y si no, la persona contratada se va empapando del trabajo.

Los criterios que se siguen en el reclutamiento son, la recepción de los currículos y se pasan a la gerencia directamente, si hay una plaza disponible y una gran cantidad de currículos, el gerente los depura y pasa los más idóneos al Consejo de Administración y es éste quien se basa en sus criterios para la contratación, puede ser la experiencia, recomendación, nivel de estudio, depende lo que el puesto requiera, la idoneidad, la confianza y la confidencialidad.

Los criterios que se siguen en la selección son, la formación académica y la experiencia laboral previa en puestos similares.

La empresa analiza las condiciones y deseos de los empleados para promoverlos, siendo el principal criterio la actitud en el desempeño de las funciones.

No se cuenta con criterios o política de capacitación al personal.

No existe una planificación estratégica de personal, la empresa planifica los requerimientos del personal basándose en las necesidades que van surgiendo.

Los planes de empleo, descripción de puestos y métodos de planificación de personal, fueron elaborados por un consultor; sin embargo, dichos instrumentos se encuentran desfasados.

En los próximos seis meses se requiere contratar un encargado de planta de concentrado y operarios.

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal:

La empresa no cuenta con una política de incentivos; sin embargo, muestra interés en crear e implementar una política que motive o incentive al trabajador.

Las sanciones que se aplican a los empleados, corresponden a las establecidas en las Leyes laborales del país.

Actualmente, no se ha llegado a un acuerdo sobre el pago a empleados considerando el rendimiento y experiencia.

La motivación al personal se realiza a través de reuniones con los empleados, dándoles a conocer la importancia de su trabajo.

La organización no puede medir el grado de motivación del personal, por considerarlo subjetivo.

El rendimiento de los trabajadores se evalúa una vez al año, con base a lo que considera el encargado de área, existe un sistema de evaluación, pero no se ocupa.

La relación entre tarea/rendimiento y remuneración no se ha analizado.

El personal desconoce el sistema de remuneraciones e incentivo, ya que no cuenta con beneficios adicionales a los que indica la Ley como son el pago de las horas extra.

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal:

La forma de saber si el personal se identifica con la empresa y su misión, es por medio del trabajo de las personas, en el tiempo y esfuerzo que le dedique, se ponen a disponibilidad del jefe antes de retirarse, a diferencia de los que se limitan a hacer su trabajo.

Algunos trabajadores muestran orgullo al utilizar sus uniformes y a la hora de consumir los productos que ofrece la organización.

La mayoría del personal habitualmente participa en actividades extra programadas.

La empresa trata de suplir por lo menos las necesidades básicas, no solamente en el área monetaria, si no afectiva y compañerismo.

Se considera que su personal prefiere trabajar en la empresa y no en otra debido a la confianza que se les brinda, no es fácil encontrar trabajo en otra organización, los empleados cuidan su trabajo.

Dentro de las ventajas económicas, sociales y culturales que conlleva trabajar dentro de la organización, se encuentran salarios de acuerdo a la ley, en el área de ventas hay incentivos por cumplimiento de metas mas no comisiones.

La rotación del personal es frecuente, debido a que se han realizado varios cambios de empleados en un período de dos meses, los empleados administrativos reflejan menos rotación que los operativos.

El nivel de sueldos de la empresa respecto al sector en el que se desempeña se considera equilibrado, se mantienen en rango, ni tan altos ni tan bajos en comparación a la competencia.

Los operarios son las personas que más frecuentemente se van de la empresa, debido a la carga laboral.

1.2.10 Gestión de Información

1.2.10.1 Información:

El tipo de información que se maneja es de producción, precios de compra y venta y de la competencia; información que buscan regularmente, la cual la consiguen en diferentes medios, a veces con las mismas empresas y usualmente en pláticas informales, sirviendo como un respaldo para la toma de decisiones.

Alguna de las situaciones que se han presentado es cuando se genera la escasez de leche y en su información esa tendencia disminuye, la fluctuación indica que el siguiente mes habrá más leche y toman la decisión de abastecerse,

sin embargo, este tipo de información no la tienen documentada, siendo informal y quien la procesa es la Gerencia.

Dentro de la empresa la información es conocida por todos, existiendo así una cultura en donde con pláticas informales obtienen información sobre lo que necesitan conocer; la información interna la manejan con informes periódicos de gestión cada encargado de área, siendo así la gerencia la que tiene la responsabilidad de que dichos informes se emitan, enfatizando en la utilización de la información para el momento de tomar decisiones.

La información contable, es la que se obtiene con atraso siendo necesaria para tomar decisiones, manejada por el Consejo de Administración, Gerencia, encargados de área, colegas y aún empresas con las que se tienen alianzas.

Es necesaria la coordinación de información, si no se considera que toda gestión fracasaría, teniendo así dificultades de coordinación con empresas proveedoras.

1.2.10.2 Comunicación:

La forma de comunicar la información dentro de la organización es rápida, de forma horizontal y vertical, por lo que no existen bloqueos dentro de la misma, que es fluida.

La comunicación de los logros de objetivos propuestos es en reunión de Consejo de Administración y en Asamblea General de Socios; en cuanto a que

el personal conozca los objetivos de la empresa, lo manejan a través de la gerencia, en reuniones; sin embargo, no se realizan con mucha frecuencia.

Los resultados de ventas, operación y finanzas no se dan a conocer al personal, solo a la Asamblea General de Socios, además las reuniones de planificación, las realizan una vez al año, con diferentes socios, directivos, facilitadores; con el propósito de crear el plan operativo, por lo que generan actas de las sesiones.

Se considera que para que haya una mayor coordinación, falta una nueva propuesta de la forma de administrar, un mayor acompañamiento y también motivación.

1.2.11 Gestión de Calidad

1.2.11.1 Control de calidad:

La empresa no cuenta con política de control de calidad, como no se tiene, se trabaja en controles internos por área establecidos por los encargados por medio de la experiencia de ellos, mucho de esos criterios vienen de la satisfacción o pesar de los clientes.

Uno de los controles de calidad que se tiene es con los productos lácteos, los niveles de acidez, presencia de agua, cristales y azucares.

En la empresa el responsable del control de calidad es un ingeniero de alimentos que es el encargado de realizar todas las pruebas de calidad; él también es encargado de la línea de leche, trabaja de la mano con cada encargado de las demás áreas.

En el tema de productos rechazados se tiene el 5% actualmente en la empresa y en la etapa que más rechazan es en la de producto terminado; el impacto de los rechazados, genera efectos negativos en la producción porque se pierde dinero, el lado positivo es identificar las áreas de mejora y solventar.

Los procedimientos de rechazo en la empresa funcionan así:

- Se comunica a la gerencia
- Gerencia se comunica con la encargada de área
- El encargado de registrar los rechazos e iniciar los procesos es el encargado de calidad
- Se da seguimiento
- La empresa se hace cargo y reemplaza productos de los clientes.

Con este seguimiento se mantiene fiel a los clientes y se baja el porcentaje de los que se retiran.

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad:

Los requerimientos de los clientes respecto de los productos, son los mismos que exige el consumidor final, ya que los estándares de cada producto son por demanda del mercado como:

- El concentrado que no se cambia la fórmula que se mantenga la misma,
- La leche entera o descremada es por demanda de los clientes.

En el aseguramiento de la calidad la empresa no utiliza instrumentos de medición son más empíricos, y estos los realiza la persona encargada de la calidad, los criterios establecidos son en base a las exigencias del cliente.

Los puntos críticos de medición en los procesos dependen de las exigencias, por ejemplo, que la leche no sea acida, que la materia prima no sea vieja, por ende, estos no están debidamente documentados en la empresa.

El aseguramiento de la calidad es un poco difícil ya que se acciona en base a la exigencia del cliente, y esta se audita a través del encargado de la calidad de cada producto.

1.2.11.3 Calidad de Producto:

El proceso de revisión de producto se hace a través de muestras, se envía a laboratorio para su análisis. Todo esto se realiza como mejora por experiencias adquiridas con los clientes.

En estos momentos se tiene en proceso el registro de los productos, se tienen registrados los procesos de producción, algunos de calidad, se registran las marcas, cantidad y precio. Esta información se puede obtener a diario, pero no se cuenta con una política definida al respecto.

Las garantías de productos se basan en la fecha de vencimiento, la leche que se lleva a las escuelas, por medio del programa vaso de leche, se encuentra embolsada. Adicional a esto se tiene una persona encargada que recibe los reclamos y da seguimiento.

1.2.12 Innovación Tecnológica

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica:

La tecnología utilizada por los competidores con respecto al concentrado en algunos casos es mejor y actualizada, la competencia tiene más maquinarias y la mayor parte son mecanizadas, elevadores, transportes.

El competidor llamado Cooperativa Ganadera de Sonsonate, conocido popularmente como La Salud; es muy grande y tienen ultra pasteurización de lácteos, a comparación de la planta de la Asociación APANC.

APANC tiene, maquinaria agrícola, preparan tierra, molido de pastos, removedora de concentrado, elevador, bomba para mover la melaza y camiones refrigerados. Para seguir innovando en temas tecnológicos depende mucho del

presupuesto y actualmente se cuenta solo con el 10%, esto se está analizando mejorar, ya que se debe invertir en maquinaria.

En los últimos 2 años se han desarrollado nuevos productos como son el concentrado terminado, la leche embolsada, pasteurizadas para las escuelas, como también uno de los desarrollos internos que generó valor agregado a los productos es: el empacado de la leche, los cuartos fríos y camiones refrigerantes; tomando en cuenta todo esto se prevé mejorar, mediante la compra de una envasadora y selladora automática, porque actualmente lo maquila otra empresa, esto genera pérdida de tiempo por la distancia que se recorre.

1.2.12.2 Cultura de Innovación:

Es necesario consultar a los clientes la opinión con respecto a los productos, en la realidad no se lleva a cabo, pero es necesario para medir la satisfacción de los mismos.

Con respecto a la creación de nuevos productos, se realiza por solicitud del cliente.

Por el momento no se ocupa un % de las ventas para brindar capacitaciones técnicas, más bien es algo que se va a desarrollar, en estos momentos se utiliza la información técnica que brinda el nutricionista que se desempeña en el área animal, como también un ingeniero en alimentos como asesor de parte del Ministerio de Agricultura, todo esto permite realizar

evaluaciones de conocimientos técnicos, lo que se encuentra en el manual de contratación y en la entrevista se indaga su conocimiento.

Las mejoras en los procesos que actualmente se tienen en la empresa van direccionadas a la calidad y disminución de costos, por lo cual siempre se realizan cambios en los procesos y es muy importante que los trabajadores conozcan los estándares de calidad, aunque actualmente la mitad de empleados la conocen. Esto porque no todos están documentados y es ahí donde el compromiso puede ser bajo.

En los cambios tecnológicos los trabajadores participan poco, pero en estos momentos se están actualizando fórmulas del concentrado y trabajando en conjunto con el nutricionista, con programas de calidad para los mejoramientos.

En la empresa si se incentivan las sugerencias de los empleados para las mejoras continuas, solo que no es una política y no la saben todos. De lado de incentivos que ellos tienen son los de la ley nada más por el momento.

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura:

Actualmente en la empresa no existe una unidad que vele por los mejoramientos o desarrollos; se está pensando crear para las áreas de mercadeo y comercialización.

La empresa recibió asistencia técnica de parte del MAG, pero ha sido muy poca la participación del mismo por lo cual el impacto en el desarrollo ha sido poco.

Los productos son sometidos a análisis de laboratorios, también cuando se incorporan nuevos productos se analiza en laboratorios para ver su calidad, actualmente se tiene nueva línea de concentrado, se toma una muestra y se envía a la Universidad de El Salvador; hay organismos externos que certifiquen la calidad del producto, pero no hay uno que el gobierno haya designado.

Se conoce a los competidores y líderes en ámbito nacional, de lado de los concentrados esta la empresa San José, en tema de producto lácteo es La Salud, y se desconoce la tecnología que ellos utilizan.

1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto:

Por el momento no se cuenta con presupuesto asignado para innovación, esto impacta mucho en retorno de la inversión por no generarla, pero se hacen proyectos nuevos como el embolsado de la leche.

El desarrollo de productos o nuevos procesos se financian con recurso propio, no se cuenta con financiamiento de instituciones bancarias.

No se poseen criterios de selección y clasificación de proyectos de innovación. Estas decisiones las toma el Consejo Administrativo y ven las oportunidades, como también validan el impacto.

No se tienen mecanismos que aseguren la realización de los proyectos de innovación, ni equipos multidisciplinarios, solo existe la conjugación de gerencia y Consejo Administrativo.

1.2.12.5 Tecnologías de Información:

Se cuenta con equipamiento como computadoras, no de última generación, pero si se tiene, al igual que se posee una red local, y uno de los sistemas más importantes es el financiero.

Para cualquier soporte del sistema se tiene personal externo y ellos brindan mantenimiento; con internet se busca la información acerca de productos nuevos y la materia prima.

Toda información es enviada por correo electrónico a nivel gerencial y operativa a través de WhatsApp, y se cuenta con 6 computadoras.

No se cuenta con presupuesto anual de mejora en sistemas de información, se realiza basándose en la necesidad si un equipo debe cambiarse, lo último que se compró fue una impresora, como también no se brinda formación técnica de estos sistemas.

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
Producción y operaciones-Planificación de la producción	**Fundamentación:** • No posee pronósticos de demandas de productos. • No se cuenta con planificación de producción. • No se encuentran definidas metas de ventas. La falta de planificación de producción, podría conllevar al incremento de los costos de producción, afectando la competitividad y disminuyendo rentabilidad a la organización. **Beneficios al solventar área de oportunidad:**

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	• Conocimiento de la demanda real que tiene la empresa. • Mejoramiento de tiempo de entrega. • Planteamiento de indicadores de calidad del producto. •Inventarios al día que ayuden a la organización de productos.
Mercadeo y ventas - Comunicaciones	**Fundamentación:** • No se posee política de promoción de productos. • No se cuenta con un plan comunicacional. • No se tiene una coordinación para el desarrollo de productos. **Beneficios al solventar área de oportunidad:**

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	• Mayor presencia en medios digitales. • Planificación estratégica de mercadeo. • Posicionamiento en nuevos mercados. • Incremento en cartera de clientes.
Mercadeo y Ventas-Servicio/producto	**Fundamentación:** • No se posee sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos. • No se sistematiza la generación de aportes del equipo de ventas. • No se tiene una coordinación para el desarrollo de productos. Al no enfocarse en el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos, no se obtendría la expansión a nuevos mercados y se podría crear inconformidad en los clientes

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	afectando el crecimiento de la empresa e impactando negativamente en las ventas **Beneficios al solventar área de oportunidad:** • Estrategias a tomar respecto a precios y entorno de mercado • Satisfacción de necesidades de los clientes. • Diversificación de productos. • Permite conservar la participación en el mercado.
Gestión de calidad-Aseguramiento de la calidad	**Fundamentación:** • No se cuenta con instrumentos de medición de calidad. • No se poseen criterios documentados de medición. • Los puntos críticos de medición dentro del proceso no están debidamente documentados.

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	Al no contar con instrumentos y criterios de medición de calidad, podría incurrirse en ineficiencia en el proceso de producción, lo que elevaría los costos, afectando la preferencia de los clientes, y la rentabilidad de la empresa **Beneficios al solventar área de oportunidad:** • Eficiencia de los procesos • Estandarización de los procesos • Reducción de costos • Satisfacción de los clientes. • Promueve el mantenimiento correctivo.
Gestión de información-Comunicación	**Fundamentación:** • La coordinación en la comunicación carece de acompañamiento y de animación.

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	• No se le dan a conocer los resultados de ventas, operación y finanzas al personal. • Las reuniones de planificación de la empresa se realizan una vez al año. No poseer plan de comunicación de cumplimiento de metas, reduce el seguimiento y compromiso de los empleados impactando negativamente en los niveles de ingreso y rentabilidad. **Beneficios al solventar área de oportunidad:** • Incrementa compromiso de los empleados. • Mejora en productividad de las áreas involucradas. • Mejora la toma de decisiones para cumplimiento de metas.

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	• Integración del personal en el alcance de objetivos de la organización • Motivación del personal • Mejorar la cultura de la organización.
Recursos Humanos-Política de personal	**Fundamentación:** • Las herramientas relacionadas a planes de empleo, descripción de puestos y métodos de planificación del personal, están desfasadas. • No se posee un proceso de inducción definido. • No se posee una política de capacitación. La falta de directrices formalizadas, procesos de inducción y capacitación, podría minimizar el rendimiento

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	de los empleados, afectando la calidad de los productos impactando en la satisfacción de los clientes. **Beneficios al solventar área de oportunidad:** • Mejora proceso de reclutamiento y selección de personal. • Mejora en clima laboral. • Alcanzar un alto grado de compromiso de los empleados de la organización. • Aumentar la productividad de los empleados • Personal motivado. • Disminución de índices de rotación. • Aumento de rentabilidad de la organización.

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Dirección estratégica- Objetivos estratégicos	**Fundamentación:** • No se cuenta de un presupuesto de inversiones, se va invirtiendo en lo que va surgiendo. • Faltan actividades de organización para alcanzar los objetivos. • No se están ejecutando la mayoría de acciones que están plasmadas en el Plan estratégico que está por finalizar. Al carecer de presupuesto de inversiones, se realiza un uso ineficiente de los recursos, lo cual compromete la sostenibilidad de la empresa. **Beneficios al solventar área de oportunidad:** • Optimiza el uso de recursos. • Minimiza riesgos.

Área-subárea	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
	• Definir objetivos claramente. • Rentabilidad de la empresa.

Tabla N°3 Áreas de oportunidad.

Fuente: Tabla realizada por Ingenia Consultores.

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Acción clave de éxito a implementar
Diseño, desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por competencias, asistido por el ERP de uso libre ODOO, que contendrá lo siguiente: **Etapa 1** • Definición de la Estructura Organizacional. • Definición de Autoridades y Jerarquía. • Cadena de Mando.   • Organigrama General.

- Manual de Organización.
- Descriptor de Puestos.
- Elaboración de Manual de Bienvenida.

Etapa 2

- Implementación del Módulo Directorio de Empleados, bajo el ERP (Planeamiento de Recursos Empresariales) de Uso libre ODOO.

Etapa 3

- Creación de programa de voluntariado para actividades extra programáticas.

Etapa 4

- Capacitaciones a la Administración sobre motivación al empleado.
- Capacitaciones al personal clave sobre el uso de herramientas a desarrollar.
- Capacitaciones a Personal clave acerca de Manual de Usuario del Módulo ODOO.
- Digitalización de los manuales para consulta de la gerencia.

Otras intervenciones
Producción y operaciones- Planificación de la producción: Diseño e implementación de un plan de operaciones. **Mercadeo y Ventas-** Servicio/Producto; Comunicaciones: Diseño e implementación de un plan de marketing. **Gestión de la calidad**- Aseguramiento de la calidad: Implementación de un sistema de gestión de calidad, seguridad e higiene. **Gestión de Información**- Comunicación: Gestión de la información- Comunicación: Diseño e implementación de un plan integral de comunicaciones. **Dirección estratégica**- Objetivos estratégicos: Diseño e implementación de un plan estratégico.

Tabla N°4 Acción Clave de Éxito.

Fuente: Tabla realizada por Ingenia Consultores.

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

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implementar.

El proceso de la consultoría integral colaborativa realizado a la Asociación de Productores Agropecuarios de Nueva Concepción, de Responsabilidad Limitada, que se abrevia APANC de R.L , se distingue por trabajar de manera integral mediante 10 pasos que permiten obtener pleno conocimiento de la situación actual del negocio, utilizando técnicas como las entrevistas, observación, reuniones con personal clave de la empresa, entre otras, para determinar las áreas de oportunidad, ofreciendo herramientas que mejoran la gestión empresarial.

2.1.1 Metodología de la Consultoría Integral Colaborativa:

El proceso de consultoría integral colaborativa, desarrolla 10 fases secuenciales, las cuales se trabajan conjuntamente con el empresario y el equipo consultor, con lo que pretende realizar un diagnóstico completo de la empresa, para de esta manera poder ofrecer herramientas que mejoren la gestión de la empresa y que contribuyan con la administración de la misma.

A continuación, se presenta la representación gráfica de las 10 fases del Proceso de consultoría integral colaborativa implementado:



Imagen N°1 Proceso de Consultoría Integral Colaborativa.

Fuente: Diagrama creado por Ingenia Consultores.

2.1.2 Método de evaluación de aspectos

Posterior a recolectar la información de la Asociación, en la fase de diagnóstico se procedió a designar una calificación a cada uno de los aspectos específicos, considerando los criterios propuestos en la herramienta de diagnóstico, según se detalla:

Criterios de calificación

Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla / La respuesta dada no responde lo consultado.
2	Insuficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla, pero de manera eventual, además de no estar

Calificación	Categorías	Resultado
		formalizado / La respuesta es muy vaga carece de precisión y fundamentación respecto a lo preguntado.
3	Suficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado / La respuesta responde lo preguntado, pero carece de evidencias.
4	Bueno	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no está formalizado / la respuesta responde lo preguntado y hay evidencias de lo que se afirma.
5	Excelente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y esta formalizado / La respuesta no solo responde lo preguntado sino también da mayores aportes.

Tabla N°5 Criterios de calificación.

Fuente: Herramienta de diagnóstico.

La calificación por medio de los criterios anteriores, permitió identificar áreas de fortaleza y de oportunidad, en las cuales se puede contribuir como

equipo consultor a mejorar la gestión de la administración por medio de herramientas que potencializan los recursos ya existentes.

2.1.3 Determinación de la acción clave de éxito

Habiéndose realizado el proceso secuencial de la consultoría integral colaborativa, se procedió a realizar la presentación al empresario, exponiendo las áreas de fortaleza y de oportunidad, para que entre las propuestas de acción clave de éxito, el empresario seleccione la opción que considere de mayor relevancia para beneficio de su empresa.

Al concluir dicha presentación los representantes de la Asociación de Productores Agropecuarios de Nueva Concepción, de Responsabilidad Limitada, tomaron la decisión de trabajar con el área de Recursos Humanos, para llevar a cabo el ***"Diseño, desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por competencias, asistido por el ERP de uso libre ODOO".***

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar

La acción clave de éxito desarrollada es: "*Diseño, desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por competencias, asistido por el ERP de uso libre ODOO".*

Un sistema de gestión de Recursos humanos, permite trabajar con la eficiencia y eficacia de los recursos de la empresa, interviniendo en los márgenes de rentabilidad, así como la participación del recurso humano sobre los otros recursos con que cuenta la empresa, ya que son el eje central y el que da vida a las organizaciones.

Al implementar dicho sistema de gestión se obtienen los siguientes beneficios:

Beneficio	Descripción
Mejora en clima laboral	Un ambiente de trabajo de apoyo reconoce el deseo de un empleado por el equilibrio entre el trabajo y su vida privada. Así, refuerza la relación de confianza entre el gerente y el empleado.
Aumentar la productividad de los empleados	Un buen Departamento de Recursos Humanos puede obtener información relevante que facilite el trabajo colaborativo y optimice los procesos internos para aumentar la moral, incrementar la productividad y facilitar la comunicación interna.

Beneficio	Descripción
Alcanzar un alto grado de compromiso de los empleados de la organización	El personal realiza el trabajo mejor de lo que se les exige, contribuyen de este modo al buen estado de la organización, a la forma de trabajar y al conjunto del ambiente en el trabajo. De este modo, contagian al resto del equipo y lo convierten en colectivo.
Mejora proceso de reclutamiento y selección de personal	Al definir la estrategia de negocio, con la estrategia del Recurso humano, se pueden efectuar los cambios en las directrices que permiten administrar el talento humano que la empresa requiere.

Tabla N°6 Beneficios de la Acción Clave de Éxito a implementar.

Fuente: Tabla realizada por Ingenia Consultores.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

La acción clave de éxito seleccionada es: *Diseño, desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por competencias, asistido por el ERP de uso libre ODOO",* dicha acción consiste en diseñar manuales como herramienta de gestión que contribuyan a mejorar las

actividades que se realizan con respecto al Recurso Humano y también apoyar a la Gerencia en la toma de decisiones.

El enfoque de competencias que persigue la acción clave de éxito, busca trabajar con las habilidades, capacidades y conocimientos que las personas que laboran para la Asociación o esperan ser contratadas deben poseer para ser eficientes en una determinada área de trabajo.

La acción clave de éxito tiene la siguiente estructura:

- Diccionario de Competencias
- Manual de Organización y Funciones
- Manual de Selección de Personal
- Manual de Bienvenida
- Manual de Evaluación del Desempeño
- Manual de Voluntariado
- Manual, configuración e implementación del módulo de Recursos Humanos en software.

A continuación, se presenta el diagrama de integración de la acción clave de éxito implementada y las acciones complementarias definidas.



Imagen N°2 Diagrama de integración de la acción clave de éxito.

Fuente: Diagrama creado por Ingenia Consultores.

2.3.1 Diccionario de Competencias

2.3.1.1 Generalidades

El diccionario de competencias busca alinear la estrategia de la Asociación, en conjunto con la estrategia de Recursos Humanos, de manera que

las habilidades, capacidades y competencias del personal puedan ser optimizadas.

2.3.1.2 Importancia

- **Proceso de selección**: Contribuyendo a realizarlo de manera más eficaz, garantizando el cumplimiento de requisitos establecidos en el perfil del puesto.
- **Formación y desarrollo**: Permite identificar las necesidades del personal en cuanto a capacitación, entrenamiento y formación para mejorar las competencias y desempeño del trabajador.
- **Evaluación del desempeño**: Contribuye a identificar los niveles de desarrollo de las competencias en cada empleado, para detectar el potencial al igual que la desmotivación.

2.3.1.3 Agrupación de las Competencias

El diccionario diseñado para la Asociación APANC de R.L., se alimenta de las competencias identificadas para los diferentes puestos de trabajo, de las cuales se totalizan 18 las identificadas dentro de la empresa, las cuales han podido ser segmentadas por familia de puestos y representadas mediante una matriz en la cual se asocia la estructura organizacional y las similitudes entre ellas, que se representa a continuación:

Matriz de competencias por familia de puestos.

Tipo de competencia	Corr.	Competencias		Gerentes	Jefes de área			Administración			Nivel Operativo	
		Código	Nombre de la competencia	Gerencia General	Fábrica de Concentrado	Centro de Acopio	Comercialización	Ventas	Compras	Contabilidad	Fábrica de Concentrado	Centro de Acopio
Organizacionales	1	CO-01	Orientación al servicio	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	2	CO-02	Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	3	CO-03	Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	4	C0-04	Transparencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Jerárquicas	5	CJ-01	Dirección de equipos de trabajo	X	X	X	X					
	6	CJ-02	Liderazgo	X	X	X	X					
	7	CJ-03	Orientación a los resultados	X	X	X	X					
Específicas	8	CE-01	Orientación a la calidad	X	X	X					X	X
	9	CE-02	Pensamiento estratégico	X								
	10	CE-03	Planificación y organización	X	X	X	X	X	X	X		
Técnicas	11	CT-01	Capacidad para realizar análisis físicos, químicos y microbiológicos a productos lácteos			X						X
	12	CT-02	Conocimiento de legislación y normativa relacionada con las funciones	X			X			X		
	13	CT-03	Conocimiento de nomenclatura de tránsito					X				X
	14	CT-04	Conocimiento de proceso de elaboración de productos lácteos de acuerdo a especificaciones técnicas, normas de inocuidad y seguridad ocupacional			X						X
	15	CT-05	Conocimiento de técnicas de mantenimiento a la maquinaria procesadora de mezclas de materia prima para elaborar concentrado.		X						X	
	16	CT-06	Conocimiento de técnicas de mantenimiento al equipo refrigerante para el resguardo de leche			X						
	17	CT-07	Manejo de técnicas de ventas					X				
	18	CT-08	Manejo de Tecnologías de información y comunicación	X	X		X	X	X	X		

Imagen N°3 Matriz de competencias por familia de puestos.

Fuente: Matriz creada por Ingenia Consultores.

2.3.1.4 Tipología de las Competencias

Los tipos de competencias definidas dentro del diccionario para poder establecer categorías y familias, son las siguientes:

- **Conductuales**: que son las que tienen la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental y esta a su vez incluye las organizacionales, jerárquicas y específicas; y
- **Técnicas:** que tienen que ver con las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos.

2.3.1.5 Criterios de Evaluación por Competencia

Dentro de la Asociación fue necesario definir las competencias, las cuales se clasificaron bajo tres niveles, lo que permite detectar el grado de conocimiento que tiene el personal con respecto a una competencia en específico, siendo las categorías las siguientes:

Nivel	#	Descripción
Alto	1	Implica las más altas exigencias posibles en la organización para cada competencia.
Bueno, por encima del estándar	2	Describe los requerimientos intermedios exigidos.

Nivel	#	Descripción
Mínimo necesario para el puesto	3	Detalla las exigencias más generales.

Tabla N°7 Criterios de evaluación por competencias.

Fuente: Tabla creada por Ingenia Consultores.

2.3.1.6 Determinación de las competencias

Las **competencias organizacionales** son esenciales para ejecutar las estrategias de la organización y son comunes para todas las personas que forman parte de una empresa.

Dentro de la asociación se identificaron las siguientes competencias organizacionales:

CO-01 Orientación al servicio

CO-02 Responsabilidad

CO-03 Trabajo en equipo

CO-04 Transparencia

A continuación, se presenta la competencia de “Orientación al servicio”, como un ejemplo del trabajo realizado en el diccionario de competencias, el cual busca contribuir en el adecuado manejo del personal, por lo que se puede

identificar que posee una estructura secuencial, identificando la competencia por un código que facilita la búsqueda, se distribuye en tres niveles, según los criterios antes expuestos, donde el primero establece un alto conocimiento y el ultimo considera los requerimientos mínimos para el puesto, describiendo el perfil que se espera cuente el postulante y que a la vez sea una ayuda para el encargado de evaluar dichas habilidades.

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
CO-01 Orientación al Servicio. Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunda en acciones efectivas.	1	Se mantiene pendiente y enfocado en el servicio que se debe prestar a otros, de una manera sumamente efectiva, siendo sensible a las necesidades de los demás.
	2	Es proclive al servicio y hace lo posible por satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos
	3	Se muestra con poca orientación al servicio. Falla por omisión en detectar las necesidades

Tabla N°8 Competencia de orientación al servicio.

Fuente: Tabla creada por Ingenia Consultores.

Las **competencias Jerárquicas** son aquellas necesarias dentro de la organización para establecer un orden y subordinación, la cual está muy asociada a la cadena de mando y la distribución de la empresa.

Dentro de la asociación se identificaron las siguientes competencias Jerárquicas:

CJ-01 Dirección de equipos de trabajo

CJ-02 Liderazgo

CJ-03 Orientación a los resultados

La competencia que se describe a continuación y que forma parte del Diccionario de competencias, se identifica mediante el código CJ-01, cuenta con una reseña que describe en general la competencia y se divide en 3 niveles al igual que la competencia anterior, buscando identificar al personal idóneo que posea la mayor cantidad de habilidades y conocimientos posible, para desarrollarse dentro de la Asociación, con el fin de contribuir a la maximización de los recursos que posee la empresa, ya que el ser humano es el encargado de manejar lo que está en su entorno para que estos elementos sean transformados.

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
CJ-01 Dirección de Equipos de Trabajo. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.	1	Diseña e implanta métodos de trabajo que promueven la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas organizacionales. Selecciona a los integrantes de los equipos de trabajo y alienta este tipo de prácticas entre los altos niveles de la organización. Integra, desarrolla, consolida y conduce uno o varios equipos de trabajo y alienta a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Coordina y distribuye las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes de los equipos a su cargo y de los objetivos que se desee alcanzar. Estipula plazos de cumplimiento y dirige las acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
	2	Selecciona a los integrantes de los equipos de trabajo y fija metas. Integra, desarrolla, consolida y conduce un equipo de trabajo y alienta a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Coordina y distribuye las tareas y prioridades en función de las competencias, conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar. Estipula plazos de cumplimiento y dirige las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.
	3	Integra y conduce un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad. Coordina y distribuye las tareas en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores,

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
		estipula plazos de cumplimiento y dirige las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado

Tabla N°9 Competencias Jerárquicas, dirección de equipos de trabajo.

Fuente: Tabla creada por Ingenia Consultores.

Las **competencias específicas,** son las que se adquieren con la transmisión y asimilación por parte de la persona, a partir de una serie de contenidos relativos a las áreas básicas del saber humanístico; conceptos, teorías, conocimientos y habilidades.

Dentro de la asociación se identificaron las siguientes competencias específicas:

CE-01 Orientación a la calidad

CE-02 Pensamiento estratégico

CE-03 Planificación y organización

Como ejemplo de las competencias específicas se tiene la Orientación a la calidad, que es una competencia básica requerida por la APANC, debido al proceso de industrialización que desarrollan día a día, mediante el tratamiento de lácteos y comida para ganado, la cual debe contar con normas de higiene para

garantizar la calidad ofrecida a los clientes, es por ello que el perfil descrito en su grado más alto incluye el adecuado manejo de los indicadores de gestión de calidad, en su nivel medio el ser capaz de evaluar los resultados de los niveles de calidad y el requerimiento mínimo el de adoptar acciones que mejoren la calidad, por lo que el perfil del personal que está siendo evaluado debe contar con el respaldo suficiente y competente que acredite dichas habilidades y conocimientos.

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
CE-01 Orientación a la calidad. Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	1	Ejerce influencia o guía para monitorear de manera constante los indicadores de gestión clave que apuntan a los resultados que impactan la calidad.
	2	Identifica, a través del análisis sistemático, aspectos vinculados a resultados que muestran brechas por subsanar o aspectos positivos por reforzar relacionados con la calidad.
	3	Adopta acciones para mejorar la calidad, pero debe ser supervisado y reforzado constantemente para ese propósito.

Tabla N°10 Competencias Específicas, orientación a la calidad.

Fuente: Tabla creada por Ingenia Consultores.

Y por último se tienen las **competencias técnicas**, que son habilidades bastante específicas y que están directamente relacionadas con las actividades que se desarrollan en la empresa, en otras palabras, son las necesarias para poder mantener en movimiento las actividades industriales de la Asociación.

Dentro de la Asociación se identificaron las siguientes competencias técnicas:

CT-01 Capacidad para realizar análisis físicos, químicos y microbiológicos a productos lácteos.

CT-02 Conocimiento de legislación y normativa relacionada con las funciones.

CT-03 Conocimiento de nomenclatura de tránsito.

CT-04 Conocimiento de proceso de elaboración de productos lácteos de acuerdo a especificaciones técnicas, normas de inocuidad y seguridad ocupacional.

CT-05 Conocimiento de técnicas de mantenimiento a la maquinaria procesadora de mezclas de materia prima para elaborar concentrado.

CT-06 Conocimiento de técnicas de mantenimiento al equipo refrigerante para el resguardo de leche.

CT-07 Manejo de técnicas de ventas.

CT-08 Manejo de Tecnologías de información y comunicación.

Una de las competencias técnicas descritas en el diccionario es la de “Capacidad para realizar análisis físicos, químicos y microbiológicos a productos lácteos”, este tipo de competencias son de las más sensibles para la empresa, ya que forman parte del ciclo productivo y al no cumplir con los estándares mínimos puede ser el causante de grandes pérdidas económicas. En el ejemplo se puede constatar que el nivel de requerimientos cumple con los criterios definidos, estableciendo los 3 rangos según el nivel de conocimiento.

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
CT-01 Capacidad para realizar análisis físicos, químicos y microbiológicos a productos lácteos. Utilización de métodos y equipos para realizar pruebas en la calidad de los lácteos, para garantizar la pureza y limpieza de los productos terminados.	1	Analiza la calidad de los lácteos, por medio de pruebas y análisis de resultados, pruebas sensoriales para evaluar el olor, sabor y color de la leche, prueba de alcohol, para detectar la estabilidad térmica, determinación de la acidez y densidad y otros aditivos que puedan contener y que permiten determinar pureza y limpieza de los lácteos; así como la detección de enfermedades en animales enfermos como brucelosis, tuberculosis y mastitis.

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
	2	Posee conocimiento intermedio de las pruebas sensoriales, determinación de acidez, densidad y fermentación de los lácteos.
	3	Cuenta con nociones básicas de los procedimientos para realizar pruebas en lácteos con el fin de medir la pureza y limpieza de las materias primas y productos terminados.

Tabla N°11 Competencias Técnicas, capacidad para realizar análisis físicos, químicos y microbiológicos a productos lácteos.

Fuente: Tabla creada por Ingenia Consultores.

2.3.2 Manual de Organización y Funciones

2.3.2.1 Generalidades

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como MOF por sus siglas, es un documento formal elaborado para plasmar parte de la forma que la organización adopta, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

2.3.2.2 Importancia

La importancia del manual de organización radica en:

Medio de comunicación: Representa una forma de trasladar la información de la administración dirigida al personal, de su pensamiento estratégico.

Resultado tangible: El manual de organización viene a representar al proceso de planeación organizacional, siendo un instrumento de apoyo.

2.3.2.3 Estructura Organizacional

La asociación APANC de R.L., posee una estructura organizativa funcional, siendo esta una de las formas más tradicionales donde cada área tiene un superior al mando y los equipos son agrupados por su similitud.

La representación gráfica de las partes que integran a la Asociación y que define jerarquías y la cadena de mando, se muestra en el siguiente organigrama:

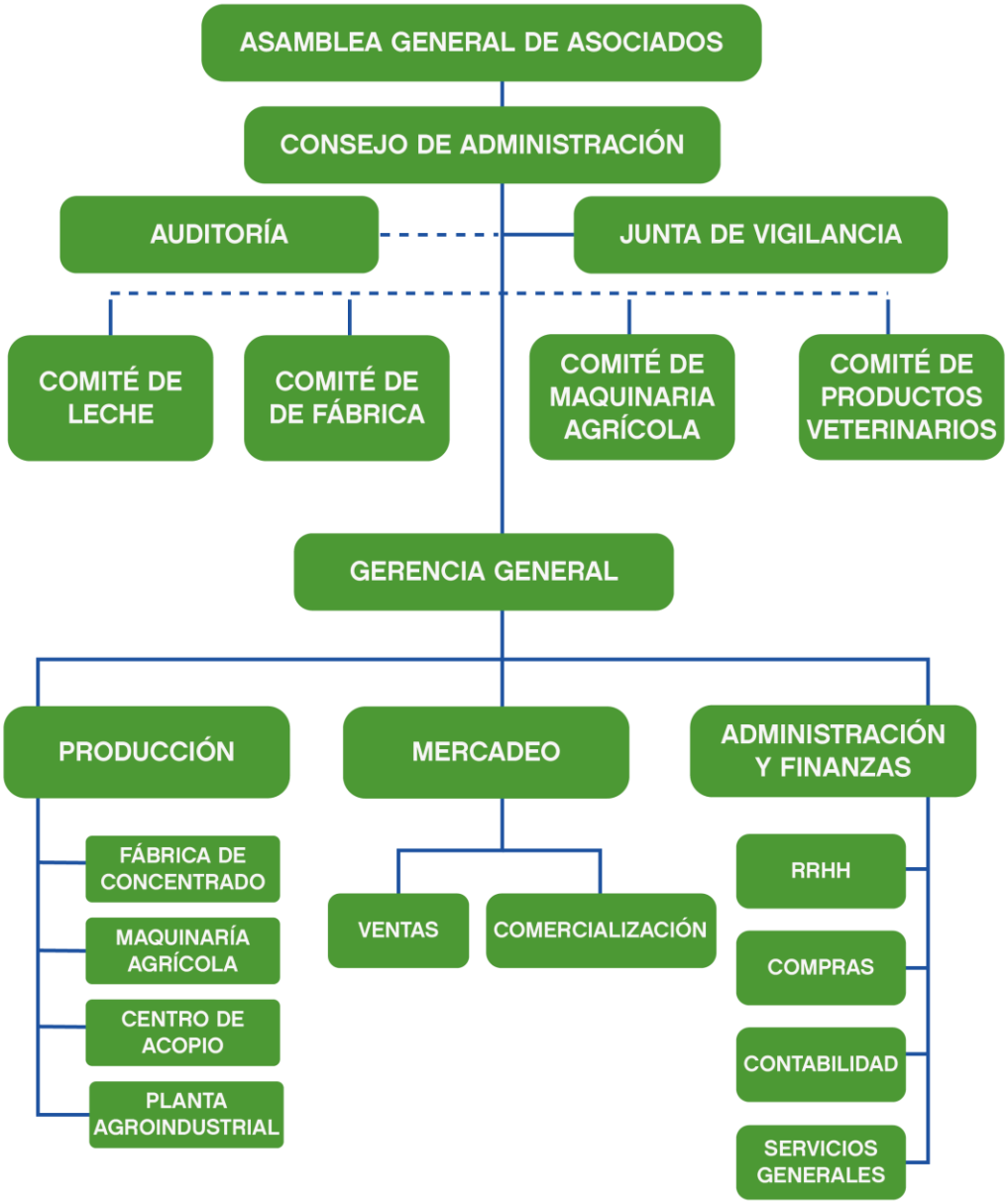


Imagen N°4 Organigrama de la Asociación APANC, de R.L.

Fuente: Organigrama creado por Ingenia Consultores.

2.3.2.4 División de las áreas de trabajo

La dirección que es la parte superior de la estructura organizativa y quien dicta las directrices a seguir por el personal bajo su cargo, está representada por los siguientes participantes:

- Asamblea General de Socios;
- Consejo de Administración;
- Junta de Vigilancia; y,
- Gerencia General.

El nivel asesor, que está representado en el organigrama de la Asociación con líneas punteadas, debido a la no dependencia laboral directa de la empresa, está conformado por:

- Auditoría
- Comités de Apoyo

El nivel técnico de la Asociación, quienes están directamente involucrados con la actividad económica del negocio, a nivel de jefaturas es el siguiente:

- Jefe de Planta y Centro de Acopio de Lácteos.
- Jefe de Fábrica de Concentrado; y,
- Jefe de Comercialización

El nivel operativo que realiza las actividades cotidianas según el giro del negocio son:

Producción.

Fábrica de Concentrado

- Operario de la Fábrica de Concentrado
- Motorista de la Fábrica de Concentrado

Centro de Acopio

- Operario de Planta de Lácteos
- Recolector de Leche

En la parte administrativa, se cuenta con el área de mercadeo, la cual es la encargada de comercializar, promover y publicitar los productos que la empresa elabora, estando compuesto por los siguientes:

Ventas

- Cajera
- Vendedor de Lácteos; y
- Encargada de sala de ventas

En la parte contable-financiera, se encuentran los puestos de trabajo que tienen que ver con el área de costos industriales, ingresos y demás transacciones

en las que incurre el negocio, a su vez, realizan las proyecciones financieras para períodos futuros, siendo estos:

Administración y Finanzas

Contabilidad

- Contador
- Auxiliar Contable

Compras

- Auxiliar Administrativo

Servicios Generales

- Vigilante

2.3.2.5 Áreas de Trabajo

La clasificación de los puestos de trabajo, según el área en que se desarrollan, se presenta en la parte inferior, y que está incluida en el Manual de Organización y Funciones, dicha distribución busca facilitarle al área de Recursos Humanos, la búsqueda de los puestos de trabajo por similitud de especialidad, a la vez que facilita detectar la dependencia.

CÓDIGO DE PUESTO	PUESTO
Gerencia General	
GG-01	Gerente General
Producción	
Fábrica de Concentrado	
PR-01	Jefe de Fábrica de Concentrado
PR-02	Operario de la Fábrica de Concentrado
PR-03	Motorista de la Fábrica de Concentrado
Centro de Acopio	
PR-04	Jefe de Planta y Centro de Acopio de Lácteos
PR-05	Operario de Planta de Lácteos
PR-06	Recolector de Leche
Mercadeo	
Ventas	
ME-01	Cajera
ME-02	Vendedor de Lácteos
ME-03	Encargada de Sala de Ventas
Comercialización	

ME-04	Jefe de Comercialización
Administración y Finanzas	
Compras	
AF-01	Auxiliar Administrativo
Contabilidad	
AF-02	Contador
AF-03	Auxiliar Contable
Servicios Generales	
AF-04	Vigilante

Tabla N°12 Áreas de trabajo.

Fuente: Tabla creada por Ingenia Consultores.

Para la asignación de los códigos de los puestos, se usarán las siglas siguientes:

GG = Gerencia General **PR** = Producción

ME = Mercadeo **AF** = Administración y Finanzas

2.3.2.6 Descriptor de puestos

El descriptor de puestos diseñado para la Asociación provee de una descripción de las funciones y actividades que se deben realizar en cada puesto, así mismo asigna responsabilidades según la jerarquía.

En la imagen que se muestra, se puede verificar el descriptor del puesto de Jefe de Fábrica de Concentrado, en el cual se ha designado un código por puesto de trabajo para contribuir al ordenamiento del área de Recursos Humanos, así mismo el nombre que proviene del Organigrama, y la unidad o área a la que corresponde; todo puesto de trabajo tiene una razón de ser para su existencia y por ello se define el objetivo de la creación del mismo; mostrando a su vez la clasificación del puesto, nivel de dependencia, supervisión y algo muy importante que funciones desempeñará en el puesto de trabajo, las actividades de las que será responsable se realicen y que contribuyen al adecuado funcionamiento de la organización.



APANC	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN APANC, DE R.L.	VERSIÓN 1.0
	DESCRIPTOR DE PUESTO	Enero 2020

b. **Producción**

I. **IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:**

CÓDIGO DEL PUESTO:	**PR-01**
NOMBRE DEL PUESTO:	**JEFE DE FÁBRICA DE CONCENTRADO**
NOMBRE DE LA UNIDAD:	PRODUCCIÓN
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO:	Nivel Técnico
DEPENDENCIA JERARQUICA:	Gerente General
PUESTOS QUE SUPERVISA:	Operario de Fábrica de Concentrado y Recolector de Leche.

II. **OBJETIVO DEL PUESTO:**

Responsable de planificar, dirigir, y coordinar el proceso de mezclado de materias primas en la elaboración de concentrados para ganado y realizar otras actividades que le sean requeridas por la jefatura inmediata.

III. **FUNCIONES:**

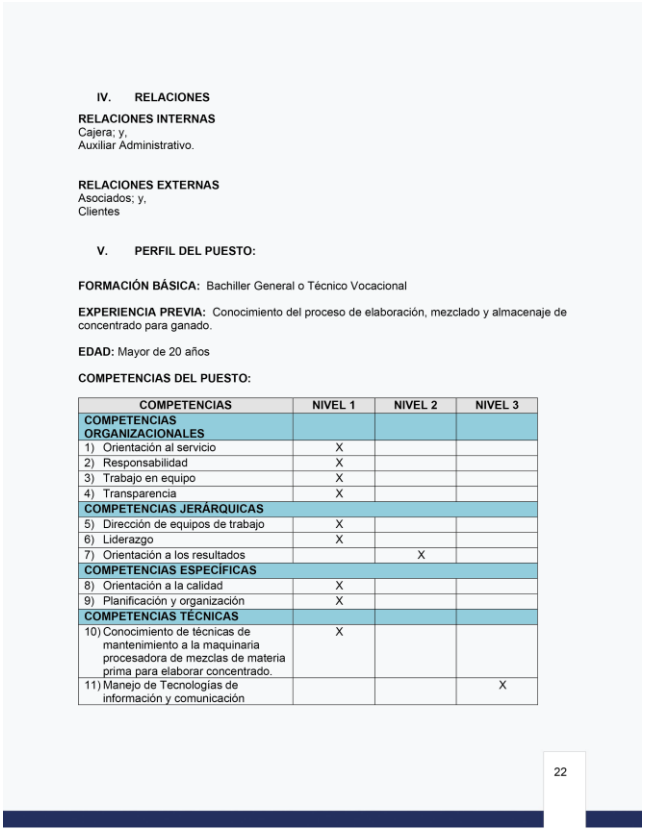
1) Atender socios y clientes de manera cordial y respetuosa.
2) Hacer inventario físico de toda la materia prima de forma diaria y pasar el reporte a la administración.
3) Recibir la materia prima que ingresa a la fábrica.
4) Despachar de manera correcta y de acuerdo a medidas, las materias primas facturadas en sala de ventas.
5) Llevar control de las entregas de concentrados a los clientes.
6) Colaborar con la facturación de concentrados cuando sea necesario
7) Velar por mantener limpia y ordenada la bodega y las instalaciones.
8) Solicitar de manera oportuna y por escrito las materias primas necesarias para la mezcla de concentrados.
9) Llevar un estricto control de las horas extras del personal a su cargo.
10) Responsable de llevar el control del mantenimiento preventivo de la maquinaria de la fábrica, así como de los vehículos para distribución, asignados al área.
11) Velar por la no pérdida de materia prima, equipos y herramientas de la Asociación.

21

Imagen N°5 Descriptor de puesto del jefe de fábrica de concentrado.

Fuente: Manual de organización y funciones.

Cada puesto de trabajo, en la sección del descriptor de puestos, contiene una matriz en la que se representan las competencias con que debe contar el personal asignado a ese puesto de trabajo en específico, y el nivel de conocimiento o habilidad se espera que posea, siendo 1 el nivel óptimo y 3 el nivel mínimo requerido, continuando con el ejemplo anterior del Jefe de Fábrica de Concentrado, debe poseer un nivel básico de educación de bachillerato, con un nivel alto de orientación a la calidad y un nivel medio de orientación a resultados.



IV. RELACIONES

RELACIONES INTERNAS
Cajera; y,
Auxiliar Administrativo.

RELACIONES EXTERNAS
Asociados; y,
Clientes

V. PERFIL DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: Bachiller General o Técnico Vocacional

EXPERIENCIA PREVIA: Conocimiento del proceso de elaboración, mezclado y almacenaje de concentrado para ganado.

EDAD: Mayor de 20 años

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1) Orientación al servicio	X		
2) Responsabilidad	X		
3) Trabajo en equipo	X		
4) Transparencia	X		
COMPETENCIAS JERÁRQUICAS			
5) Dirección de equipos de trabajo	X		
6) Liderazgo	X		
7) Orientación a los resultados		X	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
8) Orientación a la calidad	X		
9) Planificación y organización	X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
10) Conocimiento de técnicas de mantenimiento a la maquinaria procesadora de mezclas de materia prima para elaborar concentrado.	X		
11) Manejo de Tecnologías de información y comunicación			X

22

Imagen N°6 Matriz de competencias de perfil del puesto.

Fuente: Manual de organización y funciones.

2.3.3 Manual de Selección de Personal

2.3.3.1 Generalidades

El departamento de recursos humanos de la empresa se encarga de realizar el proceso de análisis de las necesidades de empleo, reclutamiento, selección e incorporación del personal, para lo cual debe asumir el desafío de seleccionar candidatos que cumplan con las características requeridas por el puesto y el manual de selección de personal, viene a guiar la ejecución del proceso para determinar los candidatos más idóneos para laborar en la Asociación.

2.3.3.2 Importancia

- **Establecimiento de políticas**: Permite definir las políticas de contratación, actividades de reclutamiento de personal y requerimientos del puesto de trabajo.

- **Estrategia de Contratación:** Se considera la promoción interna o contratación externa, para poseer el mejor talento humano posible, según las necesidades de la empresa, colaborando con el plan estratégico de recursos humanos.

2.3.3.3 Proceso de Selección de Personal

Este proceso es muy importante para poder seleccionar los candidatos adecuados al puesto, de esta forma se asegura que la persona pueda desempeñarse de manera óptima y eficiente en sus actividades diarias.

Siendo necesario incorporar las tres etapas para la selección de personal, las cuales son las siguientes:

Etapas	Descripción
Reclutamiento de personal	Inicia con la autorización para la contratación e incorpora el uso de fuentes de reclutamiento para la recolección de hojas de vida. Finaliza con la elaboración del listado de personas a pasar el proceso de selección.

Etapas	Descripción
Selección	Esta etapa incluye la realización de entrevistas, la evaluación de los candidatos, la verificación de referencias y el análisis de la información. Termina con la decisión de la persona a contratar.
Contratación	Esta etapa incluye la elaboración del contrato de trabajo, la presentación de la documentación correspondiente y la elaboración del expediente.

Tabla N°13 Etapas del proceso de selección de personal.

Fuente: Tabla creada por Ingenia Consultores.

En el siguiente flujograma, se realiza la incorporación de las tres etapas antes mencionadas.

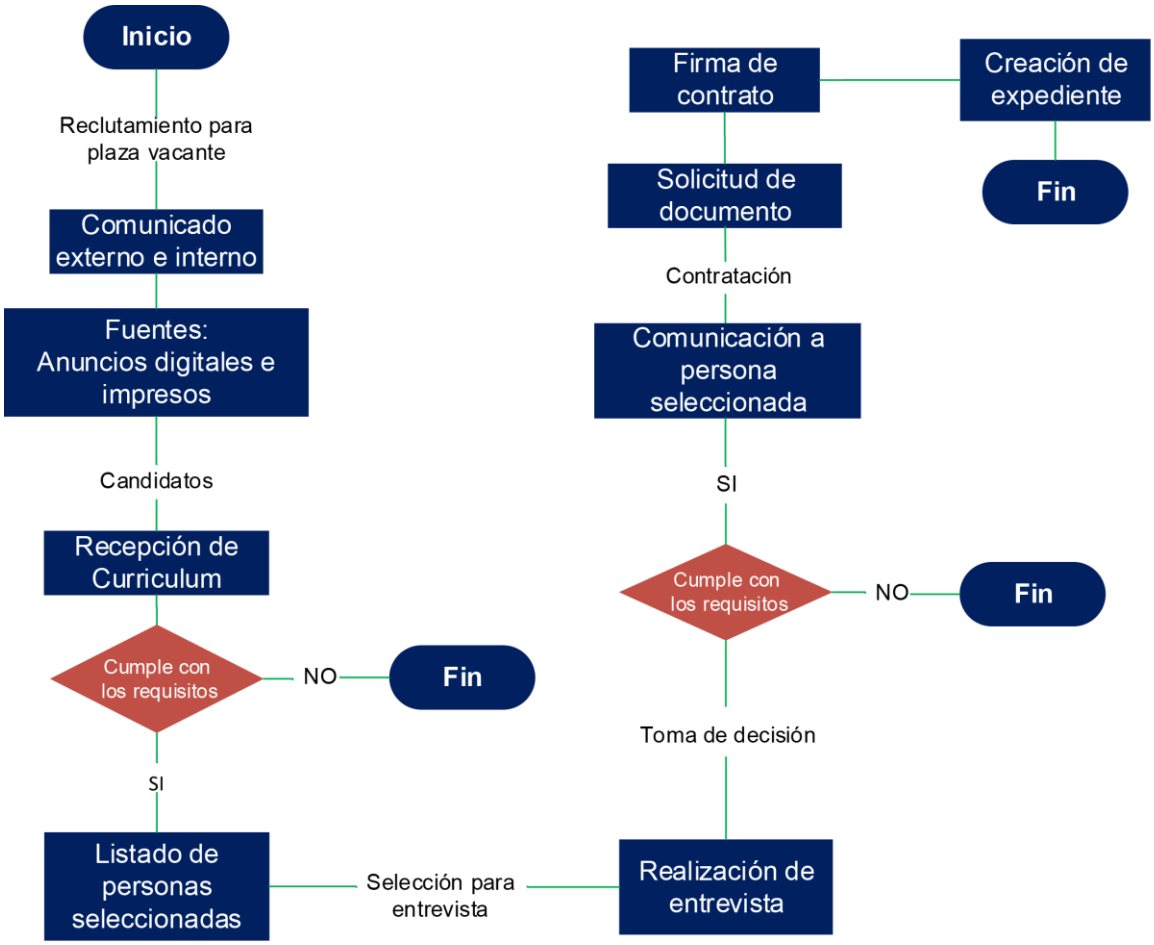


Imagen N°7 Flujograma de proceso de selección de personal.

Fuente: Flujograma realizado por Ingenia Consultores.

2.3.3.4 Entrevistas y Evaluación del postulante

La entrevista brinda la oportunidad de conocer más al candidato, con esto se puede realizar preguntas para validar la información obtenida del curriculum vitae y otras pruebas.

Además, podemos conocer el comportamiento de la persona y si tiene las competencias que requiere el puesto.

En la siguiente imagen se muestra el paso a paso de cómo realizar una entrevista efectiva.



Imagen N°8 Esquema paso a paso para una entrevista efectiva.

Fuente: Esquema Bolsa de Trabajo PUCP.

2.3.3.5 Formularios de Requerimiento Institucional

Los formularios tienen como objetivo principal recopilar datos del candidato, para identificar los perfiles que pueden ser parte de la empresa.

A continuación, se muestra el formulario que se deberá completar al momento de que se requiera contratar nuevo personal para una vacante, siendo de importancia por el motivo de organización y orden.

Fecha de elaboración	

DATOS DEL PUESTO VACANTE						
Nombre del Puesto						
Descripción						
Ubicación Interna						
Jefe Inmediato (Nombre)				**Puesto que ocupa**		
Horario a desempeñar				**Jornada semanal**		
Vacante generada	**Baja**	**Incapacidad**	**Licencia o permiso**	**Puesto de nueva creación**	**Otro (especifique)**	
Si aplica, nombre del ocupante anterior						

Imagen N°9 Formulario de requerimiento institucional.

Fuente: Formulario realizado por Ingenia Consultores.

2.3.4 Manual de Bienvenida

2.3.4.1 Generalidades

Esta manual contribuye al proceso de ubicación del trabajador, permitiendo que conozca las normas y cultura de la organización, así como el contenido del puesto de trabajo que va a desempeñar.

2.3.4.2 Importancia

La forma de conducir el programa de inducción, es relevante ya que la forma en que se realice puede fomentar la productividad, identificación y confianza del personal de nuevo ingreso.

Permite que el personal pueda aportar nuevas capacidades, talentos y oportunidades a la organización.

2.3.4.3 Componentes del Manual de Bienvenida

- **Bienvenida:** Permite brindarle al contratado un saludo cordial, con el objetivo que se sienta parte de la empresa.
- **Historia:** Es necesario que el trabajador conozca los antecedentes de la empresa, para que se ubique en el tiempo, información que le puede ser útil en el desempeño de sus labores.

- **Descripción de la empresa:** El trabajador necesita conocer la actividad económica que desarrolla la empresa, el mercado en que participa y los productos que posee.
- **Filosofía de gestión:** Se debe compartir con el personal la visión, misión y valores, de esta manera verá con mayor claridad hacia donde pretende llegar la empresa con su ayuda.
- **Políticas del personal:** Reglas necesarias para que el trabajador conozca, sus obligaciones, así como sus derechos, en temas de imagen, comportamiento, salario, vacaciones y demás prestaciones.

2.3.4.4 Filosofía de gestión

La Asociación cuenta con una filosofía de gestión trazada la cual permite el cumplimiento de objetivos y metas de corto y mediano plazo, indicándole al trabajador a donde se quiere llegar, para que forme parte y se integre.

La visión de APANC de R.L. es la siguiente:

"*Ser una asociación de productores líder en el mercado que, a través del uso de tecnologías innovadoras, equipos altamente eficientes, procesos certificados y un recurso humano competitivo, ofrece productos y servicios de la más alta calidad para el sector agropecuario, generando así beneficios para*

nuestros trabajadores y su comunidad y ser un aliado importante en el desarrollo económico del municipio de Nueva Concepción".

La misión de APANC de R.L., es la siguiente:

"Somos una asociación de productores agropecuarios que nace con el propósito de volver más productivo al sector ganadero de Chalatenango, que, a través de una gestión efectiva, procesos productivos, innovadores y una atención de nuestro personal con esmero ofrecemos productos y servicios de la más alta calidad, garantizando satisfacción completa en nuestros socios y no socios"

Y los valores que la Asociación posee son los siguientes:

- **Justicia:** Buscamos el bien propio y el de todos los miembros de la organización.
- **Eficiencia:** Realizamos las cosas bien desde el principio, reduciendo tiempo y generando mayor productividad.
- **Servicio:** Ayudamos a todas las personas, realizamos el bien a los demás y nos apoyamos mutuamente en las actividades diarias de la empresa.
- **Transparencia:** Actuamos con claridad en cuanto a nuestras decisiones y acciones ejecutadas.

- **Solidaridad:** Colaboramos mutuamente unos a otros para poder cumplir las metas establecidas.
- **Responsabilidad:** Garantizamos el cumplimiento de los compromisos que adquirimos, generando confianza y tranquilidad. Es uno de los valores más importantes para cumplir con las metas de la asociación.

2.3.4.4 Políticas del Personal

Las políticas que la organización ha establecido para el manejo del personal se clasifican en:

Derechos básicos de los trabajadores en la Asociación:

- Integridad física, seguridad e higiene.
- Promoción o formación profesional.
- Integración y participación en la empresa.
- No discriminación.
- Proporcionar herramientas necesarias para desempeñar el trabajo asignado.

Deberes del trabajador:

- Cumplir con las obligaciones del puesto de trabajo.
- Contribuir con la seguridad e higiene.
- Cumplir órdenes de las jefaturas.

- Contribuir al aumento de la productividad.
- Cumplir con el horario de trabajo establecido.
- Cuidar el entorno y herramientas de trabajo.
- Contribuir con un clima organizacional de respeto y armonía con los compañeros de trabajo.

Políticas de imagen

- Aseo personal impecable.
- Vestimenta casual fuera de las áreas de producción.
- Dentro de las áreas de producción portar siempre el uniforme que incluye redecilla para el cabello, delantal.
- Cabello correctamente recogido.
- Uñas cortas y manos esterilizadas en todo momento.
- Botas de hule.
- No utilizar aretes, anillos, en ninguna parte del cuerpo dentro del área de producción.

2.3.4.5 Formularios Sugeridos

Como parte del Manual de Bienvenida, se presenta un formato denominado compromiso del trabajador, el cual busca crear conciencia de las responsabilidades y obligaciones que conlleva el formar parte de la Asociación.

MODELO SUGERIDO DE COMPROMISO DEL TRABAJADOR

Yo, _____,

contratado en el puesto de trabajo _____,

garantizo que he leído el presente Manual de Bienvenida, por lo que me comprometo a esforzarme en el cumplimiento de mis funciones, dando cumplimiento a mis responsabilidades y obligaciones, buscando contribuir al cumplimiento de los objetivos de APANC de R.L., y trabajando por la calidad de la empresa, esperando la adecuada retribución al cumplir con lo anterior.

Fecha: _____

_____

Firma, nombre y Número de DUI.

Recuerda que esta carta, es tu compromiso personal con la empresa, para dar lo mejor de ti.

Imagen N°10 Modelo sugerido de compromiso del trabajador.

Fuente: Formulario realizado por Ingenia Consultores.

2.3.5 Manual de Evaluación de Desempeño

2.3.5.1 Generalidades

La evaluación del desempeño del personal provee de una herramienta que permite valorar e identificar áreas cualitativas y cuantitativas del personal que labora en la organización para llevar a cabo estrategias de mejoramiento laboral.

2.3.5.2 Importancia

Busca evaluar el desempeño del personal para mejorar los objetivos de la empresa y que el trabajador tenga un desempeño razonable para el puesto de trabajo en que se desenvuelve.

2.3.5.3 Proceso de evaluación y medición

La evaluación de desempeño trata con 3 componentes del desempeño, siendo los siguientes:

- Desempeño de las funciones
- Desarrollo conductual
- Necesidades de capacitación o desarrollo continuo.

La metodología a utilizar por la Asociación para realizar la **medición** será la de 90°, siendo que cada jefe o encargado de área evaluará a su subalterno inmediato, se eligió esta categoría como nivel primerio en la implementación del

manual, a medida que la organización vaya adoptando por completo este cambio podrá ir incrementando los grados llegando a considerar hasta los 360°, donde ya no solo evalúa el jefe inmediato, si no también colegas, subalternos y clientes.

La tabla de medición que fue establecida para las evaluaciones de desempeño del personal de APANC de R.L., es la que se presenta:

Parámetros	Calificación	Comentario
>90 – 100	9 - 10	Empleado con excelente disciplina, responsable y con excelente asistencia laboral.
>80 – 89	8 – 7	Empleado con rendimiento superior al promedio. - Sus relaciones interpersonales en el trabajo son muy satisfactorias. - Muestra cualidades personales y principios que lo distinguen de la mayoría de los empleados. - Actúa con mucha lealtad, disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias del puesto y normas de la Institución.
>69 - 79	6 - 5	Rinde a un nivel promedio en cantidad y calidad. - Sus relaciones interpersonales y de autoridad son

Parámetros	Calificación	Comentario
		satisfactorias. - Empleado con muestras de disciplina, responsabilidad y lealtad satisfactoria.
<69	4 - 0	Empleado con rendimiento en el trabajo debajo de promedio - Empleado con algunos conflictos en relaciones sociales y de autoridad. - Empleado con frecuencia de faltas de asistencia a sus labores. Hay indicios de indisciplina e irresponsabilidad.

Tabla N°14 Tabla de medición para evaluación de desempeño del personal.

Fuente: Tabla creada por Ingenia Consultores.

Se considera necesario el contar con una representación gráfica que visualmente facilite al personal de Recursos Humanos la evaluación del desempeño, es por ello que en el manual que se diseñó, se incluye un flujograma del proceso de medición en la evaluación del desempeño que se muestra en la siguiente imagen, a su vez el manual cuenta con un detalle de los procedimientos que se deben realizar en dicho proceso, todo esto con el fin de agilizar tiempos y crear una guía que facilite el trabajo del evaluador.

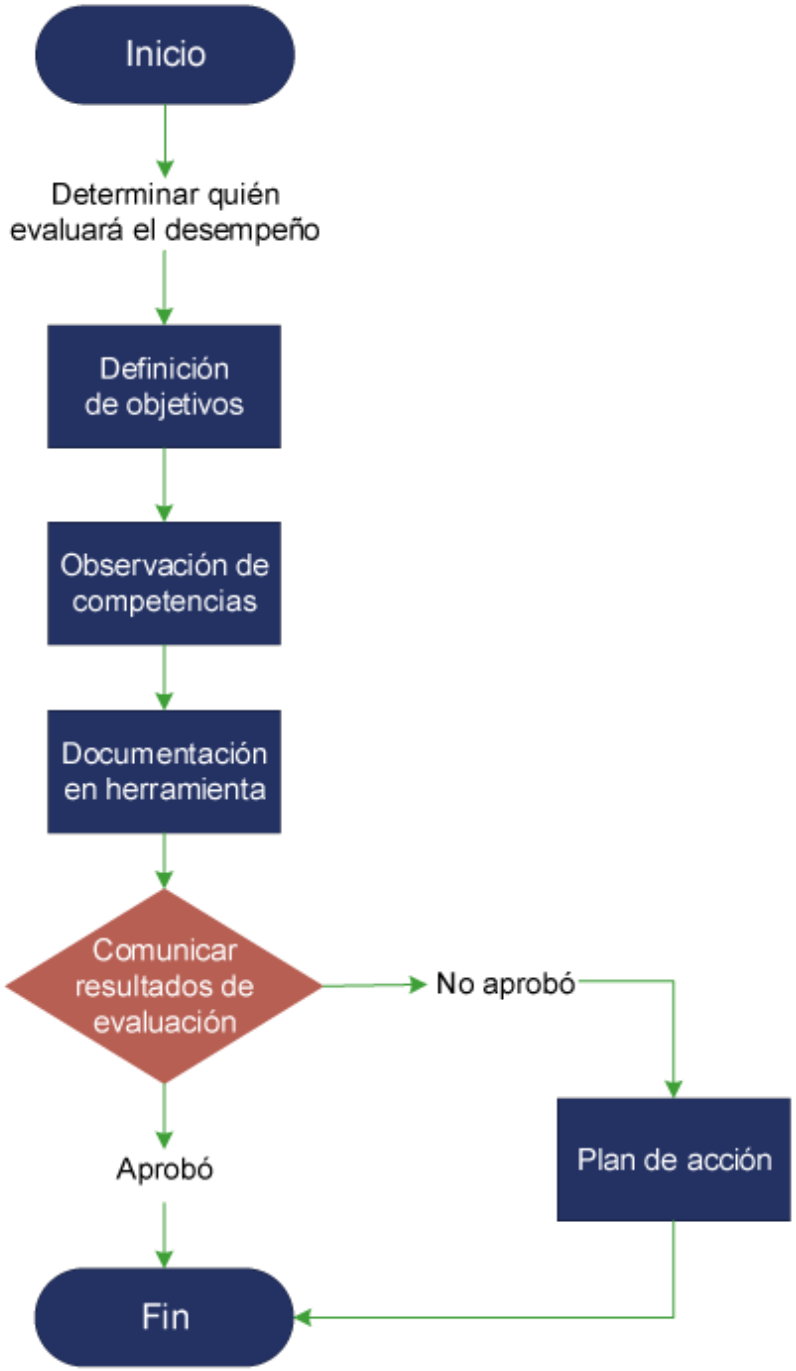
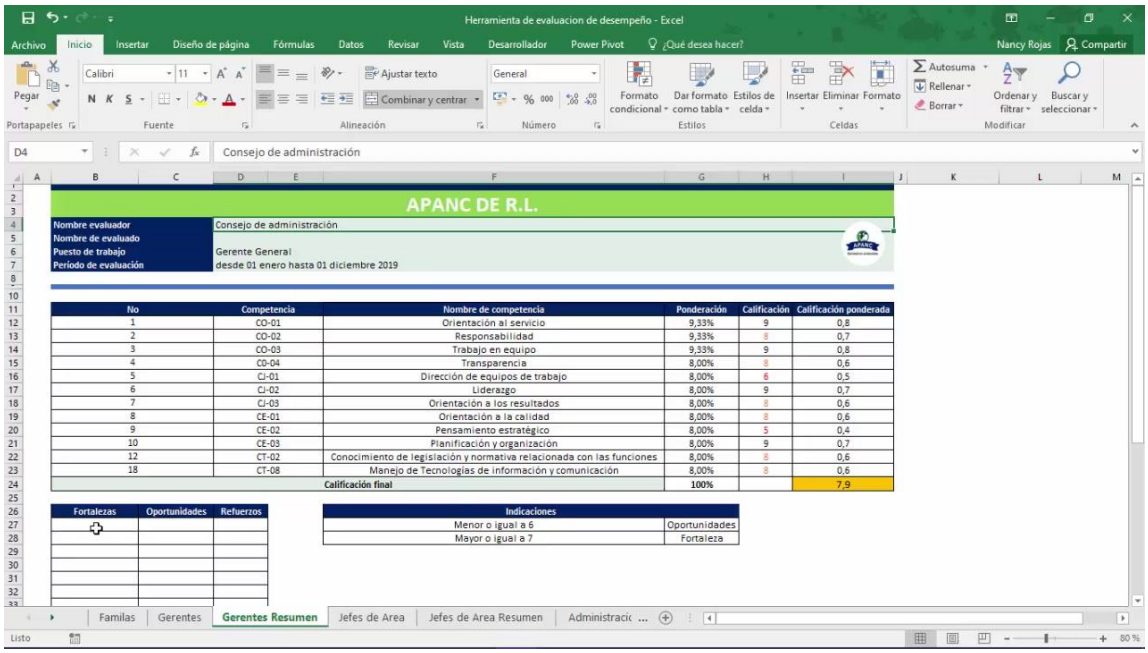


Imagen N°11 Flujograma del proceso para la evaluación de desempeño.

Fuente: Flujograma realizado por Ingenia Consultores.

2.3.5.4 Formulario de evaluación

Dentro del manual de evaluación del desempeño, se proporciona un formulario especial, ideado para mejorar la gestión y contribuir con el encargado de realizar evaluaciones del personal, es por ello que se ha creado una plantilla en Excel, para pueda ser completada en la evaluación de cada puesto de trabajo.



No	Competencia	Nombre de competencia	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
1	CO-01	Orientación al servicio	9,33%	9	0,8
2	CO-02	Responsabilidad	9,33%	8	0,7
3	CO-03	Trabajo en equipo	9,33%	9	0,8
4	CO-04	Transparencia	8,00%	8	0,6
5	CJ-01	Dirección de equipos de trabajo	8,00%	6	0,5
6	CJ-02	Liderazgo	8,00%	9	0,7
7	CJ-03	Orientación a los resultados	8,00%	8	0,6
8	CE-01	Orientación a la calidad	8,00%	8	0,6
9	CE-02	Pensamiento estratégico	8,00%	5	0,4
10	CE-03	Planificación y organización	8,00%	9	0,7
12	CT-02	Conocimiento de legislación y normativa relacionada con las funciones	8,00%	8	0,6
18	CT-08	Manejo de Tecnologías de información y comunicación	8,00%	8	0,6

Imagen N°12 Pantalla de herramienta de evaluación de desempeño por competencias.

Fuente: Herramienta de evaluación de desempeño por competencias creada por Ingenia Consultores.

2.3.6 Manual de Voluntariado

2.3.6.1 Generalidades

El voluntariado forma parte de la Responsabilidad Social que tiene la Asociación con su entorno, comunidad y aledaños, por medio del Recurso Humano, sin buscar una retribución para la empresa o voluntarios, si no con el fin de encontrar satisfacción en hacer el bien al medio ambiente u otras personas.

2.3.6.2 Importancia

Existe una extensa lista de razones por las cuales generar conciencia social en los trabajadores, entre las más significativas están:

- **El trabajo en equipo**: Al unir fuerza con otros compañeros de trabajo, para llevar a cabo actividades que permitan cumplir con el compromiso de ayudar a otros.
- **Imagen Corporativa**: Ya que incrementa la motivación del trabajador, genera satisfacción y empatía en los trabajadores, mejorando a su vez el clima organizacional.
- **Compromiso Social**: Generar proyectos de ayuda que contribuyan a la sostenibilidad del medio ambiente y de las personas necesitadas.

2.3.6.3 Funcionamiento del Voluntariado

Para la Asociación APANC de R.L., se elaboró el manual de voluntariado, con el fin de contribuir a la labor social que realizan, el cual se ha diseñado mediante 10 pasos sencillos:

1. Motivación y Ámbito: mediante la creación de un compromiso.
2. Responsabilidad: con el apoyo del personal.
3. Definición: de las actividades con causa social.
4. Actividades Voluntarias: Aprobación de las actividades y documentación.
5. Horario de voluntariado: Condicionantes para el voluntario y jefaturas.
6. Gastos: Presupuestos de erogaciones para llevar a cabo la actividad.
7. Seguimiento del voluntariado: Recursos humanos ejerce el papel de verificación.
8. Formulario de Voluntariado-Inicial: Documentación de la solicitud.
9. Solicitud de voluntariado-Participantes: Documentación de los participantes.
10. Hoja de seguimiento-Posterior: Documentación de la verificación.

A continuación, se presenta el esquema del proceso que se llevaría a cabo dentro de la Asociación al ser implementado, para solicitar, aprobar, realizar y dar seguimiento a las actividades que integran el voluntariado corporativo.

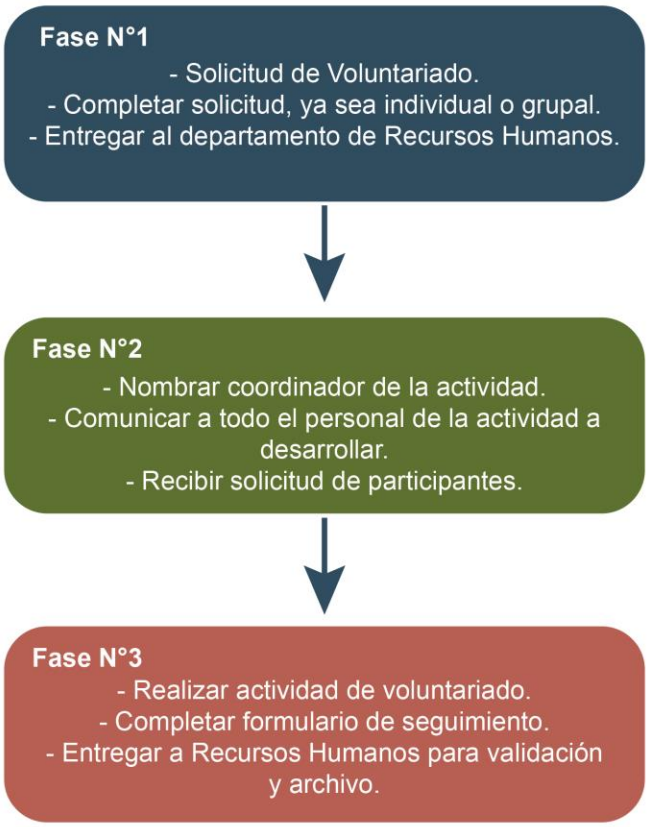


Imagen N°13 Esquema de proceso del voluntariado corporativo.

Fuente: Esquema realizado por Ingenia Consultores.

Las condiciones especiales o restricciones que posee el voluntariado dentro de APANC DE R.L. son:

- El voluntario debe utilizar los formularios propuestos para todo el proceso.

- Se debe contar con la aprobación de la actividad por parte de la Administración.
- Los voluntarios deben contar con la aprobación del jefe inmediato.
- Un trabajador no puede sobrepasar las 16 horas de voluntariado dentro de un año.
- La realización del voluntariado será dentro de las horas laborales.

2.3.6.4 Formularios

El formulario de Voluntariado es el documento que permite dar inicio al proceso de colaboración, mediante el cual se identifica al solicitante, el lugar donde se llevará a cabo el voluntariado, una breve descripción de la actividad a realizar, el tiempo de ejecución y el número de voluntarios requeridos; este formulario permitirá que se comunique a toda la Asociación la información para obtener los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad.



FORMULARIO DE VOLUNTARIADO

Administrativo.

Nombre. **Carlos Humberto Lovato Castro**
Correo. **carlos.lovato@gmail.com** Tel. **7896-5467**

Descripción.

Actividad #. **87654**
Organización. **Escuela Nueva Concepción**
Lugar. **Nueva Concepción**
Tipo de actividad. **Beneficio vaso de leche**
Fecha. **19/01/2020**
Total de horas. **4hrs**
de voluntarios. **3**
Presupuesto. **$25.00**

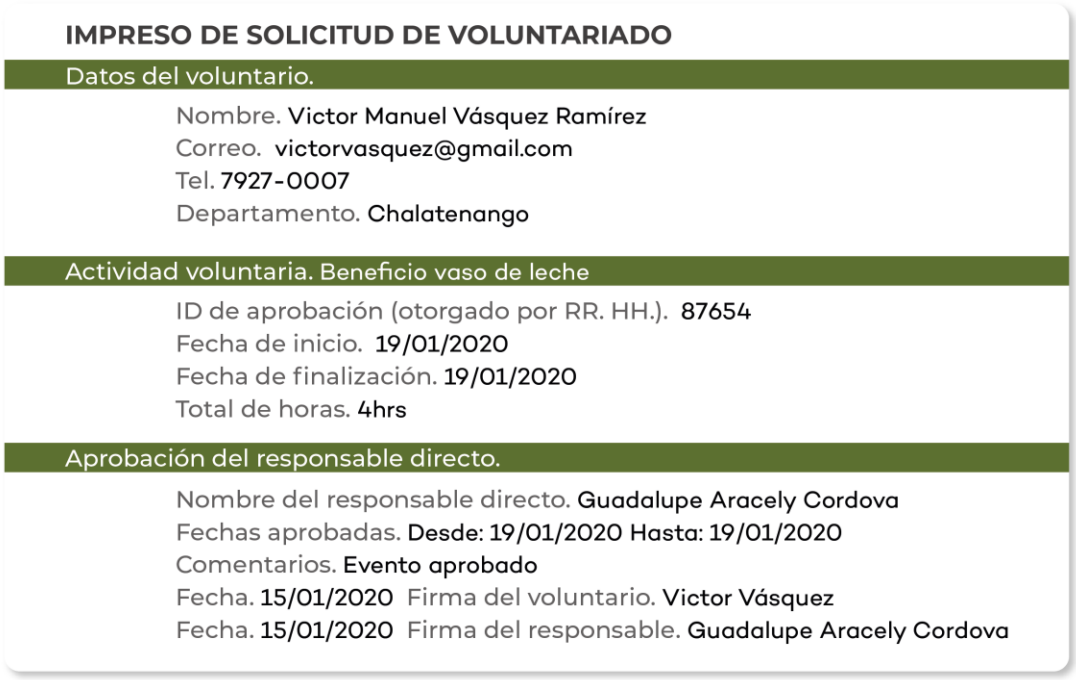
Lista de verificación.

- Presupuesto. **Hecho**
- Transporte. **Hecho**
- Herramientas a ocupar. **Materiales listos**

Imagen N°14 Formulario de voluntariado.

Fuente: Formulario manual de voluntariado.

El formulario de Solicitud de Voluntariado, es el paso número 2, mediante el cual todo trabajador que quiera participar de la actividad de voluntariado, debe completar la información personal, información del programa de voluntariado y aprobación del jefe inmediato para que participe en dicha actividad.



IMPRESO DE SOLICITUD DE VOLUNTARIADO

Datos del voluntario.

Nombre. Victor Manuel Vásquez Ramírez
Correo. victorvasquez@gmail.com
Tel. 7927-0007
Departamento. Chalatenango

Actividad voluntaria. Beneficio vaso de leche

ID de aprobación (otorgado por RR. HH.). 87654
Fecha de inicio. 19/01/2020
Fecha de finalización. 19/01/2020
Total de horas. 4hrs

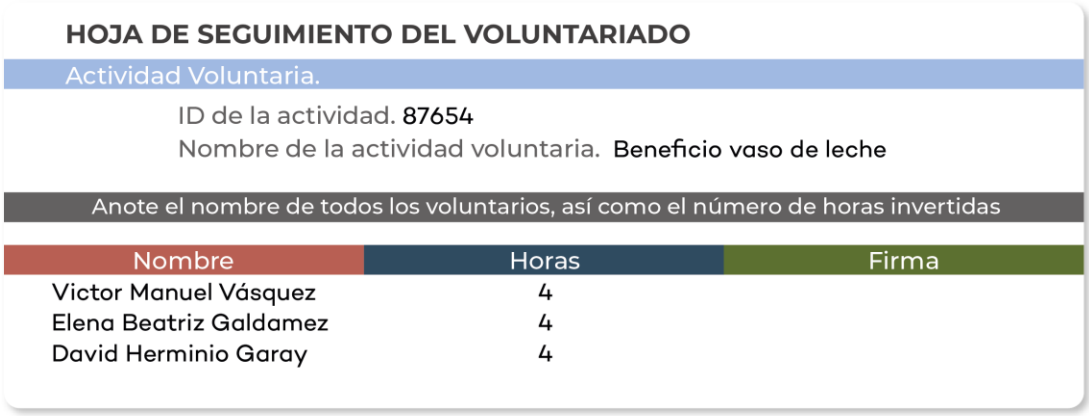
Aprobación del responsable directo.

Nombre del responsable directo. Guadalupe Aracely Cordova
Fechas aprobadas. Desde: 19/01/2020 Hasta: 19/01/2020
Comentarios. Evento aprobado
Fecha. 15/01/2020 Firma del voluntario. Victor Vásquez
Fecha. 15/01/2020 Firma del responsable. Guadalupe Aracely Cordova

Imagen N°15 Formulario de solicitud de voluntariado.

Fuente: Formulario manual de voluntariado.

El formulario de seguimiento del voluntariado permite identificar a la totalidad de participantes de la actividad realizada, verificar que se encuentren los datos completos para que Recursos Humanos pueda hacer una revisión de la información y luego archivarla.



HOJA DE SEGUIMIENTO DEL VOLUNTARIADO

Actividad Voluntaria.

ID de la actividad. 87654

Nombre de la actividad voluntaria. Beneficio vaso de leche

Anote el nombre de todos los voluntarios, así como el número de horas invertidas

Nombre	Horas	Firma
Victor Manuel Vásquez	4	
Elena Beatriz Galdamez	4	
David Herminio Garay	4	

Imagen N°16 Formulario de seguimiento del voluntariado.

Fuente: Formulario manual de voluntariado.

2.3.7 Clima Laboral

2.3.7.1 Generalidades

Ante la falta temporal de un área o encargado de recursos humanos, Gerencia General será la encargada de realizar sesiones con los colaboradores para poder tener visibilidad de la situación actual respecto al clima laboral, y a la vez será la encargada de retroalimentar a las jefaturas para la realización de planes de mejora.

2.3.7.2 Importancia

Generar énfasis en las necesidades de los empleados, realizando acciones que impacten directamente en los colaboradores, mejorando su eficiencia en la realización de sus actividades.

2.3.7.3 Funcionamiento de plan de acción de clima laboral

Para la Asociación APANC de R.L, se desarrollaron sesiones con diferentes empleados, con el fin de conocer la situación actual del clima laboral.

Para el cual se ha diseñado un plan de acción que contempla lo siguiente:

• Distribución de cargas laborales para tener mayor equidad entre empleados.

• Generación de una comunicación más efectiva entre líderes y colaboradores.

• Mejora de la productividad de los empleados.

2.3.8 Aplicación de Gestión de Recursos Humanos con el software de Uso Libre ODOO.

2.3.8.1 Generalidades

ODOO, es un software ERP, esto quiere decir que es un sistema de planificación de recursos empresariales, que contribuyen a la gestión de los negocios, facilitando y agilizando el manejo de la información en diferentes áreas.

El ERP ODOO, cuenta con una versión comunitaria, que ayuda a las Medianas y Pequeñas empresas a desarrollarse, el primer año ofrece el servicio gratuito y posteriormente asigna un arancel módico.

2.3.8.2 Importancia

- **Optimiza los recursos y los procesos:** Elimina duplicidad de actividades.
- **Ayuda en la toma de decisiones:** La obtención de la información es más rápida.
- **Permite Planificar:** Permite proyectar la necesidad de personal.

2.3.8.3 Características:

Las características que ofrece el ERP ODOO y que permitieron que fuera la herramienta adecuada para implementar en APANC de R.L., son las siguientes:

- **Interfaz:** Permite una mejor interacción con el usuario por su sencillez.
- **Acceso:** Se encuentra instalado en la nube, por lo que se puede acceder desde cualquier dispositivo electrónico.

- **Tiempo Real**: Se puede acceder a la información y generar reportes en cualquier momento.

2.3.8.4 Módulos Implementados

Los módulos con que cuenta el ERP ODOO, para el desarrollo de la gestión de Recursos Humanos, con enfoque en las competencias de la Asociación APANC de R.L. son:

- Módulo de reclutamiento
- Módulo de empleados
- Módulo de calendario
- Módulo de Ausencias

El Ingreso al ERP ODOO se recomienda sea realizado mediante los buscadores como Google Chrome, Internet Explorer o Mozilla Firefox.



Imagen N°17 Buscadores.

Fuente: Imagen realizada por Ingenia Consultores.

La dirección, que se presenta será la encargada de conducir al usuario a la pantalla de ingreso, http://ec2-13-59-41-82.us-east-2.compute.amazonaws.com:8069/web/login, mediante la que se requiere el usuario, el cual es el correo electrónico: apancderl@gmail.com y la contraseña, que será proporcionada directamente al administrador del ERP.

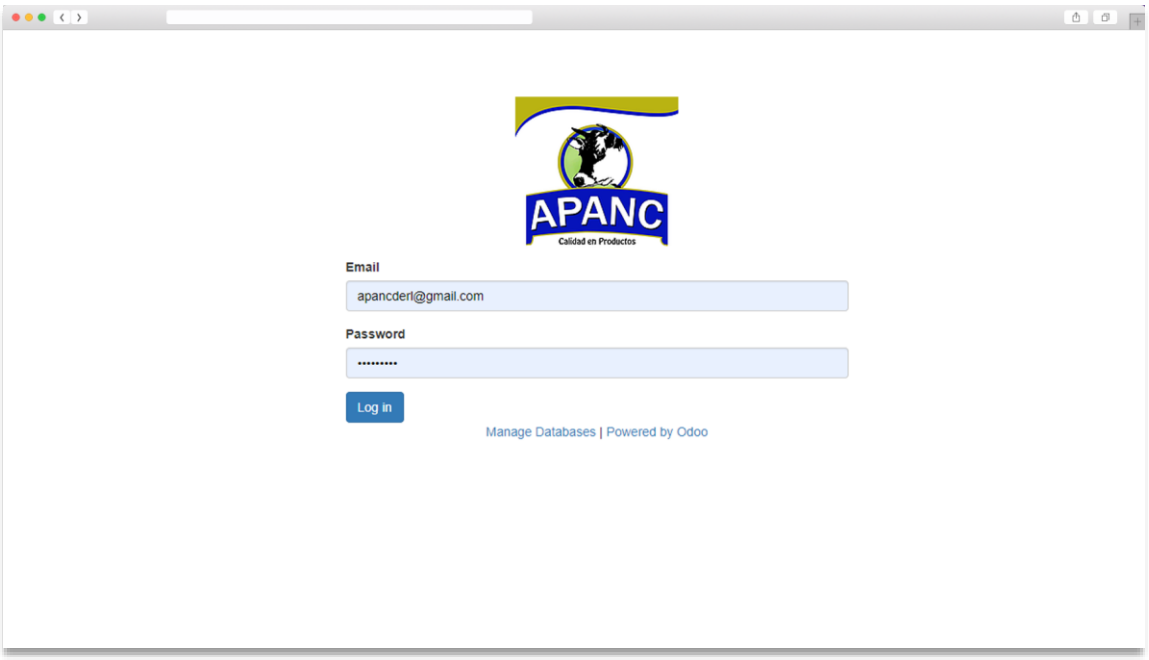


Imagen N°18 Pantalla de inicio plataforma Odoo.

Fuente: Imagen realizada por Ingenia Consultores.

2.3.8.4.1 Creación de usuarios

Para la **creación de usuarios** dentro del software, se permite realizarlo mediante el acceso a la opción de ajustes, el cual desplegará la siguiente

pantalla, en la cual se podrá interactuar en todo lo relacionado a la creación, edición, eliminación o simple consulta de los usuarios existentes.

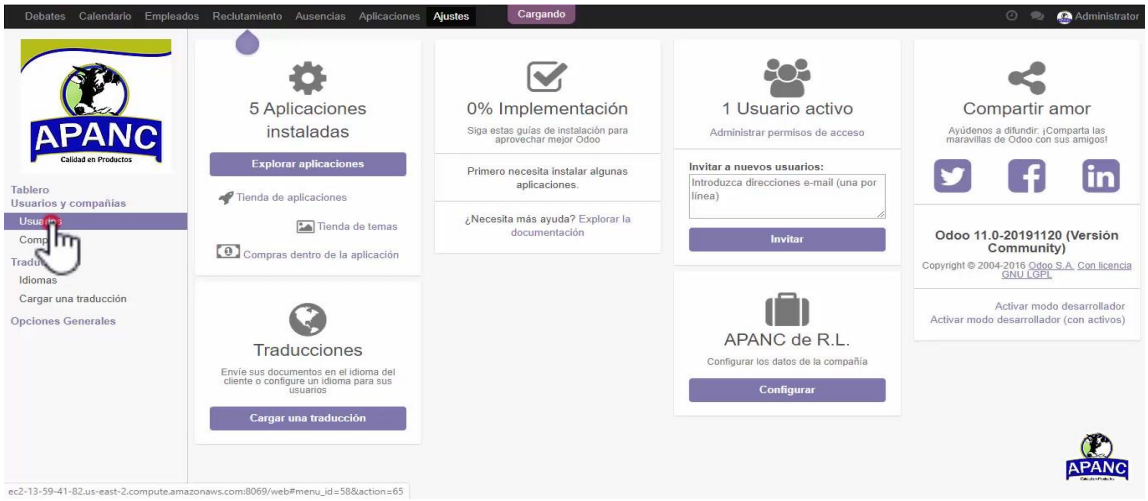


Imagen N°19 Pantalla para creación de usuario.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

Al seleccionar crear usuario, se solicitará la información que muestra la siguiente pantalla y que consiste en nombre del usuario y correo electrónico, así como el habilitar los permisos necesarios según el nivel de confianza, dichos permisos están relacionados a las aplicaciones instaladas para Recursos Humanos.

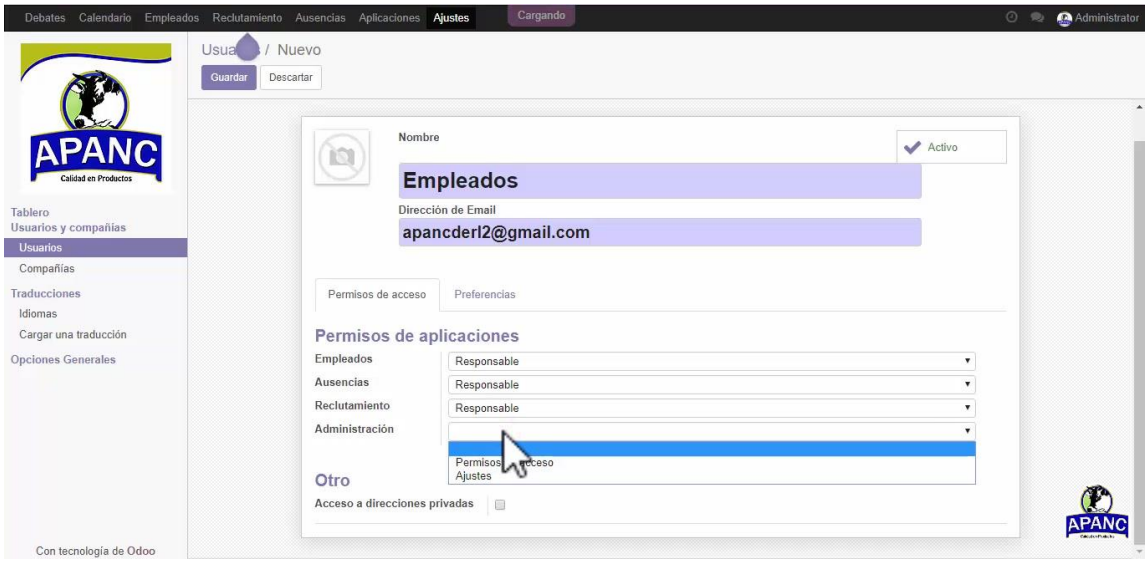


Imagen N°20 Pantalla para creación de usuario.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

Posterior a esto para concluir con el proceso de generación de usuarios, se guardará la información del usuario y se enviará por correo electrónico la invitación a formar parte de la plataforma.

2.3.8.4.2 Módulo de reclutamiento

Con la implementación de este módulo, se busca facilitar el proceso de captación de talento humano, contribuyendo con el área de Recursos Humanos,

para tener la información ordenada de los postulantes y puestos de trabajo disponibles.

Los pasos a seguir en la **creación de un puesto de trabajo**, inician al ingresar en la opción de reclutamiento como se muestra en la imagen posterior, lo que permitirá habilitar la opción de crear, para luego completar el nombre del puesto de trabajo a requerir.

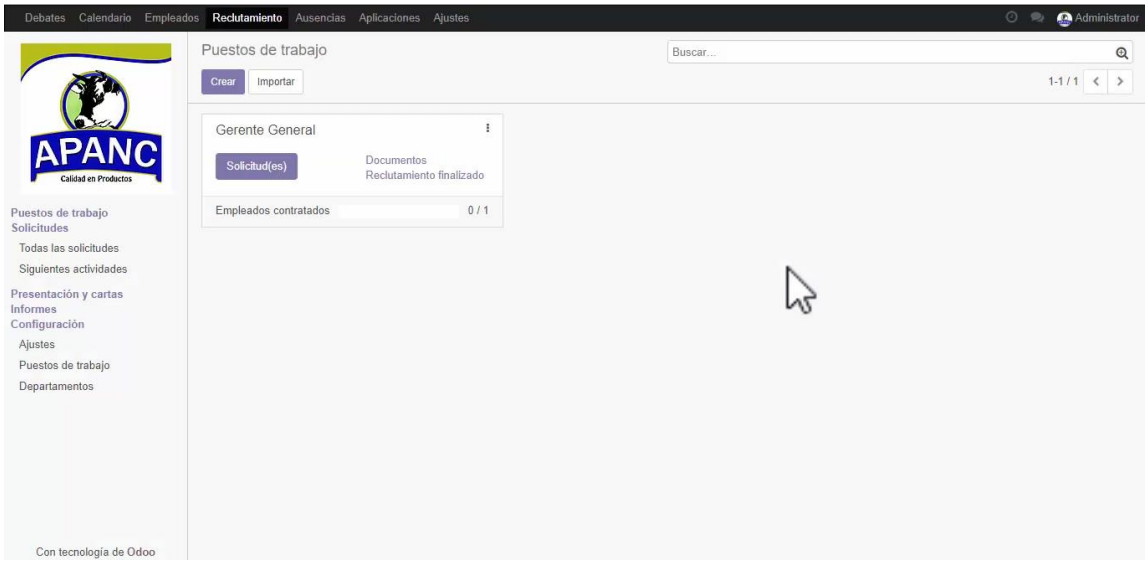


Imagen N°21 Pantalla para creación de puesto de trabajo.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

Al momento de crear un puesto de trabajo es necesario contar con los datos de dicho perfil, por ejemplo, el departamento al que pertenece, el lugar de trabajo, los responsables, el número de vacantes y una descripción del empleo

que se ofrece, tal como lo muestra la siguiente imagen, toda esa información deberá ser guardada como se indica.

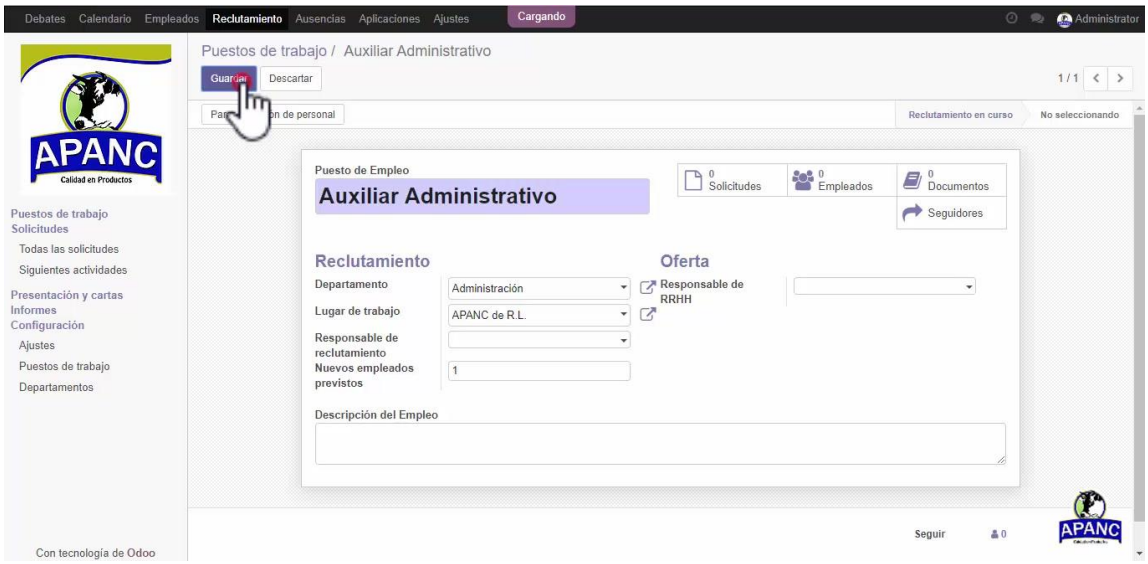


Imagen N°22 Pantalla para creación de puesto de trabajo.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

Para dar seguimiento al proceso de reclutamiento de personal es necesario habilitar la etapa de **selección de personal**; las etapas seleccionadas para dicho proceso han sido las siguientes:

- Revisión de perfil
- Entrevista a candidato

- Selección de candidato
- Contratación de empleado

Si en algún momento se desea agregar más etapas deben adicionarse desde el símbolo más.

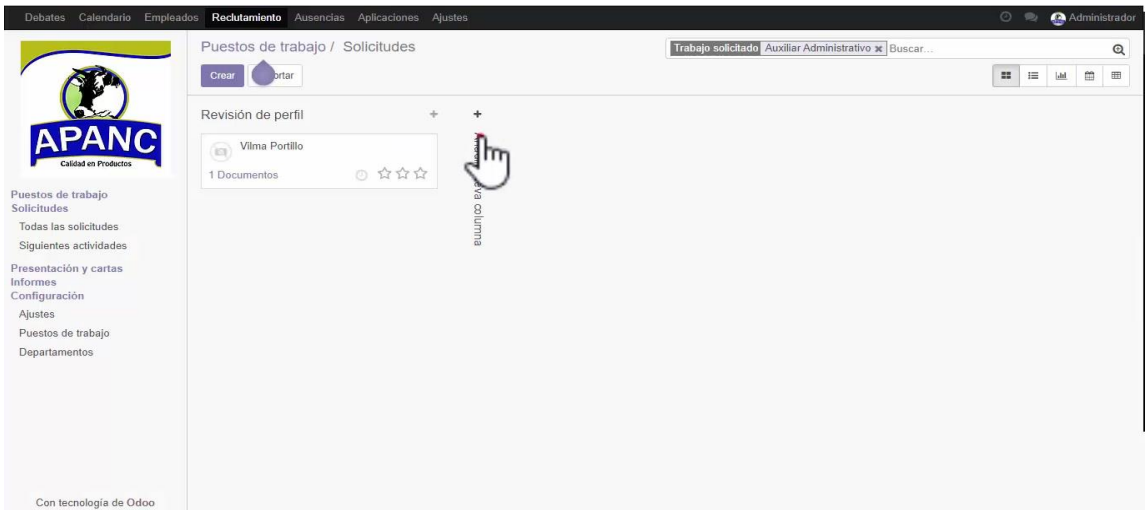


Imagen N°23 Pantalla para Selección de personal.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

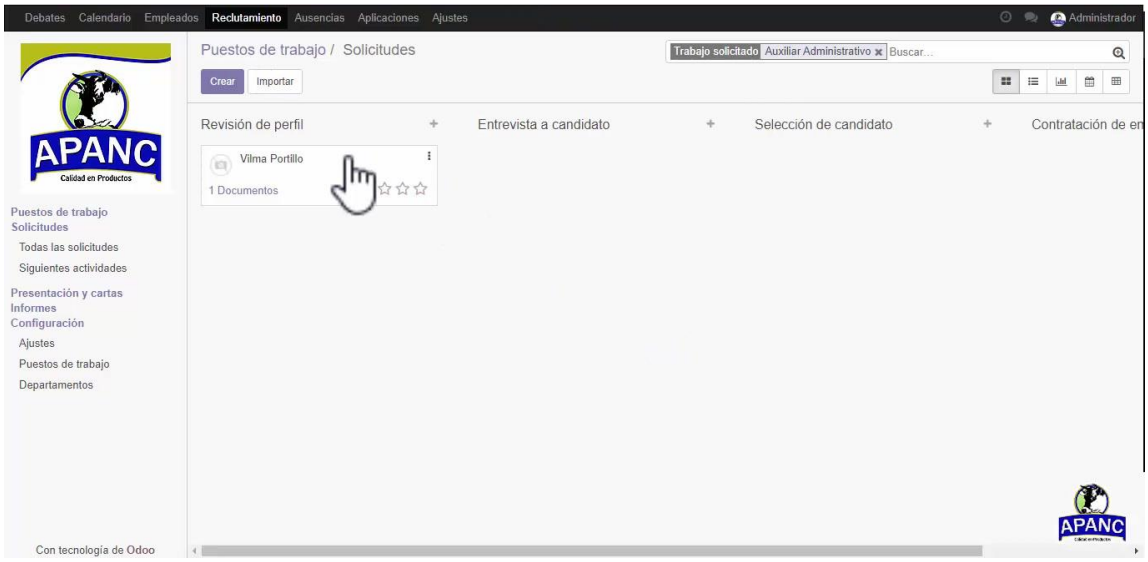


Imagen N°24 Pantalla para Selección de personal.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

Ya definidas las etapas y al tener postulantes, se llevará la secuencia de cada perfil para poder verificar el avance, hasta que éste sea contratado o finalice su participación en el proceso; para la fase de las entrevistas, se deberá crear una cita, mediante el calendario que se muestra a continuación:

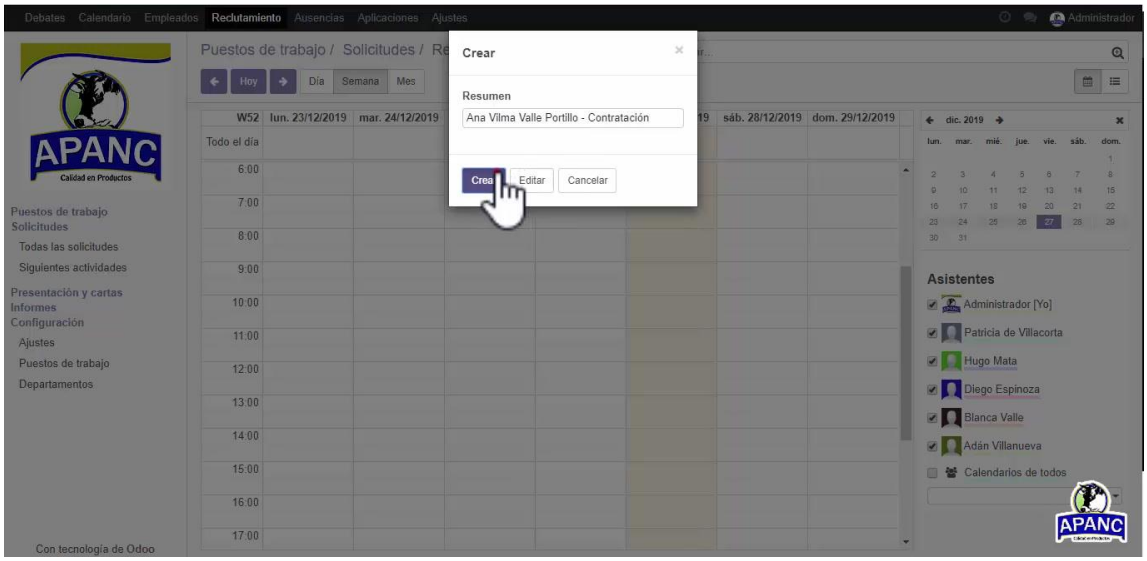


Imagen N°25 Pantalla para agendar entrevista.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

El avance del proceso de selección de cada participante se muestra en la opción de solicitudes, destacando el nombre del candidato y las actividades predefinidas.



Imagen N°26 Pantalla para Selección de personal.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

El módulo de reclutamiento, es bastante completo y adecuado para satisfacer las necesidades de gestión de recursos humanos, tanto así que se puede anexar documentación dentro de la plataforma, en los diferentes perfiles creados de los postulantes para los diversos puestos vacantes, con la finalidad de tener un mejor orden y control, por ejemplo, curriculum vitae, evaluaciones y otra documentación personal; como se muestra en la imagen siendo necesario ingresar en la opción de puestos de trabajo.

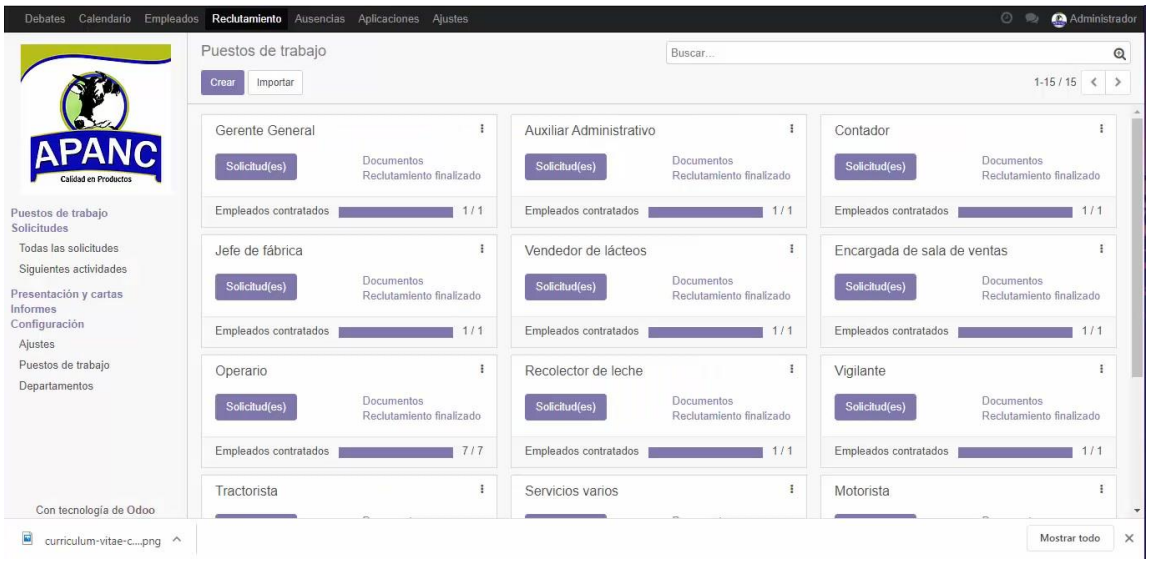


Imagen N°27 Pantalla para Selección de personal, documentos adjuntos.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

Luego de indicar en que puesto de trabajo de los que se encuentran publicados es el que se desea agregar documentación, se selecciona la opción de crear.

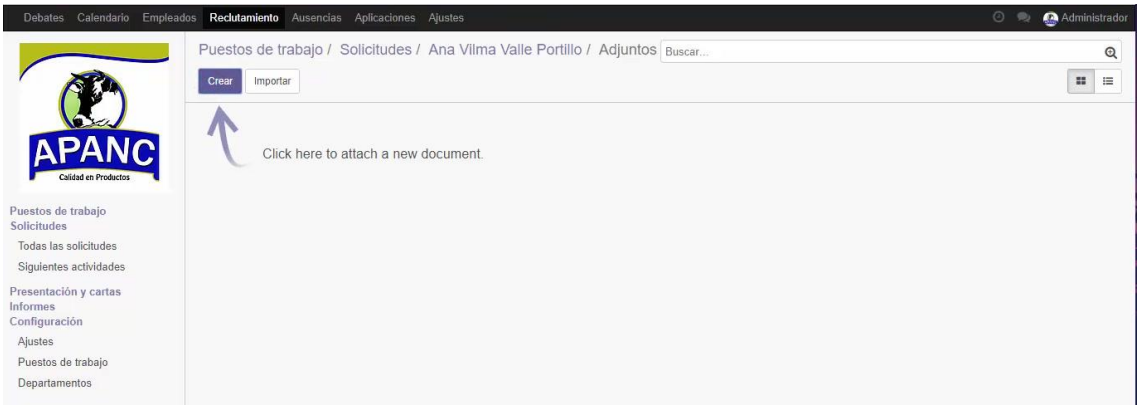


Imagen N°28 Pantalla para Selección de personal, documentos adjuntos.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

Es necesario identificar la documentación con el nombre que corresponde, esto facilitará la búsqueda en el transcurso del proceso.

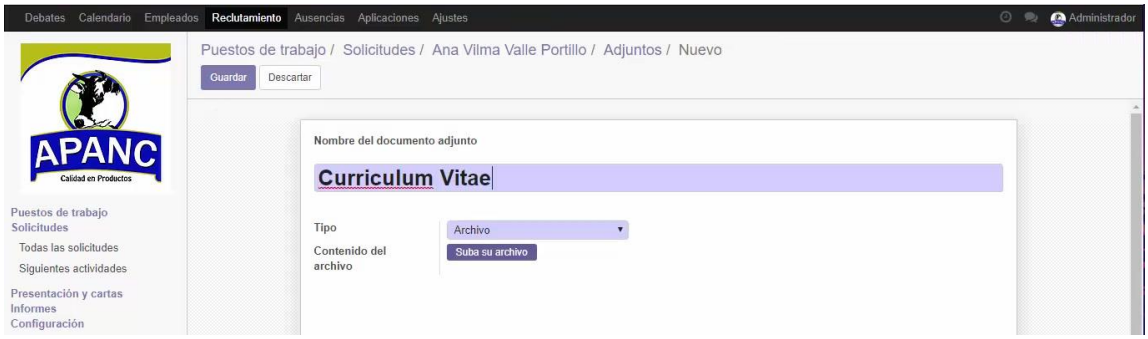


Imagen N°29 Pantalla para Selección de personal, documentos adjuntos.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

Luego de haber subido la información, esta quedará disponible para consultas, tal como lo muestra la imagen que se presenta a continuación, la cual es fiel a la proporcionada.

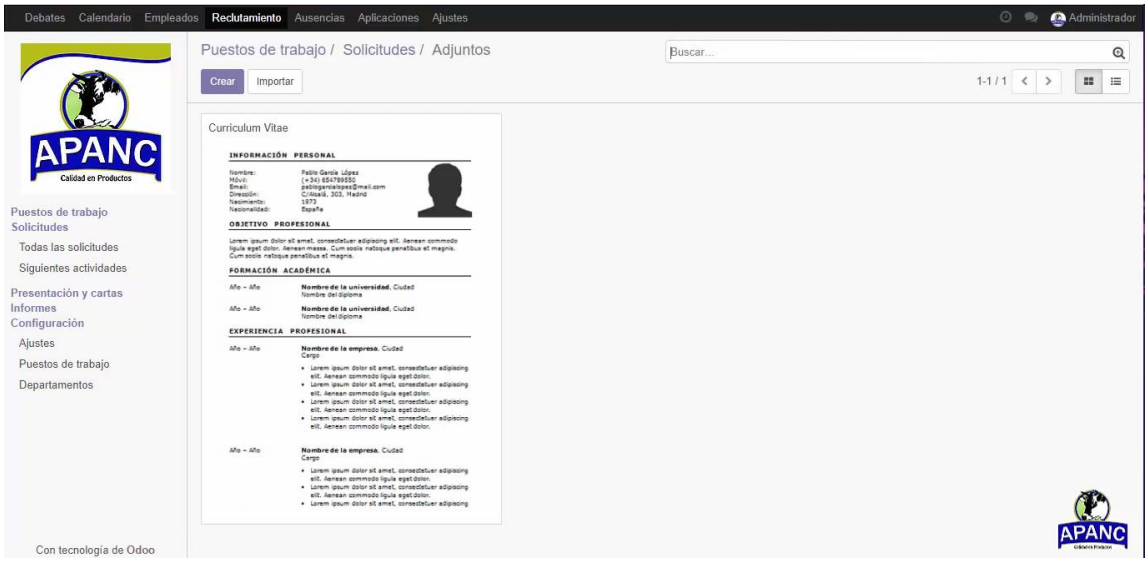


Imagen N°30 Pantalla para Selección de personal, documentos adjuntos.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

2.3.8.4.2 Módulo de empleados

Este módulo permite conocer en el momento oportuno, los cambios en el personal, contrataciones, candidaturas, evaluaciones, bajas, entre otras opciones.

En lo que respecta a la aplicación implementada en APANC de R.L., este módulo permitirá interactuar, en la creación de empleados, como se muestra en la siguiente imagen.

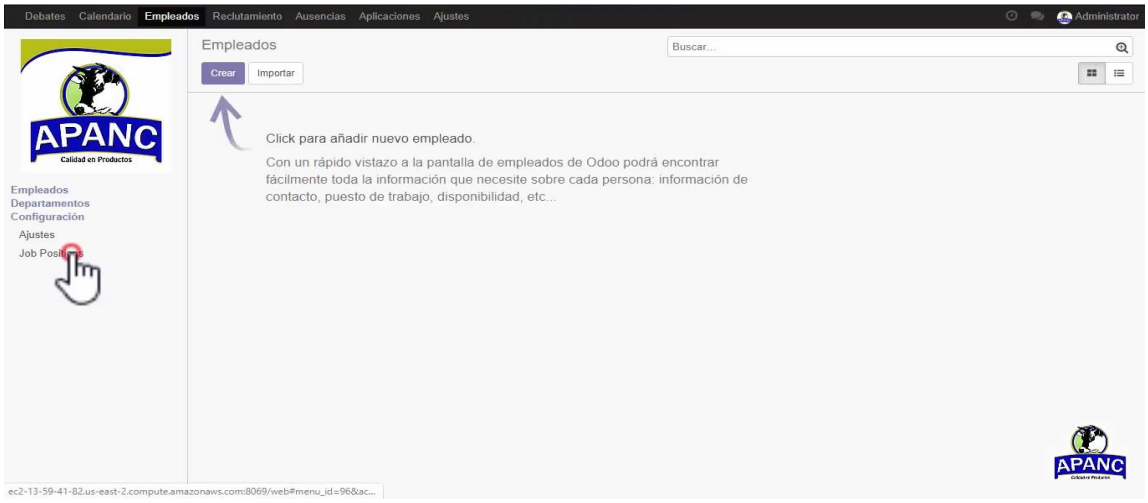


Imagen N°31 Pantalla módulo de empleados.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

Así mismo, permitirá generar la creación de puestos de empleo, con solo completar información de dicho puesto, también facilitará la creación de departamentos, según lo muestra la estructura organizativa aprobada por la Administración.

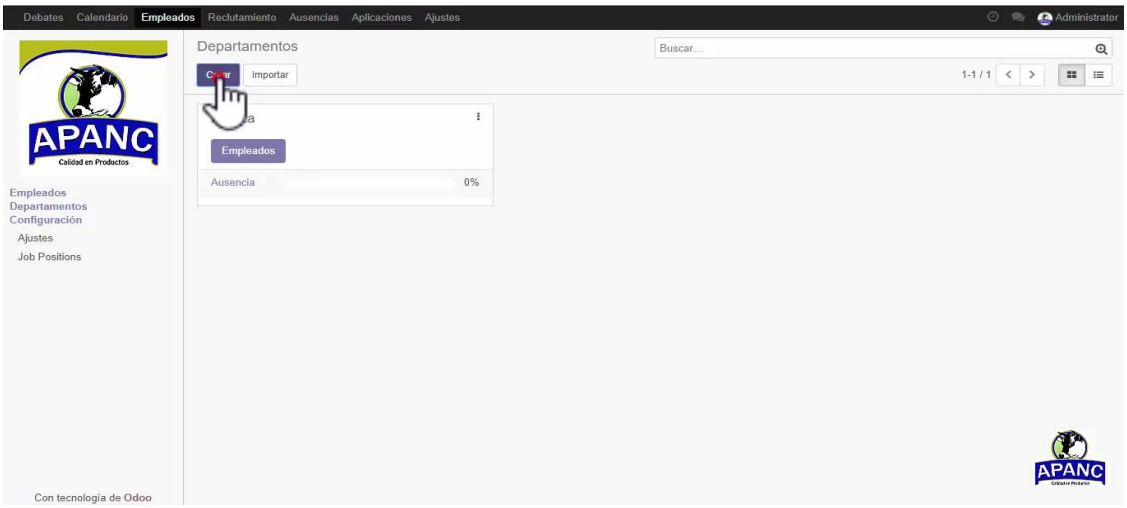


Imagen N°32 Pantalla módulo de empleados.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

Debiendo contemplar al recurso humano responsable, según la cadena de mando.

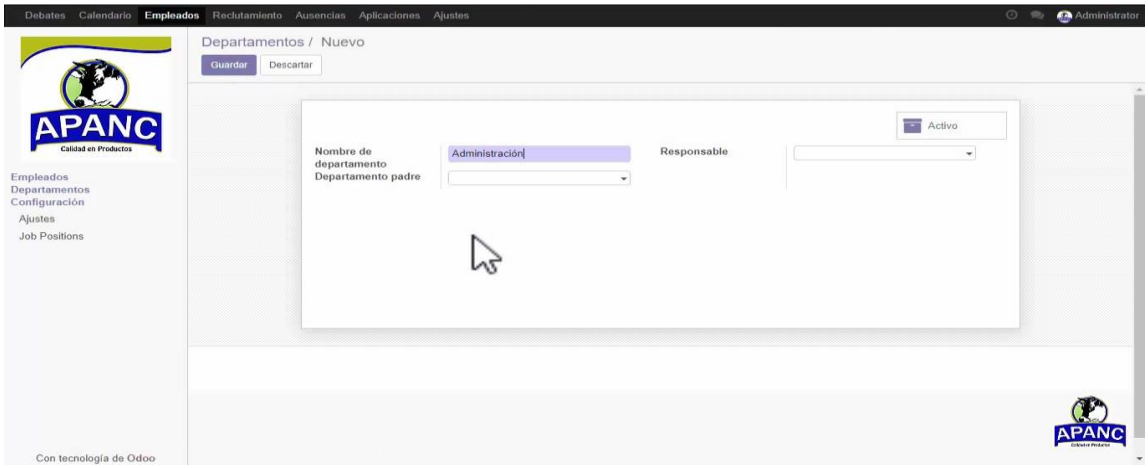


Imagen N°33 Pantalla módulo de empleados.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

La creación de empleados, es una base de datos, que requiere alimentarse de la información del trabajador, como lo es el nombre, la dirección y demás datos personales, el cargo que ocupará, información privada como lo son documentos de identidad, entre otros.

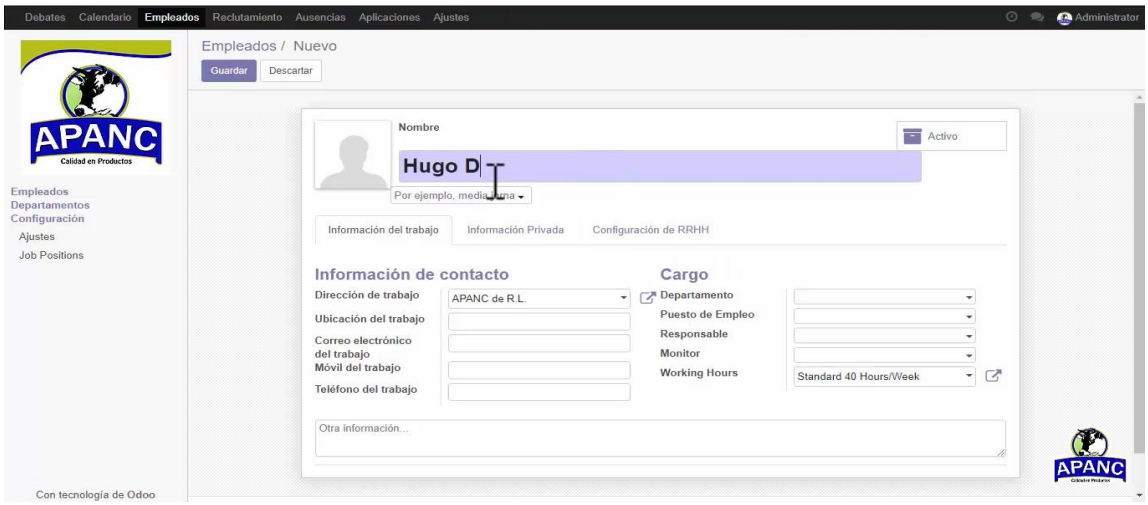


Imagen N°34 Pantalla módulo de empleados.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

2.3.8.4.3 Módulo de calendario

Este módulo permite contemplar todos los cambios que realizan día con día los empleados, se integra con los demás módulos instalados, ya que brinda la facilidad de programar citas a candidatos, reuniones, ausencias del personal y todo lo relativo a la jornada laboral.

Con solo seleccionar la opción calendario en la parte superior de la pantalla, se tendrá acceso a una tabla, con horarios y el calendario del mes en

curso, mediante el cual se podrá seleccionar día y hora, para la creación de una actividad.

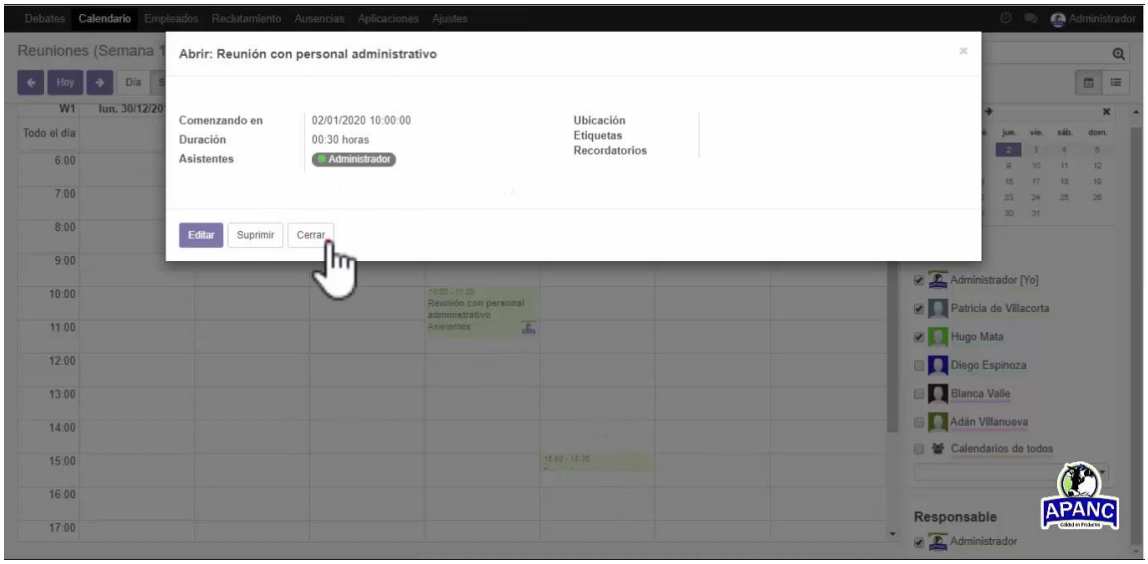


Imagen N°35 Pantalla módulo de calendario.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

2.3.8.4.4 Módulo de ausencias

En el área de recursos humanos, el tener un control de ausencias del personal es de gran ayuda, ya que esto representa costos y a la vez permite tener un récord de permanencia del personal, que a la hora de realizar evaluaciones será una herramienta útil, permitiendo monitorear el origen y recurrencia de las faltas.

La interfaz de este módulo es complementaria con la de calendario, ya que permite ingresar la información por fecha y hora, de las ausencias del personal, teniendo que agregar la información que justifica la falta.

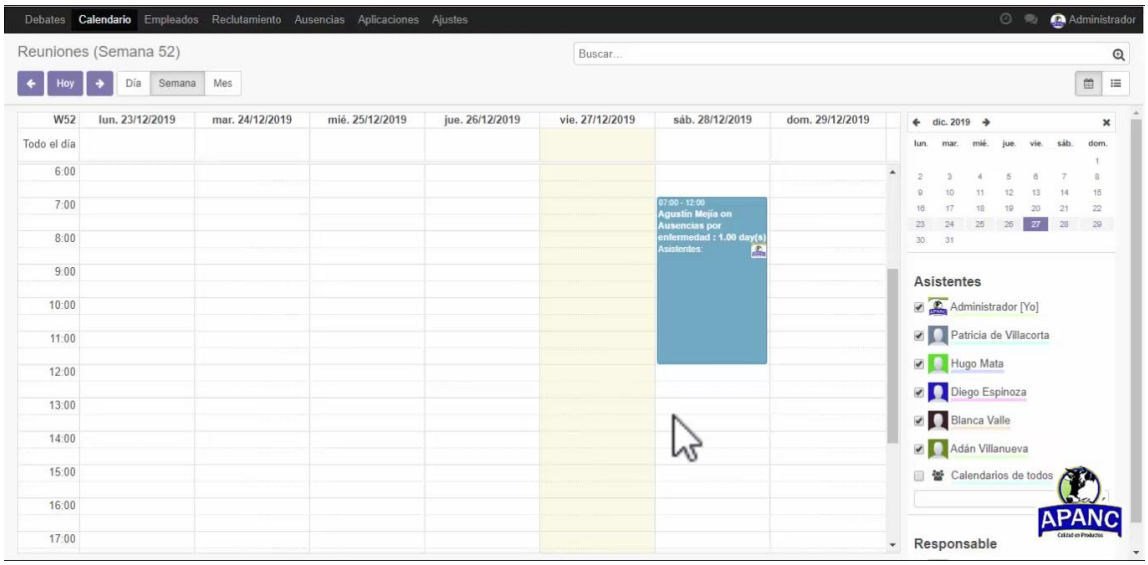


Imagen N°36 Pantalla módulo de ausencias.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

La información que se requiere para crear una ausencia, es el nombre del empleado, el tipo de ausencia, el departamento al que corresponde, la duración y un breve comentario adicional que sea útil al momento de monitorear dicha situación e inclusive para la creación de las planillas de sueldos.

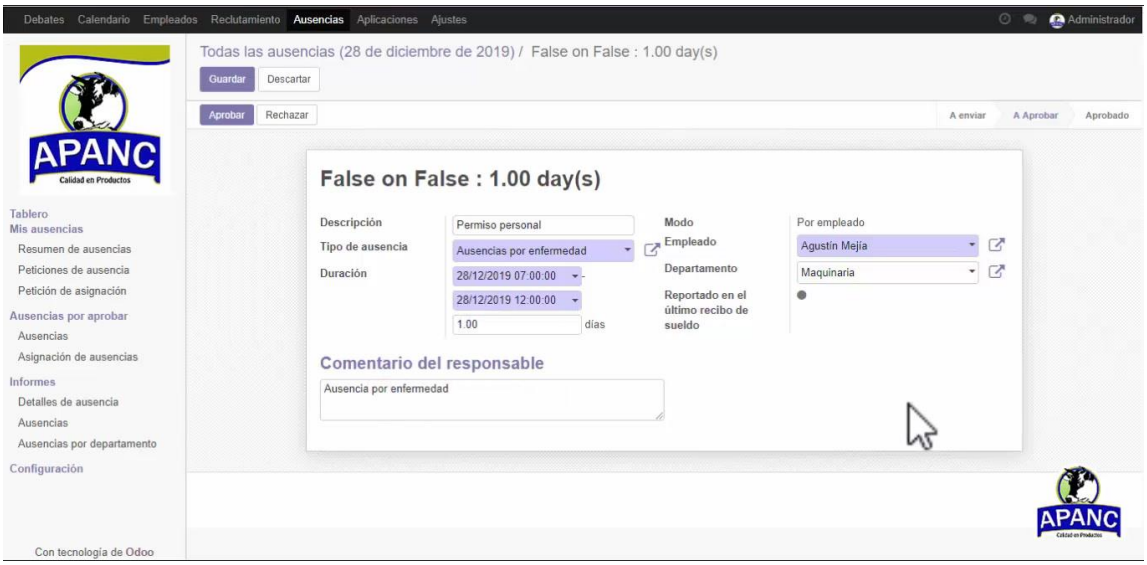


Imagen N°37 Pantalla módulo de ausencias.

Fuente: Módulo realizado en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores.

2.3.9 Proceso de Implementación

A continuación, se presenta el Plan de Implementación de la acción clave de éxito, el cual comprende las siguientes actividades:

Plan de Implementación de Acción Clave de Éxito

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	**PLAN DE IMPLEMENTACIÓN ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO**	**56 días**	**lun 28/10/19**	**sáb 11/1/20**
2	Elaborar el Plan de Trabajo para el desarrollo de la acción clave de éxito	3 días	lun 28/10/19	mié 30/10/19
3	Definir estructura organizacional y líneas de mando	7 días	jue 31/10/19	vie 8/11/19
4	Elaborar Diccionario de Competencias	7 días	jue 31/10/19	vie 8/11/19
5	Elaborar Manual de Organización y Funciones	7 días	jue 31/10/19	vie 8/11/19
6	Elaborar Manual de Selección de Personal	7 días	jue 31/10/19	vie 8/11/19
7	Elaborar Manual de Evaluación de	7 días	jue 31/10/19	vie 8/11/19
8	Elaborar Manual de Bienvenida	7 días	jue 31/10/19	vie 8/11/19
9	Elaborar Manual de Voluntariado	7 días	jue 31/10/19	vie 8/11/19
10	Desarrollar Módulos de Recursos Humanos en ERP ODOO	7 días	jue 31/10/19	vie 8/11/19
11	Elaborar video anexo a Manual de Bienvenida	6 días	dom 10/11/19	vie 15/11/19
12	Realizar ajustes y adecuaciones a herramientas elaboradas	6 días	dom 10/11/19	vie 15/11/19
13	Realizar talleres de socialización, inducción y uso de manuales y herramientas administrativas	26 días	lun 18/11/19	sáb 21/12/19
14	Realizar talleres de socialización, inducción y uso de Plataforma ERP ODOO y su respectivo Manual y Videos	26 días	lun 18/11/19	sáb 21/12/19
15	Adecuar Herramientas administrativas y técnicas de acuerdo a necesidades de la organización	8 días	jue 2/1/20	sáb 11/1/20

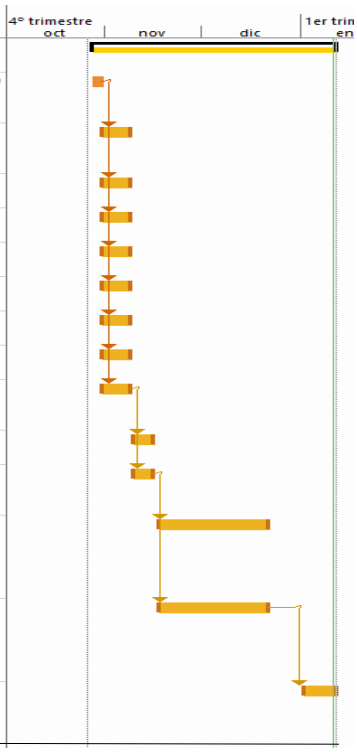


Imagen N°38 Plan de Implementación de Acción Clave de Éxito

Fuente: Plan de Implementación realizado por Ingenia Consultores.

2.3.9.1 Constancia de Aprobación

Como resultado de la fase de implementación y posterior a la elaboración de los respectivos manuales y herramientas descritos en el apartado 2.4, se procedió a realizar un documento el cual contiene la aprobación, la cual fue firmada por el Presidente de APANC de R.L., por lo que se deja constancia.



Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: IMPLEMENTACIÓN DE ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO APANC, DE R.L.

Fecha: 10 /01/2020

Equipo Consultor: INGENIA CONSULTORES

Nombre y Apellidos	Firma
1) KARLA MARÍA CRUZ DE ROMERO	
2) REBECA LISETTE CRUZ REYES	
3) NANCY STEFANY ROJAS CONTRERAS	
4) RONALD STANLEY RODRÍGUEZ ACOSTA	

Breve descripción de la actividad realizada:

Ubicados en las Instalaciones de APANC, de R.L., ubicadas en 2ª y 8ª Calle Oriente, Barrio El Rosario, Nueva Concepción Chalatenango, a partir de las quince horas, encontrándose presentes el Ing. Hugo Dagoberto Mata Portillo, Representante Legal de APANC, de R.L., y el equipo consultor, se hace constar que en esta fecha dicho representante concede la aprobación del contenido de los manuales, documentos, herramientas, diseño y uso de Módulo en Plataforma virtual ODOO y videos interactivos; debido a que fueron elaborados en forma conjunta; asimismo, se hace constar que la continuidad de la implementación de la acción clave de éxito corresponde al empresario .

Firma del Empresario:

APANC

Imagen N°39. Constancia de Aprobación.

Fuente: Informe de Seguimiento elaborado por Ingenia Consultores.

2.3.9.2 Implementación de la acción clave de éxito

Durante el proceso de implementación se realizaron una serie de actividades que permitieron compartir con el personal clave que representa a la

organización, las herramientas que contribuirán a mejorar la gestión de los Recursos Humanos en APANC de R.L., mediante los siguientes procedimientos:

Herramienta	Proceso de Implementación
Diccionario de competencias	Las técnicas utilizadas para realizar la fase de socialización y sensibilización del personal fueron: **Socialización de los manuales**: Mediante reuniones programadas con el personal clave y administración, se procedió a realizar la presentación de los respectivos manuales, generando apertura a comentarios y mejoras por parte del Recurso Humano, que es quienes harán uso del material, para posteriormente incluirlas en el diseño definitivo y de esta manera el personal se sintiera parte. **Forma de uso de formularios**: Se generaron modelos de las propuestas de
Manual de Organización y Funciones	
Manual de Selección de Personal	
Manual de Bienvenida	
Manual de Evaluación del desempeño	

Herramienta	Proceso de Implementación
Manual de Voluntariado	formularios, para realizar simulaciones, las cuales se explicaron al personal clave, para que posteriormente se completaran como ejercicio, de esta manera se conocería la forma adecuada de uso.
Medición de Clima Laboral	
Manual de Software ODOO	**Forma de uso de aplicaciones**: Se realizó una presentación de las aplicaciones instaladas en el Sistema de uso libre ODOO, para explicar el funcionamiento aplicable como herramienta de gestión y que los encargados de hacer uso de ella lograran subsanar cualquier duda relacionada.

Tabla N°15 Implementación de la acción clave de éxito.

Fuente: Tabla creada por Ingenia Consultores.

Como evidencia de la implementación se cuenta con fotografías del proceso de sensibilización y socialización, algunas de ellas se presentan a continuación, dando ejemplo de la presentación al empresario de los manuales

en la imagen 1, el uso de la plataforma Odoo en la imagen 2, explicación de presentación de plan de acción de clima laboral en la imagen 3 y uso de herramienta de evaluación de desempeño en la imagen 4, el conjunto completo puede verificarse en el Anexo # 9.



Imagen N°40 Fotografías de socialización y sensibilización de herramientas.

Fuente: Fotografías tomadas por Ingenia Consultores.

2.3.9.3 Documentos Entregables

El equipo de trabajo, preparó ejemplares de cada manual elaborado e implementado, para ser entregados al empresario, juntamente con un dispositivo

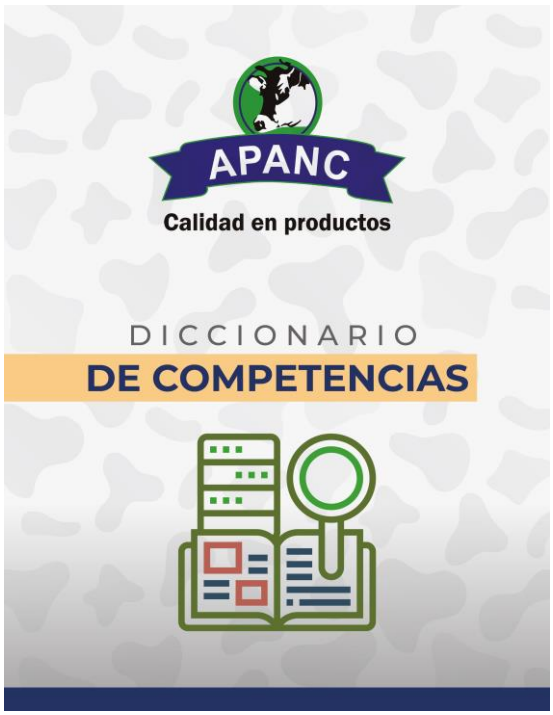
de almacenamiento USB, para que puedan ser divulgados y estén a disposición del personal pertinente como medio de consulta.

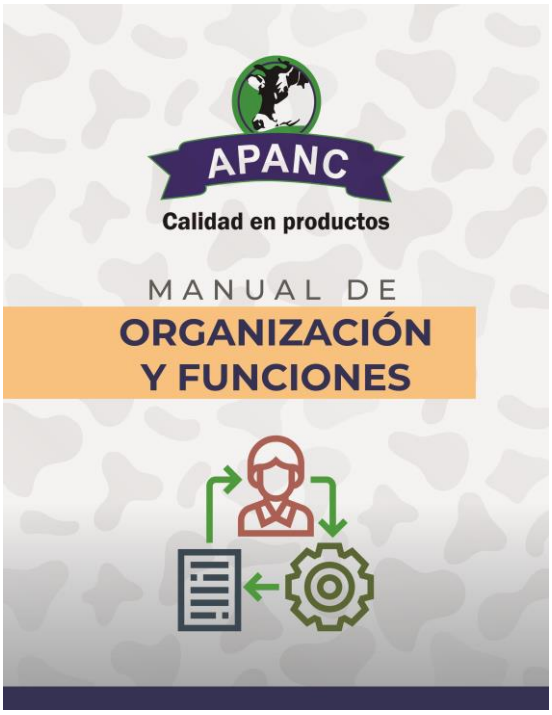
Además de videos tutoriales para el uso de las siguientes herramientas:

- Plataforma Odoo, gestión de recursos humanos.
- Herramienta en Excel de evaluación de desempeño.

Y un video sobre la historia de la Asociación APANC de R.L. en formato .Mp4 el cual podrán visualizarlo también en la plataforma multimedia YouTube.

Los manuales proporcionados al empresario se ilustran a continuación:





APANC

Calidad en productos

MANUAL DE

SELECCIÓN DE PERSONAL



APANC

Calidad en productos

MANUAL DE

BIENVENIDA



APANC

Calidad en productos

MANUAL DE

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



APANC

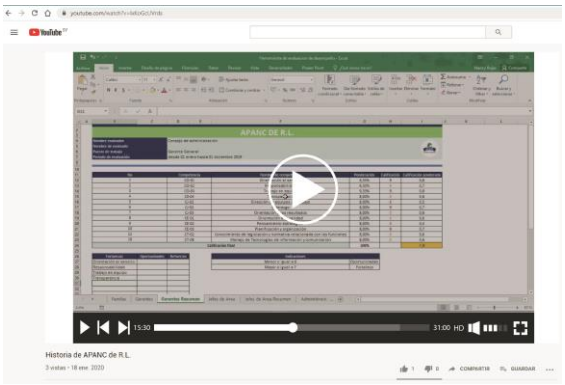
Calidad en productos

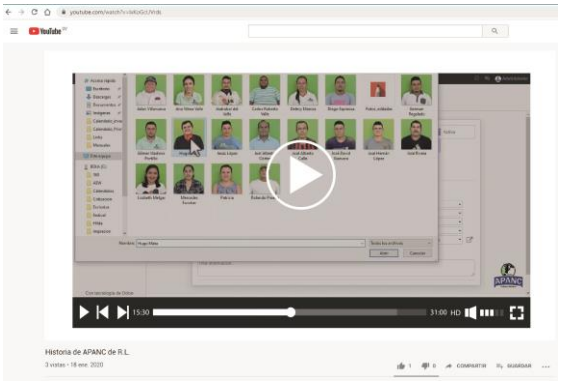


MANUAL DE

VOLUNTARIADO







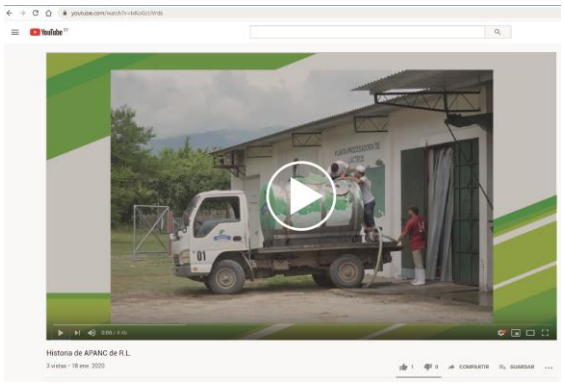




Imagen N°41 entregables.

Fuente: Portadas y videos realizados por Ingenia Consultores.

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave de éxito

La acción clave de éxito implementada dentro de APANC de R.L, se enfoca en un Sistema de Gestión de Recursos humanos, que permita acelerar el desarrollo de la empresa, mediante la mejora continua del capital humano, siendo una pieza fundamental en las operaciones industriales que se desarrollan día a día, mejorando en eficiencia y transformándose en rentabilidad.

2.4.1 Recursos Humanos

¿Qué es el Recurso humano?

“Es una función y / o departamento del área de gestión y administración de empresas, que organiza y maximiza el desempeño del capital humano, en una empresa u organización con el fin de aumentar su productividad” y contribuir en la rentabilidad, pudiéndose abreviar como RR.HH. (Significados, 2019).

Definición de Capital Humano

“El capital humano se define como una forma de valorar a la mano de obra con la que cuenta una empresa, organización o país, siendo así el recurso más básico e importante para generar crecimiento económico acompañado de incrementos de productividad y eficiencia,” considerando su capacidad de aprendizaje y adaptación al medio, como agentes de cambio que contribuyen a mejorar la gestión de las empresas (Fernández, s. f.).

Elementos del Capital Humano

Fernández (s. f.), menciona que existen una variada gama de clasificaciones para considerar los elementos del capital humano, entre ellas la señalada por Thomas Davenport, quien las clasifica de la siguiente manera:

- **La capacidad**: en un conjunto de actividades o formas de trabajo, y a su vez está compuesta por tres subcomponentes que son la habilidad, el conocimiento y el talento.
- **El comportamiento**: Se trata de la forma de actuar de una persona a la hora de realizar una cierta tarea.
- **El esfuerzo**: Es la aplicación consciente de unos recursos mentales y físicos con un fin concreto.
- **El tiempo**: El tiempo es considerado como el elemento cronológico de la inversión de capital humano. Siendo medido por horas al día o los años de una carrera profesional.

Departamento de Recursos Humanos

El área o departamento de Recursos Humanos es el encargado de gestionar todos los aspectos que afectan de forma directa o indirecta a las personas que forma parte de la empresa.

La administración de RR.HH. no se basa solo “en la contratación del personal necesario, sino también en crear una estructura organizativa ideal para la empresa, conseguir que los empleados estén capacitados para desarrollar sus labores, y crear un ambiente de trabajo motivador con el que todos los empleados estén a gusto con sus puestos” y para que contribuyan a mejorar la gestión (Becerra, 2013).

2.4.2 Sistema de Gestión del Recurso Humano

¿Qué es un Sistema de Gestión?

Integra (s. f.), menciona que un sistema de gestión es una herramienta que permitirá optimizar recursos, reducir costes y mejorar la productividad en una empresa.

¿Cómo se define un Sistema de Gestión del Recurso Humano?

Rodríguez Lagual (2013), menciona que “la Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades,” de los miembros de la estructura, en beneficio de un individuo, organización y también del país en general.

Objetivos del Sistema de Gestión de Recursos Humanos

Los principales objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer, conservar y atesorar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles (Rodríguez Lagual, 2013).

Funciones en las que interviene la Gestión de los Recursos Humanos:

Entre las funciones que interviene la gestión de los recursos humanos dentro de una empresa están:

- Reclutar y seleccionar el personal con el perfil seleccionado.
- Capacitar y entrenar al personal.
- Evaluar el desempeño laboral.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto en la organización.
- Desarrollar programas, talleres, cursos y cualquier otro programa que vaya acorde al crecimiento y mejoramiento de los discernimientos del personal.
- Promocionar el desarrollo del liderazgo.

- Ofrecer asistencia psicológica a los empleados en función de mantener un ambiente armonioso entre todos.
- Mediador de conflictos y problemas que se provoquen en el personal.
- Proporcionar un medio adecuado de comunicación dentro de la empresa, para comunicar políticas o procedimientos.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Avalar la clasificación de los puestos de trabajo y perfiles (Rodríguez Lagual, 2013).

Componentes del Sistema de Gestión del Recurso Humano

Díaz Lastreto (2013), hace referencia al libro Mérito y Flexibilidad, mediante los esquemas del modelo integrado de gestión estratégica de los recursos humanos, en el que se plantea un modelo que integra a las personas con la estrategia del negocio, para de esta manera producir los resultados esperados acordé a las finalidades perseguidas, ya que mayormente el enfoque empresarial se da a procedimientos y no a lineamientos estratégicos.

El primer supuesto de este modelo indica que la gestión de recursos humanos debe considerar una estrategia de recursos humanos que a su vez esté alineada con la estrategia organizacional, para encaminar las acciones en coherencia.

El segundo supuesto es alinear la gestión de recursos humanos con el resultado final, identificar cual es la estrategia de la empresa con respecto al resultado, en el caso de APANC de R.L., sería la obtención de productos de calidad.

A continuación, se presenta el esquema de gestión estratégica de Recursos humanos, con sus componentes:



Imagen N°42 Modelo integrado de gestión estratégica de RR.HH.

Fuente: Blog Carlos Díaz Lastreto.

Los factores internos, referidos a aspectos propios de la organización, tales como estructura y cultura organizacional, son cruciales de analizar por el impacto e influencia que tienen en el comportamiento humano.

Los factores externos, referidos a aspectos del ambiente organizacional, son cruciales de identificar, para evaluar la incidencia que puedan tener en las prácticas de Gestión de Recursos Humanos. Entre ellos cabe destacar: las normas jurídicas de aplicación y el mercado de trabajo.

Subsistema de la Gestión de Recursos Humanos

La planificación de recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras, es por ello que se hace necesario que la organización, cuente con un sistema y subsistema que contemple todos los elementos necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades que impulsen la gestión y que facilite por medio de herramientas al personal encargado.

A continuación, se presenta, la representación de los elementos que deben considerarse al momento de trabajar la gestión de recursos humanos con la estrategia corporativa, para poder obtener los mejores resultados posibles en la combinación del personal y el apoyo de la Gerencia.

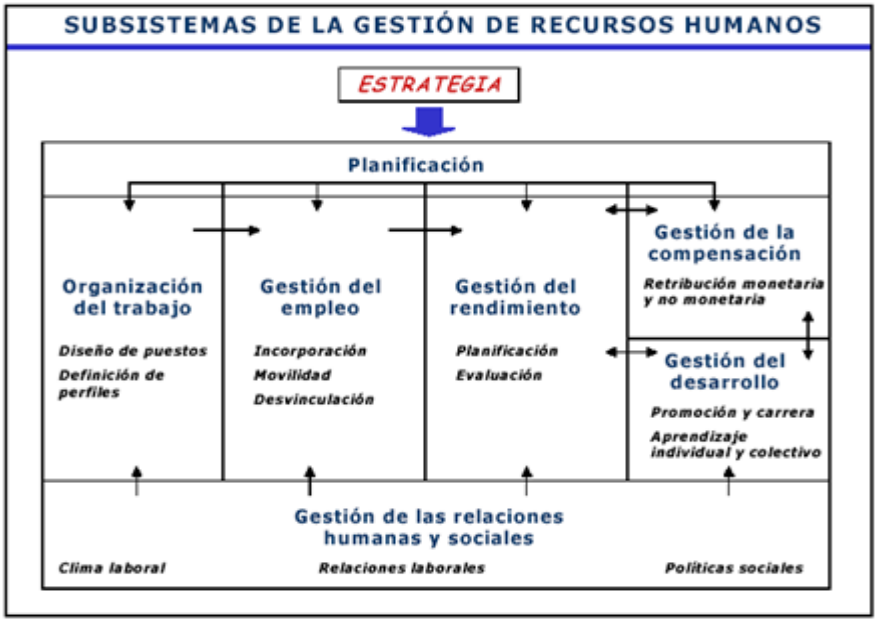


Imagen N°43 Subsistema de la gestión de recursos humanos.

Fuente: Blog Carlos Díaz Lastreto.

2.4.3 Modelo de gestión de Recursos Humanos por competencias

Zapata (2014), menciona que la clave para crear valor al negocio es implementar un modelo integral de Gestión por Competencias a la medida de la organización; siendo este el modelo que evalúa las competencias específicas requeridas por cada puesto de trabajo, a la vez permite desarrollar nuevas competencias que fomenten el crecimiento personal y profesional de los empleados. En este sentido es crucial que se comprometa la Alta Dirección y que las competencias genéricas estén definidas saliendo de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos del negocio. A la hora de

construir la definición y los indicadores de las competencias, la dirección y el mando medio tienen que involucrarse, ya que son ellos quienes conocen el negocio y sus características. El éxito del modelo dependerá del grado en que ellos logran transmitir con qué tipo de conocimientos, habilidades y actitudes sus colaboradores llegan más rápido al logro de los objetivos.

A continuación, se presenta la imagen de los elementos que integran el modelo de gestión de competencias, el cual alimenta al sistema de gestión de Recursos Humanos, entre otros componentes.

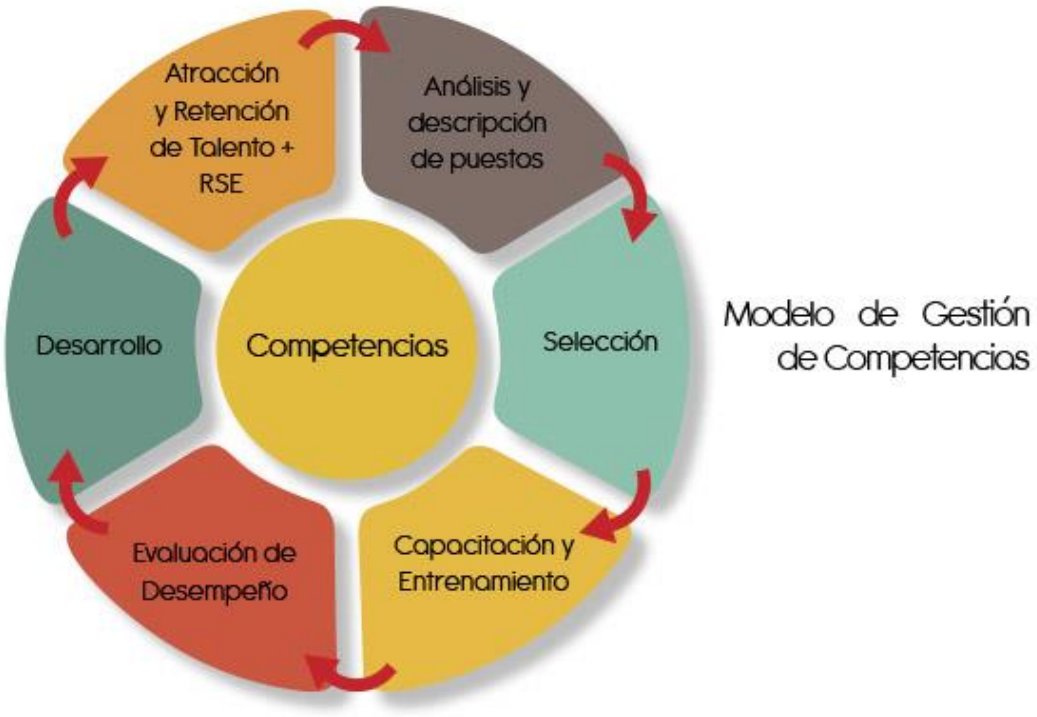


Imagen N°44 Modelo de gestión de competencias.

Fuente: Ikarus People Development.

2.4.4 Responsabilidad Social

¿Qué es la responsabilidad social?

Se trata de un compromiso u obligación por parte de los miembros de una sociedad. La valoración del compromiso social comprende entre otros, aspectos éticos y legales. La responsabilidad social es “un compromiso por parte de los miembros de una sociedad, ya sea de manera individual o grupal, implicando que se tenga en consideración el impacto que provocará una determinada decisión” en el entorno (Gestión.org, 2018).

La responsabilidad social empresarial

Es una contribución al mejoramiento social, económico y ambiental, en el que participan las empresas u organizaciones, con el objetivo de mejorar la percepción valorativa que tienen las personas sobre la misma y contribuir con el entorno en que se desarrollan (Gestión.org, 2018).

El voluntariado corporativo

El voluntariado corporativo “pretende que los empleados, las acciones y el tiempo de una empresa se utilicen para promover el desarrollo de comunidades locales o de grupos desfavorecidos. Esto sirve para implicar a los trabajadores en la misión definida por la empresa y conseguir, así, una cooperación conjunta,” que viene a mejorar el clima de la organización y las relaciones interpersonales (Oxfam Intermón, s. f.)**.**

Beneficios del Voluntariado dentro de las empresas

Según Inversiones Empléate (2017), el trabajo en equipo que realizan las empresas con el recurso humano, para contribuir con el medio en que se desenvuelven, trae consigo los siguientes beneficios:

- Las empresas concientizan que pueden cambiar la sociedad implicando a sus empleados en causas solidarias.
- Tiene un impacto excelente en la comunicación interna.
- Generan orgullo de pertenencia para con la misma.
- Los empleados desarrollan habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
- Se incrementa el compromiso del empleado con la empresa.
- Se promueven nuevas competencias entre los trabajadores.
- Es posible mejorar la imagen corporativa.
- Se fomenta una visión integral de la empresa por parte de los empleados.
- Hay una posibilidad de difusión en medios de comunicación.

Voluntariado Corporativo de Sensibilización

Suelen ser acciones que requieren un equipo de voluntarios y que se llevan a cabo en una jornada. Su principal impacto respecto al acercamiento entre personas es la sensibilización de los empleados con

una causa que quizás, hasta ese momento, era completamente lejana para ellos.

Los beneficios que se obtienen de esta categoría de voluntariado son los siguientes:



Imagen N°45 Beneficios obtenidos en la categoría de voluntariado.

Fuente: Diagrama realizado por Ingenia Consultores.

- **Para los empleados:** Los acerca a una nueva realidad. Muchas veces es incluso el primer contacto a conocer una realidad muy distinta a su día a día de lo que se vive en el entorno.

- **Para la sociedad:** Sus usuarios y beneficiarios reciben un acompañamiento puntual para llevar a cabo una acción que quizás no podría haberse llevado a cabo de otro modo.

- **Para la empresa**: Es “una herramienta muy potente para la sensibilización social de sus empleados y para lograr el acercamiento de éstos con los valores de Responsabilidad Corporativa que promueve la empresa,” contribuyendo con el medio en que se desarrolla (Fundación Hazloposible, 2015).

2.4.5 ERP de uso libre ODOO

¿Qué es un ERP?

Un ERP es un sistema de planificación de recursos empresariales, que por sus siglas en inglés es un Enterprise Resource Planning, siendo que este tipo de sistemas informáticos contribuyen a mejorar la gestión mediante la automatización y agilización de actividades, que facilitan al personal sus labores diarias.

¿Qué es ODOO?

ODOO es un sistema de planificación de recursos empresariales, establecido en una plataforma denominada Python, es de código abierto, lo que quiere decir que puede ser adquirido bajo licencia, tiene la posibilidad de ser modificado y adecuado a la medida de las necesidades de la empresa que lo requiere, siendo una alternativa a otros ERP importantes como son SAP y Microsoft Dynamics.

Modelo de negocios apoyado por el ERP ODOO

Este ERP cuenta con dos tipos de licencias, Empresarial y Comunitaria de entre las cuales se puede mencionar:

Versión Comunitaria: Las aplicaciones que ofrece esta versión son gratuitas durante el primer año y posteriormente se carga a la cuenta del empresario un costo mínimo por el uso. En su mayoría las aplicaciones de ODOO son de uso gratuito.

Versión Empresarial: Son aplicaciones o módulos los cuales desde su inicio tienen un precio establecido, mediante una política de precios designada por el fabricante, variando los valores por aplicación de entre cuatro dólares hasta treinta y dos dólares por mes.

Ventajas del ERP ODOO

Bajo Costo: Debido a que existen dos versiones, se tiene acceso a aplicaciones sin costo, y otras de un costo bajo, lo que permite que micro y pequeñas empresas también puedan acceder a este ERP, para mejorar su gestión.

Solución Integral: Cubre las necesidades de la empresa en su totalidad, ya que ha sido utilizado por compañías grandes y en su tienda se encuentra más de 10,000 aplicaciones, pudiéndose adecuar a diferentes tipos de negocio.

Fácil de Implementar: Debido a que el software está conformado por aplicaciones, estas se pueden implementar por fases, trabajando cada área de la empresa en la medida que sean requeridas, para que de esta manera el personal pueda adaptarse a los cambios.

Interfaz de usuario: Provee de un esquema visual que se adapta a la forma de trabajo de los usuarios, facilitando la búsqueda de las aplicaciones a las que están autorizados, volviendo interactiva su funcionalidad.

Seguridad: Los desarrolladores de aplicaciones de este ERP, son una comunidad la cual está pendiente de corregir deficiencias de seguridad en el momento oportuno (Villaverde, 2018).

2.5 Plan de implementación de la acción clave de éxito

2.5.1 Generalidades

La Asociación de Productores Agropecuarios de Nueva Concepción, de Responsabilidad Limitada, es una empresa que corresponde al ámbito Industrial, dando tratamiento a productos lácteos y alimentos para ganado, para la cual se determinó un plan de acción, como guía para la implementación de la propuesta de **Recursos Humanos:** *Diseño, desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, asistido por el ERP de uso libre ODOO.*

2.5.2 Objetivos

- Implementar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.
- Determinar la estructura Jerárquica de la organización
- Analizar las funciones del personal de la Asociación

2.5.3 Cronograma

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	**Proceso de Consultoría Integral Colaborativa**	**115 días**	**mié 11/9/19**	**vie 24/1/20**
2	**ETAPA I**	**1 día**	**mié 11/9/19**	**mié 11/9/19**
3	Contacto al empresario	1 día	mié 11/9/19	mié 11/9/19
4	**ETAPA II**	**8 días**	**jue 12/9/19**	**vie 20/9/19**
5	Presentación a empresario de la Firma Consultora	8 días	jue 12/9/19	vie 20/9/19
6	**ETAPA III**	**19 días**	**sáb 21/9/19**	**sáb 12/10/19**
7	**Realización Diagnóstico**	**19 días**	**sáb 21/9/19**	**sáb 12/10/19**
8	Realizar visitas a instalaciones -entrevistas	19 días	sáb 21/9/19	sáb 12/10/19
9	Vaciar información en herramienta	17 días	mar 24/9/19	sáb 12/10/19
10	**ETAPA IV**	**12 días**	**dom 13/10/19**	**sáb 26/10/19**
11	Presentación a empresario de Fortalezas, Áreas de oportunidad, determinación y Selección de Acción Clave de Éxito a implementar	12 días	dom 13/10/19	sáb 26/10/19
12	**ETAPA V**	**10 días**	**dom 27/10/19**	**vie 8/11/19**
13	**Elaboración Acción Clave de Éxito**	**10 días**	**dom 27/10/19**	**vie 8/11/19**
14	Planeación del desarrollo e implementación de Acción Clave de Éxito	3 días	dom 27/10/19	mar 29/10/19
15	Taller para revisar el pensamiento estratégico y la estructura organizativa, con Presidente y Gerente Administrativo Financiero	1 día	mié 30/10/19	mié 30/10/19
16	Realizar toma de fotografías a las instalaciones	1 día	mié 30/10/19	mié 30/10/19
17	Análizar la información obtenida	3 días	jue 31/10/19	dom 3/11/19
18	Diseñar la estructura de Manuales y herramientas administrativas	7 días	vie 1/11/19	vie 8/11/19
19	Diseñar contenido de la Plataforma Odoo	7 días	vie 1/11/19	vie 8/11/19
20	Estructurar contenido de video anexo al Manual de Inducción	7 días	vie 1/11/19	vie 8/11/19
21	Diseñar videos interactivos guías de uso Plataforma Odoo	7 días	vie 1/11/19	vie 8/11/19
22	**ETAPA VI**	**6 días**	**sáb 9/11/19**	**vie 15/11/19**
23	**Presentación a Empresario de avances de acción clave de éxito**	**6 días**	**sáb 9/11/19**	**vie 15/11/19**
24	Realizar entrevistas a Presidente, Gerente Administrativo Financiero, personal clave y empleados, con la finalidad de recopilar información para elaborar descriptores de puestos y otras herramientas administrativas	1 día	sáb 9/11/19	sáb 9/11/19
25	Realizar jornadas de toma de fotografias y recabar información personal de empleados, para la conformación de base de datos para Plataforma ODDO	1 día	sáb 9/11/19	sáb 9/11/19
26	Realizar taller focus group con temática relacionada al clima laboral	1 día	sáb 9/11/19	sáb 9/11/19
27	Formulación de Diccionario de Competencias	6 días	sáb 9/11/19	vie 15/11/19
28	Formulación Manual de Organización	6 días	sáb 9/11/19	vie 15/11/19
29	Formulación Manual de Selección de Personal	6 días	sáb 9/11/19	vie 15/11/19
30	Formulación Manual de Inducción	6 días	sáb 9/11/19	vie 15/11/19
31	Formulación Manual de Voluntariado	6 días	sáb 9/11/19	vie 15/11/19
32	Formulación Manual de Evaluación del Desempeño	6 días	sáb 9/11/19	vie 15/11/19
33	Formulación Manual de ODDO	6 días	sáb 9/11/19	vie 15/11/19
34	Elaborar video de inducción para el personal	6 días	sáb 9/11/19	vie 15/11/19
35	Elaborar videos interactivos uso de Plataforma ODOO	6 días	sáb 9/11/19	vie 15/11/19
36	Formular Plan de Acción Clima Laboral	6 días	sáb 9/11/19	vie 15/11/19
37	**ETAPA VII**	**1 día**	**sáb 16/11/19**	**sáb 16/11/19**
38	Presentación Final de la Acción Clave de Éxito	1 día	sáb 16/11/19	sáb 16/11/19
39	**ETAPA VIII**	**30 días**	**lun 18/11/19**	**sáb 21/12/19**
40	**Implementación y Seguimiento**	**30 días**	**lun 18/11/19**	**sáb 21/12/19**
41	Realizar talleres de socialización, capacitación, inducción y uso de Manuales, herramientas administrativas y Plataforma virtual ODDO con Gerencias y Personal clave.	30 días	lun 18/11/19	sáb 21/12/19
42	**ETAPA IX**	**9 días**	**jue 2/1/20**	**sáb 11/1/20**
43	**Evaluación de implementación**	**9 días**	**jue 2/1/20**	**sáb 11/1/20**
44	Análisis de resultados	9 días	jue 2/1/20	sáb 11/1/20
45	**ETAPA X**	**11 días**	**lun 13/1/20**	**vie 24/1/20**
46	Informe Final de Acción Clave y Resultados obtenidos	11 días	lun 13/1/20	vie 24/1/20

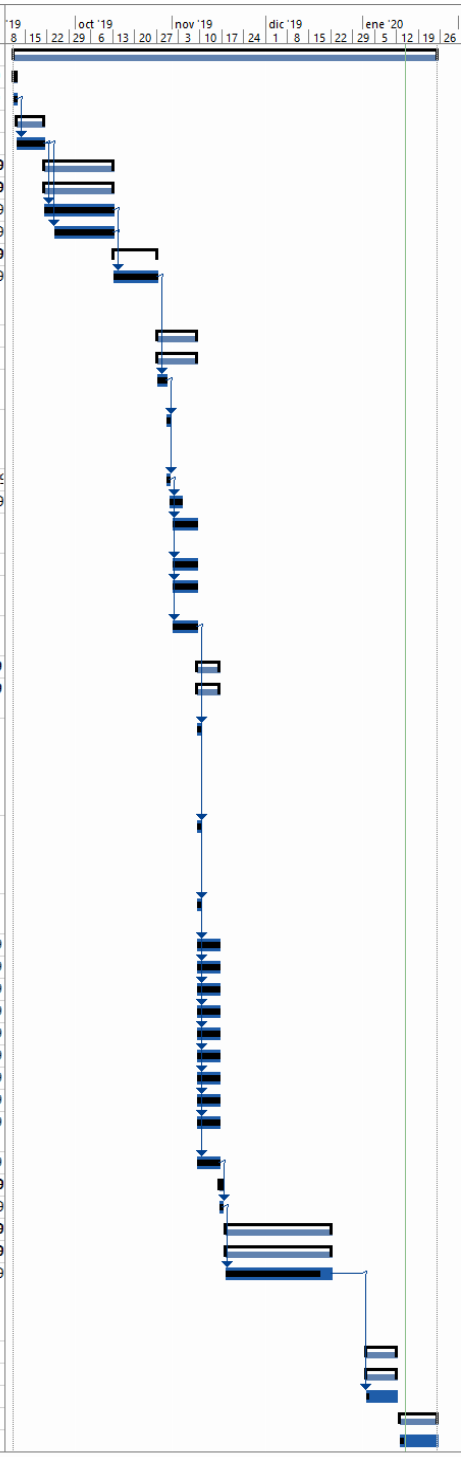


Imagen N°46Cronograma.

Fuente: Cronograma realizado por Ingenia Consultores.

2.6 Plan de trabajo, seguimiento acción clave de éxito

| N° | Objetivo | Actividad | Meta | Responsable | SEGUIMIENTO Y MONITOREO ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO/ PROCESO DE MEJORA CONTINÚA | | |

2.7 Presupuesto

A continuación, detallamos el presupuesto total de toda la consultoría integral colaborativa.

Detalle	HORAS	COSTO
Diagnóstico Integral de Consultoría		**$60**
Evaluación integral de la Asociación		**$1.500**
Diagnóstico de áreas de oportunidad y fortalezas	20	$1.200
Presentación propuestas de mejora de la gestión	5	$300
ETAPA 1		**$33**
Entrega de manuales en físico y versión digital		**$2.541**
Elaboración de Manual de Organización	14	$462
Elaboración de Diccionario de Competencias	14	$462
Elaboración de Manual de Selección de Personal	10	$330
Elaboración de Manual de Bienvenida	13	$429
Elaboración de Manual de Evaluación de Desempeño	15	$495
Elaboración de Manual de Voluntariado	11	$363
ETAPA 2		**$35**
Implementación de Módulos ODOO		**$1.645**
Creación de usuarios	10	$350
Módulo de empleado	6	$210
Módulo de ausencias	8	$280
Módulo de calendario	7	$245
Módulo de reclutamiento	10	$350
Creación de puestos de trabajo	3	$105
Selección de personal	3	$105
ETAPA 3		**$35**
Diseño de Manual de plataforma ODOO que contiene lo siguiente:		**$1.610**
Objetivos del manual	1	$35
Alcance del manual	1	$35
Explicación de los Accesos que se pueden brindar	2	$70
Módulo de empleado	6	$210
Módulo de ausencias	8	$280
Módulo de calendario	7	$245
Módulo de reclutamiento	10	$350
Creación de puestos de trabajo	4	$140
Selección de personal	4	$140
Subir y ver documentos	3	$105

ETAPA 4		$37
Capacitaciones de personal clave en los módulos de ODOO y herramientas de los manuales:		**$1.517**
Directorio de empleados	5	$185
Gestión de ausencias	4	$148
Asistencias	4	$148
Evaluaciones para contratación de personal	5	$185
Capacitación de Manual de Selección de Personal	3	$111
Capacitación de Manual de Organización y funciones	6	$222
Capacitación de Diccionario de Competencias	5	$185
Capacitación de Manual de Voluntariado	2	$74
Capacitacion a personal clave en Manual de Bienvenida	3	$111
Video corto de la historia, descripción de la empresa, filosofía de la empresa y organigrama	1	$37
Encuesta de clima laboral	2	$74
Capacitación de herramienta de evaluación de desempeño por competencias	1	$37
Total Proceso de Consultoría Integral Colaborativa de gestión de Recursos Humanos		**$8.813**

Imagen N°48 Presupuesto de consultoría empresarial colaborativa.

Fuente: Presupuesto realizado por Ingenia Consultores.

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 11 de septiembre de 2019 al 23 de enero de 2020.

3.1 Acción clave de éxito. Diseño, desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por competencias, asistido por el ERP de uso libre ODOO.

Área intervenida: Recursos Humanos

Sub área intervenida: Política de Personal.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Las herramientas relacionadas a planes de empleo, descripción de puestos y métodos de planificación de personal están desfasadas y algunas aún no habían sido creadas.	Contar con una estructura organizacional, que establece los niveles de autoridad, jerárquicos, define puestos, funciones y responsabilidades, con la finalidad de que los esfuerzos realizados por el personal que forma parte de la organización, obtengan resultados efectivos hacia el cumplimiento de la estrategia organizacional. Con la inclusión del modelo basado en competencias en el diseño y desarrollo de las herramientas administrativas, se ha	✓ Definición jerárquica de puestos de la empresa a través del organigrama por puestos y por funciones. ✓ Anexo # 1. Diccionario de Competencias. ✓ Anexo # 2. Manual de Organización y Funciones. ✓ Anexo # 5. Manual de Evaluación de Desempeño. ✓ Herramienta para Evaluación de desempeño

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	proporcionado a la Asociación elementos que promuevan el desarrollo integral de los empleados, alineados a los objetivos organizacionales; además, permite que la empresa seleccione, evalúe y desarrolle si existieran brechas en las competencias definidas, planes de acción que permitan el crecimiento individual de los empleados, incrementando su motivación y satisfacción, volviendo más eficiente a la organización.	en Excel la cual forma parte integrante del anexo # 5. ✓ Anexo # 6. Manual de Voluntariado.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	Contar con una herramienta de evaluación de desempeño de personal, de fácil comprensión y aplicación, que permita de forma ágil y segura, evaluar el desempeño de los empleados que forman parte de la organización, permitiendo identificar áreas de oportunidad, en búsqueda del desarrollo integral del empleado. Mejora del clima organizacional y relaciones interpersonales, contribuyendo a la responsabilidad que tiene la Asociación con su	

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	entorno, comunidad y aledaños por medio del recurso humano.	
No se posee un sistema de reclutamiento, selección e inducción de personal definido.	Proporcionar una guía para que la empresa desarrolle procesos de selección de personal, objetivos y transparentes, con resultados efectivos, permitiendo atraer al personal idóneo. La implementación del Manual y video de Bienvenida, facilita la integración del nuevo empleado a la organización, aumentando el sentido de pertenencia, creando un buen ambiente de trabajo, y que el nuevo empleado	✓ Anexo # 3. Manual de Selección de Personal. ✓ Anexo # 4. Manual de Bienvenida. ✓ Video de Bienvenida. ✓ Desarrollo e implementación del Módulo de Recursos Humanos del ERP ODOO.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	logre adaptarse a su nuevo entorno laboral; por otra parte, proporciona una mejor imagen a la organización. El desarrollo e implementación de los módulos de reclutamiento, de empleados, de calendario y de ausencias pertenecientes al ERP ODOO, permite a la organización administrar sistemáticamente el proceso de selección de los empleados, como apoyo a lo establecido en el Manual de Selección y otras herramientas administrativas, centralizando la información	✓ Anexo # 7. Manual Plataforma ODOO. ✓ Videos interactivos acerca del uso del Módulo de Recursos Humanos del ERP ODOO.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	correspondiente a los empleados que forman parte de la organización en un solo directorio, gestionando de una manera eficiente al recurso humano, a un bajo costo.	
No se posee una política de capacitación.	El desarrollo e implementación del Manual de Evaluación de Desempeño, permitirá identificar necesidades de capacitación, que serán transformadas en áreas de mejora, las cuales, con el apoyo de la organización a través de planes de acción individuales, podrán desarrollarse y convertirse en fortalezas, permitiendo el desarrollo del personal.	✓ Anexo # 5. Manual de Evaluación de Desempeño.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No cuenta con métodos de conocimiento en contexto de clima laboral, ni planes de acciones.	En base a la información obtenida se analizan los comentarios y se crea un plan de acción de mejora en clima laboral.	✓ Anexo #8. Plan de acción de clima laboral

Tabla N°16 Resultados obtenidos de la implementación de la acción clave de éxito.

Fuente: Tabla creada por Ingenia Consultores.

Conclusiones del Equipo Consultor

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

La Asociación de Productores Agropecuarios de Nueva Concepción de Responsabilidad Limitada, que se abrevia APANC, de R.L., se constituyó en abril de 1999, iniciando sus operaciones con la fabricación de concentrado para ganado, realizaba ventas al menor de algunos productos para uso veterinario; y compraba en pequeña escala la leche generada por el ganado perteneciente a propietarios de fincas y corrales de la zona, observando las necesidades que poco a poco surgían, como por ejemplo el requerimiento en algunas ocasiones de alquiler de servicios de maquinaria.

Con el transcurrir del tiempo la empresa ha ampliado y desarrollado sus actividades dedicándose a:

a) **Producción y Venta de Concentrado para Ganado:** La Asociación cuenta con la maquinaria idónea para producir producto concentrado, realizando mezclas de materias primas, al gusto de cliente, servicio que no es brindado en ninguna otra Fábrica del lugar.

b) **Centro de Acopio de Leche**: La Asociación cuenta con el servicio de compra y recolección de leche directamente a las Fincas y Corrales; encargándose posteriormente de venderla.

Dentro del Centro de Acopio existe una Planta de Procesamiento, que se dedica a procesar y elaborar productos lácteos para su posterior comercialización en la Sala de Ventas que posee la Asociación dentro de sus instalaciones, como en establecimientos comerciales de la zona.

c) Compra y Venta de Productos Veterinarios: Dentro de las instalaciones de la Asociación se encuentra la Sala de Ventas de productos veterinarios, los cuales son comprados y posteriormente vendidos a clientes, asociados y público en general.

d) Servicios de Alquiler de Maquinaria: La Asociación cuenta el servicio de alquiler de maquinaria; no obstante, el mismo es requerido ocasionalmente.

Del Diagnóstico realizado por el equipo consultor se identificaron las siguientes fortalezas:

N°	ÁREA	SUB -ÁREA	CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA.
1	Dirección y Liderazgo	Autonomía	Es una empresa con capacidad de decisión, ya que es la línea de mando quién toma las decisiones estratégicas, generando un mayor nivel de confianza y eficiencia, reforzando el compromiso y la productividad.
2	Dirección y Liderazgo	Estilo Directivo	El estilo de dirección de la empresa, genera estrategias orientadas a incrementar margen bruto y satisfacción de los clientes.
3	Recursos Humanos	Desempeño del Personal	Contar con personal técnico calificado genera eficiencia en la producción, para abastecer a los clientes,

N°	ÁREA	SUB -ÁREA	CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA.
			obteniendo satisfacción y fidelización.
4	Análisis del entorno	Normativa e Institucionalidad	El aprovechamiento de los beneficios permite expandirse a nuevos mercados e incrementa la producción.
5	Análisis del entorno	Comprensión del sector	Brindar un producto de calidad a un precio competitivo, genera diferenciación, fidelidad de los clientes e incremento de la rentabilidad**.**

Tabla N°17 Fortalezas identificas en la etapa de diagnóstico.

Fuente: Tabla creada por Ingenia Consultores.

Como resultado del Diagnóstico realizado a la Asociación, se identificaron las siguientes áreas de oportunidad:

N°	ÁREA	SUB - ÁREA
1	Producción y Operaciones	Planificación de la Producción
2	Mercadeo y Ventas	Comunicaciones
3	Mercadeo y Ventas	Servicio/Producto
4	Gestión de Calidad	Aseguramiento de la Calidad
5	Gestión de Información	Comunicación
6	Recursos Humanos	Política de Personal
7	Dirección Estratégica	Objetivos Estratégicos

Tabla N°18 Áreas de oportunidad identificas en la etapa de diagnóstico.

Fuente: Tabla creada por Ingenia Consultores.

Del estudio realizado y de las siete áreas de oportunidad identificadas, el equipo consultor procedió a diseñar la propuesta de una acción clave de éxito por cada área, de las cuales el empresario seleccionó la que consideró ser la idónea para el logro de los objetivos de la estrategia empresarial:

Diseño, desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por competencias, asistido por el ERP de uso libre ODOO, que contendrá lo siguiente:

Etapa 1

- Definición de la Estructura Organizacional.
- Definición de Autoridades y Jerarquía.
- Cadena de Mando.
    - Organigrama General.
    - Manual de Organización y Funciones.
    - Descriptor de Puestos.
    - Elaboración de Manual de Bienvenida.

Etapa 2

- Implementación del Módulo Directorio de Empleados, bajo el ERP (Planeamiento de Recursos Empresariales) de Uso libre ODOO.

Etapa 3

- Creación de programa de voluntariado para actividades extra programáticas.

Etapa 4

- Capacitaciones a la Administración sobre motivación al empleado.
- Capacitaciones al personal clave sobre el uso de herramientas a desarrollar.
- Capacitaciones a Personal clave acerca de Manual de Usuario del Módulo ODOO.

- Digitalización de los manuales para consulta de la gerencia.

Se hace énfasis, que la continuidad de los beneficios alcanzados luego de implementar la acción clave de éxito, corresponden a APANC, de R.L, quién deberá dar seguimiento a su implementación, desarrollo y continuidad.

Dentro de las ventajas competitivas que aportará la implementación de la Acción Clave de Éxito a APANC, se identificaron las siguientes:

Recurso Humano Idóneo: Al contar con un Proceso de Selección de Empleados, se cuenta con lineamientos definidos que permitirán realizar procesos de selección transparentes y responsables, lo cual beneficiará a la asociación en la contratación de recurso humano idóneo para el desarrollo de sus actividades

Aumento de la Productividad: La automatización del proceso de selección de empleados lo vuelve eficiente, facilita el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección, reduce costos y aumenta la productividad.

Incremento de la motivación de los empleados y mejora del Clima laboral de la Organización. Al contar con un proceso de selección establecido, Lineamientos de Evaluación del desempeño definidos, clara definición de

funciones para cada uno de los puestos, entre algunas de las mejoras implementadas; los empleados, que son el elemento primordial dentro de una organización, alcanzarán un alto grado de motivación lo que ocasionará una mejora del clima laboral dentro de la organización.

Alineamiento de los empleados a la estrategia empresarial. La implementación de un modelo de gestión basado en competencias, permitirá que los empleados tengan definidos los conocimientos y cualidades necesarios para un desarrollo más eficiente y así coadyuvar a lograr los objetivos empresariales.

Reducción de Costos.

La implementación del ERP ODOO no implica la generación de gastos extraordinarios para la organización; debido a que su uso es libre y su mantención es a un bajo costo.

RECOMENDACIONES DEL EQUIPO CONSULTOR

Se observó que el tramo de control de personal subordinado al Gerente General sobrepasa la cantidad de 10 empleados; debido a que de él dependen puestos operativos; por lo que se recomienda que a futuro se evalúe la descentralización de dichos puestos.

Se recomienda dar seguimiento al Registro de la Marca de Fábrica y Comercio, Nuevalac, la cual amparará productos lácteos, debido a que genera desventaja competitiva y no permite la diferenciación de los productos de la Asociación con los de la competencia; por otra parte, la falta de una marca que ampare dichos productos limita el desarrollo de un Plan de Mercadeo, lo cual afecta la rentabilidad de la Asociación.

Se recomienda el Registro de una Marca de Fábrica y Comercio, que ampare el Concentrado para Ganado, debido a que es uno de los productos que genera un alto de rentabilidad a la Asociación y la falta de dicho registro no permite evidenciar la ventaja competitiva que le genera el ser elaborado con materias primas de alta calidad y con distinguidas fórmulas.

Se recomienda socializar la filosofía empresarial con la que ya cuenta la Asociación, en aras de crear un sentido de pertenencia, compromiso y productividad en los empleados que forman parte de la organización.

Se recomienda la utilización de la Plataforma ODOO y de cada una de las herramientas administrativas e informáticas desarrolladas, con la finalidad de alcanzar los resultados esperados a corto plazo.

Se recomienda la definición de objetivos estratégicos para cada una de las áreas de la empresa, con la finalidad de lograr optimizar recursos, minimizar riesgos y volver más rentable la organización.

Se recomienda valorar la creación de una política de incentivos para el personal, con la finalidad aumentar el grado de motivación en los empleados.

Se recomienda crear un Área de Recursos Humanos, designando por lo menos a una persona encargada de la misma, debido a que en la Asociación no existe un responsable de las actividades que corresponden a dicha área, lo cual facilitaría la Gestión del Recurso Humano.

Referencias

Becerra, V. (02 de diciembre de 2013). Recursos humanos [Entrada en el blog]. Recuperado de https://www.emprendepyme.net/recursos-humanos

Díaz Lastreto, C. (13 de noviembre de 2013). Reflexiones sobre psicología laboral, desarrollo organizacional, recursos humanos y coaching [Entrada en el blog]. Recuperado de http://lastreto.blogspot.com/2013/11/consultoria-de-rrhh-francisco-longo.html

Fernández, H. (s. f.). Capital humano ¿Qué significa para una empresa? [Entrada en el blog]. Recuperado de https://economiatic.com/capital-humano/

Fundación Hazloposible. (23 de diciembre de 2015). Voluntariado y empresa [Entrada en el blog]. Recuperado de https://www.hazloposible.org/4-tipos-de-voluntariado-corporativo-de-inclusion-social/

Gestión.org. (2018). *Qué es la responsabilidad social*. Recuperado de https://www.gestion.org/el-software-libre-herramienta-de-uso-diario-y-ahorro-en-la-empresa/

Integra. (s. f.). *Sistemas de gestión*. Recuperado de https://www.consultoresdesiste masdegestion.es/sistemas-de-gestion/

Inversiones Empléate. (19 de junio de 2017). La responsabilidad social empresarial y el voluntariado social [Entrada en el blog]. Recuperado de http://blog.empleate.com/la-responsabilidad-social-empresarial-y-el-voluntariado-social/3079/

Oxfam Intermón. (s. f.). Voluntariado corporativo: ¿qué es y cómo se desarrolla? [Entrada en el blog]. Recuperado de https://blog.oxfamintermon.org/voluntariado-corporativo-que-es-y-como-se-desarrolla/

Rodríguez Lagual, Y. L. (10 de marzo de 2013). Gestión de recursos humanos [Entrada en el blog]. Recuperado de https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/

Significados. (2019). *Significado de recursos humanos*. Recuperado de https://www.significados.com/recursos-humanos/

Villaverde, E. (30 de julio de 2018). 10 ventajas que ofrece ODOO [Entrada en el blog]. Recuperado de https://www.engagebs.com/2018/07/30/las-10-ventajas-de-odoo-erp/

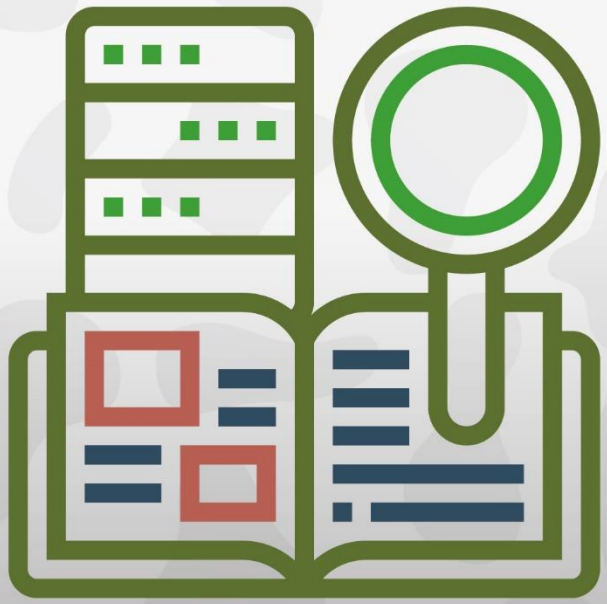
Zapata, L. (11 de julio de 2014). Modelo integral de gestión por competencias [Entrada en el blog]. Recuperado de http://www.ikarus-people.com/blog/modelo-integral-gestion-por-competencias/

Anexos

APANC

Calidad en productos

DICCIONARIO
DE COMPETENCIAS



Diccionario de Competencias, elaborado por equipo consultor “Ingenia Consultores”, en el desarrollo de asesoría a la Asociación APANC, de R.L. En el proceso de graduación de la Universidad Tecnológica de El Salvador en la Maestría en Administración de Negocios con el apoyo de Centromype.

ÍNDICE

Introducción..... i

1. Objetivos 2

2. Alcance, actualización y vigencia. 2

3. Glosario 4

4. Estructura del Diccionario 4

4.1. Definición de Competencia. 4

4.2 Clasificación de Competencias 5

4.3 Competencias Identificadas para la Empresa 5

4.3.1 Competencias Conductuales o de Gestión 5

4.3.2 Competencias Técnicas 6

4.4 Matriz de competencias organizadas por familia de puestos 5

4.5 Niveles de Competencias. 6

4.6 Descripción e Indicadores de las Competencias 6

4.6.1 Competencias Organizacionales 7

CO-01 Orientación al Servicio. 7

CO-02 Responsabilidad. 7

CO-04 Transparencia. 11

..... 12

4.6.2 Competencias Jerárquicas 12

CJ-01 Dirección de Equipos de Trabajo. 12

CJ-02 Liderazgo. 13

CJ-03 Orientación a los resultados. 14

4.6.3 Competencias Específicas 15

CE-01 Orientación a la calidad. 15

CE-02 Pensamiento estratégico. 16

CE-03 Planificación y organización. 17

..... 18

4.6.4 Competencias Técnicas 19

CT-01 Capacidad para realizar análisis físicos, químicos y microbiológicos a productos lácteos. 19

CT-02 Conocimiento de legislación y normativa relacionada con las funciones. 20

CT-03 Conocimiento de nomenclatura de tránsito. 20

CT-04 Conocimiento de proceso de elaboración de productos lácteos de acuerdo a especificaciones técnicas, normas de inocuidad y seguridad ocupacional. 21

CT-05 Conocimiento de técnicas de mantenimiento a la maquinaria procesadora de mezclas de materia prima para elaborar concentrado. 21

CT-07 Manejo de técnicas de ventas. 22

CT-08 Manejo de Tecnologías de información y comunicación. 23

Introducción

El diccionario de competencias contiene en forma ordenada una selección de competencias identificadas, seleccionadas y definidas en función de la estrategia y cultura de la Asociación; encaminadas a que los empleados cuenten con un marco de referencia, que les permita comprender como realizar su trabajo, a través de conocimientos, habilidades y actitudes, que los conlleve a realizarlo de la mejor manera para alcanzar un alto desempeño.

La definición del concepto de competencia enuncia que es el conjunto de comportamientos que denotan que una persona es capaz de llevar a cabo, en la práctica y con éxito una actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes personales. Las competencias se refieren a la capacidad productora de un individuo, que se define y se mide en términos de desempeño.

Por lo anterior, la estructura del documento contiene: la conceptualización, definición, clasificación, niveles y comportamientos de las competencias; las competencias se enuncian en grupos, ordenadas alfabéticamente y divididas en competencias organizacionales, jerárquicas, específicas y técnicas.

El presente documento es sujeto a actualizaciones, debido a que el mismo debe evolucionar conforme lo hace la Asociación y adaptarse a cambios futuros.

1. Objetivos

Objetivo general

Contar con una herramienta estratégica, específica y adaptada a la Asociación, que contenga de forma ordenada los conceptos y definiciones, de las aptitudes y actitudes que una persona debe poseer para realizar un trabajo determinado.

Objetivos específicos

Identificar, agrupar y definir las competencias organizacionales, jerárquicas, específicas y técnicas, que determinen los comportamientos que deben seguir las personas empleadas en la Asociación.

Realizar contrataciones de personal idóneo para desempeñar un cargo específico.

2. Alcance, actualización y vigencia.

Crear una estrategia para alinear la visión y valores de la empresa mediante las capacidades, conocimientos, pensamientos y carácter del recurso humano.

El diccionario permite el uso de las competencias para alinear la gestión del talento humano, en los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo del talento.

El diccionario deberá ser actualizado cada dos años o cuando haya algún cambio.

El diccionario de competencias entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.

3. Glosario

Competencia. Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Comportamiento: Es la manera de conducirse o portarse, se trata de la forma de proceder de las personas frente a los estímulos y en relación a su entorno.

Cultura. Conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.

Desempeño. Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo.

Diccionario de competencias. Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.

Estrategia. Es una serie de acciones encaminadas hacia un fin personal u organizacional, dependiendo de la meta a cumplir.

4. Estructura del Diccionario

4.1. Definición de Competencia.

Conjunto de comportamientos que denotan que una persona es capaz de llevar a cabo, en la práctica y con éxito una actividad, integrando sus conocimientos, habilidades y actitudes personales. Las competencias se refieren a la capacidad productora de un individuo, que se define y se mide en términos de desempeño.

4.2 Clasificación de Competencias

Para la realización del presente documento, se ha tomado en cuenta la siguiente clasificación de competencias:

a) Competencias Conductuales o de gestión. Es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Para establecer las competencias de gestión es necesario identificar las siguientes competencias:

a. **Competencias organizacionales.** Aquellas que son esenciales para ejecutar las estrategias de la organización y que son comunes para todas las personas pertenecientes a la misma.
b. **Competencias específicas.** Aquellas requeridas para el éxito de un trabajo particular.
c. En las competencias específicas se han incluido competencias para niveles **jerárquicos y/o gerenciales,** aquellas que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas; y,

b) Competencias técnicas. Es la información que una persona posee sobre áreas específicas.

4.3 Competencias Identificadas para la Empresa

Las competencias identificadas para los diferentes puestos de trabajo de la empresa, son 18 y se listan a continuación:

4.3.1 Competencias Conductuales o de Gestión

Competencias Organizacionales

1. **CO-01** Orientación al servicio

2. **CO-02** Responsabilidad
3. **CO-03** Trabajo en equipo
4. **CO-04** Transparencia

Competencias Jerárquicas

5. **CJ-01** Dirección de equipos de trabajo
6. **CJ-02** Liderazgo
7. **CJ-03** Orientación a los resultados

Competencias Específicas

8. **CE-01** Orientación a la calidad
9. **CE-02** Pensamiento estratégico
10. **CE-03** Planificación y organización

4.3.2 Competencias Técnicas

11. **CT-01** Capacidad para realizar análisis físicos, químicos y microbiológicos a productos lácteos
12. **CT-02** Conocimiento de legislación y normativa relacionada con las funciones
13. **CT-03** Conocimiento de nomenclatura de tránsito
14. **CT-04** Conocimiento de proceso de elaboración de productos lácteos de acuerdo a especificaciones técnicas, normas de inocuidad y seguridad ocupacional
15. **CT-05** Conocimiento de técnicas de mantenimiento a la maquinaria procesadora de mezclas de materia prima para elaborar concentrado.
16. **CT-06** Conocimiento de técnicas de mantenimiento al equipo refrigerante para el resguardo de leche
17. **CT-07** Manejo de técnicas de ventas
18. **CT-08** Manejo de Tecnologías de información y comunicación

4.4 Matriz de competencias organizadas por familia de puestos

Tipo de competencia	Corr.	Competencias		Gerentes	Jefes de área			Administración			Nivel Operativo	
		Código	Nombre de la competencia	Gerencia General	Fábrica de Concentrado	Centro de Acopio	Comercialización	Ventas	Compras	Contabilidad	Fábrica de Concentrado	Centro de Acopio
Organizacionales	1	CO-01	Orientación al servicio	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	2	CO-02	Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	3	CO-03	Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	4	C0-04	Transparencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Jerárquicas	5	CJ-01	Dirección de equipos de trabajo	X	X	X	X					
	6	CJ-02	Liderazgo	X	X	X	X					
	7	CJ-03	Orientación a los resultados	X	X	X	X					
Específicas	8	CE-01	Orientación a la calidad	X	X	X					X	X
	9	CE-02	Pensamiento estratégico	X								
	10	CE-03	Planificación y organización	X	X	X	X	X	X	X		
Técnicas	11	CT-01	Capacidad para realizar análisis físicos, químicos y microbiológicos a productos lácteos			X						X
	12	CT-02	Conocimiento de legislación y normativa relacionada con las funciones	X			X			X		
	13	CT-03	Conocimiento de nomenclatura de tránsito					X				X
	14	CT-04	Conocimiento de proceso de elaboración de productos lácteos de acuerdo a especificaciones técnicas, normas de inocuidad y seguridad ocupacional			X						X
	15	CT-05	Conocimiento de técnicas de mantenimiento a la maquinaria procesadora de mezclas de materia prima para elaborar concentrado.		X						X	
	16	CT-06	Conocimiento de técnicas de mantenimiento al equipo refrigerante para el resguardo de leche			X						
	17	CT-07	Manejo de técnicas de ventas					X				
	18	CT-08	Manejo de Tecnologías de información y comunicación	X	X		X	X	X	X		

Tabla 1 – Matriz de competencias

Fuente: Imagen creada por Ingenia

La matriz anterior muestra una agrupación de puestos de acuerdo a la naturaleza de sus funciones, identificados en la estructura organizacional de la Asociación, en el ámbito gerencial, jefaturas, administrativos y operativos; esta tipología da origen a lo que se le denomina familia de puestos, cuya característica principal es agrupar distintos puestos con alguna similitud en las funciones que realizan.

Asimismo, se ha detallado la aplicabilidad de los diferentes tipos de competencias definidos por la Asociación, en los diferentes ámbitos que forman la familia de puestos. De ahí que se indican las competencias asignadas a los puestos de cada familia. La matriz servirá de guía para la asignación de las competencias en los descriptores de puestos y por tanto servirá para la selección de personal. la evaluación del desempeño y la capacitación.

4.5 Niveles de Competencias.

Los niveles de competencia se definen como el grado de competencia requerido en las funciones de una ocupación, obtenido como una combinación de factores que determinan la complejidad, el grado de autonomía y responsabilidad y las exigencias de conocimientos propios del desempeño idóneo de esas funciones.

Los niveles de competencias se dividen en 3 grados:

1. **Alto.** Implica las más altas exigencias posibles en la organización para cada competencia
2. **Bueno, por encima del estándar.** Describe los requerimientos intermedios exigidos.
3. **Mínimo necesario para el puesto.** Detalla las exigencias más generales.

4.6 Descripción e Indicadores de las Competencias

Son los grados de capacidad que se poseen sobre una determinada competencia, los cuales se ponen en evidencia a través de comportamientos observables.

A continuación, se presentan las competencias identificadas para la empresa, especificando el nombre de la competencia, su descripción, niveles y comportamientos que permiten observar la competencia.

4.6.1 Competencias Organizacionales

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
CO-01 Orientación al Servicio. Actitud y aptitud de comprender las necesidades de otros (clientes, compañeros, colaboradores), lo que traduce en apoyo decidido o que redunda en acciones efectivas.	1	Se mantiene pendiente y enfocado en el servicio que se debe prestar a otros, de una manera sumamente efectiva, siendo sensible a las necesidades de los demás.
	2	Es proclive al servicio y hace lo posible por satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos
	3	Se muestra con poca orientación al servicio. Falla por omisión en detectar las necesidades
CO-02 Responsabilidad. Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el	1	Encuentra satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados y fomenta este comportamiento en toda la organización. Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de largo plazo.

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.		Diseña normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente por su responsabilidad profesional y personal, tanto en el ámbito de la organización como en la comunidad en la que actúa.
	2	Encuentra satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados y fomenta este comportamiento en su área. Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de mediano plazo. Implementa las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad profesional y personal.
	3	Encuentra satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados y demuestra

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
		preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. Aplica los lineamentos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Implica ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.
CO-03 Trabajo en equipo. Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.	1	Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización, promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo y apoya el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Se constituye en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprende a los otros, genera y mantiene un buen clima de trabajo.
	2	Fomenta el espíritu de colaboración en su área, promueve el intercambio con otros sectores de la organización y

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
		orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo y apoya el trabajo de otras áreas de la organización. Se constituye dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprende a los otros, genera y mantiene un buen clima de trabajo.
	3	Colabora y coopera con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización. Es ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
CO-04 Transparencia. Capacidad de someterse al control social en cuanto a las decisiones y acciones ejecutadas por la organización, prevaleciendo la claridad de los procesos y procedimientos y la accesibilidad a la información bajo las normas legales.	1	Representa valores organizacionales en las relaciones internas y en externas. Lo transmite dentro y fuera de la institución. Aplica los valores personales y de la organización, fuera y dentro del trabajo. Proporciona información veraz, objetiva, basada en hechos. Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades, demuestra imparcialidad en sus decisiones. Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.
	2	Es justo, equitativo y respetuoso en el trato con los demás; honesto con sus colaboradores. Su propia conducta es consistente con los valores expresados. Habla de sus opiniones y creencias, pero muestra respeto. Escucha y analiza los pensamientos de otros con los que no puede estar de acuerdo.
	3	Reconoce sus propias discrepancias entre el valor expresado y su conducta, demuestra honestidad y equidad al reportar una situación.

Tabla 2 – Competencias organizacionales

Fuente: Imagen creada por Ingenia

4.6.2 Competencias Jerárquicas

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
CJ-01 Dirección de Equipos de Trabajo. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.	1	Diseña e implanta métodos de trabajo que promueve la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas organizacionales. Selecciona a los integrantes de los equipos de trabajo y alienta este tipo de prácticas entre los altos niveles de la organización. Integra, desarrolla, consolida y conduce uno o varios equipos de trabajo y alienta a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Coordina y distribuye las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes de los equipos a su cargo y de los objetivos que se desee alcanzar. Estipula plazos de cumplimiento y dirige las acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.
	2	Selecciona a los integrantes de los equipos de trabajo y fija metas. Integra, desarrolla, consolida y conduce un equipo de trabajo y alienta a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
		Coordina y distribuye las tareas y prioridades en función de las competencias, conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar. Estipula plazos de cumplimiento y dirige las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.
	3	Integra y conduce un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad. Coordina y distribuye las tareas en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores, estipula plazos de cumplimiento y dirige las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado
CJ-02 Liderazgo. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr mantener un clima organizacional armónico y desafiante.	1	Diseña estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Logra y mantiene un clima organizacional armónico y desafiante y es un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
		organización, con una visión y proyección de largo plazo.
	2	Propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Promueve y mantiene un clima organizacional armónico y desafiante y es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.
	3	Asegura una adecuada conducción de personas, desarrolla el talento; y, al mismo tiempo, logra el compromiso y respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
CJ-03 Orientación a los resultados.	1	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la organización. Se preocupa por el resultado de otras áreas.

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
Capacidad para dirigir todos los esfuerzos al logro de los objetivos establecidos por la unidad de trabajo y la organización, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar la organización. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos los niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización, así como saber medir los resultados y establecer correcciones y ajustes necesarios.		Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.
	2	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios. Compromete a su equipo en el logro de ellos. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
	3	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.

Tabla 3 – Competencias Jerárquicas

Fuente: Imagen creada por Ingenia

4.6.3 Competencias Específicas

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
CE-01 Orientación a la calidad.	1	Ejerce influencia o guía para monitorear de manera constante los indicadores de gestión clave que apuntan a los resultados que impactan la calidad.

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
Tendencia o propensión a gestionar el cumplimiento de normas y estándares de calidad de los procesos en los que interviene o tiene a cargo, bajo el conjunto de políticas y normas que rigen esa materia.	2	Identifica, a través del análisis sistemático, aspectos vinculados a resultados que muestran brechas por subsanar o aspectos positivos por reforzar relacionados con la calidad.
	3	Adopta acciones para mejorar la calidad, pero debe ser supervisado y reforzado constantemente para ese propósito.
CE-02 Pensamiento estratégico. Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.	1	Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Diseña las políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar el uso de las fortalezas internas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Fija la visión de la organización y la conduce como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo.
	2	Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Modifica procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y considerar las oportunidades que ofrece el contexto.

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
		Conduce el área bajo su responsabilidad y tiene en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Comprende que el objetivo último de las acciones de las distintas áreas es que se reflejen de manera positiva en el resultado organizacional.
	3	Se adecúa a los cambios del entorno y detecta nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.
CE-03 Planificación y organización. Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las	1	Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.		Es un referente en materia de planificación y organización tanto de personal como organizacional.
	2	Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Diseña e implementa mecanismos de seguimiento ny verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
	3	Determina eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y define las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Aplica mecanismos de seguimiento y control, para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.

Tabla 4 – Competencias Específicas

Fuente: Imagen creada por Ingenia

4.6.4 Competencias Técnicas

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
CT-01 Capacidad para realizar análisis físicos, químicos y microbiológicos a productos lácteos. Utilización de métodos y equipos para realizar pruebas en la calidad de los lácteos, para garantizar la pureza y limpieza de los productos terminados.	1	Analiza la calidad de los lácteos, por medio de pruebas y análisis de resultados, pruebas sensoriales para evaluar el olor, sabor y color de la leche, prueba de alcohol, para detectar la estabilidad térmica, determinación de la acidez y densidad y otros aditivos que puedan contener y que permiten determinar pureza y limpieza de los lácteos; así como la detección de enfermedades en animales enfermos como brucelosis, tuberculosis y mastitis.
	2	Posee conocimiento intermedio de las pruebas sensoriales, determinación de acidez, densidad y fermentación de los lácteos.
	3	Cuenta con nociones básicas de los procedimientos para realizar pruebas en lácteos con el fin de medir la pureza y limpieza de las materias primas y productos terminados.

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
CT-02 Conocimiento de legislación y normativa relacionada con las funciones. Se refiere al conocimiento y aplicación sobre leyes, reglamentos y normativas relacionados con las labores que son competencia del puesto del trabajo que desempeña en la organización.	1	Asegura el cumplimiento de la legislación y normativa en las áreas bajo su cargo y tiene el conocimiento y autoridad para proponer la resolución de casos complejos que se presenten en la aplicación de la legislación y normativa. Puede impartir formación a otros, sobre la legislación de su dominio.
	2	Conoce y aplica la legislación y normativa que le exige su área y puesto de trabajo.
	3	Conoce las leyes, reglamentos y normativas aplicadas en su área de trabajo.
CT-03 Conocimiento de nomenclatura de tránsito. Conocimiento del Reglamento General de Tránsito y Seguridad Vial, señales de tránsito preventivas, reglamentarias, informativas y horizontales, sentido de ubicación y nomenclatura vial.	1	Comprende y aplica la nomenclatura vial del departamento de Chalatenango y San Salvador, Reglamento General de Tránsito, señales de tránsito y sentido de la ubicación.
	2	Posee conocimientos intermedios con respecto a las señales de tránsito, nomenclatura vial del departamento de Chalatenango y lectura del Reglamento General de Tránsito.
	3	Lectura general del Reglamento de Tránsito del país, sentido de la ubicación y nomenclatura vial del municipio de Nueva Concepción.

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
CT-04 Conocimiento de proceso de elaboración de productos lácteos de acuerdo a especificaciones técnicas, normas de inocuidad y seguridad ocupacional. Compromiso con la calidad de los productos, evitando focos de contaminación de las materias primas, productos en proceso o terminados mediante el conocimiento y aplicación de normas de higiene en el personal que participa del proceso productivo.	1	Conoce las buenas prácticas de higiene e inocuidad de lácteos, manejo de materias primas, productos en proceso, terminados y sistema de pasteurización, con capacidad de realizar los procedimientos para la elaboración y resguardo de los lácteos, considerando color, sabor, olor y calidad.
	2	Posee conocimiento intermedio de las buenas prácticas de higiene e inocuidad de los lácteos, así como de los procedimientos de cada producto y el adecuado manejo de los inventarios de materia prima, productos en proceso y terminados.
	3	Posee conocimientos básicos de las buenas prácticas de higiene e inocuidad de los lácteos y de los procedimientos de los principales productos.
CT-05 Conocimiento de técnicas de mantenimiento a la maquinaria procesadora de mezclas de materia prima para elaborar concentrado. Garantizar el adecuado funcionamiento de la	1	Posee conocimiento avanzado de instalación, mantenimiento preventivo y correctivo de molino de martillos, mezcladora, balanza de previsión y báscula, utilizando medidas preventivas de seguridad industrial, emisión de informes.
	2	Cuenta con experiencia intermedia para inspeccionar el estado de la maquinaria y realizar la sustitución de piezas debido al

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
maquinaría industrial, mediante la limpieza, de ser necesaria realizar la sustitución de piezas o adecuación para mejorar el rendimiento.		desgaste, así como emitir informes del estado de la maquinaria.
	3	Maneja información básica de la estructura del molino de martillos y sus partes.
CT-06 Conocimiento de técnicas de mantenimiento al equipo refrigerante para el resguardo de leche. Forma de realizar el trabajo de mantenimiento preventivo, correctivo e instalación de aparatos de climatización y refrigeración, mediante nociones y experiencia en la mecánica, electricidad, soldadura, tuberías de cobre, presión y carga de gas.	1	Asegura tener la capacidad de realizar la instalación, puesta en marcha, mantenimiento, reparación, reconversión y actualización de los sistemas de climatización y refrigeración, para el adecuado tratamiento de la leche.
	2	Cuenta con la experiencia intermedia en electricidad, soldadura, carga y presión de gas, para el mantenimiento y reparación del equipo de refrigeración.
	3	Posee las nociones básicas acerca de las tuberías de cobre, presión y carga de gas.
CT-07 Manejo de técnicas de ventas. Capacidad de mejorar el proceso de ventas, mediante la capacitación, atención y	1	Conoce las estrategias comerciales imprescindibles para conseguir vender, tener la habilidad de compartirlas con los compañeros del área y trabajar en la mejora de los procesos del área de ventas.
	2	Cuenta con una estructura de trabajo definida, para identificar- contactar al

Competencia	Nivel	Descripción de Nivel
comunicación con el fin de incrementar los ingresos de la empresa.		cliente, ofrecer el producto y cerrar la venta.
	3	Identifica y contacta al cliente por medio de las técnicas de ventas.
CT-08 Manejo de Tecnologías de información y comunicación. Capacidad para llevar a cabo su trabajo de manera eficiente y práctica gracias al uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC´s). Implica conocerlas y aplicarlas habitualmente para recuperar, verificar, procesar, almacenar, presentar e intercambiar datos que generen información y conocimiento.	1	Es capaz de utilizar de manera avanzada el paquete de office, generando macros, correspondencia compartida, animaciones y otras aplicaciones de los programas de la paquetería de Microsoft Office. Busca actualizar sus conocimientos cuando surgen nuevas versiones o modificaciones a las aplicaciones requeridas.
	2	Utiliza de manera intermedia los programas de Word, Excel y Power Point para el desarrollo de las actividades administrativas que se realizan en la institución. Busca alternativas de solución, rápidas y funcionales ante problemas que requieren el manejo de aplicativos.
	3	Conoce de forma básica las herramientas proporcionadas por los programas como: de Word, Excel y Power Point y los utiliza para desarrollar su trabajo. Conoce los programas y aplicativos necesarios para su labor.

Tabla 5 – Competencias Técnicas

Fuente: Imagen creada por Ingenia


UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
DE EL SALVADOR
La Tecnología y la Ciencia para el desarrollo de un pueblo.


INGENIA
CONSULTORES
Maximizamos el valor de tu organización

APANC

Calidad en productos

MANUAL DE

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES



Manual de Organización y Funciones, elaborado por equipo consultor “Ingenia Consultores”, en el desarrollo de asesoría a la Asociación APANC, de R.L. En el proceso de graduación de la Universidad Tecnológica de El Salvador en la Maestría en Administración de Negocios con el apoyo de Centromype.

ÍNDICE

Introducción i

1. Objetivos 1
2. Alcance, actualización y vigencia. 2
3. Responsabilidad Administrativa 4
4. Definiciones. 4
5. Antecedentes de la organización. 6
6. Estructura organizacional 8
7. Organigrama funcional 11
8. Funciones de las áreas de la Asociación 12
   - **a. Asamblea General de Asociados** 12
   - **b. Consejo de Administración** 13
   - **c. Junta de Vigilancia** 16
   - **d. Comités de Apoyo** 17
   - **e. Gerencia General** 18
   - **f. Auditoría** 19
   - **g. Producción** 19
   - **h. Mercadeo** 20
   - **i. Administración y Finanzas** 20
9. Estructura de puestos 21
10. Listado de puestos por áreas de trabajo 22
11. Descriptores de Puestos 24
    - **a. Gerencia General** 24
    - **b. Producción** 29
    - **c. Mercadeo** 50
    - **d. Administración y Finanzas** 64

Introducción

La Asociación de Productores Agropecuarios de Nueva Concepción de Responsabilidad Limitada (APANC de R.L.), es una organización cuyos fines empresariales son de carácter agropecuario, enmarcando sus actividades en el trabajo por la superación material y el progreso social, cultural, laboral y personal de sus miembros.

El presente Manual fue elaborado conforme a Principios y Normas de Organización, cuyo propósito es definir la estructura organizacional, las relaciones, responsabilidades y funciones de cada unidad de APANC, de R.L, convirtiéndose en una herramienta administrativa que contiene de manera detallada las funciones de cada uno de los puestos; así como los perfiles de contratación de los empleados y las competencias requeridas para un buen desempeño.

Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que integran la Asociación y evitar así la duplicidad de las mismas; conocer las líneas de comunicación y de mando; y proporcionar los elementos para alcanzar la excelencia en el desarrollo de sus funciones.

1. Objetivos

a) Objetivo General

Proporcionar una herramienta administrativa que contenga, en forma ordenada, la información básica de la Asociación, su estructura de organización, las líneas de autoridad y funcionamiento de las unidades, para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

b) Objetivos Específicos

- ✓ Establecer la estructura organizacional de la asociación, definiendo los niveles jerárquicos y líneas de autoridad, para un buen funcionamiento de la organización.

- ✓ Brindar información a los nuevos empleados de la Asociación, para una mejor adaptación y comprensión de la estructura organizacional.

- ✓ Establecer las funciones de los puestos comprendidos en la estructura orgánica de la Asociación

2. Alcance, actualización y vigencia.

El ámbito de aplicación del presente Manual de Organización y Funciones, comprenderá a todos los puestos que integran la Asociación y será de estricto cumplimiento para quienes forman parte de ella.

Para la actualización del Manual, se tendrá en consideración los cambios o ajustes que puedan darse en la organización, con el propósito de que el mismo resulte funcional.

El Manual de Organización y Funciones deberá ser actualizado cada dos años o cuando resulte necesario y entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.

3. Responsabilidad Administrativa

El presente manual es propiedad exclusiva de APANC, de R.L.

Las jefaturas o encargados de área serán los responsables de socializar la presente herramienta administrativa y capacitar al personal perteneciente a la Asociación, así como al de nuevo ingreso.

La administración del presente manual estará a cargo del Auxiliar Administrativo, a quién corresponderá su custodia, reproducción y modificación.

4. Definiciones.

Con la finalidad de facilitar la comprensión de la presente herramienta administrativa, se definen los siguientes términos:

COMPETENCIA. Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. Forma ordenada de las diversas unidades organizativas, que conforman una estructura.

EXPERIENCIA. La capacidad adquirida de desempeñar ciertas tareas físicas o mentales en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

FUNCIONES. Detalle de las actividades llevadas a cabo por una persona en determinado puesto de trabajo.

MANUAL. Es un documento que sirve como medio de comunicación, que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

NIVEL JERÁRQUICO. Es la distribución escalonada en niveles de autoridad, responsabilidad y deberes.

NIVELES DE COMPETENCIA. El grado de competencia requerido en las funciones de una ocupación, obtenido como una combinación de factores que determinan la complejidad, el grado de autonomía y responsabilidad y las exigencias de conocimientos propios del desempeño idóneo de esas funciones.

OBJETIVO. Finalidad de la Unidad Organizativo o razón de ser.

ORGANIGRAMA. Representación gráfica de las relaciones de dependencia y jerarquía existente entre los diferentes cargos y unidades de la organización.

PERFIL DEL PUESTO. Requisitos y calificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una organización.

PUESTO. Es la unidad impersonal de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos para el cumplimiento de varias funciones y el logro de los objetivos de una o varias áreas administrativas.

SUPERVISIÓN. Vigilancia de la realización de determinadas actividades por parte de una persona con la autoridad para ello.

5. Antecedentes de la organización.

La Asociación de Productores Agropecuarios de Nueva Concepción de Responsabilidad Limitada (APANC de R.L.), fue fundada por un grupo de ganaderos que se dedicaban a organizar jaripeos, dando inicio en abril de 1999, se reunían por diversión y no con el fin de obtener ganancias. Comercialmente, la Asociación inició operaciones hasta el año 2001, con la fabricación de concentrado para ganado, las primeras mezclas, se realizaron con pala en una casa de un asociado que no utilizaba el inmueble; también vendían medicina veterinaria en poca cantidad, siendo solo para sus socios. Posteriormente con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que se abrevia MAG, surgió la

idea de la fábrica de concentrados, lo que permitió gestionar proyectos para obtener donaciones, mostrando que el enfoque no es enriquecerse como Asociación si no contribuir al desarrollo de la zona.

La organización fue fundada para satisfacer las necesidades de los propietarios de corrales y fincas, debido al crecimiento que ellos mostraban, necesitaban de los servicios de compra de leche y de alimentación para el ganado, algunos de ellos requerían en algunas ocasiones servicios de maquinaria.

La organización existe, por la sostenibilidad que brindan los socios, al ser un pilar en el sector agropecuario del departamento de Chalatenango.

Las principales etapas en la historia de la empresa son las siguientes:

a) La etapa inicial, en la cual la Asociación celebraba ferias ganaderas y eventos de rodeo.
b) La etapa de implementación del rubro de fabricación de concentrado.
c) La etapa de implementación de centro de acopio de la leche y finalmente la etapa a la que se le ha dado un enfoque empresarial a la organización, creándose varias áreas, venta de concentrado, venta de productos veterinarios, acopio de leche, planta pasteurizadora, tienda al detalle y la participación en las actividades del programa vaso de leche, cubriendo 39 escuelas de los municipios de: Nueva Concepción, Agua Caliente y La Reina.

Actualmente la Asociación se encuentra impulsando nuevas líneas de productos concentrados y desarrollando una nueva marca para la línea de productos lácteos.

6. Estructura organizacional

Dentro de la estructura de la Asociación de Productores Agropecuarios de Nueva Concepción de Responsabilidad Limitada (APANC de R.L.), se han identificado los siguientes niveles jerárquicos:

a) Nivel de Dirección

Representado por:

- ✓ Asamblea General de Socios
- ✓ Consejo de Administración
- ✓ Junta de Vigilancia
- ✓ Gerencia General

b) Nivel Asesor

Representado por:

- ✓ Auditoría
- ✓ Comités de Apoyo

c) Nivel Técnico

Representado por:

- ✓ Jefe de Planta y Centro de Acopio de Lácteos.
- ✓ Jefe de Fábrica de Concentrado
- ✓ Jefe de Comercialización

d) Nivel Operativo

Representado por:

Producción.

Fábrica de Concentrado

- ✓ Operario de la Fábrica de concentrado
- ✓ Motorista de la Fábrica de concentrado

Centro de Acopio

- ✓ Operario de Planta de Lácteos
- ✓ Recolector de Leche

Mercadeo

Ventas

- ✓ Cajera
- ✓ Vendedor de Lácteos
- ✓ Encargada de Sala de Ventas.

Administración y Finanzas

Contabilidad

- ✓ Contador
- ✓ Auxiliar Contable

Compras

- ✓ Auxiliar Administrativo

Servicios Generales

- ✓ Vigilante

Estos niveles, pueden observarse en la estructura funcional del siguiente apartado.

7. Organigrama funcional



Imagen 1 – Organigrama funcional
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

8. Funciones de las áreas de la Asociación

a. Asamblea General de Asociados

Clasificación: Nivel de dirección

Dependencia jerárquica: Ninguna

Funciones:

Asamblea General Ordinaria

a) Evaluar, aprobar o improbar la gestión administrativa, económica, financiera y social del ejercicio finalizado.
b) Aprobar el presupuesto y el plan anual operativo de la Asociación;
c) Elegir los miembros de los diferentes Órganos de Dirección de la Asociación.
d) Aprobar la celebración de contratos en los que la Asociación se obligue por una cantidad mayor al veinticinco por ciento de sus activos, así como la autorización para grabar o enajenar sus bienes.
e) Autorizar la revalorización de los activos de la Asociación.
f) Acordar la creación de reservas y fondos especiales, así como el pago de empleo de los mismos.
g) Resolver sobre las reclamaciones de los Asociados contra los actos de los Órganos de dirección de la Asociación.

h) Ratificar las retribuciones, sueldos, salarios, remuneraciones de miembros y personal de la Asociación por cualquier actividad desarrollada dentro de la misma.

i) Conocer y decidir sobre otros asuntos importantes que la misma Asamblea General considere necesarios.

Asamblea General Extraordinaria

a) Acordar la modificación o reforma de los Estatutos y Reglamento Interno

b) Acordar la fusión con otra u otras Asociaciones Agropecuarias de su misma naturaleza.

c) Conocer otros asuntos de importancia contemplados en la convocatoria que haya sido el origen de la Asamblea y que no sean de carácter ordinario.

d) Conocer los casos de amonestaciones, suspensión o expulsión de sus miembros.

b. Consejo de Administración

Clasificación: Nivel de dirección

Dependencia jerárquica: Asamblea General de Asociados

Funciones:

a) Llevar libros de registros de Asociados, de actas de Asambleas Generales y del mismo Consejo de Administración.
b) Cumplir y hacer cumplir los Estatutos y Reglamento Interno de la Asamblea General.
c) Rendir cuentas a la Asamblea general de las operaciones o negocios de la asociación, una vez al año o cuando lo solicite el veinte por ciento de los asociados como mínimo y mantener informados a todos los asociados de sus actividades.
d) Administrar los bienes, abrir y cerrar cuentas de ahorro, cuentas corrientes, depósitos de créditos e instituciones bancarias y financieras legalmente reconocidas.
e) Contratar o despedir a las o los empleados de la Asociación y señalar las atribuciones de los mismos, de acuerdo al reglamento interno, definirá además el pago o salario correspondiente a los empleados de la Asociación.
f) Convocar a reuniones a sus miembros para tratar los asuntos que se requieran en la Asociación.
g) Elaborar reglamento interno, planes de trabajo, memoria de labores y Presupuesto anual y someterlos a la aprobación de la Asamblea General.
h) Mantener informados a los Asociados en forma oportuna y permanente;

i) Someter a aprobación de la Asamblea General el Plan de Trabajo, que constituirá la base para formular y preparar el Presupuesto correspondiente.

j) Nombrar de entre los miembros los Comités o Comisiones que considere necesarios para el cumplimiento de los fines de la Asociación;

k) Decidir sobre las solicitudes de incorporación de nuevos miembros y proponerlos a la Asamblea General.

l) Llevar contabilidad formal y auditoría; presentar anualmente al Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, los Estados Financieros, quién supervisará las operaciones que considere pertinentes.

m) Realizar la evaluación de desempeño de su gestión al finalizar cada período.

n) Realizar y ordenar que se practiquen arqueos generales o especiales y cuando lo estime conveniente.

o) Contratar una auditoría cuando la Asociación sea receptora de financiamiento por parte del Gobierno de la República o de Organismos no Gubernamentales si dicha donación o financiamiento fueren mayores de veintidós mil ochocientos cincuenta y siete dólares de los Estados Unidos de América, todo lo cual deberá informarlo al Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que hará las supervisiones que estime pertinentes.

p) Resolver todos los asuntos que no sean competencia de la Asamblea General.

q) Crear el fondo de caja chica, para gastos de funcionamiento menores.

r) Aprobar el monto razonable para el fondo de caja chica, el destino y el procedimiento a aplicarse para su uso y reintegro, lo cual deberá normarse en el reglamento Interno.

c. Junta de Vigilancia

Clasificación: Nivel de dirección

Dependencia jerárquica: Asamblea General de Asociados

Funciones:

a) Supervisar y fiscalizar la percepción, custodia o inversión del patrimonio de la Asociación, formulando a los responsables del mismo las sugerencias y recomendaciones.

b) Vigilar que los miembros del Consejo de Administración cumplan con sus labores.

c) Examinar las actas y supervisar el cumplimiento de los acuerdos tomados por la Asamblea General y demás Órganos de la Asociación.

d) Velar porque la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección y que los balances e inventarios y memorias se elaboren y se den a conocer a su debido tiempo.
e) Informar al Consejo de Administración las irregularidades o anomalías que observase y verificar que estas sean corregidas.
f) Guardar la disciplina interna, imponer y recomendar sanciones según el caso e informar a la Asamblea General de su gestión.
g) Velar por el estricto cumplimiento de las leyes, reglamento, Estatutos y acuerdos de Asamblea General.

d. Comités de Apoyo

Clasificación: Nivel Asesor

Dependencia jerárquica: Consejo de Administración

Funciones:

El Consejo de Administración nombrará de entre los miembros de la Asociación los comités que considere necesarios para sus fines, encontrándose creados actualmente los siguientes:

a) Comité de Leche
b) Comité de Fábrica
c) Comité de Maquinaria Agrícola

d) Comité de Productos Veterinarios

La función principal de dichos comités, será la de asesorar al Consejo de Administración en el desarrollo de actividades productivas y la de promover al máximo la participación de los socios en el desarrollo de los programas de acción y en las responsabilidades productivas y de gestión. Los comités deberán mantener comunicación constante con el Consejo de Administración y Gerente General para informar sobre los programas a su cargo y participar en el diseño y desarrollo de planes futuros.

e. Gerencia General

Clasificación: Nivel Directivo

Dependencia Jerárquica: Consejo de Administración

Funciones:

Colaborar con el Consejo de Administración en la ejecución de los acuerdos, resoluciones y orientaciones financieras, presupuestarias; así como, la supervisión y coordinación administrativa de todas las dependencias y personal adscrito.

f. Auditoría

Clasificación: Nivel Asesor

Dependencia Jerárquica: Consejo de Administración

Funciones:

Efectuar auditorías en los aspectos de control interno, administrativos y financieros, en las operaciones, actividades, programas y proyectos de la Asociación, con el objetivo de proporcionar análisis, valoraciones, recomendaciones e información concerniente a las actividades desarrolladas por la organización.

g. Producción

Clasificación: Nivel Técnico

Dependencia Jerárquica: Gerencia General.

Funciones:

Proporcionar productos y servicios con las mejores condiciones de calidad a bajo costo, a través de la innovación y simplificación de procesos.

h. Mercadeo

Clasificación: Nivel Técnico

Dependencia Jerárquica: Gerencia General.

Funciones:

Mantener en el mercado la presencia de la empresa, a través del impulso de sus productos con una efectiva labor de mercadotecnia, que permita incrementar los márgenes de rentabilidad de la Asociación y alcanzar nuevos nichos en el mercado, permitiendo el desarrollo de nuevos negocios.

i. Administración y Finanzas

Clasificación: Nivel Técnico

Dependencia Jerárquica: Gerencia General.

Funciones:

Administrar los recursos humanos, materiales, tecnológicos e informáticos, garantizando la ejecución de los procesos y actividades de tipo administrativo y financiero propios de la Asociación.

9. Estructura de puestos

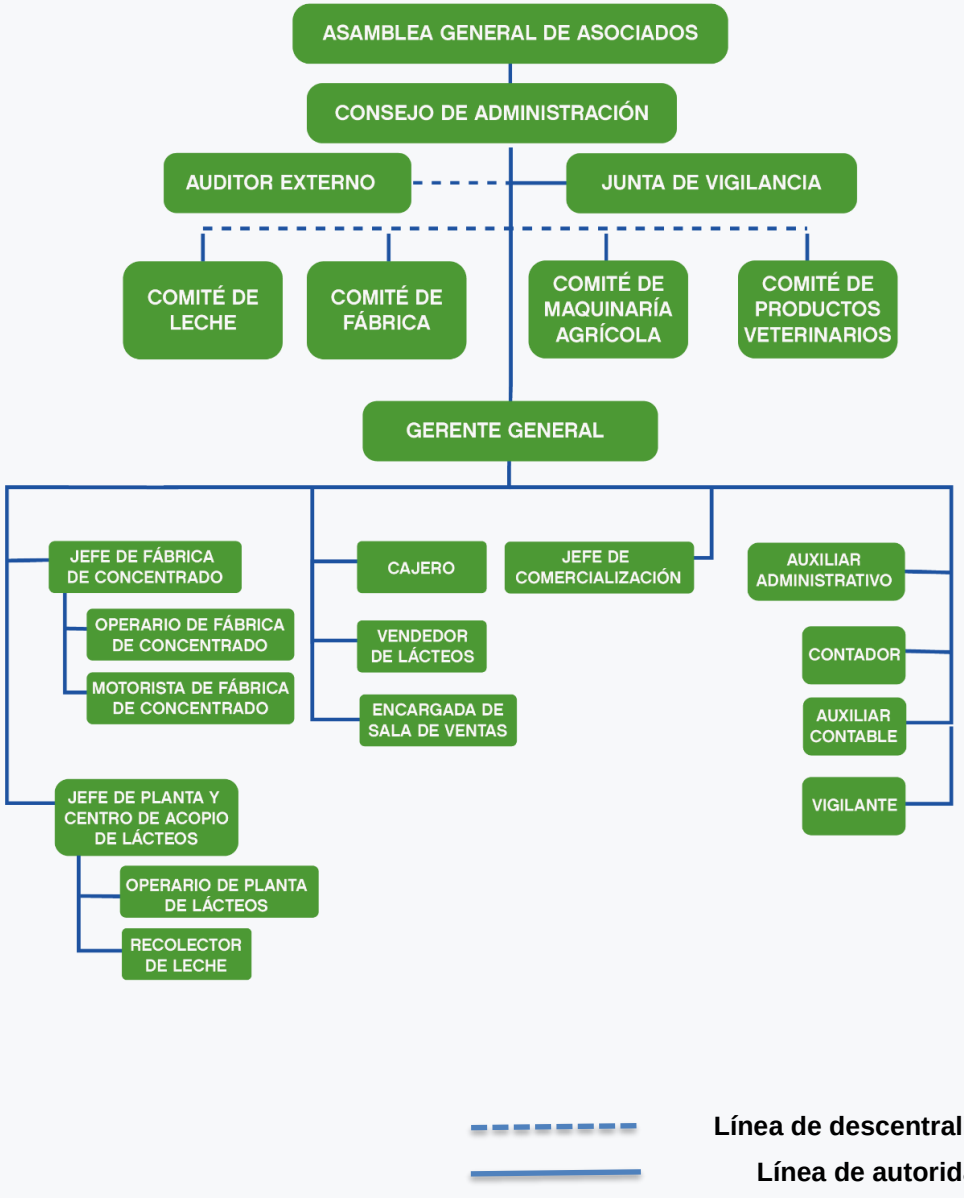


Imagen 2 – Estructura de puestos
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

10. Listado de puestos por áreas de trabajo

Para la asignación de los códigos de los puestos, se usarán las siglas siguientes:

GG = Gerencia General **PR** = Producción

ME = Mercadeo **AF** = Administración y Finanzas

CÓDIGO DE PUESTO	PUESTO
Gerencia General	
GG-01	Gerente General
Producción	
Fábrica de Concentrado	
PR-01	Jefe de Fábrica de Concentrado
PR-02	Operario de la Fábrica de Concentrado
PR-03	Motorista de la Fábrica de Concentrado
Centro de Acopio	
PR-04	Jefe de Planta y Centro de Acopio de Lácteos
PR-05	Operario de Planta de Lácteos
PR-06	Recolector de Leche
Mercadeo	
Ventas	
ME-01	Cajera
ME-02	Vendedor de Lácteos
ME-03	Encargada de Sala de Ventas
Comercialización	
ME-04	Jefe de Comercialización
Administración y Finanzas	
Compras	
AF-01	Auxiliar Administrativo
Contabilidad	
AF-02	Contador
AF-03	Auxiliar Contable
Servicios Generales	
AF-04	Vigilante

Tabla 1 – Listado de puestos por área de trabajo
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

11. Descriptores de Puestos

A continuación, se presentan los descriptores de puestos de la Asociación, organizados por área:

	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN APANC, DE R.L.	**VERSIÓN 1.0**
	DESCRIPTOR DE PUESTO	**Enero 2020**

a. <u>Gerencia General</u>

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

CÓDIGO DEL PUESTO: **GG-01**

NOMBRE DEL PUESTO: **GERENTE GENERAL**

NOMBRE DE LA UNIDAD: GERENCIA GENERAL

CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Nivel de Dirección

DEPENDENCIA JERARQUICA: Consejo de Administración

PUESTOS QUE SUPERVISA: Jefe de Fábrica de Concentrado, Jefe de Planta y Centro de Acopio de Lácteos, Jefe de Comercialización, Cajera, Vendedor de Lácteos, Encargada de Sala de Ventas, Auxiliar Administrativo, Contador, Auxiliar Contable, Vigilante.

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Responsable de dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas de la Asociación, mediante la planeación, dirección, organización y control, coordinando todos los recursos con la finalidad de lograr los objetivos trazados.

III. FUNCIONES:

1) Desarrollar la gestión administrativa de la asociación, utilizando de manera eficiente los recursos económicos, financieros, humanos y materiales.

2) Apoyar al consejo de administración; en todo momento, en la ejecución de las disposiciones, acuerdos y resoluciones tomadas.
3) Ejercer la jefatura en las instalaciones de la asociación y de todo el personal.
4) Planear, dirigir, gestionar y controlar las diferentes funciones de la Asociación.
5) Representar a la Asociación ante cualquier institución u organización, respetando las indicaciones del Consejo de Administración.
6) Elaborar toda la planificación estratégica y operativa, así como velar por el cumplimiento de las mismas.
7) Hacer el proceso de todas las compras de materia prima o insumos que serán destinados para la venta.
8) Dar seguimiento al cumplimiento de todas las normativas legales que enmarcan a la empresa.

9) Organizar las reuniones del Consejo de Administración.
10) Hacer el desarrollo de las Asambleas Ordinarias de Administración y Extraordinarias, cuando son programadas por el Consejo de Administración.
11) Elaborar plan de trabajo y presentarlo al Consejo de Administración para su aprobación.
12) Elaboración de Presupuesto Anual y presentarlo al Consejo de Administración.
13) Hacer informes financieros periódicamente o cuando sean requeridos por el Consejo de Administración.
14) Hacer seguimiento presupuestario, para garantizar el cumplimiento de las proyecciones de gastos ya estimadas.

IV. RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

Presidencia;

Consejo de administración; y,

Comités de apoyo.

RELACIONES EXTERNAS

Ministerio de Agricultura y Ganadería

Instituciones públicas y privadas.

Clientes

Proveedores

Instituciones Bancarias

Organismos y Agencias Internacionales de Cooperación.

Universidades.

Asociaciones Agropecuarias.

Otras instituciones con las cuales la Asociación se relaciona.

V. PERFIL DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: Profesional en áreas administrativas, afines, o relacionadas a la naturaleza de la Asociación, con título debidamente legalizado y registrado en el Ministerio de Educación.

EXPERIENCIA PREVIA: Mínima de 2 años como subgerente o gerente de organizaciones de naturaleza agropecuaria.

EDAD: Mayor de 35 años

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1) Orientación al servicio	X		
2) Responsabilidad	X		
3) Trabajo en equipo	X		
4) Transparencia	X		
COMPETENCIAS JERÁRQUICAS			
5) Dirección de equipos de trabajo	X		
6) Liderazgo	X		
7) Orientación a los resultados	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
8) Orientación a la calidad	X		
9) Pensamiento estratégico	X		
10) Planificación y Organización	X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
11) Conocimiento de legislación y normativa relacionada con las funciones	X		
12) Manejo de Tecnologías de información y comunicación		X	

Tabla 2 – Competencias del puesto
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

b. <u>Producción</u>

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

CÓDIGO DEL PUESTO: **PR-01**

NOMBRE DEL PUESTO: **JEFE DE FÁBRICA DE CONCENTRADO**

NOMBRE DE LA UNIDAD: PRODUCCIÓN

CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Nivel Técnico

DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerente General

PUESTOS QUE SUPERVISA: Operario de Fábrica de Concentrado y Recolector de Leche.

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Responsable de planificar, dirigir, y coordinar el proceso de mezclado de materias primas en la elaboración de concentrados para ganado y realizar otras actividades que le sean requeridas por la jefatura inmediata.

III. FUNCIONES:

1) Atender socios y clientes de manera cordial y respetuosa.

2) Hacer inventario físico de toda la materia prima de forma diaria y pasar el reporte a la administración.

3) Recibir la materia prima que ingresa a la fábrica.

4) Despachar de manera correcta y de acuerdo a medidas, las materias primas facturadas en sala de ventas.

5) Llevar control de las entregas de concentrados a los clientes.

6) Colaborar con la facturación de concentrados cuando sea necesario

7) Velar por mantener limpia y ordenada la bodega y las instalaciones.

8) Solicitar de manera oportuna y por escrito las materias primas necesarias para la mezcla de concentrados.

9) Llevar un estricto control de las horas extras del personal a su cargo.

10) Responsable de llevar el control del mantenimiento preventivo de la maquinaria de la fábrica, así como de los vehículos para distribución, asignados al área.

11) Velar por la no pérdida de materia prima, equipos y herramientas de la Asociación.

IV. RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

Cajera; y,

Auxiliar Administrativo.

RELACIONES EXTERNAS

Asociados; y,

Clientes

V. PERFIL DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: Bachiller General o Técnico Vocacional

EXPERIENCIA PREVIA: Conocimiento del proceso de elaboración, mezclado y almacenaje de concentrado para ganado.

EDAD: Mayor de 20 años

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1) Orientación al servicio	X		
2) Responsabilidad	X		
3) Trabajo en equipo	X		
4) Transparencia	X		
COMPETENCIAS JERÁRQUICAS			
5) Dirección de equipos de trabajo	X		
6) Liderazgo	X		
7) Orientación a los resultados		X	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
8) Orientación a la calidad	X		
9) Planificación y organización	X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
10) Conocimiento de técnicas de mantenimiento a la maquinaria procesadora de mezclas de materia prima para elaborar concentrado.	X		
11) Manejo de Tecnologías de información y comunicación			X

Tabla 3 – Competencias del puesto
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN APANC, DE R.L.	**VERSIÓN 1.0**
	DESCRIPTOR DE PUESTO	**Enero 2020**

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO: **PR-02**

NOMBRE DEL PUESTO: **OPERARIO DE FÁBRICA DE CONCENTRADO**

NOMBRE DE LA UNIDAD: PRODUCCIÓN

CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Nivel Operativo

DEPENDENCIA JERARQUICA: Jefe de Fábrica de Concentrado

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Responsable de hacer las mezclas de materias primas para formular concentrado, de acuerdo a lo solicitado por los clientes; asimismo, responsable de realizar otras actividades que le sean requeridas por la jefatura inmediata.

III. FUNCIONES:

1) Atender socios y clientes de manera cordial y respetuosa.
2) Preparar las mezclas de materias primas para formular concentrado según lo detallado en factura.

3) Cargar y descargar los concentrados o materia prima de los socios o clientes.

4) Cumplir con el tiempo estipulado para el ciclo del maquilado (mezclado) de materias primas en la elaboración de concentrados a socios y clientes.

5) Mantener ordenada la materia prima y evitar los desperdicios.

6) Operar los equipos de manera responsable.

7) Despachar de manera correcta y de acuerdo a medidas las materias primas facturadas en sala de ventas.

8) Velar por mantener limpias y ordenadas las bodegas y las instalaciones.

9) Velar por la no pérdida de materia prima, equipos y herramientas de la Asociación.

IV. RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

Cajera.

RELACIONES EXTERNAS

Asociados

Clientes.

V. PERFIL DEL PUESTO:

FORMACIÓN BÁSICA: Saber leer y escribir

EXPERIENCIA PREVIA: Conocimiento del proceso de elaboración, mezclado y almacenaje de concentrado para ganado.

EDAD: Mayor de 18 años

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1) Orientación al servicio	X		
2) Responsabilidad	X		
3) Trabajo en equipo	X		
4) Transparencia	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
5) Orientación a la calidad	X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
6) Conocimiento de técnicas de mantenimiento a la maquinaria procesadora de mezclas de materia prima para elaborar concentrado.	X		

Tabla 4 – Competencias del puesto
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN APANC, DE R.L.	**VERSIÓN 1.0**
	DESCRIPTOR DE PUESTO	**Enero 2020**

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO: **PR-03**

NOMBRE DEL PUESTO: **MOTORISTA DE FÁBRICA DE CONCENTRADO**

NOMBRE DE LA UNIDAD: **PRODUCCIÓN**

CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Nivel Operativo

DEPENDENCIA JERARQUICA: Jefe de Fábrica de Concentrado

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Responsable de realizar las entregas de productos, así como mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.

III. FUNCIONES:

1) Atender socios y clientes de manera cordial y respetuosa.

2) Responsable de llevar bitácora de kilometraje del vehículo asignado

3) Participar en el proceso de elaboración de concentrado.

4) Preparar las mezclas de materias primas para formular concentrado

5) Despachar de manera correcta y de acuerdo a medidas las materias primas facturadas en sala de ventas.

6) Velar por mantener limpias y ordenadas las bodegas y las instalaciones.

7) Velar por la no pérdida de materia prima, equipos y herramientas de la Asociación.

IV. RELACIONES:

RELACIONES INTERNAS

Gerente General.

RELACIONES EXTERNAS

Asociados

Proveedores

Clientes

V. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Saber leer y escribir

EXPERIENCIA PREVIA:

- ✓ Conocimiento del proceso de elaboración, mezclado y almacenaje de concentrado para ganado.

- ✓ Contar con 3 años de experiencia en conducción de vehículos de reparto

EDAD: Mayor de 20 años

OTROS REQUISITOS: Poseer licencia de conducción de vehículo pesado. Indispensable

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1) Orientación al servicio	X		
2) Responsabilidad	X		
3) Trabajo en equipo	X		
4) Transparencia	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
5) Orientación a la calidad	X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
6) Conocimiento de técnicas de mantenimiento a la maquinaria procesadora de mezclas de materia prima para elaborar concentrado.	X		
7) Conocimiento de nomenclatura de tránsito	X		

Tabla 5 – Competencias del puesto
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

APANC Calidad en Productos	**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN APANC, DE R.L.**	**VERSIÓN 1.0**
	DESCRIPTOR DE PUESTO	**Enero 2020**

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO:	**PR-04**
NOMBRE DEL PUESTO:	**JEFE DE PLANTA Y CENTRO DE ACOPIO DE LACTEOS**
NOMBRE DE LA UNIDAD:	**PRODUCCIÓN**
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO:	Nivel Técnico
DEPENDENCIA JERARQUICA:	Gerencia General
PUESTOS QUE SUPERVISA:	Operario de Planta de Lácteos y Recolector de leche.

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Responsable de planificar, dirigir y coordinar el recibimiento y procesamiento de la leche, cumpliendo con las exigencias de calidad e inocuidad alimentaria, seguridad ocupacional y medidas ambientales establecidas; asimismo, responsable de realizar otras actividades que le sean requeridas por la jefatura inmediata.

III. FUNCIONES:

1) Atención de socios y clientes de manera cordial y respetuosa.

2) Responsable de mantener en buen estado los cuartos fríos donde se resguarda la leche.

3) Realizar análisis físicos, químicos y microbiológicos a productos lácteos.

4) Llevar controles de materia prima y producto terminado del área de lácteos.

5) Despachar la leche a los clientes de manera correcta y de acuerdo a medidas de Higiene.

6) Aplicar y supervisar las normas de higiene implantadas para el buen funcionamiento del centro de acopio.

7) Supervisar a sus auxiliares de manera oportuna, educada y eficiente.

8) Establecer costos de producción diarios

9) Solicitar de manera oportuna los insumos necesarios para mantener limpio el centro de acopio.

10) Velar por la no pérdida de leche, insumos, equipos y herramientas de la Asociación.

IV. RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

Gerente General;

Cajera; y,

Encargada de Sala de venta de productos lácteos.

RELACIONES EXTERNAS

Proveedores

Clientes

Otras instituciones con las cuales la Asociación se relaciona.

V. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Bachiller

EXPERIENCIA PREVIA: 3 años de experiencia en industria de lácteos

EDAD: Mayor de 25 años

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1) Orientación al servicio	X		
2) Responsabilidad	X		
3) Trabajo en equipo	X		
4) Transparencia	X		
COMPETENCIAS JERÁRQUICAS			
5) Dirección de equipos de trabajo	X		
6) Liderazgo	X		
7) Orientación a los resultados		X	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
8) Orientación a la calidad	X		
9) Planificación y Organización	X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
10) Conocimiento de proceso de elaboración de productos lácteos de acuerdo a especificaciones técnicas, normas de inocuidad y seguridad ocupacional.	X		
11) Capacidad para realizar análisis físicos, químicos y microbiológicos a productos lácteos	X		
12) Conocimiento de técnicas de mantenimiento al equipo refrigerante para el resguardo de leche	X		

Tabla 6 – Competencias del puesto
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

APANC Calidad en Productos	**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN APANC, DE R.L.**	**VERSIÓN 1.0**
	DESCRIPTOR DE PUESTO	**Enero 2020**

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO: **PR-05**

NOMBRE DEL PUESTO: **OPERARIO DE PLANTA DE LACTEOS**

NOMBRE DE LA UNIDAD: **PRODUCCIÓN**

CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Nivel Operativo

DEPENDENCIA JERARQUICA: Jefe de Planta y Centro de Acopio de Lácteos

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Responsable de procesar, envasar y almacenar los productos lácteos para su comercialización; así como otras actividades que le sean requeridas por la jefatura inmediata.

III. FUNCIONES:

1) Atender de manera excelente a socios y clientes externos.

2) Elaborar productos lácteos.

3) Almacenar materia prima y producto terminado en bodega.

4) Limpiar y desinfectar instalaciones de la Planta

5) Hacer uso adecuado y responsable de cada uno de los equipos.

6) Velar por la no pérdida de leche, insumos, equipo y herramientas de la asociación.

IV. RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

Gerente General.

RELACIONES EXTERNAS

Ninguna

V. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Saber leer y escribir

EXPERIENCIA PREVIA: Conocimientos comprobables en el proceso de elaboración, envasado y almacenaje de productos lácteos.

EDAD: Mayor de 18 años

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS	NIVEL1	NIVEL 2	NIVEL 3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1) Orientación al servicio		X	
2) Responsabilidad	X		
3) Trabajo en equipo	X		
4) Transparencia		X	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
5) Orientación a la calidad	X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
6) Conocimiento de proceso de elaboración de productos lácteos de acuerdo a especificaciones técnicas, normas de inocuidad y seguridad ocupacional	X		

Tabla 7 – Competencias del puesto
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

APANC Calidad en Productos	**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN APANC, DE R.L.**	**VERSIÓN 1.0**
	DESCRIPTOR DE PUESTO	**Enero 2020**

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO: **PR-06**

NOMBRE DEL PUESTO: **RECOLECTOR DE LECHE**

NOMBRE DE LA UNIDAD: **PRODUCCIÓN**

CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Nivel Operativo

DEPENDENCIA JERARQUICA: Jefe de Planta y Centro de Acopio de Lácteos

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Responsable de recolectar la leche directamente de los proveedores, y otras actividades que le sean requeridas por la jefatura inmediata.

III. FUNCIONES:

1) Atender proveedores, socios y clientes de manera cordial y respetuosa.

2) Conducir el camión recolector asignado

3) Recolectar leche directamente en las fincas hacia el centro de acopio según horario establecido.

4) Hacer las pruebas preliminares de campo garantizando la calidad de la leche.

5) Llevar un registro de recibos de leche recibida diariamente por cada proveedor.

6) Llevar bitácoras de recorridos y temperaturas en puntos de inicio y finalización de las rutas.

7) Velar por la no pérdida de leche, insumos, equipos y herramientas de la Asociación.

8) Hacer revisión preventiva del equipo de transporte asignado a su cargo.

IV. RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

Gerente General; y,

Auxiliar Administrativo.

RELACIONES EXTERNAS

Proveedores

Clientes

Otras instituciones con las cuales la Asociación se relaciona.

V. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Saber leer y escribir

EXPERIENCIA PREVIA

- ✓ Dos años de experiencia desempeñándose como operario de planta de leche o en puestos similares; y,

- ✓ Experiencia en conducción de vehículo pesado.

EDAD: Mayor de 20 años

OTROS REQUISITOS: Poseer Licencia de conducción de vehículo pesado. Indispensable

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1) Orientación al servicio	X		
2) Responsabilidad	X		
3) Trabajo en equipo	X		
4) Transparencia	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
5) Orientación a la calidad	X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
6) Capacidad para realizar análisis físicos, químicos y microbiológicos a productos Lácteos	X		
7) Conocimiento de proceso de elaboración de productos lácteos de acuerdo a especificaciones técnicas, normas de inocuidad y seguridad ocupacional			X
8) Conocimiento de nomenclatura de tránsito	X		

Tabla 8 – Competencias del puesto
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

c. <u>Mercadeo</u>

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO: **ME-01**

NOMBRE DEL PUESTO: **CAJERO/A**

NOMBRE DE LA UNIDAD: **MERCADEO**

CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Nivel Operativo

DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerente General

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Responsable de atender la sala de ventas donde se comercializan productos veterinarios.

III. FUNCIONES:

1) Atender socios y clientes de manera cordial y respetuosa.

2) Facturar todos los productos y servicios brindados por la asociación.

3) Hacer cortes y cuadres de caja general a diario.

4) Mantener custodiado y cuadrado el efectivo.

5) Realizar remesa bancaria de los fondos de las ventas diarias.

6) Llevar libro de caja.

7) Reportar de forma anticipada los vencimientos próximos de la medicina al área de mercadeo

8) Hacer buen uso de la documentación de la asociación (facturas, ccf, etc.)

9) Asegurar el respaldo y buen uso de los expedientes crediticos de los clientes.

10) Apoyar el área de compras de insumos veterinarios para la venta.

IV. RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

Jefe de Fábrica de Concentrado; y,

Jefe de Planta y Centro de Acopio de Lácteos.

RELACIONES EXTERNAS

Asociados;

Proveedores; y,

Clientes.

V. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Bachiller General, Técnico Vocacional o Secretariado

EXPERIENCIA PREVIA

- ✓ Conocimientos básicos de los principios activos y su interacción en la utilización de productos veterinarios.

- ✓ Conocimiento en Sistemas de Control

EDAD: Mayor de 18 años

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1) Orientación al servicio	X		
2) Responsabilidad	X		
3) Trabajo en equipo	X		
4) Transparencia	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
5) Planificación y organización		X	
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
6) Manejo de Tecnologías de información y comunicación	X		

Tabla 9 – Competencias del puesto
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN APANC, DE R.L.	**VERSIÓN 1.0**
	DESCRIPTOR DE PUESTO	**Enero 2020**

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO: **ME-02**

NOMBRE DEL PUESTO: **VENDEDOR DE LACTEOS**

NOMBRE DE LA UNIDAD: **MERCADEO**

CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Nivel Operativo

DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerente General

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Responsable de realizar ventas al por mayor y al detalle de productos lácteos dentro del municipio de Nueva Concepción, departamento de Chalatenango.

III. FUNCIONES:

1) Atender socios y clientes de manera cordial y respetuosa.

2) Brindar seguimiento y atención a cartera de clientes

3) Lograr los objetivos y metas de ventas impuestos por la Asociación

4) Captar nuevos clientes

5) Retener a los clientes actuales

6) Contribuir a la solución de problemas

7) Asesorar al cliente sobre los productos que la Asociación ofrece.

IV. RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

Cajera.

RELACIONES EXTERNAS

Asociados; y,

Clientes.

V. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Bachiller General o Técnico Vocacional

EXPERIENCIA PREVIA: 3 años de experiencia en conducción de vehículos de reparto

EDAD: Mayor de 18 años

OTROS REQUISITOS: Poseer licencia de conducción de vehículo pesado y de motocicleta. Indispensable

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1) Orientación al servicio	X		
2) Responsabilidad	X		
3) Trabajo en equipo	X		
4) Transparencia	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
5) Planificación y organización		X	
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
6) Manejo de técnicas de ventas	X		
7) Conocimiento de nomenclatura de tránsito	X		

Tabla 10 – Competencias del puesto
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

APANC Calidad en Productos	**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN APANC, DE R.L.**	**VERSIÓN 1.0**
	DESCRIPTOR DE PUESTO	**Enero 2020**

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO: **ME-03**

NOMBRE DEL PUESTO: **ENCARGADA DE SALA DE VENTAS**

NOMBRE DE LA UNIDAD: **MERCADEO**

CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Nivel Operativo

DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerente General

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Responsable de realizar una gestión adecuada de las ventas de productos lácteos en la sala de ventas.

III. FUNCIONES:

1) Atender socios y clientes de manera cordial y respetuosa.

2) Garantizar la disponibilidad de los productos en la sala de ventas

3) Preparar y entregar los pedidos

4) Realizar el seguimiento y control de stock de la tienda

5) Organizar de la forma más adecuada la distribución física de productos en la sala de ventas.

6) Controlar cotidianamente la imagen de la tienda.

IV. RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

Jefe de Planta y Centro de Acopio de Lácteos;

Operario de Planta de Lácteos; y

Auxiliar administrativo.

RELACIONES EXTERNAS

Asociados

Clientes

V. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Bachiller General o Técnico Vocacional

EXPERIENCIA PREVIA: No requerida

EDAD: Mayor de 18 años

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1) Orientación al servicio	X		
2) Responsabilidad	X		
3) Trabajo en equipo	X		
4) Transparencia	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
5) Planificación y organización		X	
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
6) Manejo de técnicas de ventas	X		

Tabla 11 – Competencias del puesto
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN APANC, DE R.L.	**VERSIÓN 1.0**
	DESCRIPTOR DE PUESTO	**Enero 2020**

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO: **ME-04**

NOMBRE DEL PUESTO: **JEFE DE COMERCIALIZACION**

NOMBRE DE LA UNIDAD: **MERCADEO**

CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Nivel Técnico

DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerente General

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno.

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Obtener mayor posicionamiento en el mercado, buscar la manera de influir en el consumidor y lograr una reacción de consumo ante lo ofertado, toma acciones estratégicas en cuanto a lograr los objetivos propuestos, en cuanto a producto, centros de distribución, comercialización, calidad y precios.

III. FUNCIONES

1) Diseñar e implementar el Plan de Marketing de la organización.

2) Definir las estrategias de marketing para la oferta de productos o servicios.

3) Analizar las acciones del departamento y evaluar y controlar los resultados de las mismas.

4) Dirigir y liderar el equipo de trabajo.

5) Diseño de publicidad (administración de redes sociales, páginas web, fotos, etc.)

6) Procesos de recuperación de clientes, prospección y promoción telefónica.

7) Mantener una base de datos actualizada de los clientes.

8) Llenar base de datos en sistema de medición de ventas semanal.

9) Hacer procesos de cobros a clientes en mora.

10) Llenar procesos de solicitud de créditos con clientes y proveedores.

11) Llevar procesos administrativos de clientes con ventas programadas.

12) Analizar los procedimientos de distribución de las operaciones comerciales, optimizando el transporte; reduciendo los costos, plazos e itinerarios de entrega.

13) Coordinar la logística de las actividades de despacho del producto terminado, incluyendo toda documentación necesaria para evitar inconvenientes o retrasos en el despacho de pedidos. Trabajando en coordinación con el equipo en el área de producción y contabilidad.

14) Otras que sean asignadas por su jefe inmediato

IV. RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

Jefe de Planta y Centro de Acopio de Lácteos;

Jefe de Fábrica de Concentrado;

Contador; y,

Auxiliar Contable.

RELACIONES EXTERNAS

Asociados;

Clientes; y,

Proveedores.

V. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Técnico en mercadeo, Técnico en agro negocios, Administración agropecuaria, desarrollo comercial empresarial y de negocios o carreras afines.

EXPERIENCIA PREVIA: Manejo de personal, atención de clientes y elaboración de planes de ventas

EDAD: Mayor de 24 años

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1) Orientación al servicio	X		
2) Responsabilidad	X		
3) Trabajo en equipo	X		
4) Transparencia	X		
COMPETENCIAS JERÁRQUICAS			
5) Dirección de equipos de trabajo	X		
6) Liderazgo	X		
7) Orientación a los resultados	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
8) Planificación y organización	X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
9) Conocimiento de legislación y normativa relacionadas con las funciones	X		
10) Manejo de Tecnologías de Información y Comunicación	X		

Tabla 12 – Competencias del puesto
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

d. <u>Administración y Finanzas</u>

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO:	**AF-01**
NOMBRE DEL PUESTO:	**AUXILIAR ADMINISTRATIVO**
NOMBRE DE LA UNIDAD:	**ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**
CLASIFICACIÓN DEL PUESTO:	Nivel Operativo
DEPENDENCIA JERARQUICA:	Gerencia General
PUESTOS QUE SUPERVISA:	Ninguno.

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia; así como llevar el control de las cuentas por pagar; asimismo, responsable de realizar otras actividades que le sean requeridas por la jefatura inmediata.

III. FUNCIONES:

1) Llevar el control de las cuentas por pagar.

2) Ingresar la compra de materia prima al sistema.

3) Realizar pago a los proveedores.

4) Llevar el control y hacer las liquidaciones de caja chica.

5) Revisar de forma diaria las hojas de kardex de la materia prima de fábrica de concentrados.

6) Realizar pedidos de insumos administrativos para garantizar siempre el abastecimiento de recursos como papelería, artículos de limpieza etc

7) Administrar vales de combustible para la flota de vehículos de la Asociación, garantizando y reportando su buen uso.

8) Recibir correspondencia y entrega oportuna al área correspondiente

9) Llevar control de expedientes de empleados, permisos, asuetos incapacidades etc.

10) Apoyar en trámites legales y administrativos a la gerencia general

11) Elaboración de puntos de actas de acuerdos tomados por el Consejo de Administración y Asamblea General.

12) Cualquier otra actividad que su jefe inmediato designe.

IV. RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

Contador;
Auxiliar contable;
Jefe de Fábrica de Concentrado;
Jefe de Planta y Centro de Acopio de Lácteos
Cajera; y,
Encargada de Sala de Venta de Productos Lácteos.

RELACIONES EXTERNAS

Proveedores;
Clientes; y,
Otras instituciones con las cuales la Asociación se relaciona.

V. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA

Bachiller General, Técnico Vocacional o Secretariado, preferentemente con estudios universitarios.

EXPERIENCIA PREVIA: Dos años de experiencia en puestos administrativos o similares.

EDAD: Mayor de 20 años

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1) Orientación al servicio	X		
2) Responsabilidad	X		
3) Trabajo en equipo	X		
4) Transparencia	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
5) Planificación y organización	X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
6) Manejo de Tecnologías de información y comunicación	X		

Tabla 13 – Competencias del puesto
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

APANC Calidad en Productos	**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN APANC, DE R.L.**	**VERSIÓN 1.0**
	DESCRIPTOR DE PUESTO	**Enero 2020**

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO: **AF-02**

NOMBRE DEL PUESTO: **CONTADOR**

NOMBRE DE LA UNIDAD: **ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Nivel Operativo

DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerencia General

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Dirigir y realizar los registros contables de las operaciones económicas realizadas por la Asociación, incluyendo la preparación, actualización e interpretación de los documentos contables y estados financieros, así como otros deberes relacionados con el área de contabilidad; asimismo, responsable de realizar otras actividades que le sean requeridas por la jefatura inmediata.

III. FUNCIONES.

1) Realizar retaceos, análisis y establecer costos

2) Llevar actualizados los registros contables

3) Preparar la información financiera en los plazos establecidos en la legislación y técnicas vigentes.

4) Elaborar mensualmente los estados financieros de la Asociación

5) Efectuar el pago de los impuestos correspondientes

6) Elaborar planillas de pagos para empleados

7) Hacer todos los informes y declaraciones de impuestos en cumplimiento a la Ley.

8) Llevar control de depreciación de activos

9) Llevar control de amortización de créditos bancarios

10) Realizar arqueos sorpresivos de fondos de efectivo, de materia prima y medicina veterinaria.

11) Hacer los valúo del inventario periódicamente o cuando sea requerido.

IV. RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

Auxiliar contable; y,

Auxiliar Administrativa.

RELACIONES EXTERNAS

Ministerio de Hacienda

Ministerio de Agricultura y Ganadería

Instituciones públicas y privadas.

Instituciones Bancarias

Auditores externos (Financiero y Fiscal)

Otras instituciones con las cuales la Asociación se relaciona.

V. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Licenciado/a en Contaduría Pública, con título debidamente legalizado y registrado en el Ministerio de Educación y acreditado para el ejercicio de la contaduría pública por el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública.

EXPERIENCIA PREVIA: Haberse desempeñado en puestos similares de 1 a 2 años o como auxiliar contable.

EDAD: Mayor de 25 años

COMPETENCIAS Del PUESTO:

COMPETENCIAS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1) Orientación al servicio	X		
2) Responsabilidad	X		
3) Trabajo en equipo	X		
4) Transparencia	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
5) Planificación y organización	X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
6) Conocimiento de legislación y normativa relacionada con las funciones	X		
7) Manejo de Tecnologías de información y comunicación	X		

Tabla 14 – Competencias del puesto
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

APANC Calidad en Productos	**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN APANC, DE R.L.**	**VERSIÓN 1.0**
	DESCRIPTOR DE PUESTO	**Enero 2020**

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO: **AF-03**

NOMBRE DEL PUESTO: **AUXILIAR CONTABLE**

NOMBRE DE LA UNIDAD: **ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Nivel Operativo

DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerencia General

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO.

Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la Asociación y verificar su adecuada contabilización; asimismo, responsable de realizar otras actividades que le sean requeridas por la jefatura inmediata.

III. FUNCIONES:

1) Manejar el archivo contable.

2) Hacer conciliaciones bancarias.

3) Llevar actualizados los registros del IVA.

4) Mantener actualizados los documentos legales de la organización

5) Revisión de la contabilización de los documentos

6) Clasificar adecuadamente los documentos contables

7) Colaboración continua en otras labores asignadas por su jefe inmediato.

IV. RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

Contador; y,

Auxiliar Administrativo.

RELACIONES EXTERNAS

Ministerio de Hacienda

Ministerio de Agricultura y Ganadería

Instituciones públicas y privadas.

Instituciones Bancarias

Auditores externos (Financiero y Fiscal)

Otras instituciones con las cuales la Asociación se relaciona.

V. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Bachiller Técnico Vocacional debidamente legalizado y registrado en el Ministerio de Educación.

EXPERIENCIA PREVIA: Haberse desempeñado en puestos similares de 1 a 2 años.

EDAD: Mayor de 20 años

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1) Orientación al servicio	X		
2) Responsabilidad	X		
3) Trabajo en equipo	X		
4) Transparencia	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
5) Planificación y organización	X		
COMPETENCIAS TÉCNICAS			
6) Conocimiento de legislación y normativa relacionada con las funciones	X		
7) Manejo de Tecnologías de información y comunicación	X		

Tabla 15 – Competencias del puesto
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

APANC Calidad en Productos	**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN APANC, DE R.L.**	**VERSIÓN 1.0**
	DESCRIPTOR DE PUESTO	**Enero 2020**

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

CÓDIGO DEL PUESTO: **AF-04**

NOMBRE DEL PUESTO: **VIGILANTE**

NOMBRE DE LA UNIDAD: **ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

CLASIFICACIÓN DEL PUESTO: Nivel Operativo

DEPENDENCIA JERARQUICA: Gerencia General

PUESTOS QUE SUPERVISA: Ninguno

II. OBJETIVO DEL PUESTO

Responsable de realizar la vigilancia permanente de la Planta y sus alrededores; asimismo, responsable de realizar otras actividades que le sean requeridas por la jefatura inmediata.

III. FUNCIONES.

1) Controlar y vigilar entrada y salida de asociados, empleados y público en general a la Planta de la Asociación.

2) Controlar y denunciar la permanencia indebida de personas, objetos y vehículos no autorizados.

3) Comunicar a la jefatura inmediata sobre irregularidades observadas

4) Brindar información sobre horarios de atención y ubicación de la Asociación

5) Monitoreo de temperatura de leche por la noche

6) Entrega de leche a las empresas en horas no hábiles

IV. RELACIONES

RELACIONES INTERNAS

Auxiliar Administrativo

RELACIONES EXTERNAS

Asociados

Clientes

Proveedores

V. PERFIL DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Saber leer y escribir

EXPERIENCIA PREVIA

- ✓ Dos años de experiencia en puestos Similares.

- ✓ Manejo y uso de arma de fuego.

EDAD: Mayor de 20 años

OTROS REQUISITOS

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

- ✓ Licencia de uso y portación de armas de fuego vigente
- ✓ Solvencia de Antecedentes Penales.

COMPETENCIAS DEL PUESTO:

COMPETENCIAS	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES			
1) Orientación al servicio	X		
2) Responsabilidad	X		
3) Trabajo en equipo	X		
4) Transparencia	X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
5) Planificación y organización			X

Tabla 16 – Competencias del puesto
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores


UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
DE
EL SALVADOR


INGENIA
CONSULTORES
Maximizamos el valor de tu organización

APANC

Calidad en productos

MANUAL DE
SELECCIÓN DE PERSONAL



Manual de selección de personal, elaborado por equipo consultor “Ingenia Consultores”, en el desarrollo de asesoría a la Asociación APANC, de R.L. En el proceso de graduación de la Universidad Tecnológica de El Salvador en la Maestría en Administración de Negocios con el apoyo de Centromype.

ÍNDICE

Introducción i
1. Objetivos del manual 1
2. Alcance, actualización y vigencia 1
3. Conceptos 2
4. Proceso 3
4.1. Reclutamiento de personal 3
4.2. Selección de personal 4
4.3. Contratación de personal 6
ANEXO 8
Anexo 1. Requerimiento de personal 10
Anexo 2. Formato de referencias 11
Anexo 3. Guía de entrevista 12
1. Guía de entrevista Gerentes 15
2. Guía de entrevista jefes de áreas 15
3. Guía de entrevista Operarios 16
Anexo 4. Formato de contrato laboral 17

Introducción

La Asociación de Productores Agropecuarios de Nueva Concepción de Responsabilidad Limitada (APANC de R.L.) es una organización que se dedica al apoyo del sector agropecuario de la Zona Norte del país.

El recurso humano es el elemento más importante con el que cuenta APANC de R.L.; por ello, la calidad del personal es la que determina que esta asociación sea eficiente en un mundo de muchas necesidades sociales. Por lo tanto, es de vital importancia realizar un proceso sano, responsable, transparente y profesional de reclutamiento y selección de personal, que permita dotar a la asociación de personas con el perfil idóneo a las necesidades de ésta, y que puedan generar un buen aporte para la mayor eficiencia de la misma.

El presente manual pretende guiar la ejecución del proceso para determinar los candidatos más idóneos para laborar en la Asociación. Por tal razón, describe como captar los candidatos, seleccionarlos y tomar decisiones para su contratación.

1. Objetivos del manual

En consideración a la importancia que reviste la aplicación de un sistema técnico de selección de personal en toda organización, y específicamente en APANC de R. L., el presente manual se ha preparado conforme a los objetivos siguientes:

a) Disponer de un documento formal y oficial para guiar, orientar, identificar, buscar, hacer llegar, entrevistar e incorporar al personal idóneo a las actividades de la asociación.

b) Destacar los aspectos importantes del proceso de búsqueda, selección y contratación, buscando optimizar el tiempo y los recursos que se invierten en el proceso, por medio del ordenamiento adecuado de las diferentes actividades que tal proceso conlleva en la organización.

c) Reclutar y seleccionar recurso humano que cumpla los requisitos establecidos para el puesto vacante, que posea habilidades y experiencia del puesto a ocupar o desempeñar.

2. Alcance, actualización y vigencia

El presente Manual se aplicará al proceso de reclutamiento y selección de personal de las plazas que se encuentren vacantes en la asociación, exceptuando a los miembros del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia de la asociación, cuya elección se realizará de conformidad a lo establecido en sus Estatutos.

Deberá ser actualizado cada dos años o cuando haya cambios en el proceso y entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación.

3. Conceptos

Los conceptos relacionados con el presente manual son:

- **Afiches:** Impreso, generalmente de gran tamaño, que se emplea para propaganda o con fines informativos y que se fija en paredes y lugares públicos.
- **Contratación:** Es la creación de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes, generalmente empleador y empleado.
- **Contrato de trabajo:** es un acuerdo entre el trabajador y el empresario, en virtud del cual el trabajador se compromete a prestar sus servicios de forma voluntaria, por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección del empresario, que se compromete al pago de una retribución.
- **Contrato de trabajo:** Es un acuerdo entre el trabajador y el empresario, en virtud del cual el trabajador se compromete a prestar sus servicios de forma voluntaria.
- **Estatutos:** Reglamento, ordenanza o conjunto de normas legales por las que se regula el funcionamiento de una corporación o asociación.
- **Norma:** Las normas son reglas que se establece con el propósito de regular comportamientos y así procurar mantener un orden.
- **Reclutamiento de personal:** Es el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que lo soliciten empleo en la organización.
- **Selección de personal:** Es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada.
- **Solicitud de empleo:** Es el documento por medio del cual un aspirante se postula a un puesto de trabajo en una empresa.

4. Proceso

El proceso incorpora tres etapas: El reclutamiento, la selección y la contratación del personal, las cuales se detallan a continuación:

1. **Reclutamiento de personal**: Inicia con la autorización para la contratación e incorpora el uso de fuentes de reclutamiento para la recolección de hojas de vida. Finaliza con la elaboración del listado de personas a pasar al proceso de selección.
2. **Selección**: Esta etapa incluye la realización de entrevistas, la evaluación de los candidatos, la verificación de referencias y el análisis de la información. Termina con la decisión de la persona a contratar.
3. **Contratación:** Esta etapa incluye la elaboración del contrato de trabajo, la presentación de la documentación correspondiente y la elaboración del expediente.

4.1. Reclutamiento de personal

Los pasos para seguir para el reclutamiento de personal son:

1. Autorización para la cobertura de la vacante:
    a. Jefatura o encargado de área completa formulario de requisición de personal (anexo 1) y gestiona autorización de la gerencia general.
    b. Gerencia General autoriza la requisición de personal. El jefe del área solicitante se encarga de iniciar el proceso de reclutamiento de personal.
2. Se realiza comunicado interno y externo para la aplicación de candidatos para la cobertura de la vacante.
3. Para el reclutamiento de candidatos, la asociación utilizará diversas fuentes, tales como:

a. Referidos: El personal que labora en la empresa refiere a conocidos con o sin experiencia en el rubro de ganadería y concentrados.
b. Publicaciones en página web de la asociación: La Asociación publicará en su página web, las plazas vacantes en la asociación, para que los interesados, envíen su información por este medio.
c. Redes sociales: La Asociación publicará en su página web, las plazas vacantes en la asociación, para que los interesados, envíen su información por este medio.
d. Afiches: Se publicarán en afiches los avisos de plazas vacantes, colocados en las instalaciones de la Asociación, en la Alcaldía, Casa de la Cultura, establecimientos comerciales, centros de estudios, etc., donde les permitan colocarlos.
e. Agencias de empleo o centros de estudios especializados, donde podrían conseguirse los candidatos que se necesiten.

4. En el caso de las jefaturas, el reclutamiento se hará a nivel interno, procurando cubrir la vacante con personal de la Asociación, que reúna los requisitos básicos.

   Si no se tuviesen candidatos internos, se procederá a utilizar otras las fuentes de reclutamiento mencionadas en el literal anterior.
5. Las hojas de vida de los candidatos serán revisadas, en cuanto al cumplimiento de los requisitos básicos detallados en el perfil del puesto, por el jefe del área, para que pasen al proceso de selección de personal.
6. Jefe del área elabora listado de candidatos que pasarán a selección.

4.2. Selección de personal

En el proceso de selección de personal, participarán los candidatos que fueron elegidos para el mismo.

Los pasos a seguir para la selección del personal son:

1. Entrevista inicial

El jefe o encargado del área realizará las entrevistas con los candidatos.

Para la entrevista, se utilizará la Guía de entrevista (anexo 3), la cual está elaborada en forma estructurada, a fin de recopilar información sobre cada candidato y sus competencias.

El objetivo es reunir información del candidato e identificar aspectos relevantes que permitan suponer que la persona tendrá éxito en el puesto a desempeñar.

2. Evaluación de candidatos

En base al paso anterior de las entrevistas el jefe de área analiza las competencias vistas en los candidatos como y los aspectos necesarios para desempeñarse en la plaza vacante.

Jefe de área notifica a recursos humanos para las previas validaciones antes de la toma de decisión.

3. Verificación de referencias:

El Auxiliar Administrativo realiza las verificaciones de referencias, utilizando el formato correspondiente. (anexo 2)

4. Toma de decisión:

Con base a resultados de las entrevistas y validaciones de referencias, el jefe o encargado de área escoge el candidato que considera es el adecuado para el puesto.

5. El jefe del área comunica a la Gerencia General, el nombre del candidato seleccionado, para cerrar el proceso de selección y que las áreas encargadas obtengan toda la documentación necesaria para la incorporación del mismo.

6. Comunicación al candidato seleccionado.

El Auxiliar administrativo comunica al candidato seleccionado la decisión de su contratación y le brinda información para que se presente a realizar los trámites que den inicio a sus labores.

4.3. Contratación de personal

Los pasos a seguir para la contratación del personal son:

1. Solicitud de documentos

Los documentos son indispensables para que el candidato pueda firmar contrato. Deben de estar completos y se entregan los originales en la asociación.

a) Solicitud de empleo
b) Hoja de vida
c) Documentos de identificación: DUI, AFP, NIT y ISSS (si lo posee)
d) Solvencia de la PNC
e) Antecedentes penales
f) Último título académico
g) Recibo de agua o energía eléctrica donde reside.

2. Contrato de trabajo: Se elaborará el contrato de trabajo el cual deberá ser firmado el primer día de labores (anexo 4)

3. Expediente del empleado:

Cuando el empleado de nuevo ingreso entrega los documentos a la asociación, se creará su expediente, cuyo contenido será en el siguiente orden:

a) Contrato de trabajo
b) Solicitud de empleo
c) Hoja de vida
d) Documentos de identificación: DUI, AFP, NIT y ISSS (si lo posee)
e) Solvencia de la PNC

f) Antecedentes penales
g) Último título académico
h) Recibo de agua o energía eléctrica donde reside.
i) Resultados de las evaluaciones y entrevistas.

Al ser empleado de la asociación podrán gozar de vacaciones anuales, incapacitarse por mal estado de salud, sin embargo, al cometer cualquier falta grave o leve en contra de las normas de la asociación, el jefe inmediato agregará al expediente una acción de personal (APs). Estas APs se reciben en un sobre manila.

Flujograma del proceso

A continuación, se presenta el flujograma del proceso:

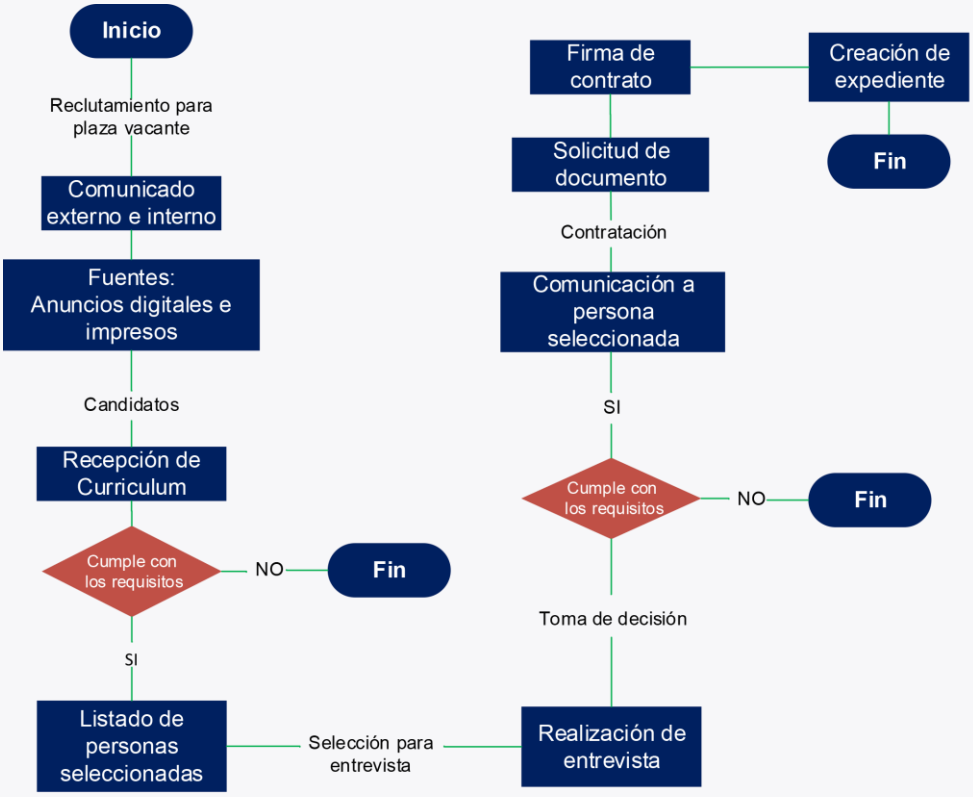


Imagen 1 – Flujograma de selección de personal
Fuente: Flujograma creado por Ingenia Consultores

ANEXO

Anexo 1. Requerimiento de personal

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

Fecha de elaboración					
DATOS DEL PUESTO VACANTE					
Nombre del Puesto					
Descripción					
Ubicación Interna					
Jefe Inmediato (Nombre)				**Puesto que ocupa**	
Horario a desempeñar				**Jornada semanal**	
Vacante generada	**Baja**	**Incapacidad**	**Licencia o permiso**	**Puesto de nueva creación**	**Otro (especifique)**
Si aplica, nombre del ocupante anterior					

Tabla 1 – Requerimiento de personal
Fuente: Tabla creada por Ingenia Consultores

Anexo 2. Formato de referencias

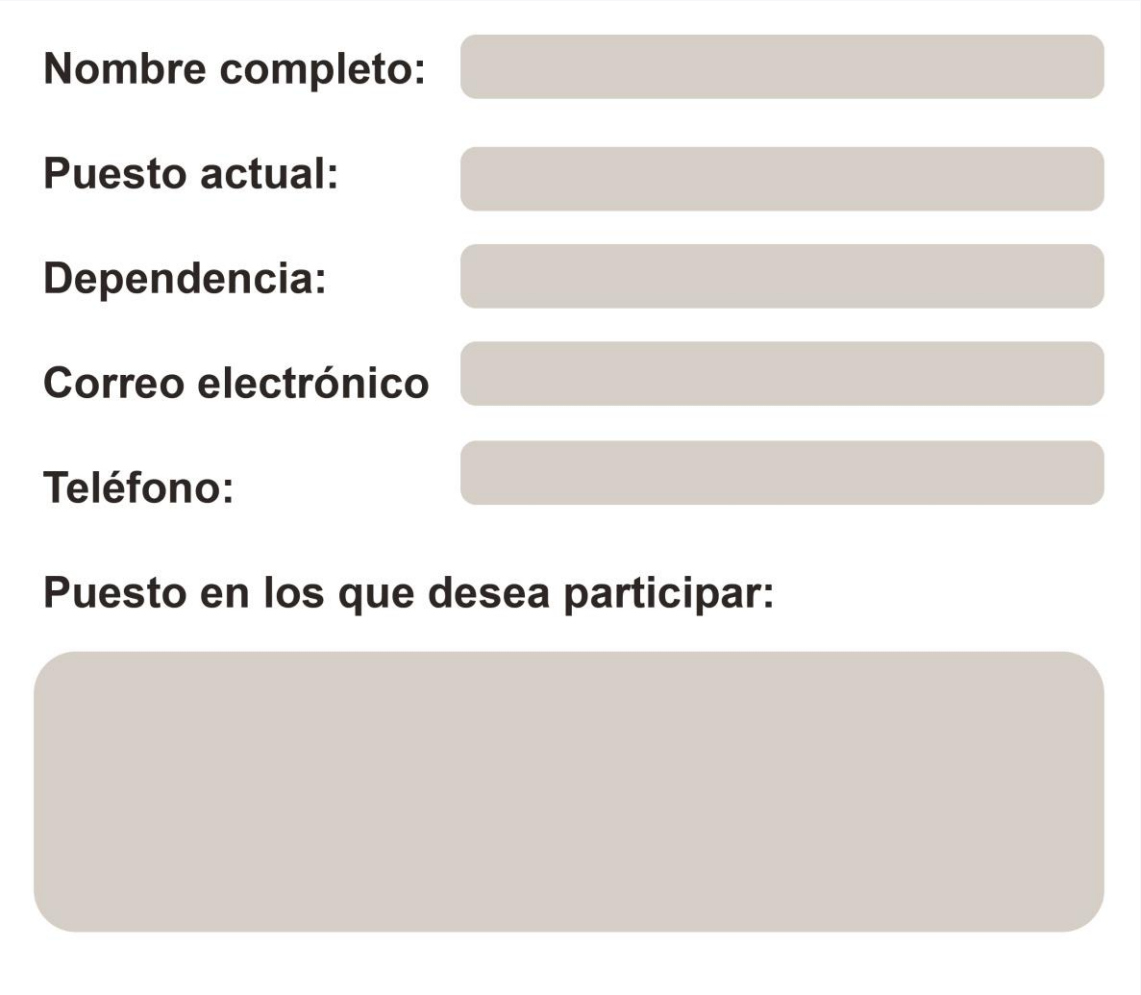


Imagen 2 – Formato de referencia
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores

Anexo 3. Guía de entrevista

Prepare:

Es crucial prepararse para la entrevista de antemano, esto le permitirá ser más eficaz durante la entrevista. Asegúrese de que sabe cuáles son las competencias clave requeridas para el puesto, identifique las preguntas más apropiadas para la entrevista, recoja y revise la información sobre la persona candidata y prepare toda la logística.

Identifique las competencias para el puesto: Es importante establecer qué competencias son más relevantes para el puesto para el que está contratando para centrarse en las que sean más importantes para realizar el trabajo con éxito. Esto puede realizarse realizando un análisis de las tareas y actividades claves en el puesto, puede auxiliarse del Manual de Organización y Funciones y el Diccionario de competencias. Identifique las preguntas más apropiadas para la entrevista: Decida qué preguntas le ofrecerán la información más relevante sobre las conductas que quiera poner a prueba. Estas preguntas deberían revelar el nivel de la persona candidata en relación a las competencias que resulten importantes para triunfar en un determinado puesto.

Recuerde que le llevará unos 10 o 15 minutos obtener pruebas suficientes para dos o tres preguntas. Las mejores prácticas para ofrecer igualdad de oportunidades señalan que debería hacer las mismas preguntas a todas las personas que se presenten candidatas para el puesto, variando solo las pruebas en base a sus respuestas o a otro tipo de información, prepare la logística: Haga los arreglos que tenga que hacer para recibir a los candidatos y organice la sala de entrevistas. Envíe la invitación con anticipación, al menos una semana antes.

Dirija:

Presente la sesión. Esto debería cubrir: la bienvenida y la presentación, el tiempo disponible y las siguientes fases del proceso, el trasfondo de las entrevistas basadas en las competencias, el resumen de las competencias a cubrir y las

anotaciones. Concluya chequeando si la persona candidata tiene alguna pregunta sobre la sesión de la entrevista y diga que podrá ofrecer más información y responder a preguntas más generales al final. Recuerde que su objetivo deberá ser obtener lo mejor de cada candidato. Para ello, necesitará adoptar una actitud alentadora y hacer que el candidato se sienta a gusto. Si demuestra que está escuchando activamente y observando atentamente, creará un ambiente en el que el candidato se relajará y hablará más libremente.

Haga preguntas. Comience haciendo preguntas sobre la experiencia laboral del candidato o sobre su historial educativo. Esto ayudará a que el candidato hable, haya una sensación de compenetración entre ustedes y pueda obtener información útil sobre él o ella.

Trate cada competencia una por una. Debe pretender descubrir qué oportunidades tuvo cada candidato para demostrar las actitudes de competencia relevantes. Anime a la persona candidata a identificar en su experiencia laboral pasada ejemplos sobre lo que están tratando y trate de obtener pruebas lo más específicas posibles. Ponga a prueba las respuestas que ha obtenido utilizando la lista de preguntas de seguimiento. Intente buscar pruebas entre las actitudes de competencia.

Haga un resumen. Recapacite sobre lo que el candidato ha dicho sobre cada competencia, pero evite evaluar las actitudes. Es esencial que sea objetivo y se centre en obtener información, más que evaluarlo en esta fase. Pregunte al candidato si tiene algo más que añadir antes de seguir con la siguiente competencia.

Tome notas. Es extremadamente difícil recordar con exactitud todo lo que el candidato dice durante una entrevista y es fácil perderse u olvidarse de cosas importantes. Haga que sus notas sean precisas, basadas en hechos reales y que estén relacionadas con el puesto. No evalúe las pruebas durante la entrevista.

Cierre la entrevista. Permita que el candidato añada lo que quiera y dele la oportunidad de hacer las preguntas que quiera. Dele las gracias por su tiempo y repita la información sobre las siguientes fases y tiempos.

Califique:

Haga un resumen de sus notas: después de la entrevista, redacte y resuma sus notas tan pronto como pueda mientras tenga aún la información fresca en su mente. Evalúe al candidato: Evalúe de forma objetiva las pruebas que tenga para cada competencia. Lea sus notas y decida qué prueba respalda cada competencia, aunque esto es menos conveniente.

Recomendaciones para realizar una entrevista laboral



Imagen 3 – Recomendaciones entrevista laboral

Fuente: Esquema bolsa de trabajo UPACP

1. Guía de entrevista Gerentes

Datos personales:
Cuéntenos sobre usted.
Cuál es su experiencia.
Porque desea trabajar con nosotros.
Qué experiencia tiene en manejo de lácteos
Donde trabajó anteriormente
Qué capacitaciones técnicas ha recibido.
Como se ve en 3 años.
Porque debemos elegirlo a usted.

Habilidades:
Liderazgo
Manejo de personal
Habilidades de negociación

2. Guía de entrevista jefes de áreas

Datos personales:
Su nombre está escrito tal cual su DUI.
Qué edad tiene.
Estado Familiar
Qué experiencia tiene en manejo de lácteos
Donde trabajó anteriormente
Qué capacitaciones técnicas ha recibido
Diga 3 fortalezas que lo identifiquen.
Diga una debilidad suya.

Habilidades:
Liderazgo
Manejo de personal

3. Guía de entrevista Operarios

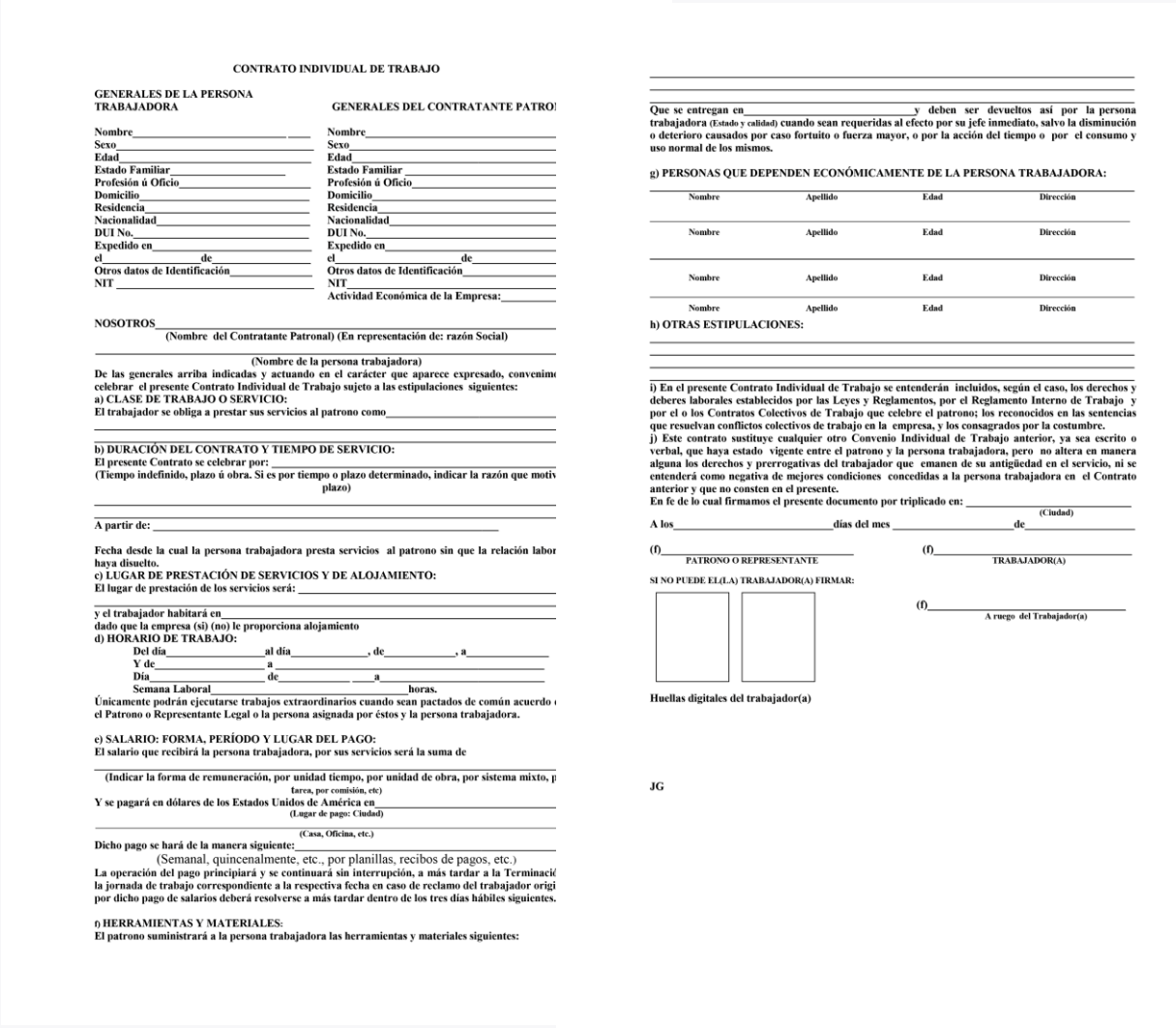
Datos personales:
Su nombre está escrito tal cual su DUI.
Qué edad tiene.
Estado Familiar
¿Tiene hijos? y si trabaja quien los cuida.
Donde vive y con quien vive.
Quienes aportan económicamente en su hogar.
Diga 3 fortalezas que lo identifiquen.
Diga una debilidad suya.

Habilidades:
Tiene experiencia en la ganadería.
Alguna vez ha trabajado con ganadería.
Puede manejar maquinaria de refrigeradores de leche.
Tiene experiencia con concentrados.

Anexo 4. Formato de contrato laboral

Se adjunta formato de contrato laboral en versión digital, para su impresión

.



CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

GENERALES DE LA PERSONA TRABAJADORA

Nombre_____
Sexo_____
Edad_____
Estado Familiar_____
Profesión ú Oficio_____
Domicilio_____
Residencia_____
Nacionalidad_____
DUI No._____
Expedido en_____
el_____de_____
Otros datos de Identificación_____
NIT _____

GENERALES DEL CONTRATANTE PATRO

Nombre_____
Sexo_____
Edad_____
Estado Familiar _____
Profesión ú Oficio_____
Domicilio_____
Residencia_____
Nacionalidad_____
DUI No._____
Expedido en_____
el_____de_____
Otros datos de Identificación_____
NIT_____
Actividad Económica de la Empresa:_____

NOSOTROS_____
(Nombre del Contratante Patronal) (En representación de: razón Social)
_____
(Nombre de la persona trabajadora)
De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenim
celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:
a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:
El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como_____
_____
_____
b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:
El presente Contrato se celebrar por: _____
(Tiempo indefinido, plazo ú obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiv
plazo)
_____
_____
A partir de: _____

Fecha desde la cual la persona trabajadora presta servicios al patrono sin que la relación labor
haya disuelto.
c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:
El lugar de prestación de los servicios será: _____
_____
y el trabajador habitará en_____
dado que la empresa (sí) (no) le proporciona alojamiento
d) HORARIO DE TRABAJO:
Del día_____al día_____, de_____, a_____
Y de_____ a _____
Día_____ de_____ ____a_____
Semana Laboral_____horas.
Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo
el Patrono o Representante Legal o la persona asignada por éstos y la persona trabajadora.

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:
El salario que recibirá la persona trabajadora, por sus servicios será la suma de
_____
(Indicar la forma de remuneración, por unidad tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, p
tarea, por comisión, etc)
Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América en_____
(Lugar de pago: Ciudad)
_____
(Casa, Oficina, etc.)
Dicho pago se hará de la manera siguiente:_____
(Semanal, quincenalmente, etc., por planillas, recibos de pagos, etc.)
La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminació
la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha en caso de reclamo del trabajador origi
por dicho pago de salarios deberá resolverse a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes.

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:
El patrono suministrará a la persona trabajadora las herramientas y materiales siguientes:
_____
_____
_____
_____
Que se entregan en_____y deben ser devueltos así por la persona trabajadora (Estado y calidad) cuando sean requeridas al efecto por su jefe inmediato, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE LA PERSONA TRABAJADORA:

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección

h) OTRAS ESTIPULACIONES:
_____
_____
_____
_____
i) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamentos, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.
j) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y la persona trabajadora, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas a la persona trabajadora en el Contrato anterior y que no consten en el presente.
En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en: _____
(Ciudad)
A los_____días del mes _____de_____

(f)_____
PATRONO O REPRESENTANTE

(f)_____
TRABAJADOR(A)

SI NO PUEDE EL(LA) TRABAJADOR(A) FIRMAR:

(f)_____
A ruego del Trabajador(a)

Huellas digitales del trabajador(a)

JG

Imagen 4 – Formato de contrato laboral
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores





INGENIA
CONSULTORES
Maximizamos el valor de tu organización

APANC

Calidad en productos

MANUAL DE BIENVENIDA



Manual de Bienvenida, elaborado por equipo consultor “Ingenia Consultores”, en el desarrollo de asesoría a la Asociación APANC, de R.L. En el proceso de graduación de la Universidad Tecnológica de El Salvador en la Maestría en Administración de Negocios con el apoyo de Centromype.

ÍNDICE

Introducción i
1. Bienvenida 1
2. Objetivos del manual 3
3. Alcances, actualización y vigencia 3
4. Historia de la Asociación 3
5. Descripción de la Asociación 4
6. Filosofía de gestión 5
7. Organigrama 7
8. Políticas de Personal 8
9. Prestaciones generales internas 10
10. Políticas de imagen 10
ANEXO 11
Anexo 1. Nota de compromiso del empleado. 12

Introducción

El Manual de bienvenida tiene la finalidad de proporcionar y garantizar un conocimiento amplio de la institución y sus funciones, e igualmente preparar al personal de nuevo ingreso para el mejor desempeño de su trabajo, lo cual dependerá en gran medida de las informaciones que se le suministre y que a través de las mismas pueda ejecutar sus funciones de manera eficiente y así contribuir con el mejoramiento APANC de R.L.

El área de Recursos Humanos ofrece al nuevo personal las orientaciones e informaciones concernientes a los aspectos generales de la institución y sobre los deberes correspondientes a su puesto. Esta área aplicará diversos instrumentos didácticos, con el propósito de que el nuevo personal adquiera todas las informaciones y orientaciones necesarias para el desempeño efectivo de sus funciones en el menor tiempo posible. A través de este manual de bienvenida se podrán despejar dudas, aclarar situaciones y dar respuesta a aspectos relevantes para el empleado de nuevo ingreso o cualquier otro empleado que así lo requiera.

En general este manual de bienvenida se enmarca dentro de una serie de políticas y normas que buscan lo siguiente:

- Crear un ambiente de trabajo equitativo y justo.
- Orientar al empleado en cuanto su derecho laboral dentro de la institución.

1. Bienvenida

Te damos la bienvenida a la asociación APANC DE R.L. Es necesario que nos conozcas y te formes una idea de la empresa que somos, para que seas parte de nuestro equipo de trabajo y te puedas integrar con mayor facilidad.

Debes saber que somos una asociación que busca ayudar al sector ganadero del municipio de Nueva Concepción, esto mediante la distribución de productos lácteos; adicionalmente se realiza la industrialización del concentrado para ganado, como podrán es un sector industrial bastante delicado debido a la caducidad de los productos y es por ello que debes tener en mente que nuestro deber es cuidar de las materias primas, productos en proceso y productos terminados, así como el manejo de los mismos, por lo que tú, al ingresar a esta Asociación, tienes el compromiso de perseguir la calidad en todo lo que hagas.

Esperamos que encuentres en la Asociación, un buen lugar para trabajar y desarrollarte.

2. Objetivos del manual

General:

Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa, así como propiciar el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la propia empresa.

Objetivos Específicos

- Establecer las relaciones que mantendrá el nuevo empleado con la empresa.
- Dar a conocer al personal, la filosofía y políticas de la empresa.
- Identificar al personal con la comunidad laboral.

3. Alcances, actualización y vigencia

Como empresa, lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, para mantener los elevados estándares de calidad de servicios y para formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados.

Deberá ser actualizado cada dos años o cuando haya cambios en el proceso y entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación.

4. Historia de la Asociación

Ahora bien, queremos contarte nuestra historia y para ello debes saber lo siguiente:

La Asociación APANC de R.L. fue fundada por un grupo de ganaderos en el año 2001, con el fin de contribuir a la comunidad ganadera de la región y a ellos mismos a través de sus funciones, beneficiándose de la distribución de leche, alimentación para el ganado, servicios varios para corrales y maquinaria agropecuaria.

Iniciaron su sueño realizando mezclas con una pala en la casa de un asociado, posteriormente con ayuda del MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) se constituyeron legalmente.

Sus inicios fueron apoyar a ferias, rodeos, debido a que el municipio de Nueva Concepción es altamente ganadero; padres y abuelos se han dedicado a eso. Luego hubo una etapa de incursionar a otro mercado que es la realización de concentrado, expandir sus productos recibiendo leche, y finalmente reorientando con un enfoque empresarial, sin olvidar sus raíces, que es la ganadería y el objetivo principal que es contribuir con su municipio.

5. Descripción de la Asociación

APANC de R.L. es una asociación que forma parte del sector industrializado de lácteos integrado con el sector ganadero.

Actualmente brinda empleos directos e indirectos, siendo pieza fundamental en su municipio, ya que contribuye en el ciclo productivo y económico de los ganaderos de esa región, al obtener materia prima láctea y transformarla en producto terminado, el cual es colocado en el mercado nacional.

Nuestra Asociación pertenece al Programa de Fomilenio II, Un Vaso de leche para las escuelas, lo que nos hace sentir orgullosos y nos impulsa a ser mejores cada día, al contribuir con los niños y jóvenes que en un futuro serán los profesionales que representan a nuestro país, repartiendo leche a 39 escuelas de 3 municipios, Nueva Concepción, Agua Caliente, y La Reina.

Debes saber que contamos con varios rubros que componen a la asociación, siendo las siguientes:

- Centro de Acopio de leche y Planta de Procesamiento de Lácteos
- Producción y Venta de concentrado para ganado.
- Compra y Venta de Productos Veterinarios.

- Servicios de Alquiler de Maquinaria.

6. Filosofía de gestión

APANC DE R.L.**,** tiene una razón de ser y queremos compartirla contigo, para que seas tú quien nos ayude a llevarla a cabo día a día, por medio de nuestra **Misión,** la cual dice así:

"*Somos una asociación de productores agropecuarios que nace con el propósito de volver más productivo al sector ganadero de Chalatenango, que, a través de una gestión efectiva, procesos productivos, innovadores y una atención de nuestro personal con esmero ofrecemos productos y servicios de la más alta calidad, garantizando satisfacción completa en nuestros socios y no socios*".

Lo que esperamos llegar a ser en un futuro no muy lejano, con la ayuda de nuestro personal, es nuestra **Visión**, la cual dice:

"*Ser una asociación de productores líder en el mercado que, a través del uso de tecnologías innovadoras, equipos altamente eficientes, procesos certificados y un recurso humano competitivo, ofrece productos y servicios de la más alta calidad para el sector agropecuario, generando así beneficios para nuestros trabajadores y su comunidad y ser un aliado importante en el desarrollo económico del municipio de nueva concepción".*

Sabemos que eres una persona con valores bastante fuertes y eso es lo que te ha traído a nuestra Asociación, queremos compartir contigo nuestros **valores,** conjuntamente nos conducirán al cumplimiento de nuestras metas.

- **Justicia:** Buscamos el bien propio y el de todos los miembros de la organización.
- **Eficiencia:** Realizamos las cosas bien desde el principio, reduciendo tiempo y generando mayor productividad.
- **Servicio:** Ayudamos a todas las personas, realizamos el bien a los demás y nos apoyamos mutuamente en las actividades diarias de la empresa.
- **Transparencia:** Actuamos con claridad en cuanto a nuestras decisiones y acciones ejecutadas.
- **Solidaridad:** Colaboramos mutuamente unos a otros para poder cumplir las metas establecidas.
- **Responsabilidad:** Garantizamos el cumplimiento de los compromisos que adquirimos, generando confianza y tranquilidad.

Queremos mostrarte el camino para que te identifiques con nuestra Asociación, por ello te comentamos cual es la filosofía que nos distingue:

"*Somos una Asociación que utiliza la constancia, orden y disciplina, que se esfuerza día a día para brindar al cliente productos de calidad elaborados por manos salvadoreñas*".

7. Organigrama

Nuestra estructura organizativa, se muestra en la siguiente representación gráfica, el propósito de ella es que el personal conozca las unidades de trabajo.



Imagen 1 – Organigrama de la estructura organizativa

Fuente: Organigrama creado por Ingenia Consultores

8. Políticas de Personal

Hemos llegado a una parte muy importante para ti y es la estabilidad, crecimiento y superación que puedes tener dentro de la Asociación:

- **Vida y carrera, cómo puede superarse internamente un trabajador**

APANC de R.L., es una asociación que busca ayudar y su personal es muy importante, ya que es una fuente generadora de empleos, creando oportunidades de crecimiento, dando la oportunidad de obtener experiencia, conocimiento del rubro, habilidades de manejo de maquinaria. Todas estas cualidades y competencias benefician a los empleados para poder obtener ascensos internamente, sintiéndose parte de la familia de APANC de R.L, demostrando su iniciativa, deseo de superación, cuidando de la calidad de sus productos y del adecuado manejo de sus inventarios, así como cuidándose unos a otros.

- **Derechos y obligaciones**

Derechos básicos de los trabajadores en la Asociación:

- Integridad física, seguridad e higiene.
- Promoción o formación profesional.
- Integración y participación en la empresa.
- No discriminación.
- Proporcionar herramientas necesarias para desempeñar el trabajo asignado.

Deberes del trabajador

- Cumplir con las obligaciones del puesto de trabajo.
- Contribuir con la seguridad e higiene.
- Cumplir órdenes de las jefaturas.
- Contribuir al aumento de la productividad.

- Cumplir con el horario de trabajo establecido.
- Cuidar el entorno y herramientas de trabajo.
- Contribuir con un clima organizacional de respeto y armonía con los compañeros de trabajo.
- Empleado deberá firmar “Nota de compromiso del empleado” (ver anexo 1).

- **Pago de nómina**

La nómina puede ser cancelada por medio de cheque y/o efectivo

- **Tiempo y forma de pago**

La forma de pago que manejamos en la Asociación es mensual, en otras palabras 1 vez al mes cada 30, es necesario que verifiques tu boleta de pago, el día en que cobras tu salario, por si tienes una duda, lo hagas saber a más tardar el día hábil siguiente.

- **Prestaciones**

Contamos con el beneficio del sistema de Salud nacional por medio de las cotizaciones del Instituto Salvadoreño del Seguro Social ISSS y las Administradoras de Fondos de Pensiones AFP, que son beneficios que las Leyes de nuestro país requieren brindarles a nuestros trabajadores.

- **Tabla de periodo de vacaciones**

Las vacaciones que se brindan a nuestro personal se reconocen al cumplir un año de trabajo, proporcionándoles 15 días de descanso, con goce de sueldo, más 30% de recargo de ese sueldo, dicha vacación será asignada por la empresa, mediante la planificación del recurso humano, teniendo hasta 6 meses para asignar los días de descanso.

Para poder gozar de las vacaciones anuales el trabajador debe haber trabajado al menos 200 días de un año.

La empresa si así lo requiere puede hacer un fraccionamiento del tiempo de las vacaciones, de acuerdo al Código de Trabajo.

9. Prestaciones generales internas

Contamos con estacionamiento interno en las instalaciones de APANC de R.L, para nuestros empleados.

Para los recesos entre turnos de trabajo, tenemos áreas de descanso.

10. Políticas de imagen

Te mencionamos algunas políticas para aplicación personal, como te mencionamos la empresa debe contar con políticas de calidad y esas empiezan en cada uno de los trabajadores:

- Aseo personal impecable.
- Vestimenta casual fuera de las áreas de producción.
- Dentro de las áreas de producción portar siempre el uniforme que incluye redecilla para el cabello, delantal.
- Cabello correctamente recogido.
- Uñas cortas y manos esterilizadas en todo momento.
- Botas de hule.
- No utilizar aretes, anillos, en ninguna parte del cuerpo dentro del área de producción.

Ten en cuenta que procesamos productos alimenticios del rubro de los lácteos y que debemos estar lo más aseados posibles, para reducir los riesgos de contaminación, de esta manera cuidamos a los clientes y te garantizamos un trabajo estable.

ANEXO

Anexo 1. Nota de compromiso del empleado.

NOTA DE COMPROMISO PERSONAL DEL EMPLEADO

Yo,

_____,

contratado en el puesto de trabajo _____, garantizo que he leído el presente manual de inducción, por lo que me comprometo a esforzarme en el cumplimiento de mis funciones, dando cumplimiento a mis responsabilidades y obligaciones, buscando contribuir al cumplimiento de los objetivos de APANC, y trabajando por la calidad de la empresa, esperando la adecuada retribución al cumplir con lo anterior.

Fecha:

_____

Firma: _____

Nombre: _____

DUI: _____

Recuerda que esta carta, es tu compromiso personal con la empresa, para dar lo mejor de ti.


UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
DE EL SALVADOR
La Tecnología y la Ciencia para el desarrollo de un pueblo

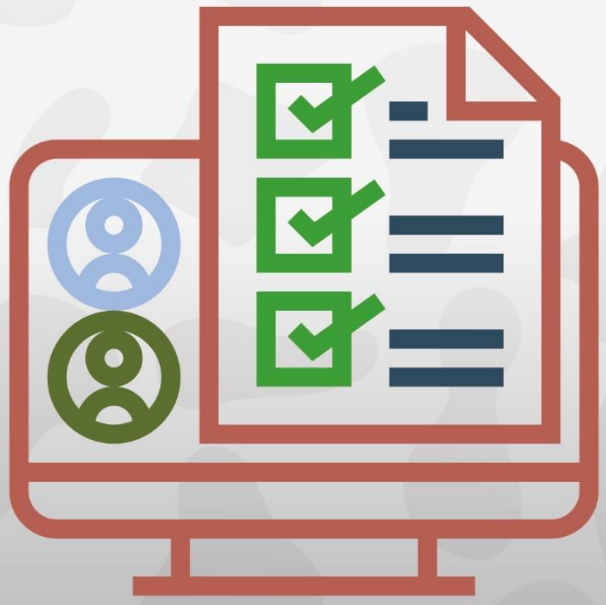

INGENIA
CONSULTORES
Maximizamos el valor de tu organización

APANC

Calidad en productos

MANUAL DE

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Manual de Evaluación de Desempeño, elaborado por equipo consultor “Ingenia Consultores”, en el desarrollo de asesoría a la Asociación APANC, de R.L. En el proceso de graduación de la Universidad Tecnológica de El Salvador en la Maestría en Administración de Negocios con el apoyo de Centromype.

ÍNDICE

Introducción i
1. Objetivos del Manual 1
2. Alcance, actualización y vigencia 1
3. Definición de los Componentes del Manual 1
4. Proceso de Evaluación del Personal 2
4.1. Factores de la evaluación del desempeño 2
4.2. Tabla de nivel de desempeño 3
4.3. Proceso de medición evaluación de desempeño 4
Etapa 1. Recursos Humanos 4
Etapa 2. Herramienta de evaluación de desempeño. 4
Etapa 3. Retroalimentación al empleado 5
5. Flujograma del Proceso 6
Anexo 1. Guía de uso de herramienta de evaluación de desempeño. 11

Introducción

El presente manual de evaluación del desempeño laboral hace referencia al proceso con el cual se mide el rendimiento individual de cada empleado y el desempeño general de toda la fuerza laboral.

La mayoría de los empleados dentro de una empresa u organización esperan obtener una retroalimentación con relación directa a su trabajo, además los encargados de los puestos directivos deben de evaluar constantemente para conocer el rendimiento individual y general de los empleados.

En ocasiones, los jefes de área basan sus informes en evaluaciones informales de acuerdo con el trabajo diario, este tipo de evaluación es necesaria; sin embargo, es insuficiente.

Cuando una empresa cuenta con un sistema formal de medición del desempeño y retroalimentación, se conoce con exactitud quienes son los empleados que cumplen sus metas e incluso quienes las superan, pero, por otro lado, también saben quién simplemente no tiene un rendimiento óptimo.

1. Objetivos del Manual

Los objetivos del manual son los siguientes:

a) Contar con un documento formal que sirva de guía para evaluar el desempeño de los empleados.

b) Conocer las contribuciones de los empleados a la organización.

c) Recibir retroalimentación de las personas que laboran en la empresa, referente a los desafíos que enfrentan para realizar su trabajo.

d) Reforzar el buen desempeño en la empresa.

e) Promover el reconocimiento a empleados y la buena comunicación en el trabajo.

f) Motivar y crear un sentido de compromiso de los trabajadores con la empresa.

2. Alcance, actualización y vigencia

El presente Manual se aplicará al proceso de evaluación del desempeño del personal de la Asociación.

Deberá ser actualizado cada dos años o cuando haya cambios en el proceso y entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación.

3. Definición de los Componentes del Manual

Los conceptos y definiciones relacionados con el presente manual son:

Competencia: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Desempeño: Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo.

Diccionario de competencias. Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.

Evaluación de desempeño: Proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo una tarea determinada.

Fuerza laboral: Capacidad mental y física de cualquier ser humano para llevar a cabo una tarea determinada.

Retroalimentación: Herramienta dinámica que se relaciona con brindar información acerca de si la persona está haciendo las cosas bien o necesita mejorar en algo.

4. Proceso de Evaluación del Personal

La evaluación de desempeño permitirá conocer 3 componentes laborales del empleado:

a) Desempeño de las funciones
b) Desarrollo conductual
c) Necesidades de capacitación o desarrollo continuo.

4.1. Factores de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño será en base a la metodología de "90 grados", es decir, que cada jefe o encargado de área evaluará a su subalterno inmediato. La

evaluación del desempeño de 90 grados busca valorar las habilidades, actitudes y desempeño de trabajo que realizan los trabajadores.

Está diseñada con base a competencias. Las competencias a utilizar para la evaluación son las asignadas a los puestos de trabajo en la matriz de competencias contenida en el Descriptor del Puesto, específicamente en el perfil del puesto.

Se realizará 1 vez al año, en el mes de noviembre; el proceso de evaluación se realizará utilizando la herramienta diseñada en Excel en la cual se evaluará y procesará el resultado (anexo digital), para lo cual se ha diseñado una guía de uso de herramienta de evaluación de desempeño. (Anexo 1).

Permitirá informar al personal evaluado, sobre cómo está haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos, promoviendo una retroalimentación de su desempeño; y, descubrir las carencias y necesidades de formación continua (capacitación) que el personal pueda presentar, para considerarlo en el plan de capacitación anual.

4.2. Tabla de nivel de desempeño

A continuación, se presentan las calificaciones y su significado:

Calificación	Nivel de desempeño
9 – 10	Excelente
7 – 8	Muy bueno
6	Regular
Menor a 6	Deficiente

Tabla 1- Nivel de desempeño
Fuente: Tabla creada por Ingenia Consultores

4.3. Proceso de medición evaluación de desempeño

El proceso sigue las siguientes etapas:

Etapa 1. Recursos Humanos

Esta etapa está indicada para el área de recursos humanos, en la cual deberán seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Se deberán actualizar los formatos para la evaluación del desempeño, si fuese necesario, debiendo considerar posibles cambios en el Diccionario de competencias.

Paso 1.2: El Departamento de Recursos Humanos, deberá informar a los jefes y al personal sobre lo siguiente:

- Las fechas en que se realizará la Evaluación del Desempeño.
- La metodología para la Evaluación del Desempeño.
- El período en que se evaluará el desempeño del colaborador.

Etapa 2. Herramienta de evaluación de desempeño.

En esta etapa se describirán los pasos a tomar en cuenta para la utilización y análisis de la herramienta de evaluación de desempeño por competencias.

Paso 2: Se deberá utilizar la herramienta de evaluación de desempeño por competencias.

Paso 2.1: Para completar los datos se deberá seguir la guía de uso de la herramienta detallada en anexo 1.

Paso 2.2: Tomando en cuenta el resultado en la herramienta, tales como: promedio, fortalezas, áreas de oportunidad, se deberá dar la retroalimentación al empleado evaluado.

Etapa 3. Retroalimentación al empleado

En esta etapa, se brindará retroalimentación al empleado respecto al resultado obtenido en la evaluación de desempeño por competencias.

Paso 3: Se agendará la retroalimentación con el colaborador.

Paso 3.1: Se le explicará al colaborador los beneficios de la evaluación de desempeño.

Paso 3.2: Se le dará visibilidad de sus fortalezas y áreas de mejora.

Paso 3.3: En las competencias detectadas como áreas de oportunidad se le brindará apoyo al empleado para desarrollarlas y convertirlas en fortalezas.

Paso 3.4: Se creará un plan de acción para las áreas de oportunidad de mejora, dándolo a conocer al empleado.

Paso 3.5: Se dará seguimiento a la ejecución del plan de desarrollo del personal para asegurar que éste se ejecute y los empleados puedan crecer profesionalmente.

Paso 3.6: Fin del Proceso.

5. Flujograma del Proceso

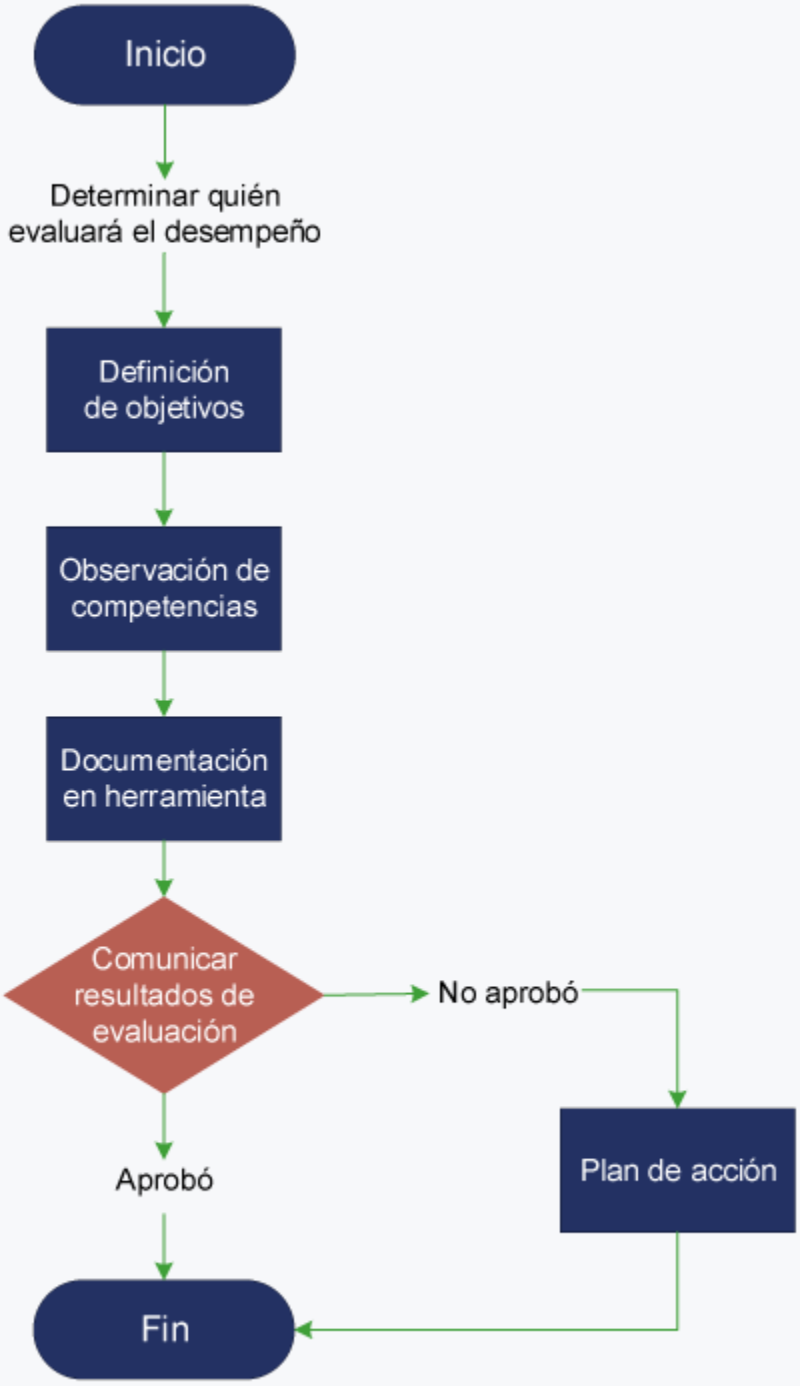


Imagen nº1. Flujograma de proceso de evaluación de desempeño
Fuente: Imagen creada por Ingenia Consultores para la empresa APANC DE R.L.

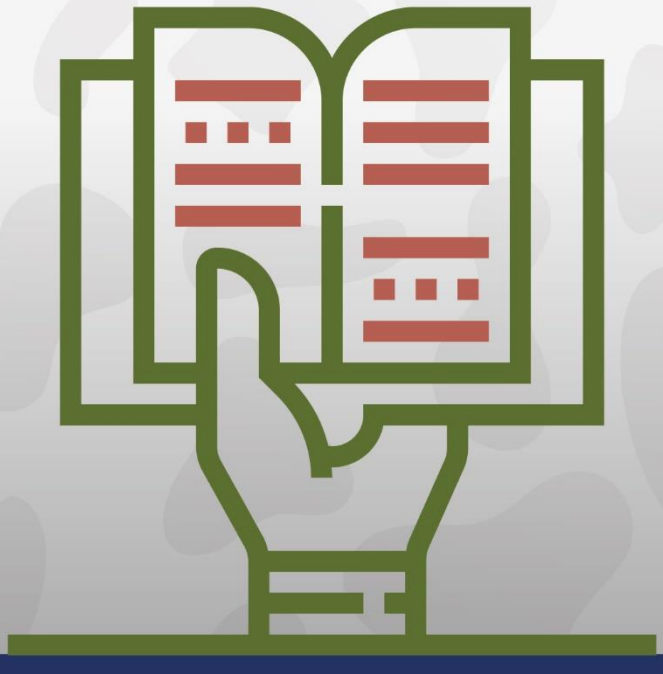
ANEXOS

APANC

Calidad en productos

GUÍA DE USO

DE HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Anexo 1. Guía de uso de herramienta de evaluación de desempeño.

GUÍA DE USO DE HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Objetivo.

El objetivo de esta guía de uso es para que el evaluador pueda seguir los pasos descritos y poder realizar el proceso correctamente.

La guía ha sido formulada tomando como base las familias de puestos, cada una contiene sus respectivas competencias a evaluar, en este caso se explicará paso a paso como se debe utilizar la herramienta adecuadamente para conocer si la persona que se está evaluando está teniendo un buen desempeño en cuanto a las competencias; en este caso se realizará la evaluación de “Gerente General”.

PASO 1. Verificar la pestaña de la familia a evaluar, en este caso será la de “Gerentes Resumen”.

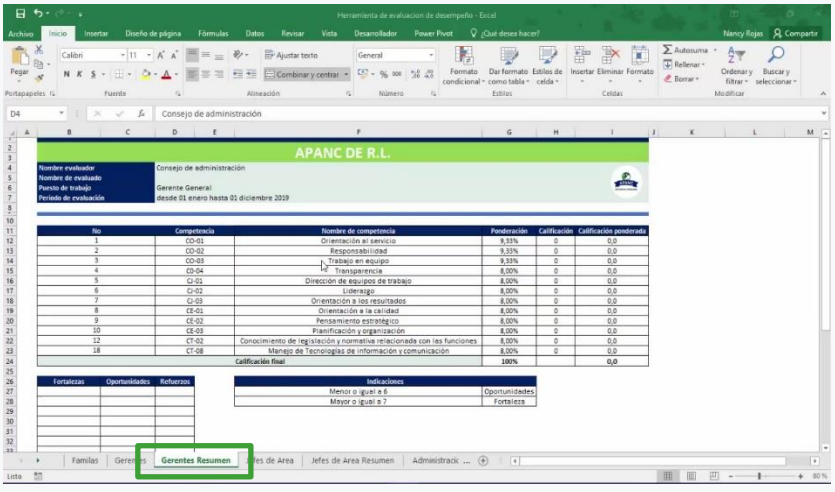


Imagen nº2. Pantalla de familia a evaluar, pestaña Gerentes Resumen.
Fuente: Herramienta de Excel creada por Ingenia Consultores para la empresa APANC DE R.L.

PASO 2. Seleccionar la pestaña “Gerentes” en la cual se mostrará un cuadro desglosado con las competencias a evaluar junto con su descripción, posteriormente en la casilla de color verde se deberá de colocar la nota que el evaluador considere.

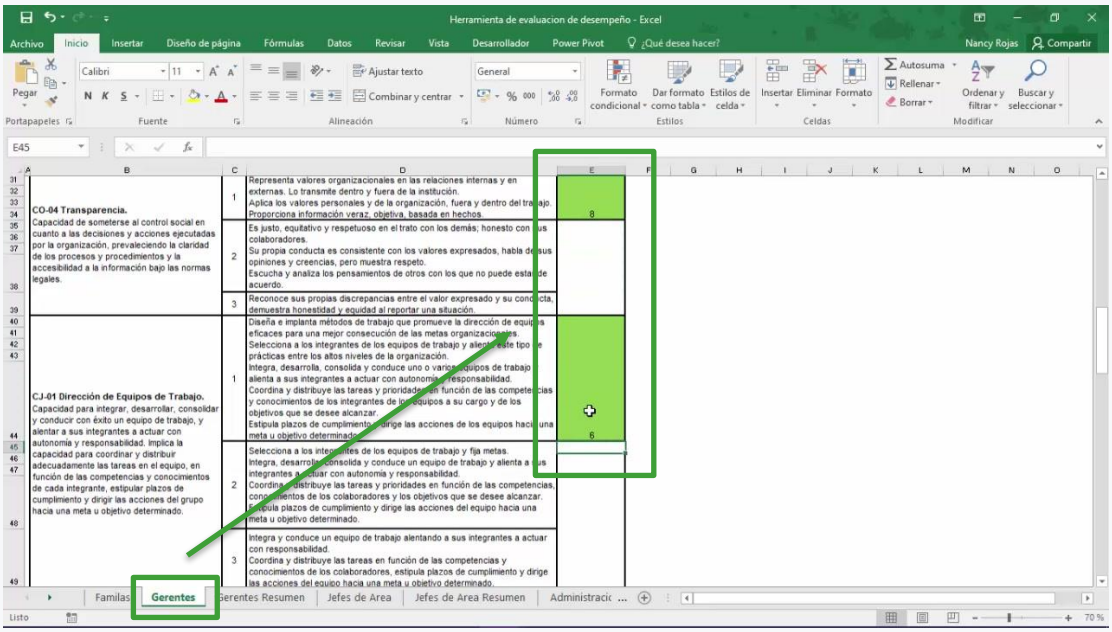


Imagen nº3. Pantalla de descriptor de competencias.
Fuente: Herramienta de Excel creada por Ingenia Consultores para la empresa APANC DE R.L.

PASO 3. Luego de terminar de colocar todas las notas, se deberá seleccionar la pestaña "Gerentes Resumen" en la cual se mostrará un cuadro con todas las competencias ya evaluadas junto con sus ponderaciones, mostrando el promedio como resultado.

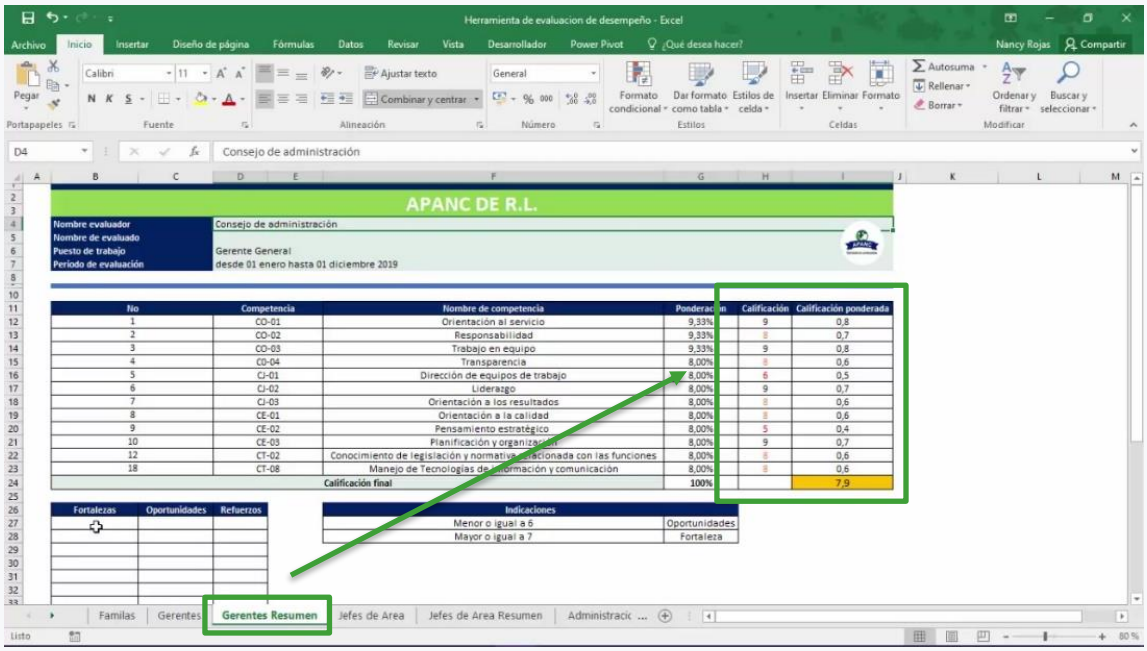


Imagen nº4. Pantalla de familia a evaluar, pestaña Gerentes Resumen.
Fuente: Herramienta de Excel creada por Ingenia Consultores para la empresa APANC DE R.L.

PASO 4. Posteriormente se deberá colocar las fortalezas y oportunidades según la nota asignada, para ello se deben seguir las indicaciones: Para que sea un área de oportunidad, la nota debe ser menor o igual a 6, para que sea una fortaleza, la nota debe ser mayor o igual a 7.

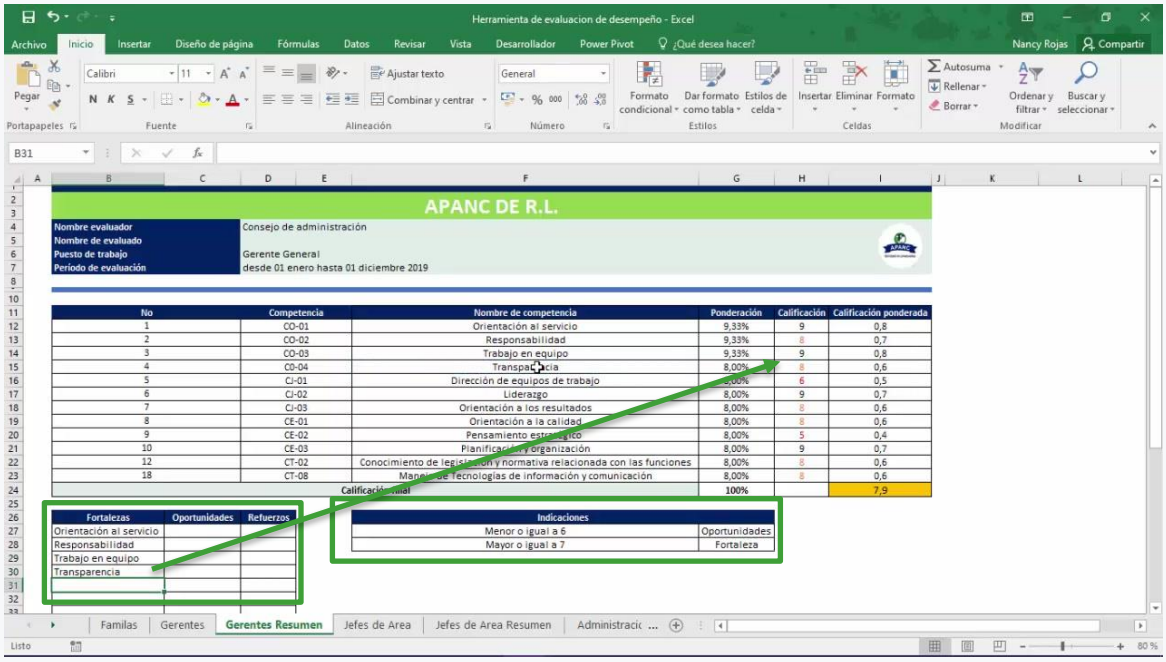
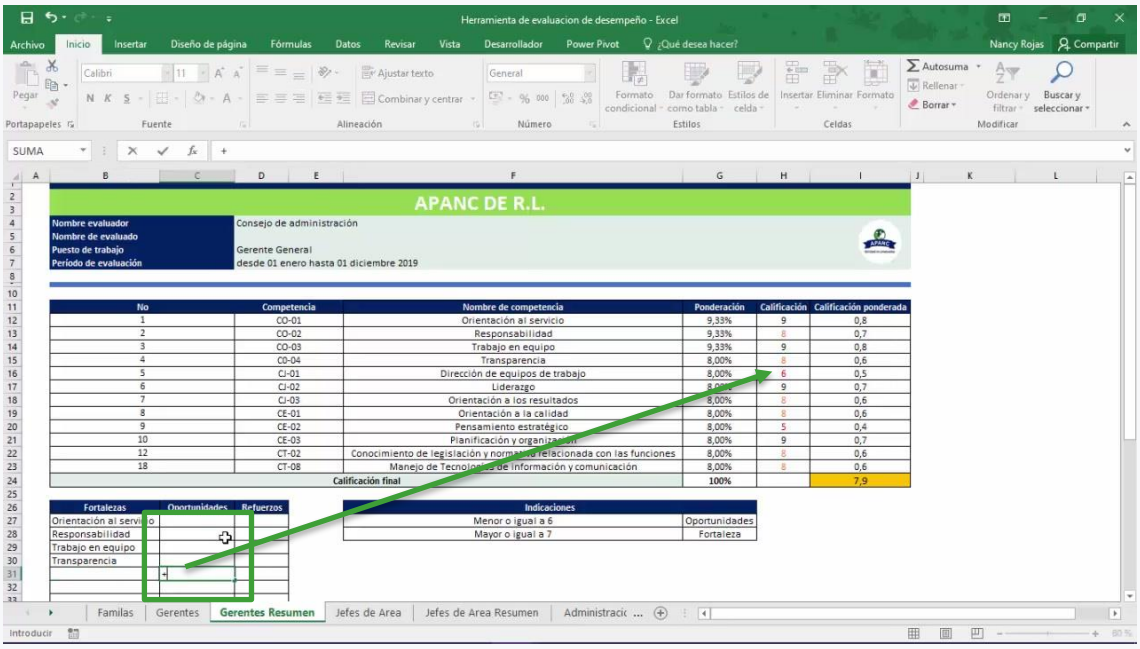


Imagen nº5. Pantalla de puesto a evaluar, pestaña Gerentes Resumen.
Fuente: Herramienta de Excel creada por Ingenia Consultores para la empresa APANC DE R.L.

Para colocarlos deberá utilizar el símbolo “+” y luego seleccionar la competencia que se desea, ya se fortaleza o en el área de oportunidad.



No	Competencia	Nombre de competencia	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
1	CO-01	Orientación al servicio	9,33%	9	0,8
2	CO-02	Responsabilidad	9,33%	8	0,7
3	CO-03	Trabajo en equipo	9,33%	9	0,8
4	CO-04	Transparencia	8,00%	8	0,6
5	CI-01	Dirección de equipos de trabajo	8,00%	6	0,5
6	CI-02	Liderazgo	8,00%	9	0,7
7	CI-03	Orientación a los resultados	8,00%	8	0,6
8	CE-01	Orientación a la calidad	8,00%	8	0,6
9	CE-02	Pensamiento estratégico	8,00%	5	0,4
10	CE-03	Planificación y organización	8,00%	9	0,7
12	CT-02	Conocimiento de legislación y normativa relacionada con las funciones	8,00%	8	0,6
18	CT-08	Manejo de Tecnologías de información y comunicación	8,00%	8	0,6
Calificación final			100%		7,9

Imagen nº6. Pantalla de puesto a evaluar, pestaña Gerentes Resumen.
Fuente: Herramienta de Excel creada por Ingenia Consultores para la empresa APANC DE R.L.

PASO 5. Para terminar la evaluación se deberá colocar una “x” en la casilla de “Refuerzos”, que serán para mejorar las áreas de oportunidad.

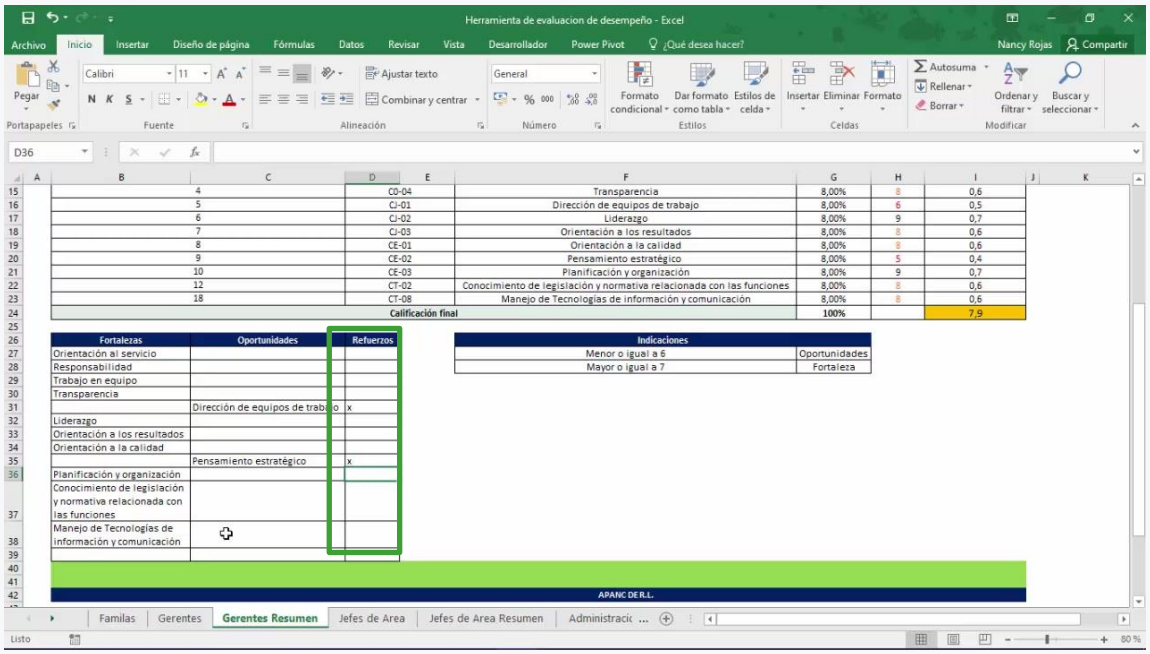


Imagen nº7. Pantalla de puesto a evaluar, pestaña Gerentes Resumen.
Fuente: Herramienta de Excel creada por Ingenia Consultores para la empresa APANC DE R.L.

APANC

Calidad en productos



MANUAL DE VOLUNTARIADO

Manual de voluntariado, elaborado por equipo consultor “Ingenia Consultores”, en el desarrollo de asesoría a la Asociación APANC, de R.L. En el proceso de graduación de la Universidad Tecnológica de El Salvador en la Maestría en Administración de Negocios con el apoyo de Centromype.

ÍNDICE

¿Qué es el voluntariado? ---------- 1

PASOS PARA VOLUNTARIADO

Paso 1 al 3 ---------- 3

Paso 4 y 5 ---------- 4

Paso 6 y 7 ---------- 5

Paso 8 ---------- 6

Paso 9 ---------- 7

Paso 10 ---------- 8

¿QUÉ ES
EL VOLUNTARIADO?

Es un conjunto de actividades promovidas y apoyadas por la empresa la cual su finalidad es el involucramiento y participación libre de los empleados a través de la dedicación de su tiempo, capacidades y talentos a causas y proyectos a favor de las comunidades donde la empresa opera.

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA Y EL PERSONAL



Imagen n°1 Diagrama beneficios del voluntariado

1 MOTIVACIÓN Y ÁMBITO

El voluntariado representa el compromiso y dedicación hacia nuestra comunidad, trabajadores y clientes, debido a que APANC de R.L. es una asociación responsable en el bienestar de prójimo. Además, el voluntariado también supone una participación positiva para los empleados. Por ello, este manual ha sido creado para establecer las bases de las buenas prácticas para ayudar y proteger a los trabajadores que decidan servir como voluntarios.

2 RESPONSABILIDAD

El voluntariado de los empleados es coordinado a través del área de Recursos Humanos, al que se refiere por sus siglas como “RR. HH.”, con el apoyo de las demás áreas de la asociación.

3 DEFINICIÓN

Se describe como voluntario a un empleado de APANC de R.L. que participa en una actividad voluntaria en nombre de la Asociación.

Las actividades voluntarias:

- Están organizadas por la Empresa para formar parte de una causa social.
- Se llevan a cabo durante el horario laboral.

ACTIVIDADES VOLUNTARIAS

4

- RR. HH. aprueba y documenta las actividades voluntarias a través del Impreso de Voluntariado que se incluye como anexo 1.
- Hace públicas las actividades a través de los canales de comunicación interna, para así hacer posible que los empleados se anoten para participar.
- Se da preferencia a las actividades voluntarias que dan apoyo a las iniciativas de responsabilidad social.

HORARIO DE VOLUNTARIADO

5

Todos los empleados de APANC de R.L. pueden realizar hasta un máximo de 16 horas de voluntariado (es decir, dos días laborables) por año natural (de enero a diciembre), siempre que sea aprobado por su jefe directo. Se podrán conceder horas adicionales con previo acuerdo entre el jefe inmediato y el personal de RRHH. Los empleados que deseen participar deberán completar el Impreso de Voluntariado (ver Anexo 2) y entregarlo a su responsable directo para que este lo apruebe. Las horas no utilizadas no podrán sumarse a las horas disponibles para el voluntariado durante el siguiente año natural.

Cualquier actividad de voluntariado que no se realice a través de APANC de R.L. quedará fuera de este manual y deberá realizarse por cuenta y riesgo del empleado, durante su tiempo personal y sin compensación por parte de la asociación.

GASTOS

6

Los gastos razonables en que se incurra durante la participación en una actividad voluntaria serán reembolsados por la empresa, a menos que tanto transporte como alimentación se proporcionen a través de otros medios. APANC de R.L. cubrirá los gastos de viaje a las actividades voluntarias que se realicen fuera de Nueva Concepción previo a aprobación del comité.

SEGUIMIENTO DEL **VOLUNTARIADO REALIZADO**

7

Por parte de RRHH existe un responsable de actividades, el cual es el encargado de la validación del tiempo invertido por cada empleado para el proceso de voluntariado.

En caso de realizar voluntariado individual, tendrá que rellenar y firmar el Anexo 3: la “Hoja de seguimiento”. Para el proceso de actividades grupales, es necesario completar la misma “Hoja de seguimiento”, con la información de todos los participantes.

El coordinador asignado a la actividad del día de voluntariado será responsable de obtener las firmas de todos los voluntarios presentes. En ambos casos, las hojas de seguimiento deberán entregarse a RRHH. una vez estén completadas.
En caso de que la “Hoja de seguimiento” no cuente con los datos completos, RRHH. se pondrá en contacto con los empleados para validar la información faltante. RR. HH.

Se deberá almacenar las hojas de seguimiento durante un periodo no inferior a dos años.

ANEXO 1:
IMPRESO DE VOLUNTARIADO

8

FORMULARIO DE VOLUNTARIADO

Administrativo.

Nombre. Carlos Humberto Lovato Castro

Correo. carlos.lovato@gmail.com Tel. 7896-5467

Descripción.

Actividad #. 87654

Organización. Escuela Nueva Concepción

Lugar. Nueva Concepción

Tipo de actividad. Beneficio vaso de leche

Fecha. 19/01/2020

Total de horas. 4hrs

de voluntarios. 3

Presupuesto. $25.00

Lista de verificación.

- Presupuesto. Hecho
- Transporte. Hecho
- Herramientas a ocupar. Materiales listos

Imagen n°2 Impreso de voluntariado



Imagen n°3 Collage Voluntariado

9

ANEXO 2:
IMPRESO DE SOLICITUD DE VOLUNTARIADO

IMPRESO DE SOLICITUD DE VOLUNTARIADO

Datos del voluntario.

Nombre. Victor Manuel Vásquez Ramírez

Correo. victorvasquez@gmail.com

Tel. 7927-0007

Departamento. Chalatenango

Actividad voluntaria. Beneficio vaso de leche

ID de aprobación (otorgado por RR. HH.). 87654

Fecha de inicio. 19/01/2020

Fecha de finalización. 19/01/2020

Total de horas. 4hrs

Aprobación del responsable directo.

Nombre del responsable directo. Guadalupe Aracely Cordova

Fechas aprobadas. Desde: 19/01/2020 Hasta: 19/01/2020

Comentarios. Evento aprobado

Fecha. 15/01/2020 Firma del voluntario. Victor Vásquez

Fecha. 15/01/2020 Firma del responsable. Guadalupe Aracely Cordova

Imagen n°4 Impreso de solicitud de voluntariado

ANEXO 3:
HOJA DE SEGUIMIENTO

10

HOJA DE SEGUIMIENTO DEL VOLUNTARIADO

Actividad Voluntaria.

ID de la actividad. 87654

Nombre de la actividad voluntaria. Beneficio vaso de leche

Anote el nombre de todos los voluntarios, así como el número de horas invertidas

Nombre	Horas	Firma
Victor Manuel Vásquez	4	
Elena Beatriz Galdamez	4	
David Herminio Garay	4	

Imagen n°5 Hoja de seguimiento del voluntariado



Beneficios del voluntariado

1. Fomenta el desarrollo de habilidades como el trabajo en equipo, la capacidad de comunicación, el liderazgo, la empatía y la creatividad.
2. Fomenta el respeto hacia la diversidad y la solidaridad.
3. Incrementa la motivación de los empleados.
4. Mejora las relaciones interpersonales.
5. Mejora la imagen y reputación institucional
6. Puede reforzar su posicionamiento como empresa socialmente responsable.

Imagen n°6 Beneficios del voluntariado


UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
DE EL SALVADOR
La Tecnología y la Ciencia para el desarrollo de un pueblo.


INGENIA
CONSULTORES
Maximizamos el valor de tu organización

APANC

Calidad en productos

MOTIVACIÓN

MANUAL

PLATAFORMA ODOO



Manual para uso de plataforma Odoo de los módulos de recursos humanos, elaborado por equipo consultor “Ingenia Consultores”, en el desarrollo de asesoría a la Asociación APANC, de R.L. En el proceso de graduación de la Universidad Tecnológica de El Salvador en la Maestría en Administración de Negocios con el apoyo de Centromype.

ÍNDICE

Objetivos ----------1

Alcance ----------2

MANUAL PLATAFORMA ODOO

Acceso ----------3 - 4

Creación de usuario ----------5 - 8

Módulo de reclutamiento ----------9 - 22

- Creación de puesto de trabajo ----------9 - 11
- Selección de personal ----------12 - 16
- Subir y ver documentos ----------17 - 22

Módulo de empleados ----------23 - 30

Módulo de calendario ----------31 - 34

Módulo de ausencias ----------35 - 38

OBJETIVOS

- Lograr un mejor control sobre los empleados que conforman la empresa, en cuanto a cantidad e información.

- Obtener una mayor coordinación en la gestión de comunicación.

- Automatizar y generar un mejor control del proceso de selección de personal.

ALCANCE

·Con la plataforma Odoo, la Asociación Apanc de R.L . obtendrá diferentes beneficios en la mejora del área de recursos humanos, como:

· Organización e información detallada de todos los empleados que conforman la empresa y control de ausencias.

· Puestos de trabajos definidos.

· Automatización de proceso de selección de personal, en donde se tendrá cada perfil con los documentos solicitados y organizados.

·Mejora en la gestión de la comunicación interna, con la gerencia y asociados.

· Calendarización de reuniones

MANUAL PLATAFORMA ODOO

1 ACCESO A PLATAFORMA ODOO

Para acceder a la plataforma Odoo de Apanc de R.L se requiere acceso a internet desde los dispositivos que se utilizarán para la gestión de dicho sistema; a continuación detallaremos los pasos a seguir.

PASO 1.1

El primer paso a realizar es abrir un navegador para acceder a una página web, los cuales pueden ser Google Chrome, Mozilla Firefox o Internet Explorer.



PASO 1.2

En la barra de direcciones del navegador se deberá introducir la siguiente url: http://ec2-13-59-41-82.us-east-2.compute.amazonaws.com:8069 como se muestra en la imagen.

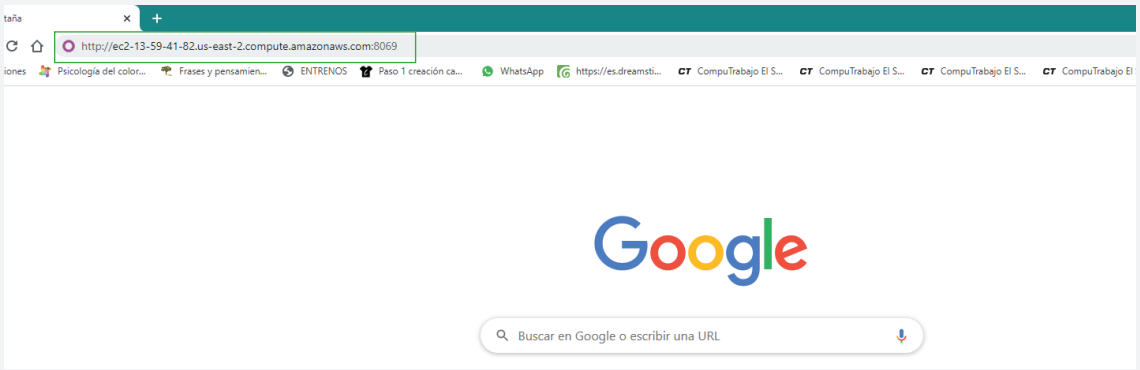


Imagen n° 1. Introducción de URL

PASO 1.3

Se mostrará la pantalla de acceso a la plataforma Odoo, se deberá dirigir al formulario y colocar los siguientes datos:

- En email se colocará el usuario: apancderl@gmail.com.
- La contraseña será asignada a la persona administradora del sistema.

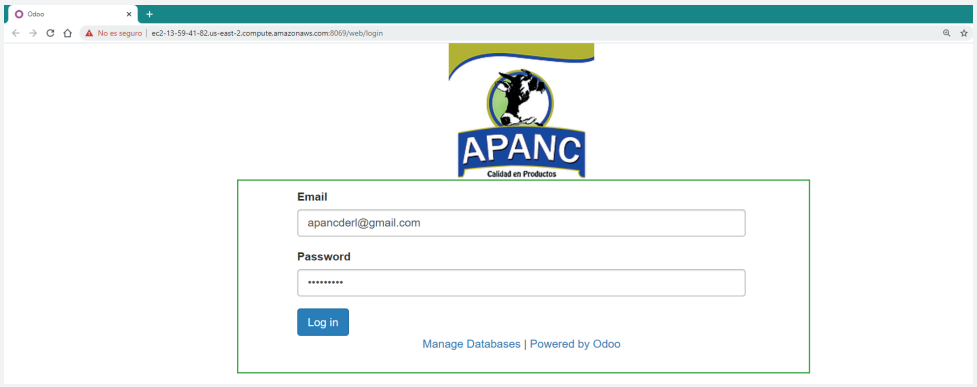


Imagen n° 2. Pantalla de inicio plataforma Odoo

PASO 1.4

Luego de colocar los datos en el formulario, se deberá dar click en el botón “Log in” para acceder a la bandeja de entrada de la plataforma Odoo.

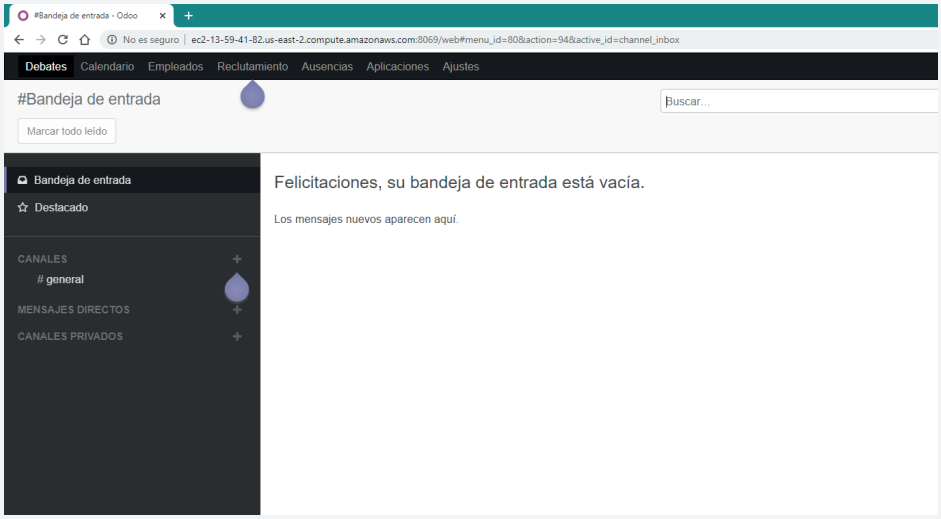


Imagen n° 3. Bandeja de entrada plataforma Odoo

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

2 CREACIÓN DE USUARIOS

La creación de usuarios permitirá a Apanc de R.L. a que haya una comunicación fluida con el personal o socios, según convenga; se mostrará paso a paso como poder crear un nuevo usuario.

PASO 2.1

Ya dentro de la plataforma Odoo se deberá seleccionar el botón “Ajustes” ubicada en la barra superior.

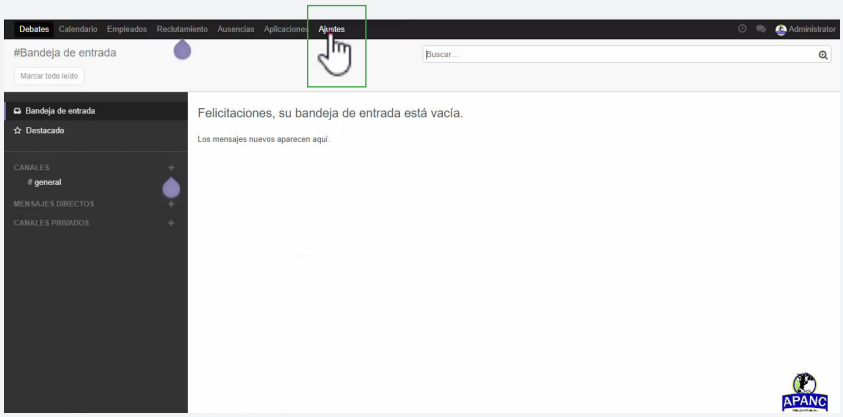


Imagen n° 4. Creación de usuario

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 2.2

Luego se deberá dirigir a la parte izquierda de la pantalla y seleccionar el botón “usuarios” para entrar al módulo donde se podrá crear nuevos usuarios.

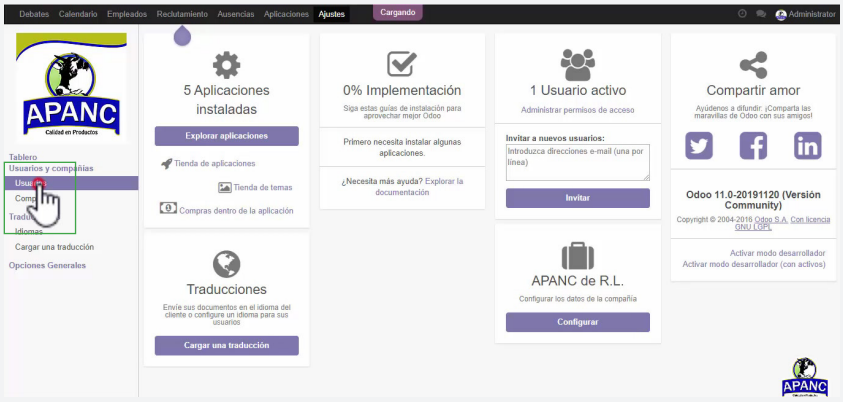


Imagen n° 5. Creación de usuario

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 2.3

Para empezar a crear nuevos usuarios se deberá seleccionar el botón “crear”.

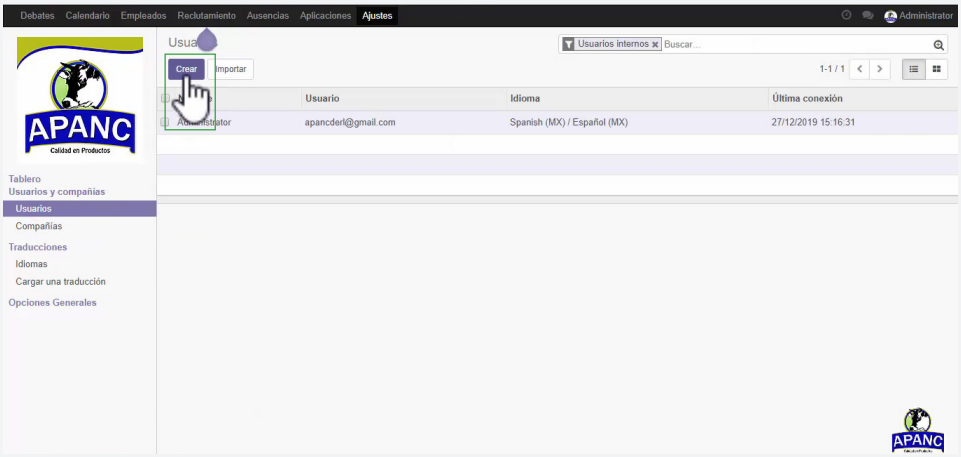


Imagen n° 6. Creación de usuario

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 2.4

Posteriormente se deberá completar las casillas según el usuario que se esté creando, para el ejemplo se creo un usuario de empleados.

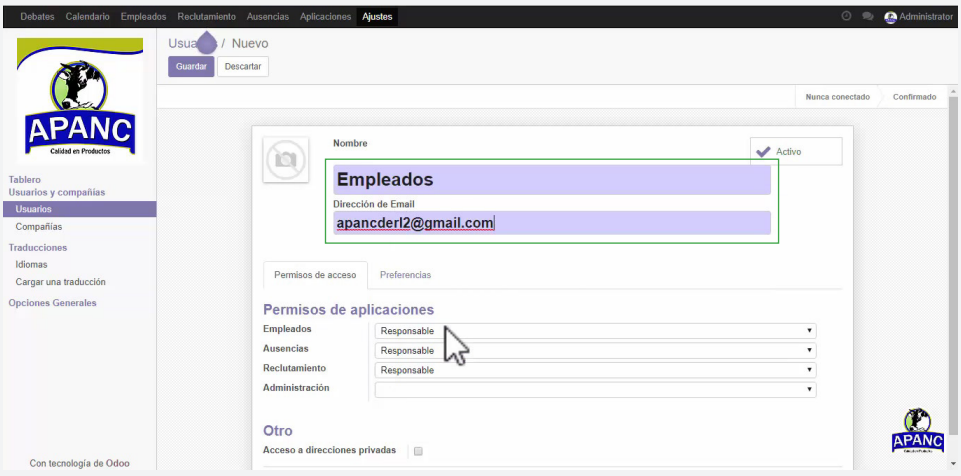


Imagen n° 7. Pantalla de creación de usuario

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 2.5

Se deberá seleccionar los permisos de aplicación según el tipo de usuario que se creará.

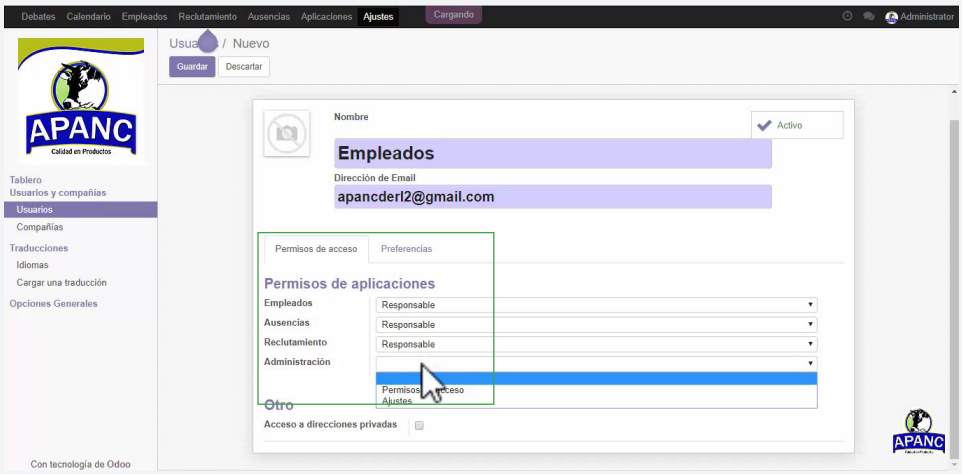


Imagen n° 8. Pantalla de creación de usuario

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 2.6

Una vez completado todos los datos, seleccionar el botón “guardar”.

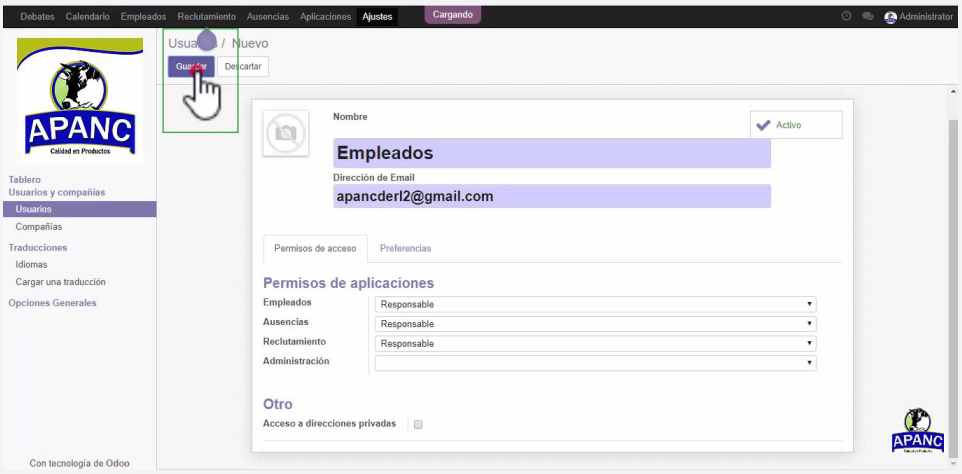


Imagen n° 9. Pantalla de creación de usuario

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 2.7

Ya guardado el usuario pueden verificarse si todos los datos y permisos son los correctos, si en un dado caso, se quisiera realizar algún cambio, se deberá seleccionar el botón “editar”.

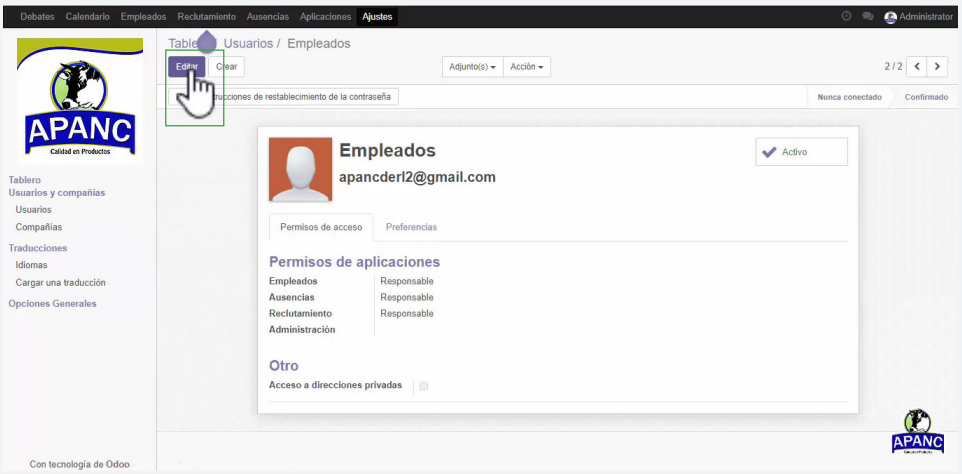


Imagen n° 10. Pantalla de creación de usuario

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 2.8

Como último paso al estar todo correcto con el nuevo usuario creado, se deberá seleccionar el botón “enviar un correo de invitación” para que la persona pueda ingresar a la plataforma con su usuario.

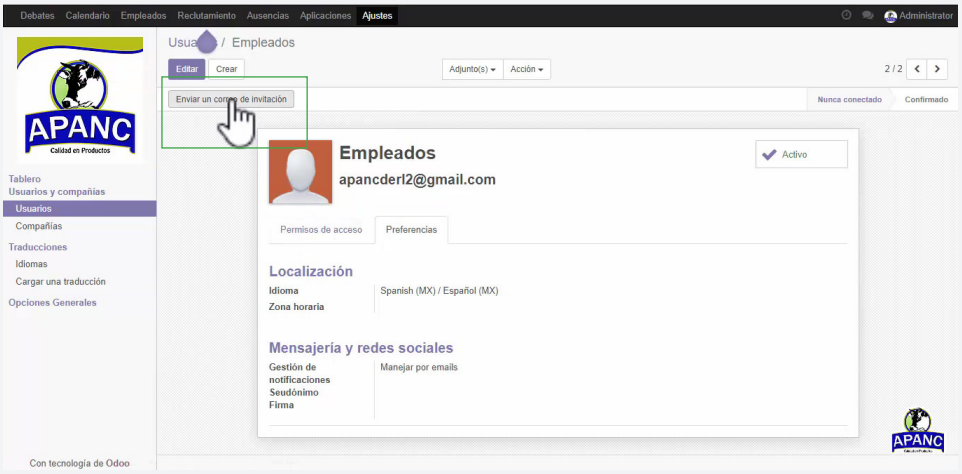


Imagen n° 11. Pantalla de creación de usuario

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

3 MÓDULO DE RECLUTAMIENTO

En el módulo de reclutamiento podrán crear los diferentes puestos de trabajo con la finalidad de no solo tener un orden, sino también estar seguros de contar con el personal capacitado para los diferentes puestos; se desglosaran los pasos para hacer las diversas actividades en el módulo de reclutamiento.

CREACIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

PASO 3.1

Se deberá seleccionar el botón “Reclutamiento” en la barra de menú ubicada en la parte superior de la pantalla.

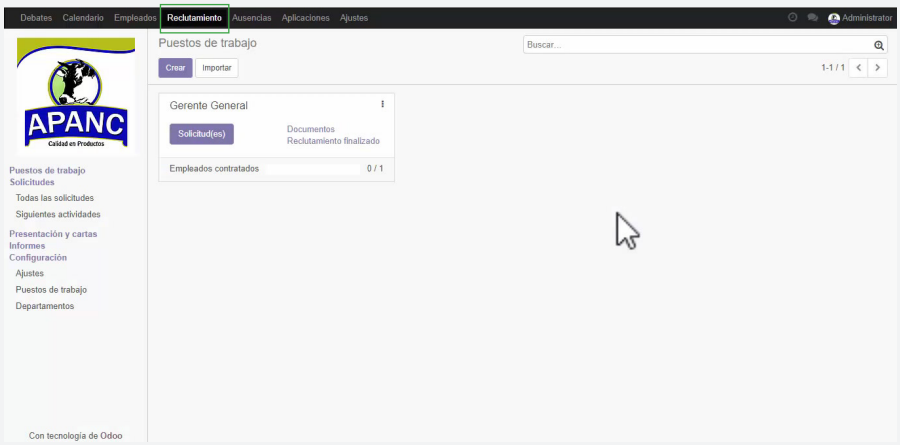


Imagen n° 12. Pantalla módulo reclutamiento

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.1.1

Posteriormente se deberá seleccionar el botón “crear”.

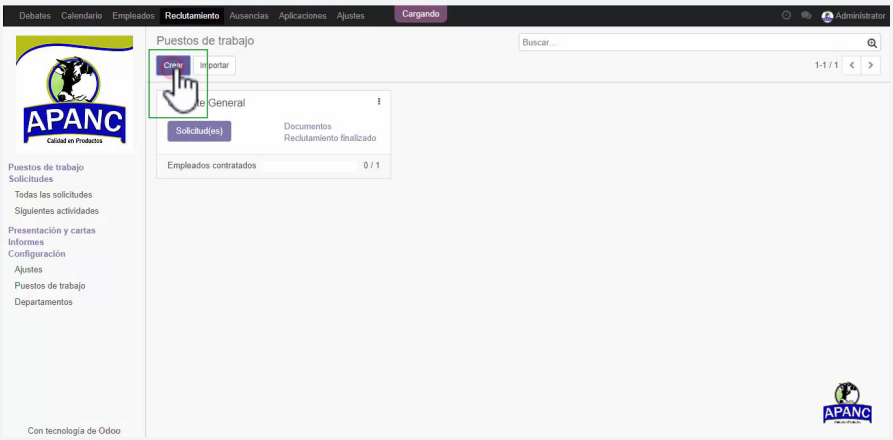


Imagen n° 13. Pantalla de creación de puesto de trabajo

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.1.2

En la casilla “Puesto de Empleo” se deberá digitar el nombre del puesto a crear.

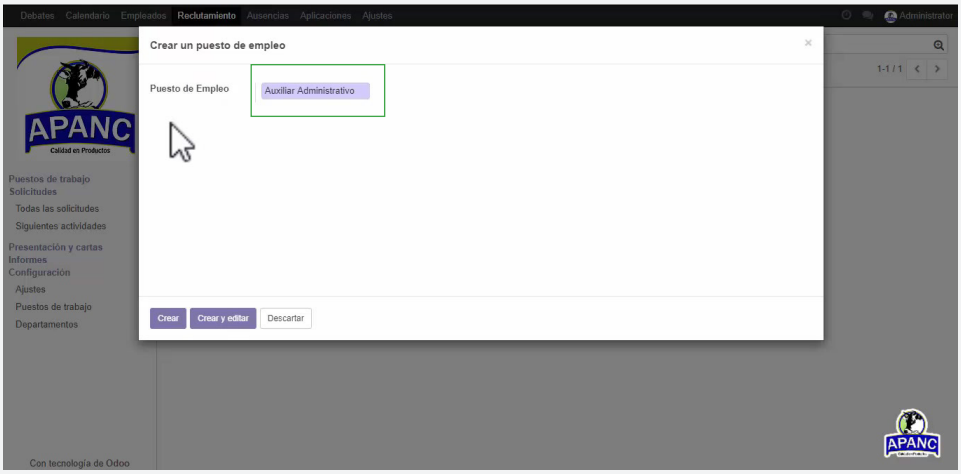


Imagen n° 14. Pantalla de creación de puesto de trabajo

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.1.3

Posteriormente se deberá seleccionar el botón “Crear y editar”.

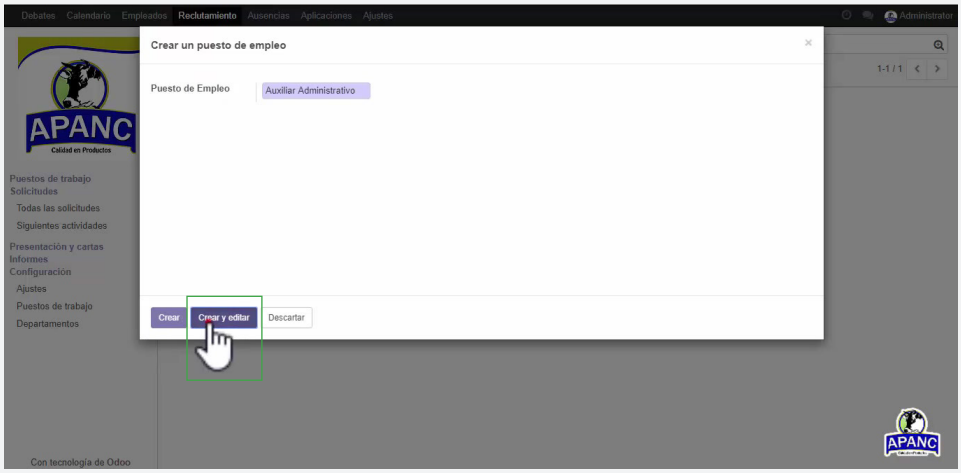


Imagen n° 15. Pantalla de creación de puesto de trabajo

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.1.4

En esta pantalla se deberá completar todos los datos necesarios según el puesto de trabajo a crear.

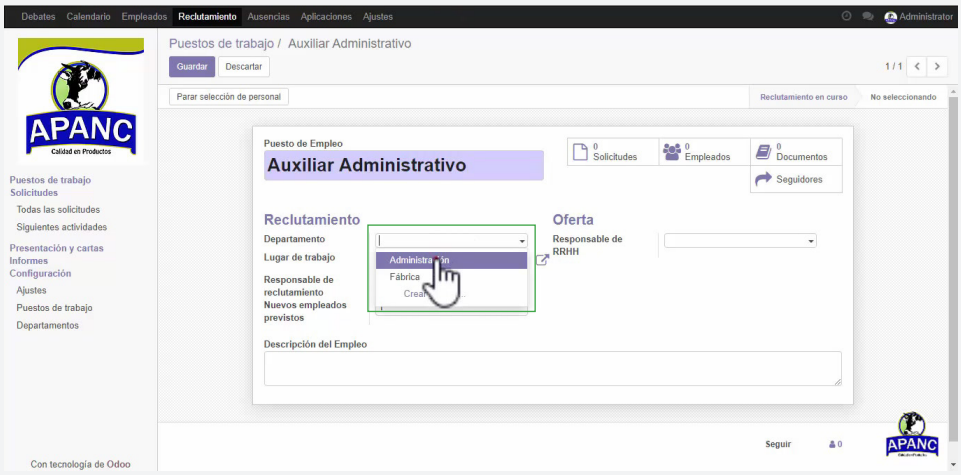


Imagen n° 16. Pantalla de creación de puesto de trabajo

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.1.5

Una vez completado todos los datos, seleccionar el botón “guardar”.

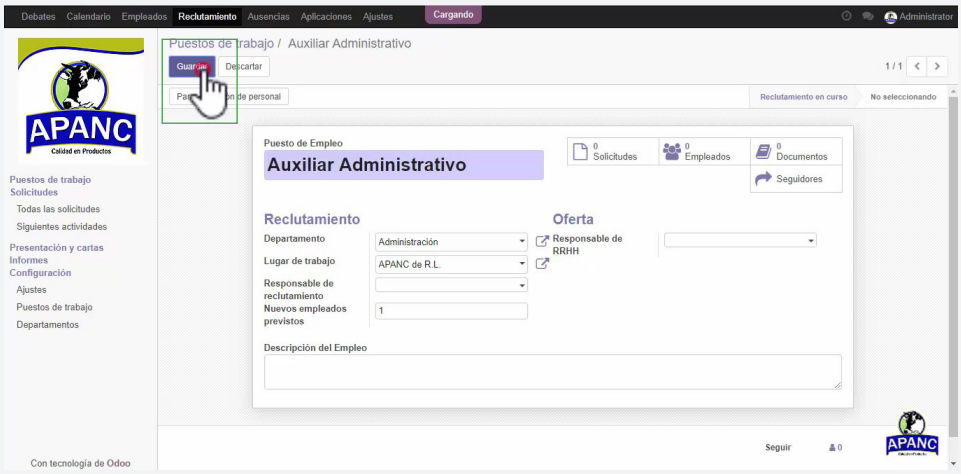


Imagen n° 17. Pantalla de creación de puesto de trabajo

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

Se deberá seleccionar el botón “Reclutamiento” en la barra de menú ubicada en la parte superior de la pantalla.

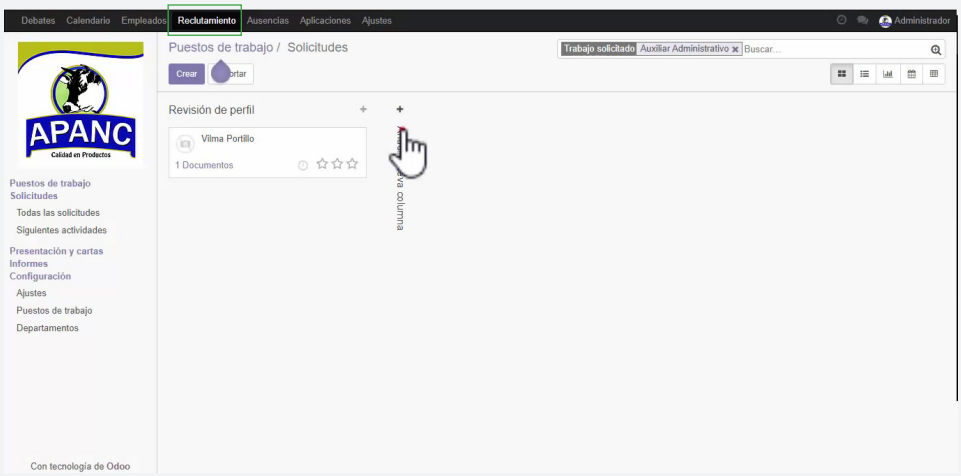


Imagen n° 18. Pantalla de selección de personal

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.2.1

La plataforma Odoo ya contará con las etapas de selección de personal, sin embargo para agregar nuevas etapas se deberá seleccionar en el cuadrante “+” y escribir en la casilla el nombre de dicha etapa.

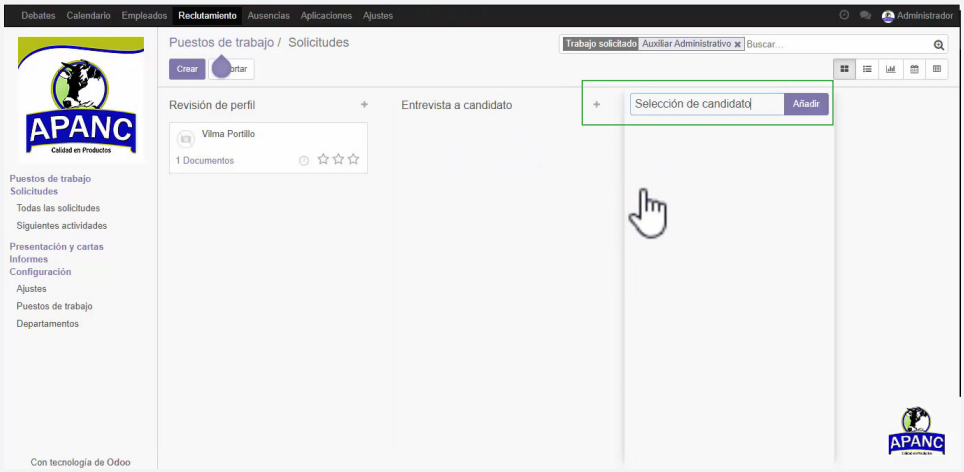


Imagen n° 19. Pantalla de selección de personal

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.2.2

Posteriormente se deberá seleccionar el botón “añadir”.

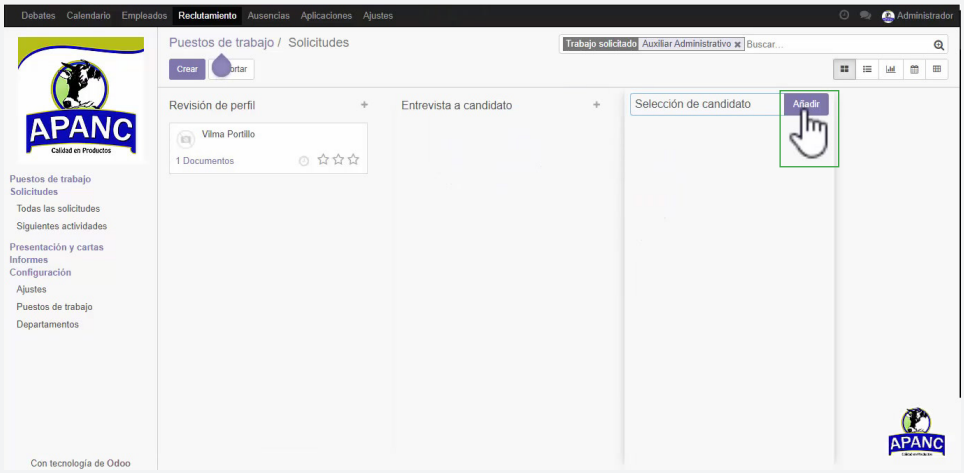


Imagen n° 20. Pantalla de selección de personal

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.2.3

Una vez definidas todas las etapas de selección de personal, se colocarán los candidatos según la etapa en la que están, con el objetivo de darle seguimiento y seleccionar la persona más apta para el puesto de trabajo.

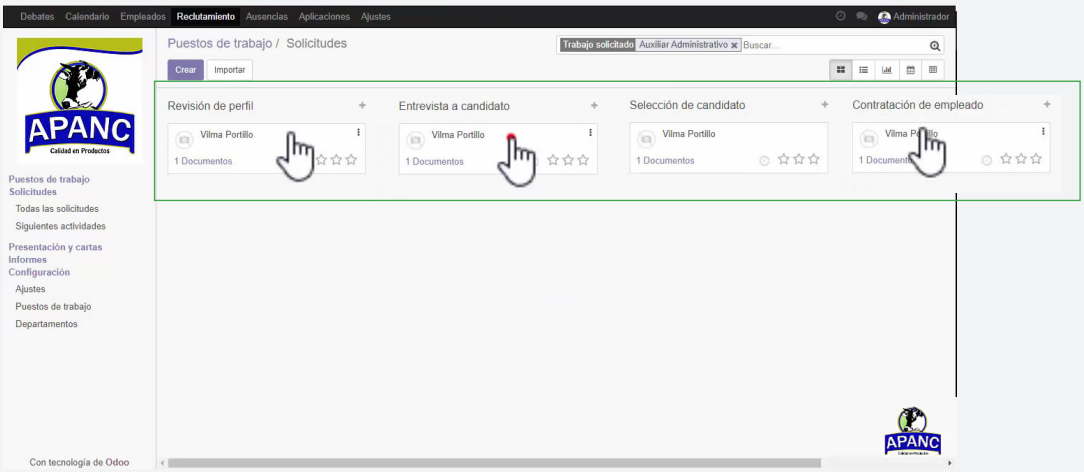


Imagen n° 21. Pantalla de selección de personal

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.2.4

Para agendar una entrevista se deberá seleccionar los 3 puntos al lado del candidato y posteriormente se deberá selccionar “Planificar entrevista”.

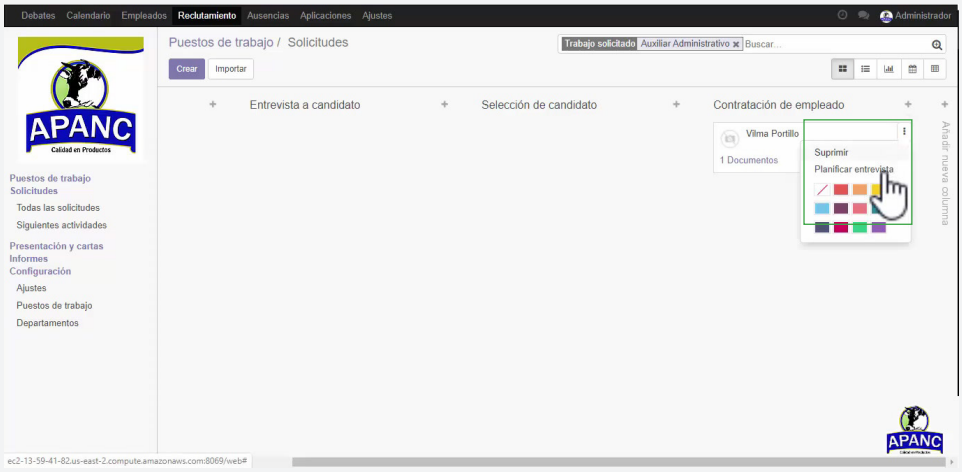


Imagen n° 22. Pantalla de selección de personal

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.2.5

Aparecerá la pantalla de calendario en donde se podrá agendar una cita con el candidato, se deberá seleccionar el día que se quierá realizar la entrevista.

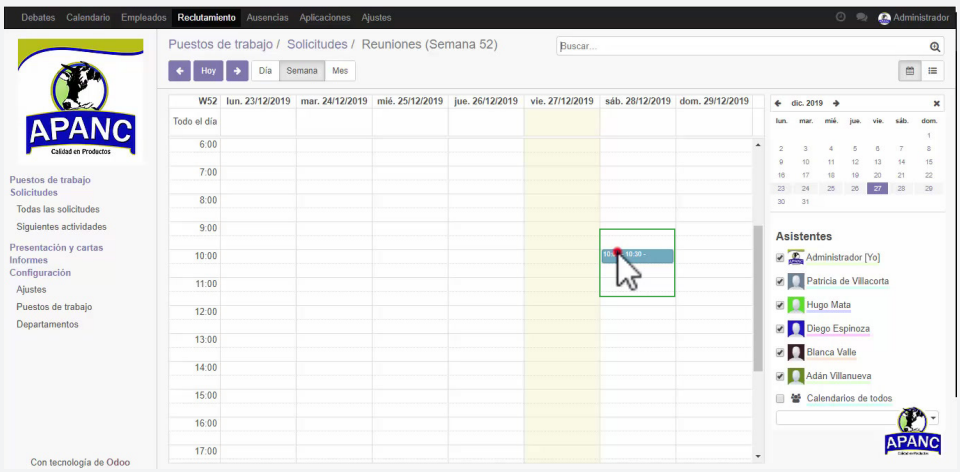


Imagen n° 23. Pantalla de calendario

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.2.6

Luego se escribirá el asunto de la reunión a agendar.

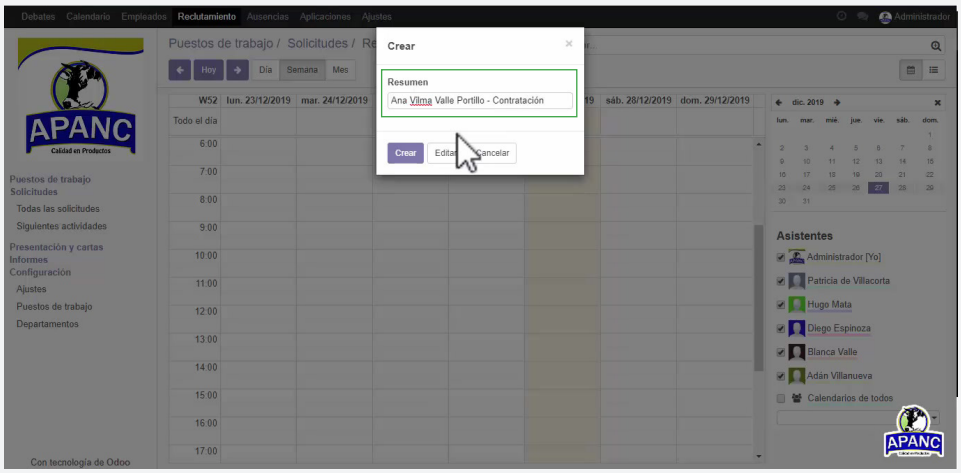


Imagen n° 24. Pantalla de calendario

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.2.7

Posteriormente se selecciona el botón “Crear”.

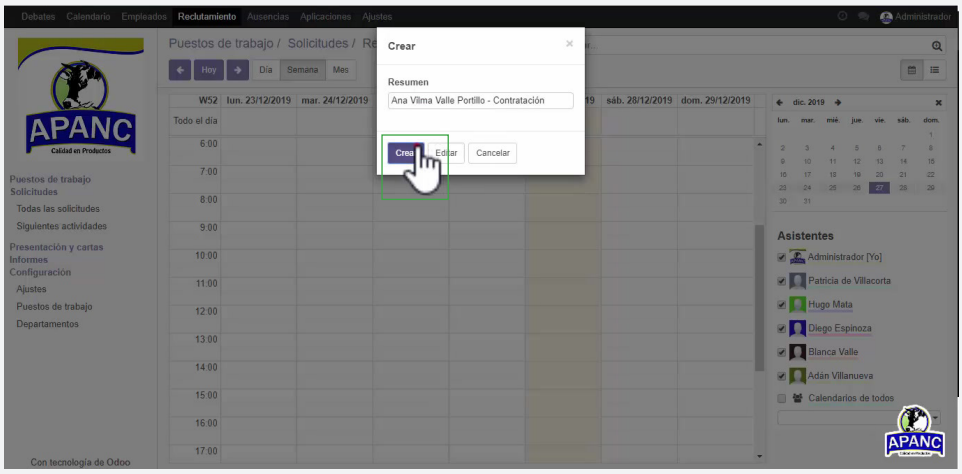


Imagen n° 25. Pantalla de calendario

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.2.8

Para verificar la reunión agendada, se seleccionara el candidato.



Imagen n° 26. Pantalla de selección de personal

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.2.9

Nos mostrará una pantalla en donde está el historial de cambio de etapas del candidato y también las actividades planificadas, una vez realizada la reunión se seleccionará “marcar como hecho”.

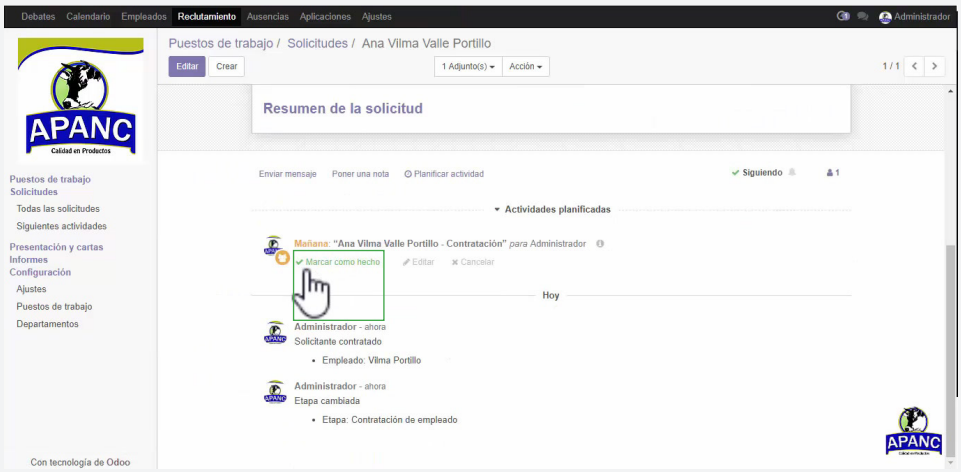


Imagen n° 27. Pantalla de Historial de solicitante

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.3 SUBIR Y VER DOCUMENTOS

Se deberá seleccionar el botón “Reclutamiento” en la barra de menú ubicada en la parte superior de la pantalla.

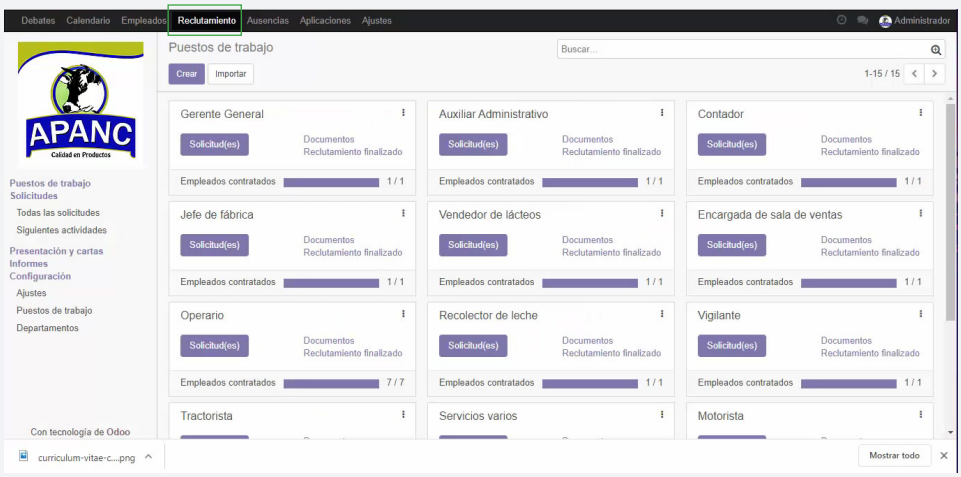


Imagen n° 28. Pantalla de selección de personal

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.3.1

Posteiormente se deberá seleccionar el botón “solicitudes” dependiendo del puesto de trabajo del solicitante.

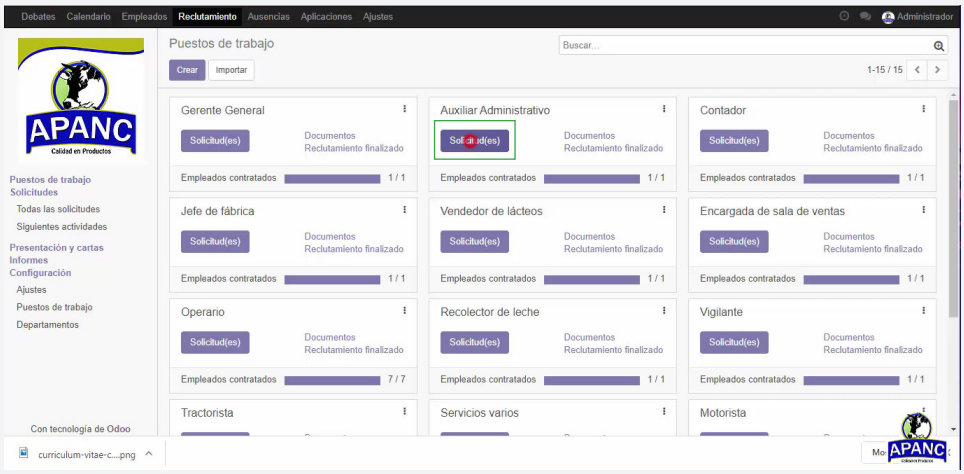


Imagen n° 29. Pantalla de selección de personal

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.3.2

Luego se deberá seleccionar el perfil del solicitante.

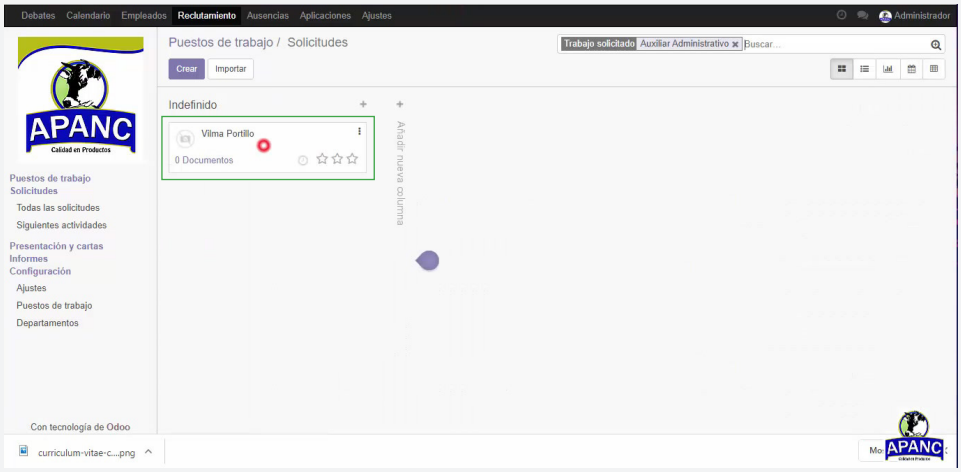


Imagen n° 30. Pantalla de selección de personal

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.3.3

Aparecerá la pantalla con la información del solicitante, posteriormente se deberá seleccionar el botón de “documentos”.

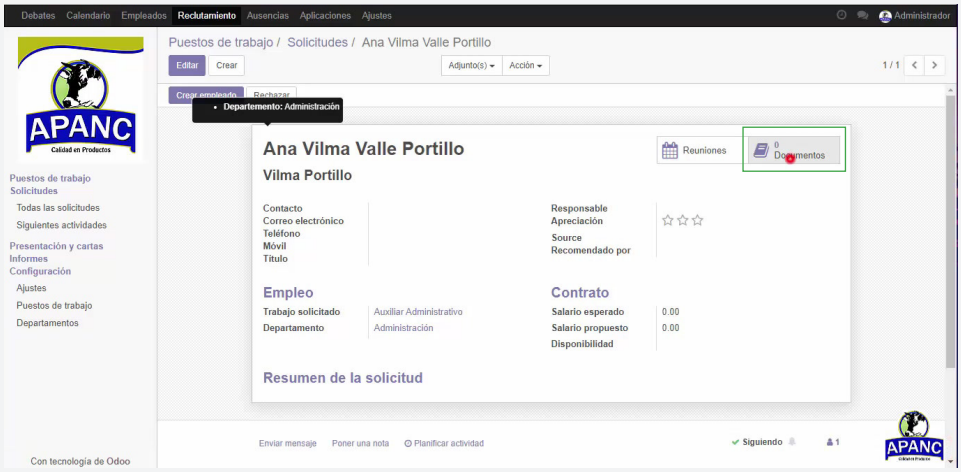


Imagen n° 31. Pantalla de información de solicitante

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.3.4

Luego se deberá seleccionar el botón “crear”.

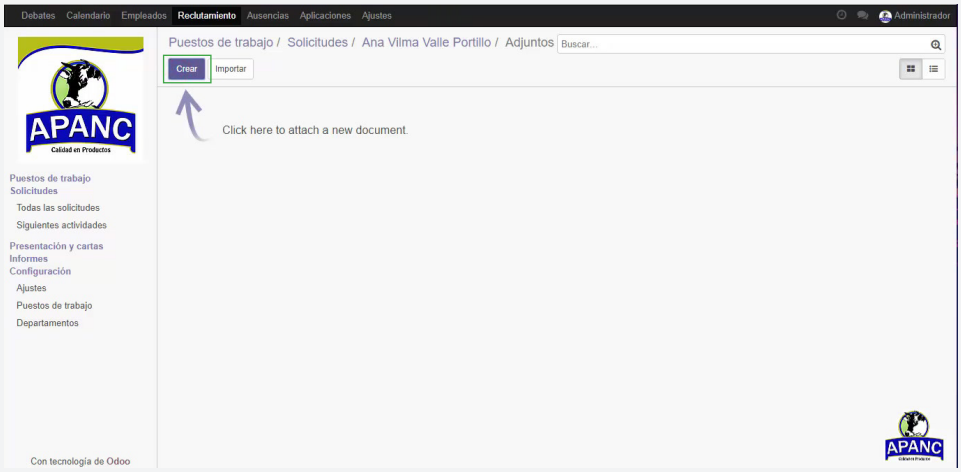


Imagen n° 32. Pantalla para adjuntar documentos

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.3.5

En la casilla se escribirá el nombre del archivo a adjuntar .

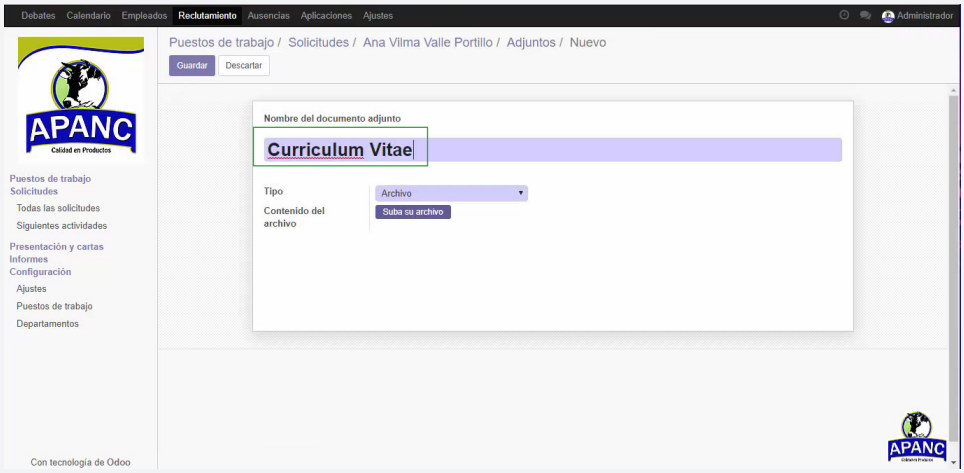


Imagen n° 33. Pantalla para adjuntar documentos

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.3.6

Se deberá seleccionar el botón “subir su archivo” .

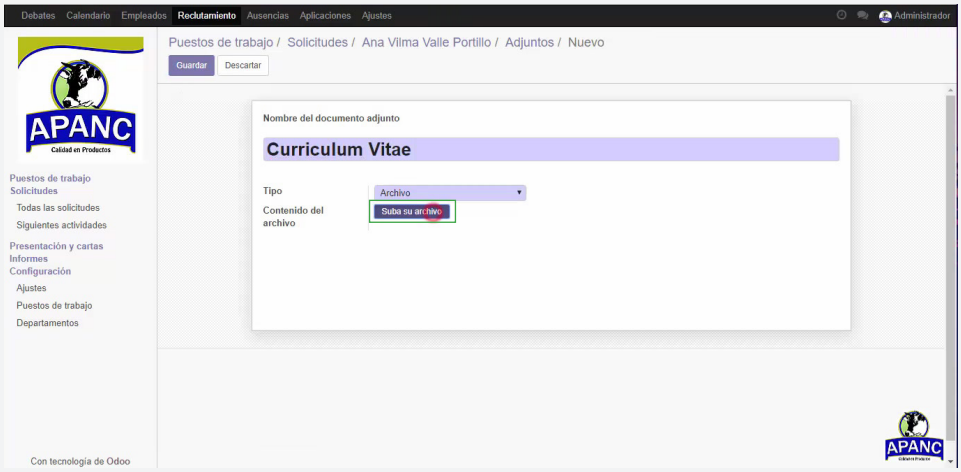


Imagen n° 34. Pantalla para adjuntar documentos

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.3.7

Posteriormente se deberá seleccionar el documento a adjuntar y luego se seleccionará el botón “Abrir”.

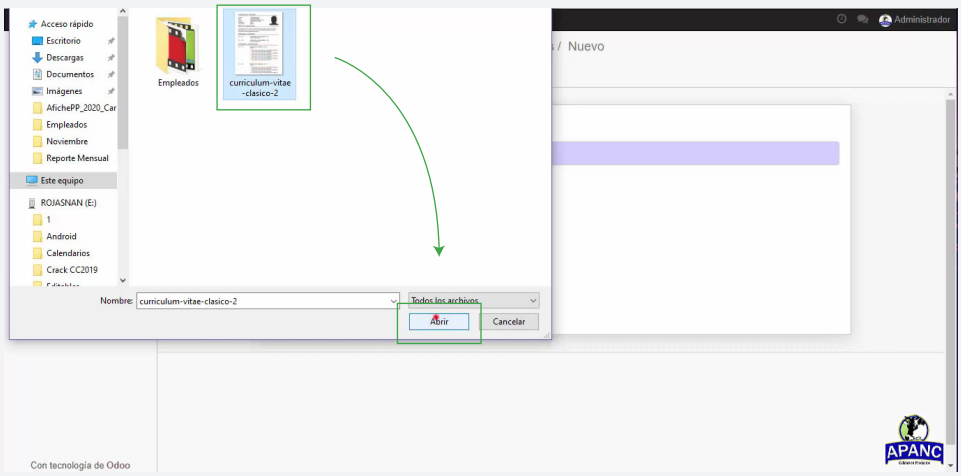


Imagen n° 35. Pantalla de selección de documento

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.3.8

Luego se deberá seleccionar el botón “guardar”.

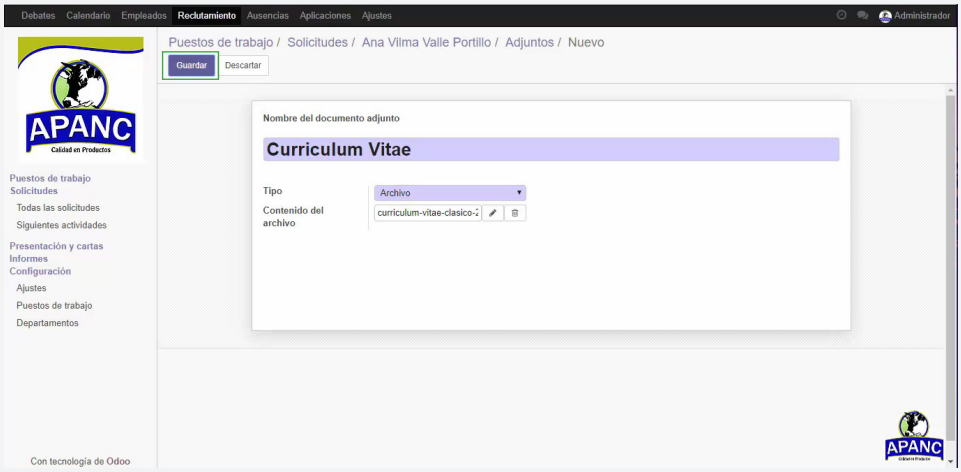


Imagen n° 36. Pantalla para adjuntar documentos

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.3.9

Se deberá seleccionar el botón “solicitudes” para volver a la pantalla de selección de personal, en donde verificaremos si el perfil del solicitante contiene el archivo que acabamos de adjuntar .

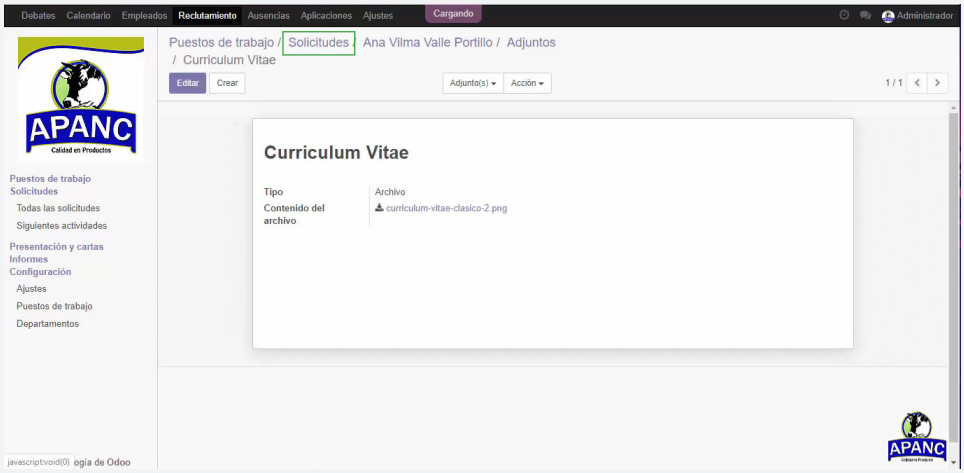


Imagen n° 37. Pantalla para adjuntar documentos

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.3.10

Observaremos que el perfil del solicitante contiene un documento, para verificar si es el correcto, se deberá seleccionar el botón “1 Documentos” .

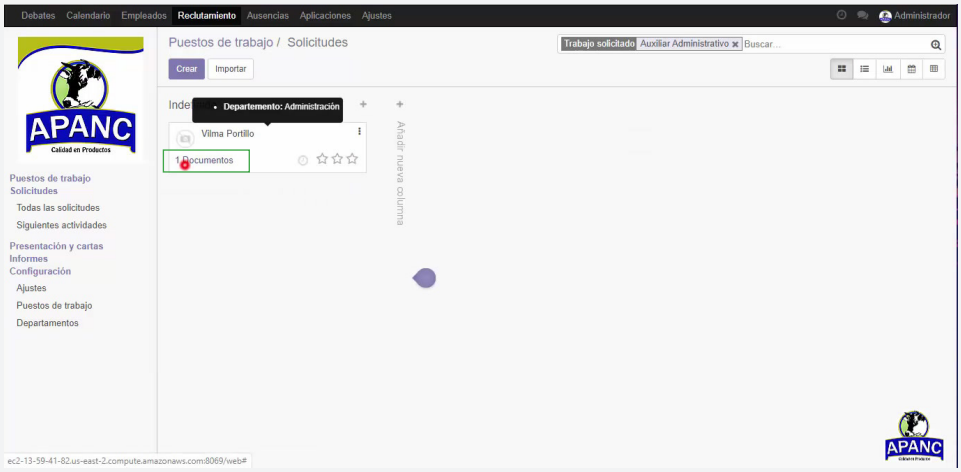


Imagen n° 38. Pantalla de selección de personal

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 3.3.11

Posteriormente se abrirá el documento adjuntado anteriormente.

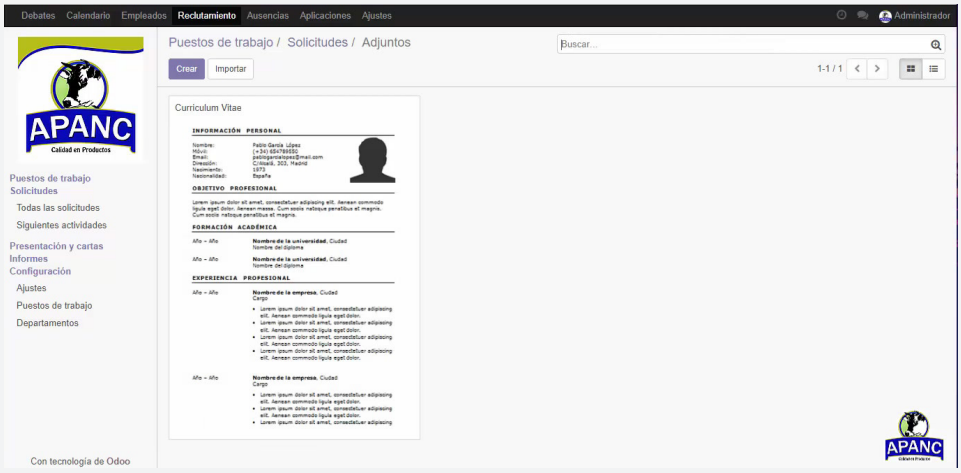


Imagen n° 39. Pantalla de adjuntos

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

4 MÓDULO DE EMPLEADOS

En el módulo de empleados, se podrá crear el puesto de trabajo, el nombre del departamento y todos los empleados con los que cuenta la asociación con todos sus datos personales, cargo, el responsable, departamento al que pertenece, junto con la fotografía de cada uno, si en algún momento se desea información rápidamente podrá obtenerse.

PASO 4.1

Se deberá seleccionar el botón “Empleados” en la barra de menú ubicada en la parte superior de la pantalla.

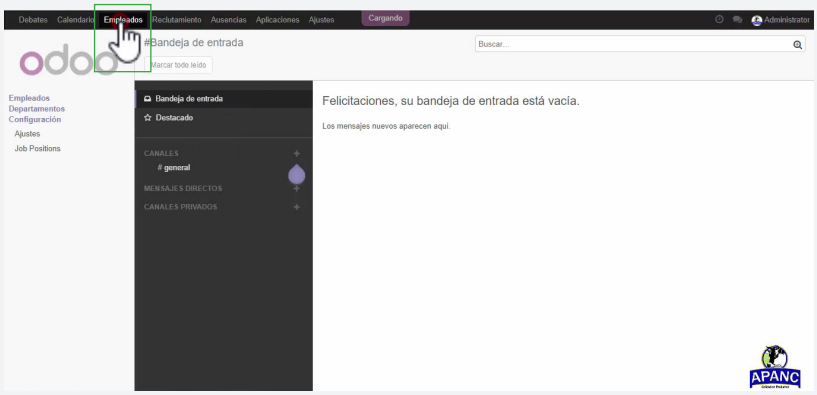


Imagen n° 40. Pantalla bandeja de entrada

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 4.2

Posteriormente se deberá seleccionar el botón “job position” o “puesto de trabajo” ubicado en la parte izquierda de la pantalla.

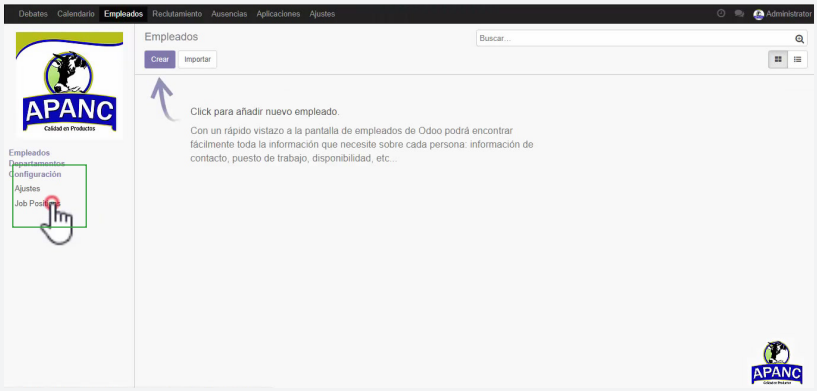


Imagen n° 41. Pantalla de módulo de empleados

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 4.3

Luego dentro de la pantalla puesto de trabajo se deberá seleccionar el botón “crear” .

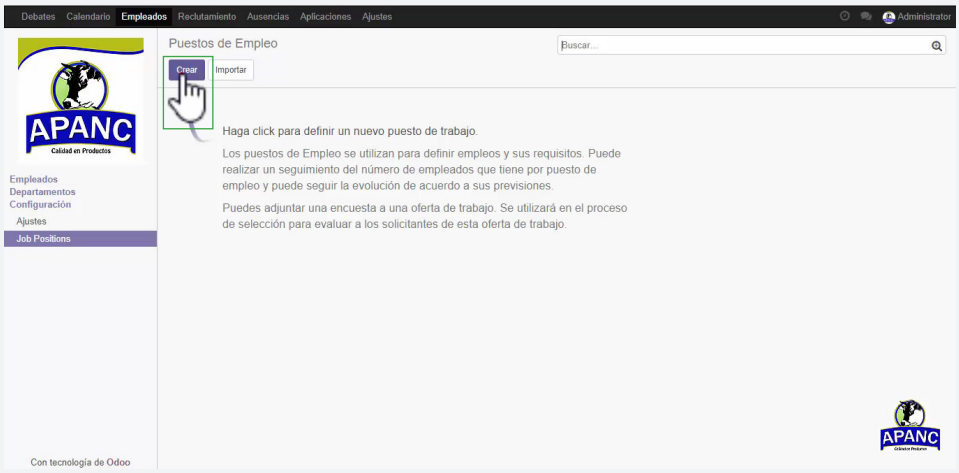


Imagen n° 42. Pantalla de selección de personal

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 4.4

Se deberá llenar la casilla de puesto de empleo y luego se deberá de seleccionar el botón guardar.

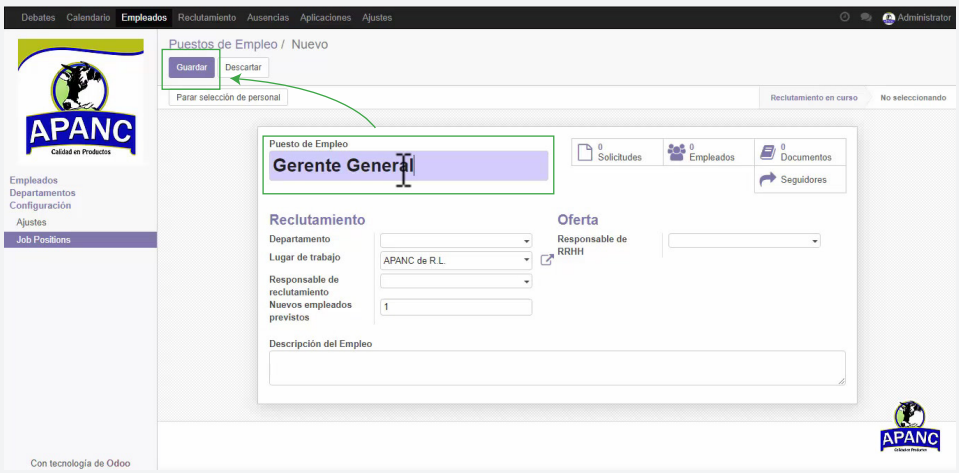


Imagen n° 43. Pantalla de puesto de trabajo

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 4.5

Posteriormente se deberá seleccionar el botón “Departamentos” ubicado en la parte izquierda de la pantalla.

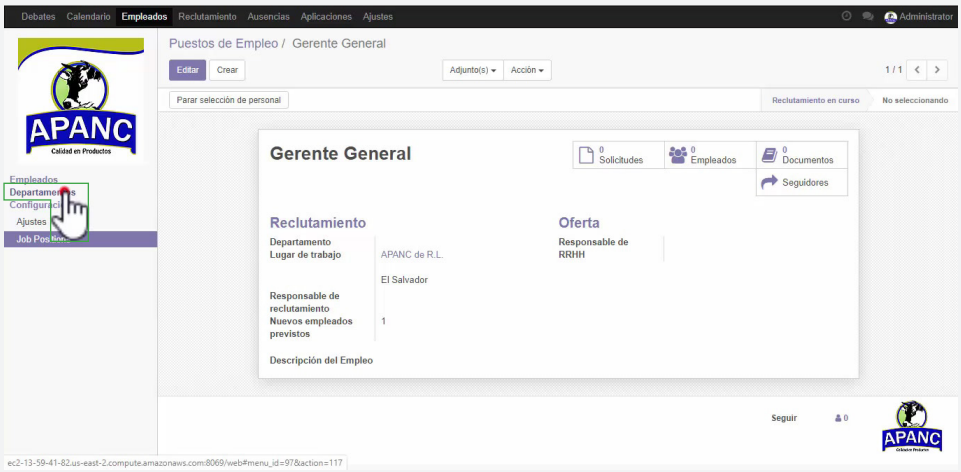


Imagen n° 44. Pantalla de puesto de trabajo

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 4.6

Una vez dentro de la pantalla departamentos se deberá seleccionar el botón “crear”.

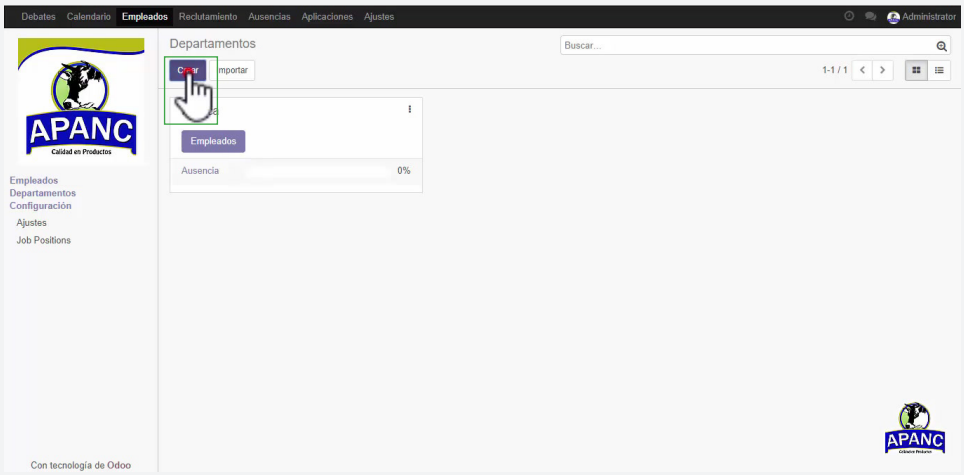


Imagen n° 45. Pantalla creación de departamentos

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 4.7

Se deberá completar la casilla con el nombre de departamento y posteriormente se deberá seleccionar el botón “guardar” .

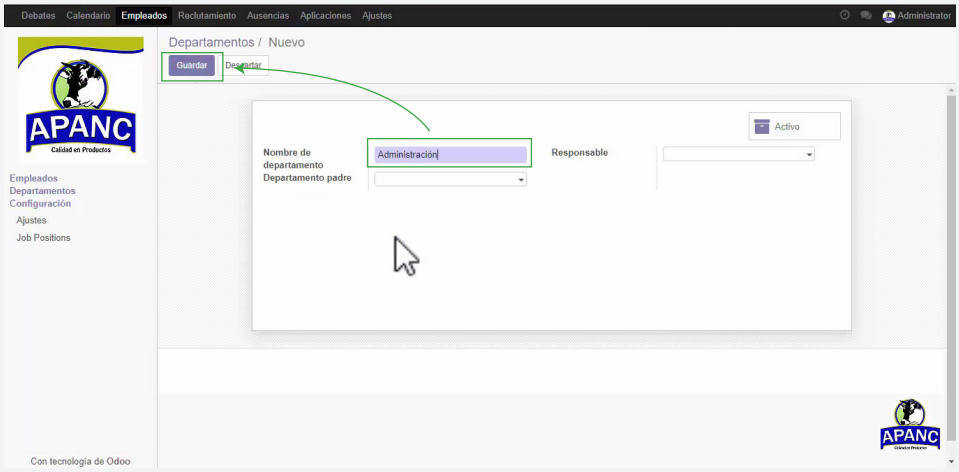


Imagen n° 46. Pantalla de creación de departamento

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 4.8

Luego en la parte izquierda de la pantalla se deberá seleccionar el botón “empleado”.

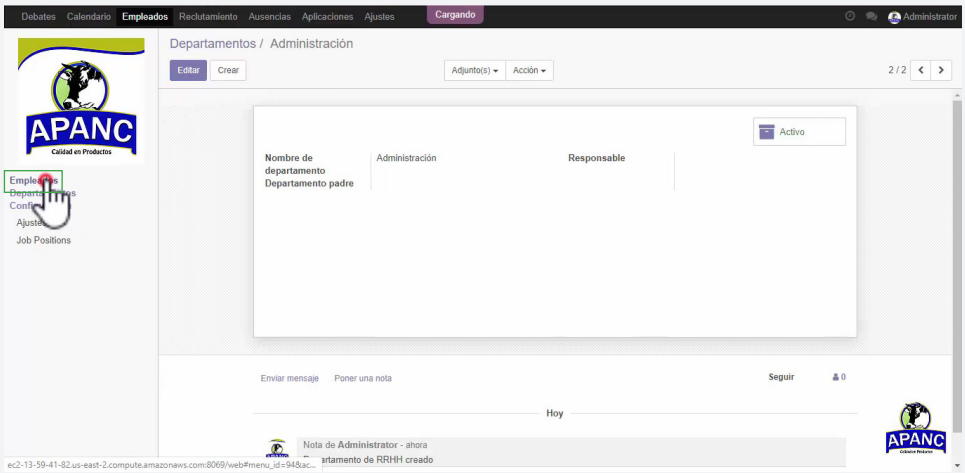


Imagen n° 47. Pantalla de creación de departamento

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 4.9

Dentro de la pantalla Empleados, se deberá seleccionar el botón crear.

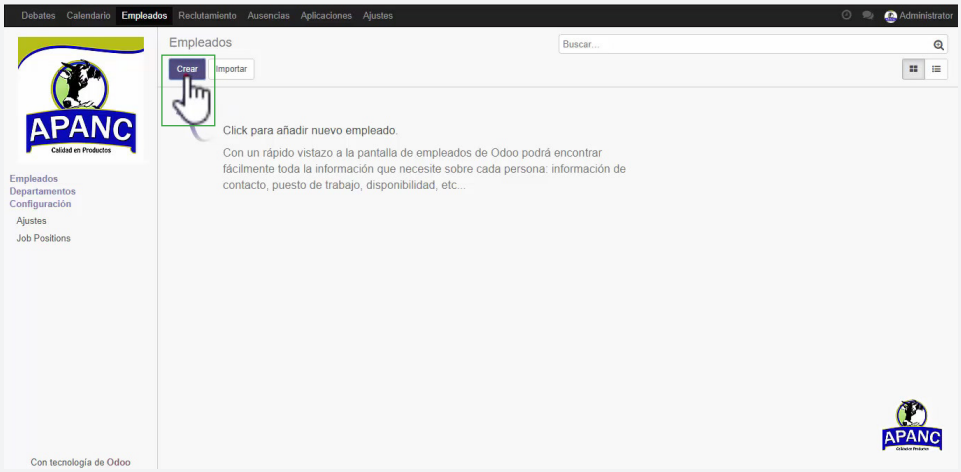


Imagen n° 48. Pantalla de creación de empleados

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 4.10

Se deberá escribir el nombre del empleado a crear en la casilla “nombre”.

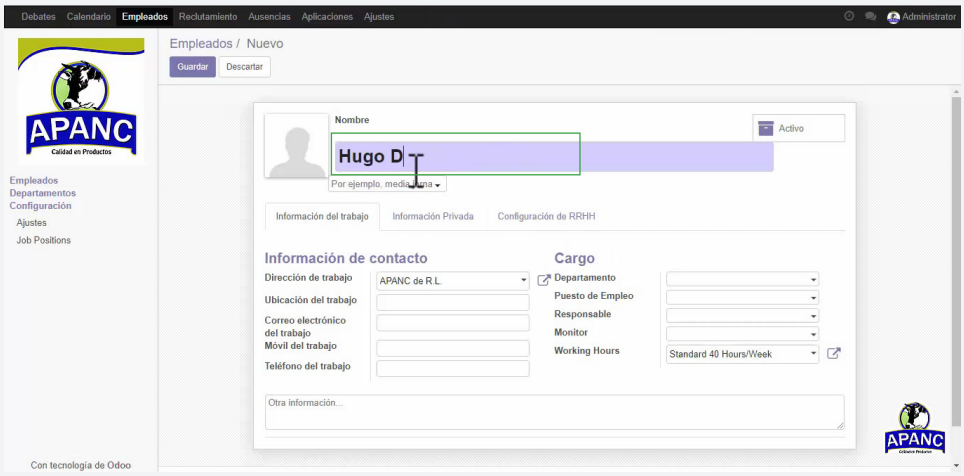


Imagen n° 49. Pantalla de creación de empleados

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 4.7

Para colocar la foto del empleado que se está creando, se deberá seleccionar el cuadro que tiene una silueta .

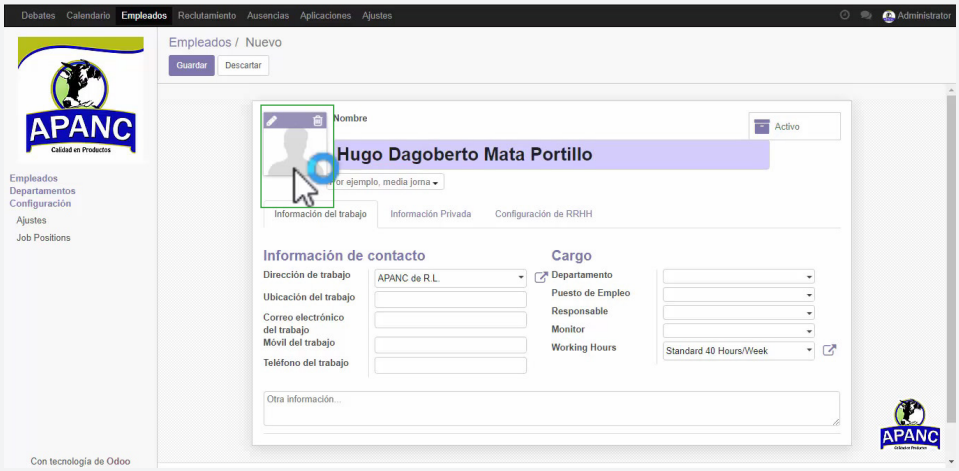


Imagen n° 50. Pantalla de creación de empleados

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 4.8

Se deberá buscar en la carpeta donde se encuentran todas las fotos de los empleados para seleccionar el que se está creado, posteriormente se deberá seleccionar el botón “abrir”.

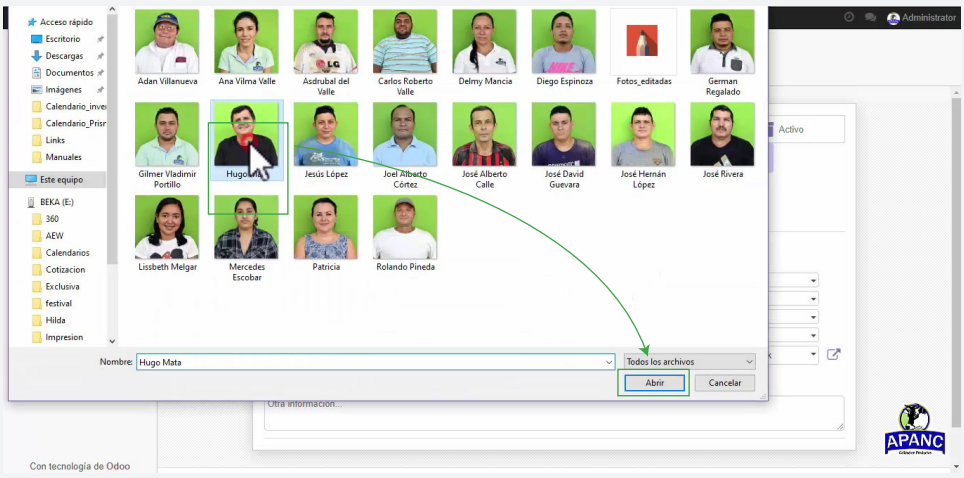


Imagen n° 51. Pantalla de selección de fotografía

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 4.9

Una vez colocada la fotografía se deberá completar las casillas con la información del empleado que se está creando.

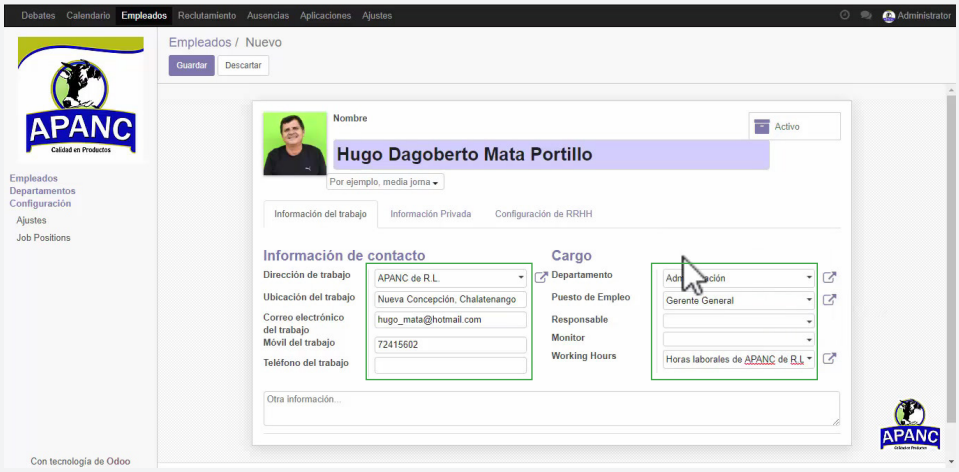


Imagen n° 52. Pantalla de creación de empleados

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 4.10

Para seguir completando todos los datos del empleado se deberá seleccionar el botón “información privada”.

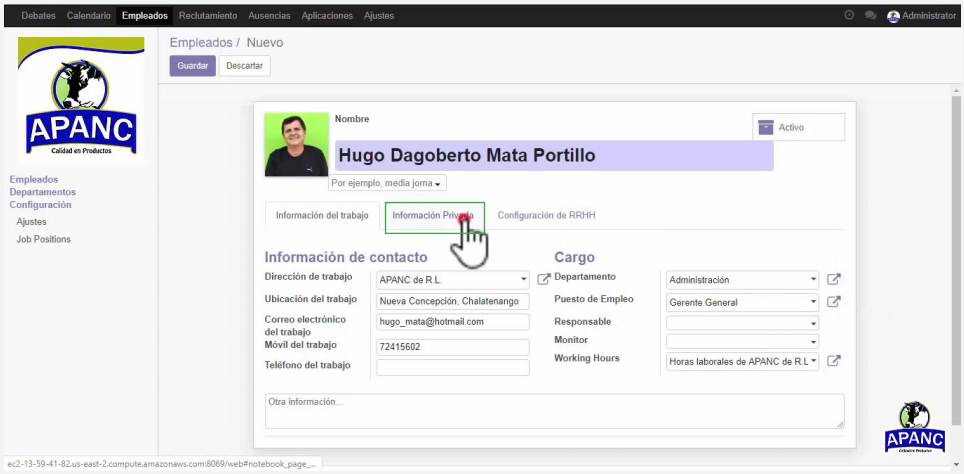


Imagen n° 53. Pantalla de creación de empleados

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 4.11

Se deberá completar cada casilla con los datos del empleado que se está creando.

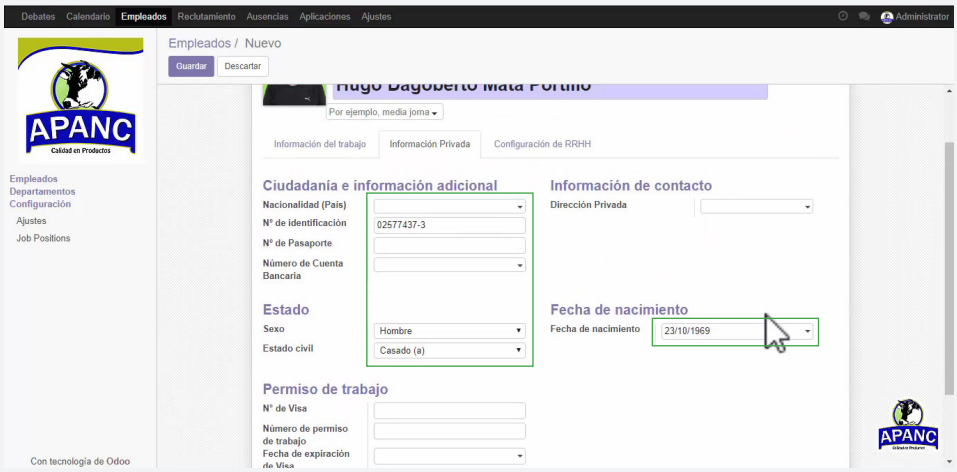


Imagen n° 54. Pantalla de creación de empleados

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 4.12

Una vez completadas todas las casillas con los datos del empleado, se deberá seleccionar el botón “guardar”.

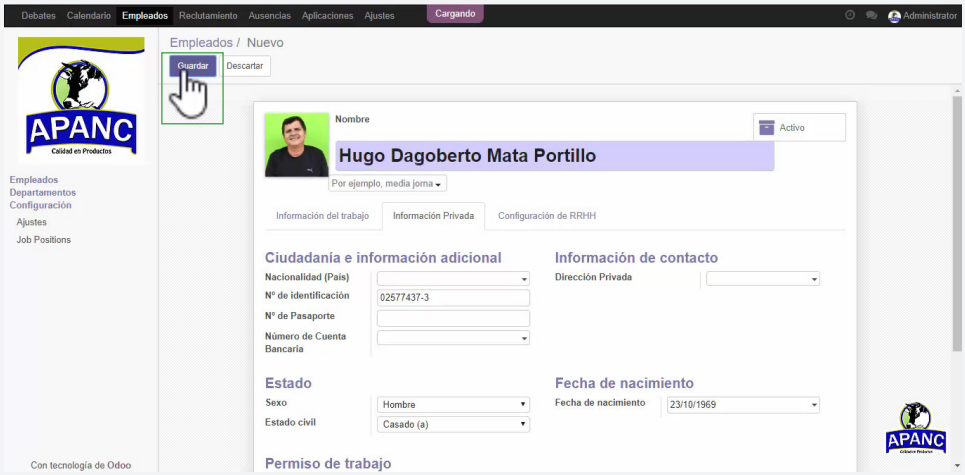


Imagen n° 55. Pantalla de creación de empleados

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

5 MÓDULO DE CALENDARIO

En el módulo de calendario se podrá organizar las diferentes reuniones con los usuarios creados con anterioridad.

PASO 5.1

Se deberá seleccionar el botón “Calendario” en la barra de menú ubicada en la parte superior de la pantalla.

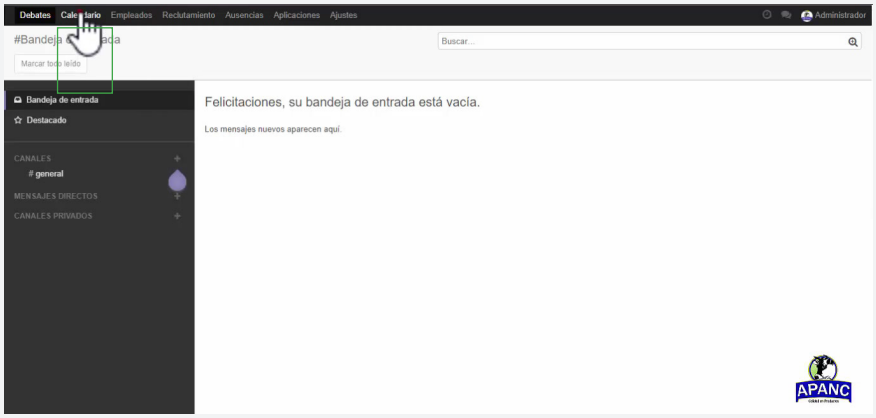


Imagen n° 56. Pantalla bandeja de entrada

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 5.2

Posteriormente se deberá seleccionar en el calendario del lado derecho de la pantalla el mes y día que se realizará la reunión para agendarla.

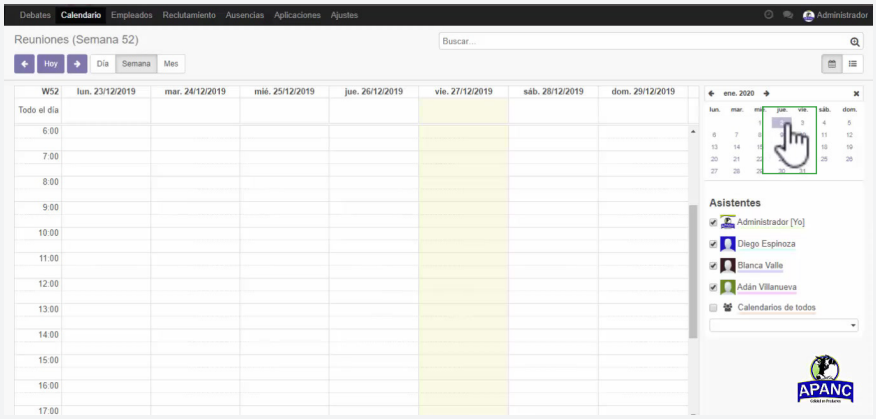


Imagen n° 57. Pantalla de módulo de calendario

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 5.2

Se deberá seleccionar el día y hora que se agendará la reunión.

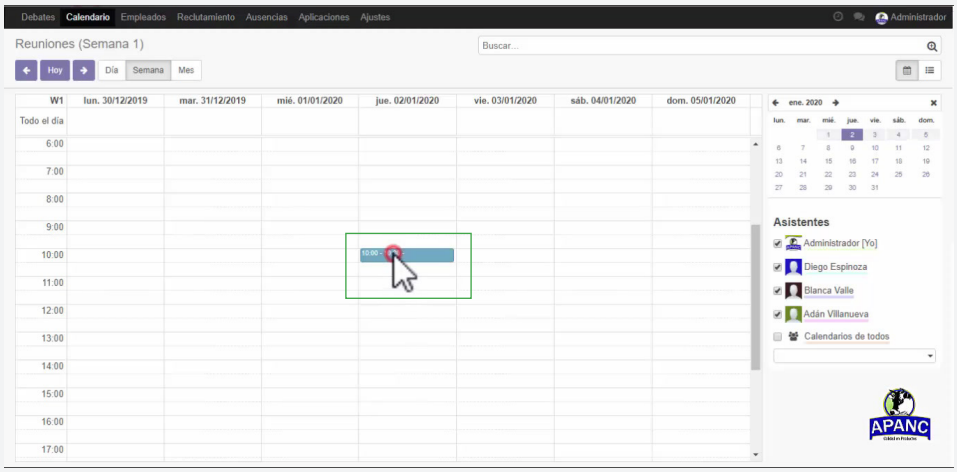


Imagen n° 58. Pantalla de módulo de calendario

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 5.3

Posteriormente se deberá completar la casilla con el nombre de la reunión a agendar, luego se seleccionará el botón “Crear”.

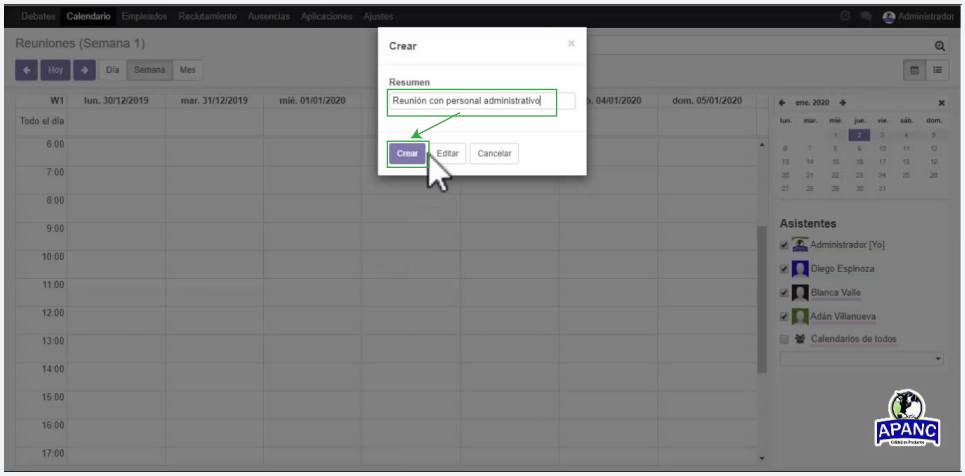


Imagen n° 59. Pantalla de título de reunión a agendar

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 5.4

Una vez creada la reunión, en el cuadro ubicado en el lado derecho de la pantalla, está enlistado el perfil de los empleados que participarán en la reunión, si en algún caso no está dicha persona, se deberá seleccionar la casilla en blanco, y luego “buscar”.

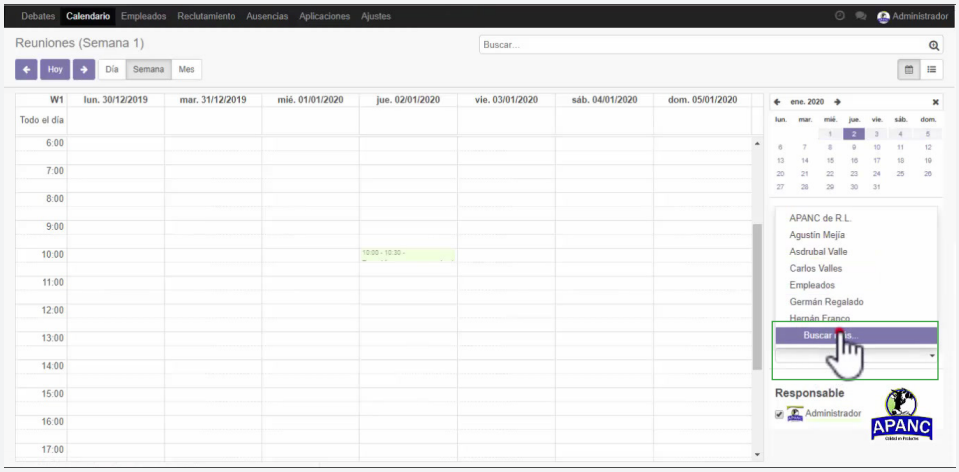


Imagen n° 60. Pantalla de módulo de calendario

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 5.5

En la pantalla de búsqueda, se deberá escribir en la casilla “nombre” la persona que se desea buscar, posteriormente se seleccionará el nombre.

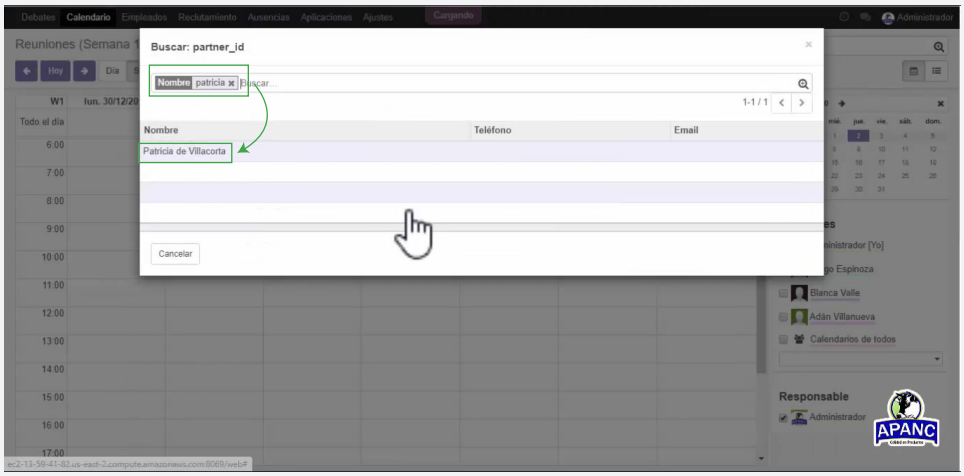


Imagen n° 61. Pantalla de búsqueda de empleado

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 5.6

Luego en la pantalla del módulo de calendario la casilla en la que se agendo la reunión cambiará de color, además en el lado derecho de la pantalla, en el apartado “asistentes” se encuentran con un check, las personas seleccionadas para dicha reunión.

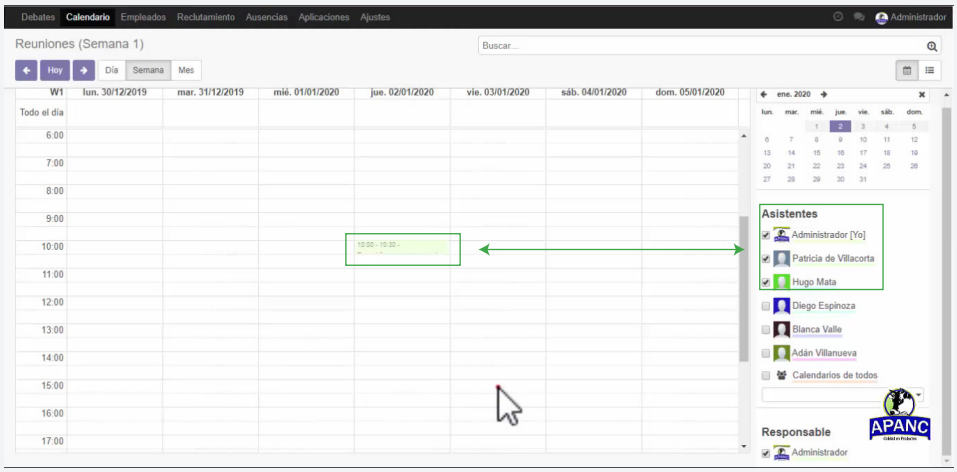


Imagen n° 62. Pantalla de módulo de calendario

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 5.7

Para revisar si está correctamente agendada la reunión, se deberá dar “click” en la casilla de color, y nos aparecerá toda la información, además se podrá editar si hay algún tipo de cambio y sino solo se seleccionara el botón “cerrar”.

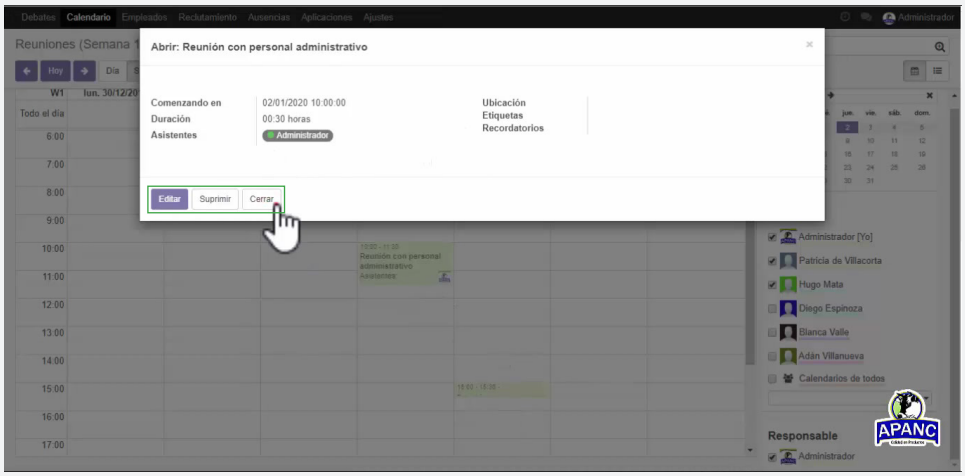


Imagen n° 63. Pantalla de información de reunión agendada

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

6 MÓDULO DE AUSENCIAS

En el módulo de ausencias, se podrá llevar el control y orden de las faltas de cada empleado, por fecha, día y razón.

PASO 6.1

Se deberá seleccionar el botón “Ausencias” en la barra de menú ubicada en la parte superior de la pantalla.

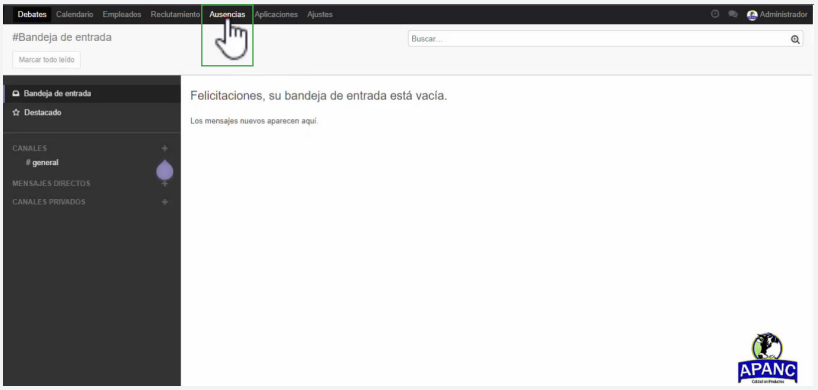


Imagen n° 64. Pantalla bandeja de entrada

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 6.2

Posteriormente se deberá seleccionar en el calendario del lado derecho de la pantalla el mes y día de la ausencia del empleado.

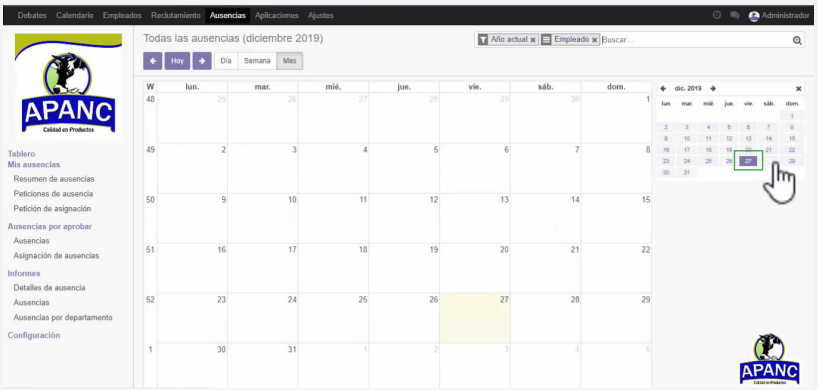


Imagen n° 65. Pantalla de módulo de ausencias

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 6.3

Aparecerá la jornada del día seleccionado en el calendario dividido por horas, posteriormente se deberá seleccionar la casilla que se desee.

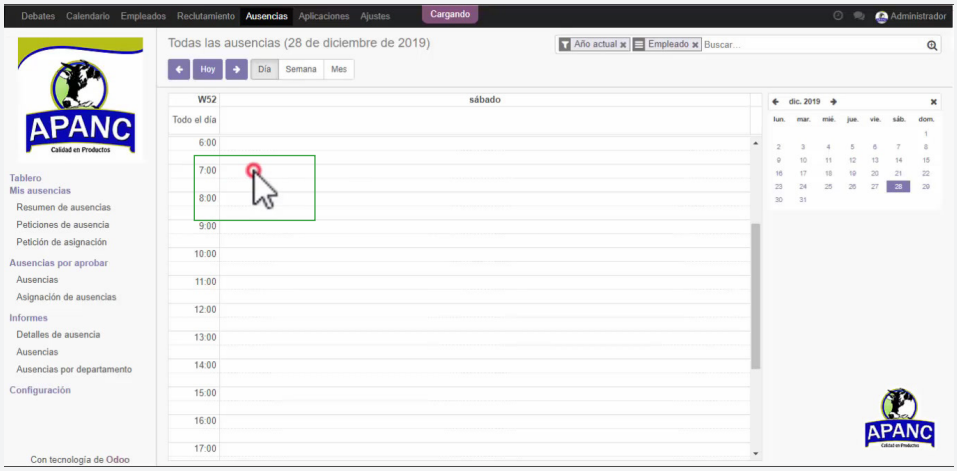


Imagen n° 66. Pantalla de módulo de ausencias

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 6.4

Posteriormente se deberá completar todas las casillas para registrar la descripción del permiso, tipo de ausencia, duración, nombre del empleado y el departamento al que pertenece.

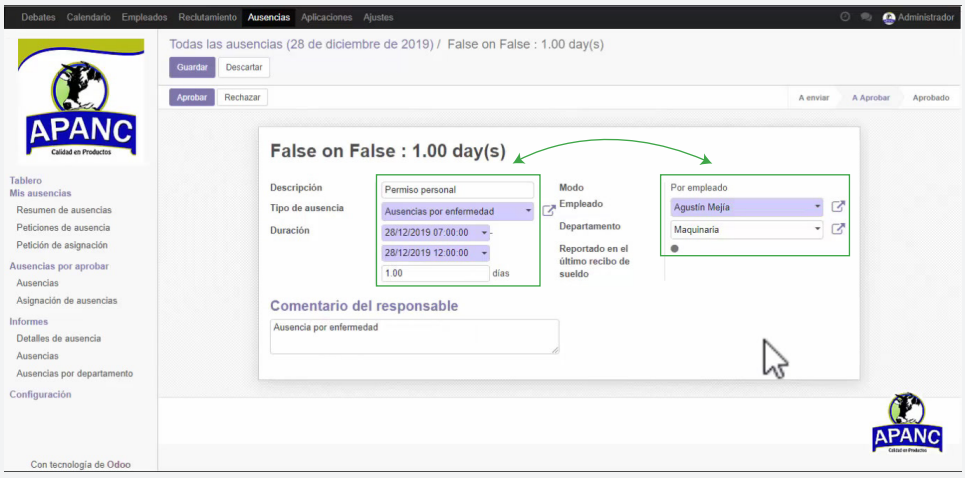


Imagen n° 67. Pantalla de registro de información de ausencia

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 6.5

Posteriormente se deberá seleccionar el botón “guardar”.

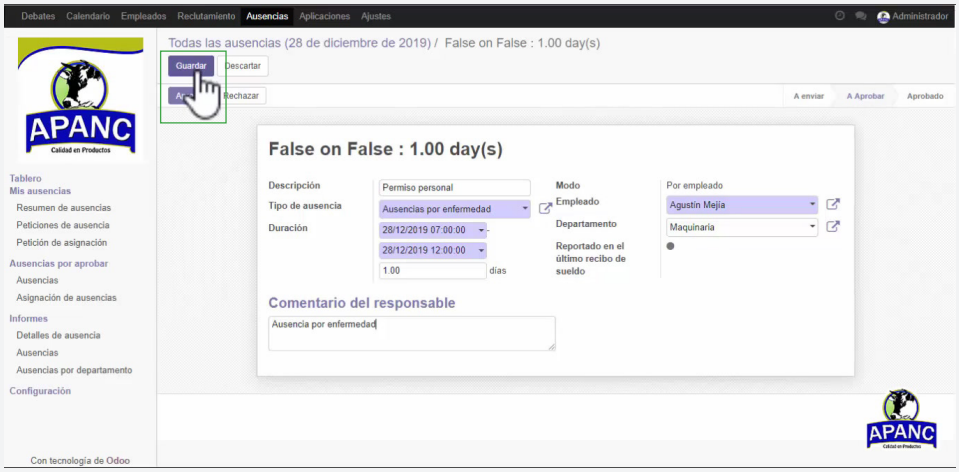


Imagen n° 68. Pantalla de registro de información de ausencia

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 6.6

Luego se deberá bajar en la pantalla, aparecerá el estado “A Aprobar” y toda la información registrada de la ausencia del empleado.

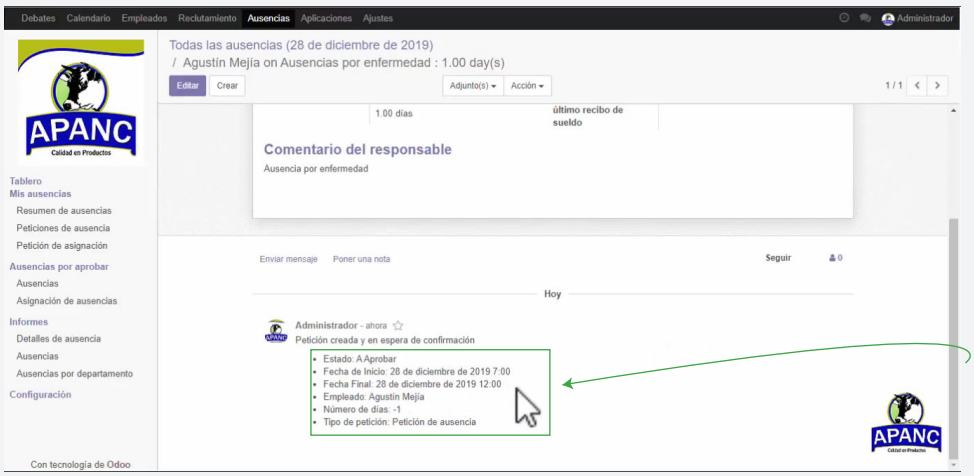


Imagen n° 69. Pantalla para aprobación de ausencia

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 6.7

Se deberá volver a subir en la pantalla, y se seleccionará el botón “aprobar” para que el estado cambie a “aprobado”.

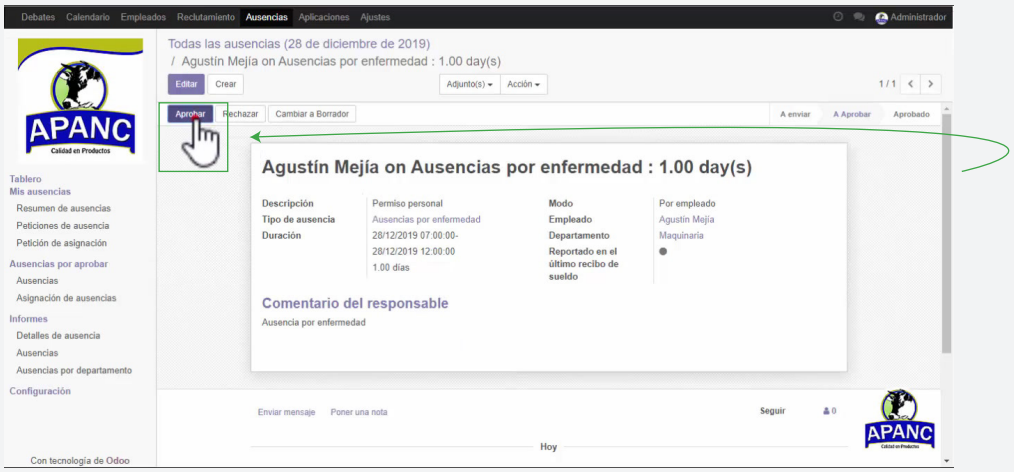


Imagen n° 70. Pantalla para aprobación de ausencia

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.

PASO 6.8

Luego al seleccionar el botón “calendario” en la barra de menú en la parte superior de la pantalla, se observará la ausencia aprobada el día en el que se registro.

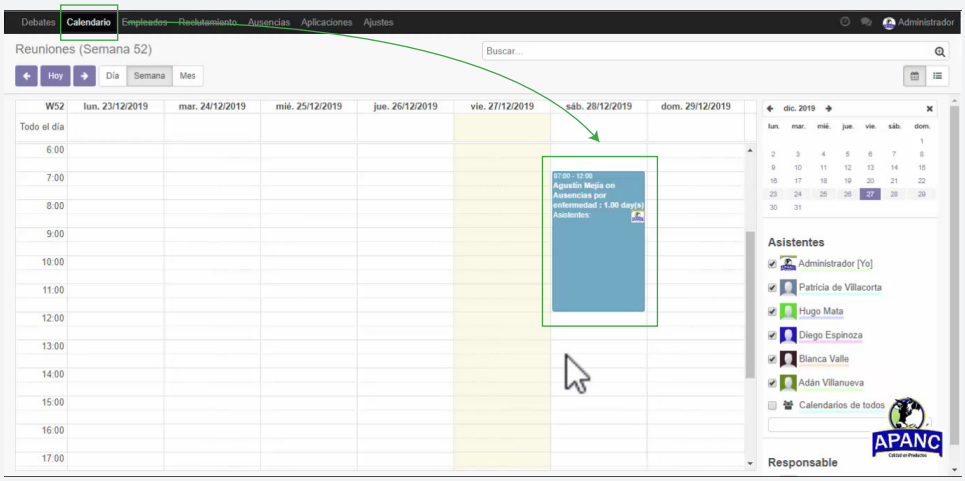


Imagen n° 71. Pantalla de módulo de calendario

Fuente: Módulos creados en la plataforma Odoo por Ingenia Consultores para la empresa Apanc de R.L.





INGENIA
CONSULTORES
Maximizamos el valor de tu organización

APANC

Calidad en productos

INFORME

DE SEGUIMIENTO



ÍNDICE

1. Informe de seguimiento 1

1.1 Presentación de equipo consultor. 1

1.2 Primera visita – Diagnóstico 1. 2

1.3 Segunda visita – Diagnóstico 2. 3

1.4 Tercera visita – Diagnóstico 3. 4

1.5 Cuarta visita – Diagnóstico 4. 5

1.6 Presentación de diagnóstico y determinación de acción clave de éxito.... 6

1.7 Presentación de avances de acción clave de éxito. 7

1.8 Inducción y capacitación de acción clave de éxito. 8

1.9 Interacción con plataforma Odoo y demostración de videos tutoriales. 9

1.10 Aprobación de contenido de manuales, capacitación de herramientas y plataforma Odoo. 10

1.11 Presentación y capacitación de manuales realizados..... 11

2. Fotografías del proceso 12

2.1 Presentación de equipo consultor 12

2.2 Desarrollo de diagnostico..... 13

2.3 Presentación del diagnóstico y determinación de acción clave de éxito. 15

1. Informe de seguimiento

1.1 Presentación de equipo consultor.

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: PRESENTACIÓN INICIAL A APANC, DE R.L.

Fecha: 20/09/2019

Equipo Consultor: INGENIA CONSULTORES

Nombre y Apellidos	Firma
1) KARLA MARÍA CRUZ DE ROMERO	
2) REBECA LISETTE CRUZ REYES	
3) NANCY STEFANY ROJAS CONTRERAS	
4) RONALD STANLEY RODRÍGUEZ ACOSTA	

Breve descripción de la actividad realizada:

Reunidos en las Instalaciones de la Universidad Tecnológica de El Salvador, Facultad de Maestrías, en el aula 101, a las diez horas, los miembros del Equipo Ingenia Consultores, junto con las Licenciadas Mary Herrera de Retana, Coordinadora de Proyectos de Centromype y Patricia Villacorta, Gerente General de APANC, de R.L., se dio por iniciada la exposición inicial , cuya finalidad fue la Presentación del Equipo Consultor al empresario y del Proceso de Consultoría Integral Colaborativa a realizar con su respectivo cronograma de actividades; se expusieron algunas generalidades del proceso, y se estableció que los días en que se realizarán las visitas al empresario a lo largo del proceso de graduación, serán los días sábados, iniciando el día 21 de septiembre del corriente año.

Firma del Empresario:

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN
APANC
Calidad en Productos

1.2 Primera visita – Diagnóstico 1.

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: PRIMERA VISITA A APANC, DE R.L.

Fecha: 21/09/2019

Equipo Consultor: INGENIA CONSULTORES

Nombre y Apellidos	Firma
1) KARLA MARÍA CRUZ DE ROMERO	
2) REBECA LISETTE CRUZ REYES	
3) NANCY STEFANY ROJAS CONTRERAS	
4) RONALD STANLEY RODRÍGUEZ ACOSTA	

Breve descripción de la actividad realizada:

Ubicados en las Instalaciones de APAC de R.L., ubicadas en 2ª y 8ª Calle Oriente, Barrio El Rosario, Nueva Concepción Chalatenango, a partir de las ocho de la mañana, se procedió a entrevistar a la Licenciada Patricia Villacorta, Gerente General y al Ing. Hugo Dagoberto Mata Portillo, Representante Legal de APAC, con la finalidad de obtener los datos necesarios para el llenado de la primera parte de la herramienta que será utilizada en la realización del Diagnóstico (Tercera etapa del Proceso de Consultoría Integral Colaborativa), avanzando en las primeras tres áreas; posteriormente, se realizó un recorrido por las instalaciones y se procedió a tomar una Sesión de Fotografías y videos en la Planta.

Firma del Empresario:

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN – APANC – Calidad en Productos

1.3 Segunda visita – Diagnóstico 2.

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: SEGUNDA VISITA A APANC, DE R.L.

Fecha: 28/09/2019

Equipo Consultor: INGENIA CONSULTORES

Nombre y Apellidos	Firma
1) KARLA MARÍA CRUZ DE ROMERO	
2) REBECA LISETTE CRUZ REYES	
3) NANCY STEFANY ROJAS CONTRERAS	
4) RONALD STANLEY RODRÍGUEZ ACOSTA	

Breve descripción de la actividad realizada:

Ubicados en las Instalaciones de APAC de R.L., ubicadas en 2ª y 8ª Calle Oriente, Barrio El Rosario, Nueva Concepción Chalatenango, a partir de las ocho de la mañana, se procedió a entrevistar al Ingeniero Hugo Dagoberto Mata Portillo, Representante Legal de APAC, con la finalidad de obtener los datos necesarios para el llenado de la segunda parte de la herramienta que será utilizada en la realización del Diagnóstico (Tercera etapa del Proceso de Consultoría Integral Colaborativa), avanzando en cuatro áreas: Mercadeo y Ventas, Gestión Ambiental, Estructura Organizacional y Gestión de Información.

Firma del Empresario:

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN
APANC
Calidad en Productos

1.4 Tercera visita – Diagnóstico 3.

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: TERCERA VISITA A APANC, DE R.L.

Fecha: 05/10/2019

Equipo Consultor: INGENIA CONSULTORES

Nombre y Apellidos	Firma
1) KARLA MARÍA CRUZ DE ROMERO	
2) REBECA LISETTE CRUZ REYES	
3) NANCY STEFANY ROJAS CONTRERAS	
4) RONALD STANLEY RODRÍGUEZ ACOSTA	

Breve descripción de la actividad realizada:

Ubicados en las Instalaciones de APANC de R.L., ubicadas en 2ª y 8ª Calle Oriente, Barrio El Rosario, Nueva Concepción Chalatenango, a partir de las ocho de la mañana, se procedió a entrevistar al Ingeniero Hugo Dagoberto Mata Portillo, Representante Legal de APANC, con la finalidad de obtener los datos necesarios para el llenado de la herramienta que será utilizada en la realización del Diagnóstico (Tercera etapa del Proceso de Consultoría Integral Colaborativa), avanzando en dos áreas: Innovación Tecnológica y Gestión de Calidad. Por otra parte, se entrevistó a la Licenciada Patricia Valle de Villacorta, en su calidad de Gerente General de APANC, de R.L., obteniendo los datos correspondientes al área de Producción y Operaciones; finalmente, se entrevistó al Licenciado German Armando Claros, quién desempeña el cargo de Contador de APANC, de R.L., obteniendo la información correspondiente al área de Finanzas; obteniendo así a esta fecha, la información correspondiente a un total de 11 áreas.

Firma del Empresario:

1.5 Cuarta visita – Diagnóstico 4.

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: CUARTA VISITA A APANC, DE R.L.

Fecha: 12/10/2019

Equipo Consultor: INGENIA CONSULTORES

Nombre y Apellidos	Firma
1) KARLA MARÍA CRUZ DE ROMERO	
2) REBECA LISETTE CRUZ REYES	
3) NANCY STEFANY ROJAS CONTRERAS	
4) RONALD STANLEY RODRÍGUEZ ACOSTA	

Breve descripción de la actividad realizada:

Ubicados en las Instalaciones de APANC, de R.L., ubicadas en 2ª y 8ª Calle Oriente, Barrio El Rosario, Nueva Concepción Chalatenango, a partir de las ocho de la mañana, se procedió a entrevistar a la Señorita Ana Vilma Valle, Auxiliar Administrativo, de APANC, con la finalidad de obtener los datos necesarios para el llenado de la herramienta que será utilizada en la realización del Diagnóstico (Tercera etapa del Proceso de Consultoría Integral Colaborativa), avanzando en la última área: Recursos Humanos, la información de dicha área fue complementada por el Ingeniero Hugo Dagoberto Mata Portillo, Representante Legal de APANC; obteniendo así a esta fecha, la información correspondiente a un total de 12 áreas.

Firma del Empresario:

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN
APANC
Calidad en Productos

1.6 Presentación de diagnóstico y determinación de acción clave de éxito.

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: PRESENTACIÓN DIAGNÓSTICO Y SELECCIÓN DE ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO A APANC, DE R.L.

Fecha: 25/10/2019

Equipo Consultor: INGENIA CONSULTORES

Nombre y Apellidos	Firma
1) KARLA MARÍA CRUZ DE ROMERO	
2) REBECA LISETTE CRUZ REYES	
3) NANCY STEFANY ROJAS CONTRERAS	
4) RONALD STANLEY RODRÍGUEZ ACOSTA	

Breve descripción de la actividad realizada:

Ubicados en las Instalaciones de APANC, de R.L., ubicadas en 2ª y 8ª Calle Oriente, Barrio El Rosario, Nueva Concepción Chalatenango, a partir de las doce horas con treinta minutos, encontrándose presentes el Ing. Hugo Dagoberto Mata Portillo, Representante Legal de APANC, de R.L., la Licenciada Patricia Valle de Villacorta, Gerente General de APANC, de R.L., y el equipo consultor, se procedió a realizar la presentación del Diagnóstico realizado en la Tercera Etapa del Proceso de Consultoría Integral Colaborativa, las áreas de fortalezas y de oportunidad que fueron identificadas; así como la propuesta de siete acciones Clave de Éxito, sus beneficios, factibilidad e impacto.

Al concluir la presentación los representantes de APANC, de R.L., seleccionaron la Acción Clave de Éxito del Área de Recursos Humanos, Sub Área de Política de Personal, cuya solución es Diseño y Desarrollo de Sistema de Gestión del Recurso Humano. Comprometiéndose a brindar un activo acompañamiento; no se omite manifestar que en la presentación se les dio a conocer que en la solución seleccionada se incurrirá en gastos de renovación de usuario para la continuación del uso de ERP ODOO, a partir del siguiente año, con la finalidad que se le dé seguimiento a la herramienta una vez implementada.

Cabe detallar que la realización de la presentación realizada este día se encontraba programada a realizarse dentro de las instalaciones de la Universidad Tecnológica, Área de Maestrías, a las 10:00 a.m., no obstante, debido a inconvenientes suscitados a los representantes de la empresa, se les dificultó asistir; por lo que vía telefónica se acordó trasladar la reunión a las Instalaciones de APANC, de R.L., reprogramándose para las 12:30 p.m.

Firma del Empresario:

APANC

1.7 Presentación de avances de acción clave de éxito.

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: PRESENTACIÓN DE AVANCES DE ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO A APANC, DE R.L.

Fecha: 16/11/2019

Equipo Consultor: INGENIA CONSULTORES

Nombre y Apellidos	Firma
1) KARLA MARÍA CRUZ DE ROMERO	
2) REBECA LISETTE CRUZ REYES	
3) NANCY STEFANY ROJAS CONTRERAS	
4) RONALD STANLEY RODRÍGUEZ ACOSTA	

Breve descripción de la actividad realizada:

Ubicados en las Instalaciones de APANC, de R.L., ubicadas en 2ª y 8ª Calle Oriente, Barrio El Rosario, Nueva Concepción Chalatenango, a partir de las nueve horas, el equipo consultor procedió a entrevistar y a tomar fotografías al personal de la Asociación, con la finalidad de obtener información para conformar la base de datos de empleados, la cual será utilizada en el Módulo ODOO; asimismo, dichas entrevistas sirvieron para recolectar información que servirán de insumo para la elaboración del Manual de Organización y el Descriptor de Puestos con enfoque de competencias. El equipo consultor, procedió a realizar la presentación de los avances de la Acción Clave de Éxito, encontrándose presentes el Ing. Hugo Dagoberto Mata Portillo, Representante Legal de APANC, de R.L. y la Licenciada Patricia Valle de Villacorta, Gerente General de APANC, de R.L.

Firma del Empresario:

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN
APANC
Calidad en Productos

1.8 Inducción y capacitación de acción clave de éxito.

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: INFORME DE SEGUIMIENTO VISITA APANC

Fecha: 20/12/2019

Equipo Consultor: INGENIA CONSULTORES

Nombre y Apellidos	Firma
1) KARLA MARÍA CRUZ DE ROMERO	
2) REBECA LISETTE CRUZ REYES	
3) NANCY STEFANY ROJAS CONTRERAS	
4) RONALD STANLEY RODRÍGUEZ ACOSTA	

Breve descripción de la actividad realizada:

Ubicados en las Instalaciones de APANC, de R.L., ubicadas en 2ª y 8ª Calle Oriente, Barrio El Rosario, Nueva Concepción Chalatenango, a partir de las quince horas, el equipo consultor procedió a realizar actividades de capacitación relacionadas al Manual de Voluntariado, Focus Group relacionadas al Clima Laboral, actividades que se llevaron a cabo con personal de gerencia, encargados de área y operativo, toma de fotografías y video para realización de Manual de Inducción.

Firma del Empresario:

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN
APANC
Calidad en Productos

1.9 Interacción con plataforma Odoo y demostración de videos tutoriales.

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: IMPLEMENTACIÓN DE ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO APANC, DE R.L.

Fecha: 04/01/2020

Equipo Consultor: INGENIA CONSULTORES

Nombre y Apellidos	Firma
1) KARLA MARÍA CRUZ DE ROMERO	
2) REBECA LISETTE CRUZ REYES	
3) NANCY STEFANY ROJAS CONTRERAS	
4) RONALD STANLEY RODRÍGUEZ ACOSTA	

Breve descripción de la actividad realizada:

Ubicados en las Instalaciones de APANC, de R.L., ubicadas en 2ª y 8ª Calle Oriente, Barrio El Rosario, Nueva Concepción Chalatenango, a partir de las nueve horas, encontrándose presentes el Ing. Hugo Dagoberto Mata Portillo, Representante Legal de APANC, de R.L., la señorita Nohemy Ruth Landaverde, Auxiliar Administrativo de APANC, de R.L., y el equipo consultor, se procedió a realizar la presentación de la Plataforma Virtual ODOO, videos interactivos, Manual del usuario, Capacitación de la Plataforma ODOO, interacción y explicación de todos los módulos, además de realización de Taller de inducción, toma de fotografías de personal que integra la base de datos.

Firma del Empresario:

APANC
Calidad en Productos

1.10 Aprobación de contenido de manuales, capacitación de herramientas y plataforma Odoo.

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: IMPLEMENTACIÓN DE ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO APANC, DE R.L.

Fecha: 10 /01/2020

Equipo Consultor: INGENIA CONSULTORES

Nombre y Apellidos	Firma
1) KARLA MARÍA CRUZ DE ROMERO	
2) REBECA LISETTE CRUZ REYES	
3) NANCY STEFANY ROJAS CONTRERAS	
4) RONALD STANLEY RODRÍGUEZ ACOSTA	

Breve descripción de la actividad realizada:

Ubicados en las Instalaciones de APANC, de R.L., ubicadas en 2ª y 8ª Calle Oriente, Barrio El Rosario, Nueva Concepción Chalatenango, a partir de las quince horas, encontrándose presentes el Ing. Hugo Dagoberto Mata Portillo, Representante Legal de APANC, de R.L., y el equipo consultor, se hace constar que en esta fecha dicho representante concede la aprobación del contenido de los manuales, documentos, herramientas, diseño y uso de Módulo en Plataforma virtual ODOO y videos interactivos; debido a que fueron elaborados en forma conjunta; asimismo, se hace constar que la continuidad de la implementación de la acción clave de éxito corresponde al empresario .

Firma del Empresario:

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE NUEVA CONCEPCIÓN
APANC
Calidad en Productos

1.11 Presentación y capacitación de manuales realizados

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: IMPLEMENTACIÓN DE ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO APANC, DE R.L.

Fecha: 11/01/2020

Equipo Consultor: INGENIA CONSULTORES

Nombre y Apellidos	Firma
1) KARLA MARÍA CRUZ DE ROMERO	
2) REBECA LISETTE CRUZ REYES	
3) NANCY STEFANY ROJAS CONTRERAS	
4) RONALD STANLEY RODRÍGUEZ ACOSTA	

Breve descripción de la actividad realizada:

Ubicados en las Instalaciones de APANC, de R.L., ubicadas en 2ª y 8ª Calle Oriente, Barrio El Rosario, Nueva Concepción Chalatenango, a partir de las nueve horas, encontrándose presentes el Ing. Hugo Dagoberto Mata Portillo, Representante Legal de APANC, de R.L., la señorita Nohemy Ruth Landaverde, Auxiliar Administrativo de APANC, de R.L., y el equipo consultor, se procedió a realizar la presentación y capacitación del Diccionario de Competencias, Manual de Organización, Manual de Evaluación del Desempeño, Manual de Inducción, Manual de Selección de personal, y Plan de acción de clima laboral.

Firma del Empresario:

2. Fotografías del proceso

2.1 Presentación de equipo consultor

El primer acercamiento físico que su tuvo con personal de APANC de R.L. llevándose a cabo en el campus de Maestrías de la Universidad Tecnológica.

Realizándose las siguientes actividades: Presentación del cliente, presentación del equipo consultor, descripción del proceso de consultoría, descripción de la experiencia del equipo consultor y presentación del cronograma de actividades del proceso.



Fotografía 1 – Presentación del equipo consultor

2.2 Desarrollo de diagnostico

Como parte del proceso de consultoría se hicieron visitas a Asociación, a fin realizar el proceso de diagnóstico mediante la herramienta proporcionada por la Universidad Tecnológica. En esa ocasión se hicieron las siguientes actividades: Se explicó la herramienta de diagnóstico y se comenzó con el llenado de la herramienta con las diferentes áreas a evaluar.

A continuación, se muestra la fotografía del grupo consultor con el presidente de la Asociación APANC de R.L.



Fotografía 2 – Primera visita de desarrollo del diagnóstico



Fotografía 3 – Segunda visita de desarrollo del diagnóstico



Fotografía 4 – Tercera visita de desarrollo del diagnóstico



Fotografía 5 – Cuarta visita de desarrollo del diagnóstico

2.3 Presentación del diagnóstico y determinación de acción clave de éxito.

Se realizó la presentación del diagnóstico por parte del equipo consultor a la Asociación donde se dieron a conocer las fortalezas y las áreas de oportunidad y mejora; además, las posibles acciones claves de éxito. En esta misma reunión, por parte de la Asociación realizaron la elección de la Acción Clave de Éxito.



Fotografía 6 – Presentación del diagnóstico y elección de acción clave de éxito a desarrollar



Fotografía 7 – Presentación de avances de acción clave





Fotografía 8 – Presentación de avances de Manuales a elaborar y Sesiones de Clima Laboral



Fotografía 9 – Inducción sobre Plataforma Odoo y muestra de videos tutoriales





Fotografía 10 – Capacitación sobre herramienta de selección de personal y entrega de cuadros de Visión, Misión y valores.




Fotografía 11 – Aprobación de manuales y herramientas presentadas.








Fotografía 11 – Sociabilización de manuales realizados

APANC

Calidad en productos

PLAN DE ACCIÓN

DE CLIMA LABORAL



ÍNDICE

Plan de Acción de Clima laboral 1

1. **Que es clima laboral:** 1
2. **Realización de sesiones** 1
3. **Reporte de seguimiento** 2
4. **Comentarios por parte del personal** 2

Plan de Acción de Clima laboral

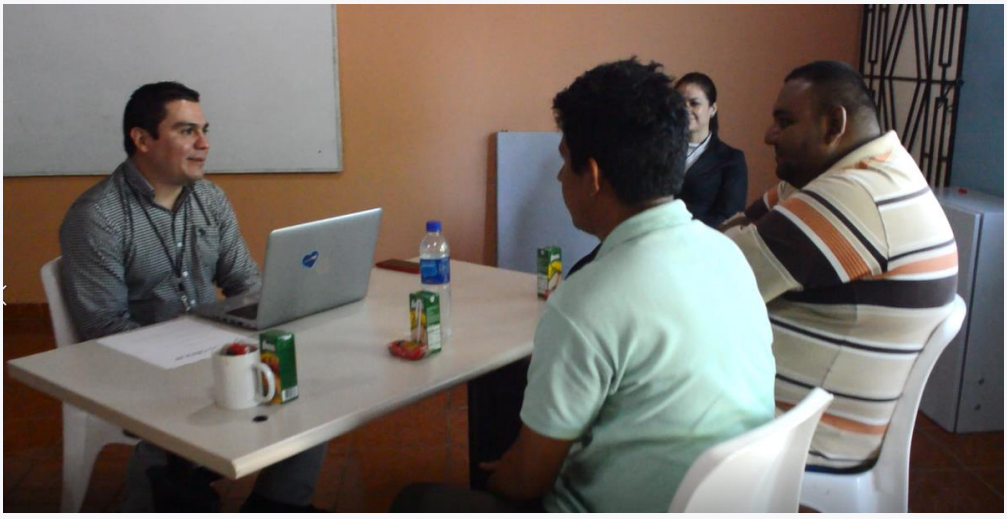
1. **Que es clima laboral:**

Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos, o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

2. **Realización de sesiones**

Se realizó sesiones con diferentes empleados de la empresa, esto con el finde obtener insumos para poder analizar situación actual de la empresa.



Fotografía 1 – Sesiones con diferentes empleados

3. Reporte de seguimiento

En base a la información obtenida se realiza reporte de seguimiento donde se colocará:

- Áreas de oportunidad.
- Prioridad.
- Responsable.
- Fecha de inicio.
- Acciones para ejecutar.

Comentario de Mejoras	Prioridad	Responsable	Fecha	Status	Acciones
Mejor salario para empleados viejos ya que hay nuevos que ganan igual	Baja	Gerencia	Por Definir	Pendiente	Estudio de salarios en conjunto con junta directiva
Equidad en carga laboral	Alta	Jefaturas	Por Definir	Pendiente	Redefinir las actividades de cada puesto y equilibrar carga laboral
Seguimiento de necesidades e herramientas de trabajo	Alta	Jefaturas	Por Definir	Pendiente	Validar herramientas necesarias para desempeñar las labores asignadas
Definicion de Contrato laboral	Media	Presidente	Por Definir	Pendiente	En conjunto con la junta directiva y representante legal realizar estudio de contrato laboral
Horas extras no son compensadas	Alta	Gerencia	Por Definir	Pendiente	Llevar documentacion si se realizan horas extras y establecer compensaciones
Comunicación Jefatura - Operario	Media	Jefaturas	Por Definir	Pendiente	Mejorar comunicación Lider - Colaborador
Abren bodega y venden algo pero no dejan soporte	Media	Jefaturas	Por Definir	Pendiente	Establecer controles de ingresos o egresos de producto de bodega
Mas apoyo de la area administrativa	Media	Jefaturas	Por Definir	Pendiente	Generar comunicación de puertas abiertas con gerencia - administrativa
Ocupar los mismos formatos de registros	Media	Gerencia	Por Definir	Pendiente	Establecer formato unico de registros de productos o materia prima
Mejorar comunicación entre ventas y produccion para producir	Alta	Gerencia	Por Definir	Pendiente	Tener comunicación entre ventas y produccion para poder sastifacer la demanda de los productos
A las 10am climatizador no funciona y genera estress	Media	Jefaturas	Por Definir	Pendiente	Auditar alerta generada de climatizador
Tener vigilante de dia	Baja	Gerencia	Por Definir	Pendiente	Validar temas de seguridad de la asociacion con junta directiva
Herramientas de trabajo, uniformes, calzado, camisas	Media	Gerencia	Por Definir	Pendiente	Validar seguridad ocupacional de las actividades que se realizan en la asociacion
Traen jefes de área de afuera	Media	Gerencia	Por Definir	Pendiente	Generar transparencia de perfil de puesto a contratar y requisitos necesarios para aspirantes

Tabla 1 – Reporte con información obtenida de las sesiones realizadas

4. Comentarios por parte del personal

En estas sesiones también tenemos buenos comentarios de parte de los empleados lo cual debe darse visibilidad para seguir haciendo las cosas

Comentarios Buenos	Prioridad	Responsable	Fecha	Status	Acciones
Si, nos enseñan diferentes actividades de la empresa	-	Gerencia	-	-	Mantener colaboracion de los empleados en otras areas
Se sienten bien trabajando acá	-	Gerencia	-	-	Fortalecer sastifaccion de los empleados
Se habla muy bien de la empresa afuera	-	Gerencia	-	-	Realizacion de actividades fuera de la empresa para vender la imagen de la misma
Hace poco estoy en la empresa, pero mis amigos les gusta estar acá	-	Gerencia	-	-	Realizacion de actividades fuera de la empresa para vender la imagen de la misma y reforar fidelizacion de los empleados

Tabla 2 – Comentarios obtenidos de sesiones realizadas.


UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
DE
EL SALVADOR
La Tecnología y la Ciencia para el desarrollo de un pueblo.


INGENIA
CONSULTORES
Maximizamos el valor de tu organización