



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**TEMA: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE
COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA
CIUDAD DE QUITO.**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración de Recursos Humanos-Personal.**

Autora: Paola Cristina Cartagena Abad.

Tutor: Ing. Guillermo Bustamante.

Quito, Noviembre 2014

Declaratoria

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Paola Cristina Cartagena Abad

CC 1714817333

Diseño de un modelo de gestión por perfiles de competencias que permita optimizar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Ecuaempques S.A. en la ciudad de Quito.

Contrato de Cesión sobre Derechos Propiedad Intelectual

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, la estudiante ***Paola Cristina Cartagena Abad***, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “CESIONARIO”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de análisis de sistemas que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos - Personal, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.”, el cual incluye la implementación de un manual de perfiles por competencias dentro de la Empresa Ecuempaques S.A., para lo cual ha utilizado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. **b)** Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla el manual de perfiles por competencias, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera

Diseño de un modelo de gestión por perfiles de competencias que permita optimizar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Ecuempaques S.A. en la ciudad de Quito.

la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del manual de perfiles por competencias descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el manual por perfiles de competencias por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del manual por perfiles de competencias por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del manual; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del manual por perfiles de competencias; d) Cualquier transformación o modificación del manual por perfiles de competencias; e) La protección y registro en el IEPI del manual por perfiles de competencias a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del manual por perfiles de competencias; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del programa de ordenador que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o

utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del programa de ordenador a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las

instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f)
El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvención, caso de haberla, seguirá
los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente
contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 19 días del mes de Abril del dos mil trece.

f) _____

C.C. N°1714817333

CEDENTE

f) _____

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

CESIONARIO

Cesión de Derechos

Yo, Paola Cristina Cartagena Abad alumna de la escuela de Administración Recursos Humanos-Personal, libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación a favor del Instituto Tecnológico Superior "Cordillera".

Paola Cristina Cartagena Abad

CC 1714817333

Agradecimientos

Agradezco al Ing. Guillermo Bustamante, por el valioso aporte profesional, técnico y Humano brindado en el transcurso de este semestre en favor a la culminación de esta carrera que después de tanto esfuerzo voy a culminar.

Gracias a todo el personal docente y en especial a la Ing. Pamela Hidalgo que me ayudo con sus consejos y sabiduría, con su sencillez y humanidad, con el amor que impartía sus clases, me brindo el ejemplo de Profesional y Ser Humano que se debe ser en la vida para salir adelante en cualquier cosa; a todos mis maestros que al final verán los frutos de sus enseñanzas y todo el amor y dedicación puestas en sus horas de clase.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado para Dios principalmente por permitirme cumplir esta meta.

A mi Abuelita Paulina y mi Tío Carlos que siempre me apoyaron y me brindaron su fortaleza para salir adelante.

Para mis hermanos Bryan y Andrés que son la luz de mi inspiración para seguir adelante en la vida.

Para mis Padres.

Para toda mi familia que en las buenas y malas ha estado apoyándome siempre.

Y para mi Amado Prometido David que siempre me apoya y lucha a mi lado para lograr nuestros sueños juntos.

Índice General

Declaratoria	i
Contrato de Cesión sobre Derechos Propiedad Intelectual.....	ii
Cesión de Derechos	vi
Agradecimientos	vii
Dedicatoria	viii
Índice General	ix
Indice De Tablas	xii
Indice de figura.....	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv
Introducción	xvi
Capítulo I Antecedentes	1
1.1 Contexto.....	1
1.1.1 Hechos Históricos.....	1
1.1.2 La variedad de los productos que tienen son:	5
1.1.3 Los principales productos son:	5
1.2. Justificación.....	6
1.3 Definición Del Problema Central (MATRIZ T).....	10
1.3.1 Análisis:.....	12
Capítulo II Análisis De Involucrados	16
2.1 Mapeo De Involucrados.....	16
2.2 Matriz De Análisis De Involucrados.....	17
2.2.1 Análisis:.....	18
Capítulo III Problemas y Objetivos.....	20
3.1 Árbol De Problemas	20
3.1.1 Análisis:.....	21
3.2 Árbol De Objetivos.....	23
3.2.1 Análisis:.....	24
3.2.2 Posibles Soluciones:	24
Capítulo IV Análisis De Alternativas	26

Diseño de un modelo de gestión por perfiles de competencias que permita optimizar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Ecuempaques S.A. en la ciudad de Quito.

4.1 Matriz De Análisis De Alternativas.....	26
4.2 Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos.	27
4.2.1 Análisis:	28
4.3 Diagrama de Estrategias.....	29
4.3.1 Análisis:	30
4.4 Matriz de Marco Lógico:	32
4.4.1 Análisis:	33
Capítulo V Propuesta.....	34
5.1 Antecedentes	34
5.2 Descripción	36
5.2.1 Concepto	36
5.2.2 Enfoque de la investigación:	37
5.2.3 Tipos de Investigación:	38
5.2.3.2 La Investigación Aplicada.	38
5.2.3.3 De Campo o Investigación Directa.	39
5.2.3.4 La Investigación Documental.	39
5.2.4 Etapas De La Investigación:	39
5.2.5 Población y Muestra:	40
5.2.6 Técnicas De Recolección De Datos	41
5.2.6.1 Recolección De Información:	41
5.2.6.2 Observación:	41
5.2.6.3 Evaluación:	42
5.2.6.4 Encuesta:	42
5.3 Formulación Del Proceso De Aplicación De La Propuesta.	47
5.3.1 Reclutamiento.....	47
5.3.2 Tipos de Reclutamiento.	48
5.3.3 Proceso Para La Organización Del Personal.....	50
5.3.4 Nivel De Jerarquías	51
5.3.5 Autoridad y Responsabilidad.....	53
5.3.6 Principios De Unidad De Mando.....	53
5.3.7 Proceso De Compensación y Remuneración	54
5.3.8 Proceso De Auditoria	54

Diseño de un modelo de gestión por perfiles de competencias que permita optimizar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Ecuapack S.A. en la ciudad de Quito.

1. INTRODUCCIÓN.....	57
2. PASOS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	58
3. EL PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS.	60
4. BATERIA DE PREGUNTAS	61
4.1. PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA FORMACIÓN.....	61
4.2. PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA TRAYECTORIA LABORAL.	62
5. PROPUESTA DE PERFIL POR COMPETENCIAS PARA LOS DISTINTOS CARGOS EN LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A.....	64
6. WEBGRAFIA	86
Capítulo VI Aspectos Administrativos	87
6.1 Recursos.	87
6.1.2 Recursos Materiales:	88
6.2 Presupuesto:	89
6.3 Cronograma	89
6.3.1 Cronograma De Actividades A Realizar Durante El Periodo Establecido Del Proyecto De Grado.	90
Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones.....	91
7.1 Conclusiones.....	91
7.2 Recomendaciones	92
ANEXOS	94
Nómina Del Personal Quito.....	96

Índice De Tablas

TABLA 1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL (MATRIZ T)	11
FIGURA 2 MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	32
TABLA 3 POBLACIÓN Y MUESTRA	40
TABLA 4 ENCUESTA POR COMPETENCIAS.....	43
TABLA 5	64
TABLA 6	65
TABLA 7	66
TABLA 8	67
TABLA 9	69
TABLA 10	70
TABLA 11	71
TABLA 12	73
TABLA 13	74
TABLA 14	75
TABLA 15	76
TABLA 16	77
TABLA 17	79
TABLA 18	80
TABLA 19	81
TABLA 20	82
TABLA 21	83
TABLA 22	84
TABLA 23 PRESUPUESTO:.....	89

Índice de Figura

FIGURA 1 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	16
FIGURA 2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	17
FIGURA 3 ÁRBOL DE PROBLEMAS	20
FIGURA 4 ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	23
FIGURA 5 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	26
FIGURA 6 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS.....	27
FIGURA 7 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS.	29
FIGURA 8 PASOS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	59
FIGURA 9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A REALIZAR DURANTE EL PERIODO ESTABLECIDO DEL PROYECTO DE GRADO.	90
FIGURA 10	95

Resumen Ejecutivo

La Empresa Ecueaempaques S.A. nació de la separación de una industria comercializadora de papel llama PAPECUA. La cual en su cierre tubo que empezar de cero pero ya solo se dedicaba a la importación y comercialización del papel e implementos de oficina, dirigida por la familia Gallegos fue como comenzó sus labores en el año 1997 y de ahí empezó a desarrollarse en la ciudades más comerciales del país que son Cuenca, Guayaquil y Quito.

Este proyecto está enfocado en la mejora continua de su productividad dentro del recurso más valioso que tiene toda empresa que es su personal y el cual ha sido un poco descuidado y no muy considerado en la Empresa. Este proyecto elaborara un manual por perfiles de competencias que ayudara a la empresa desde su buena contratación hasta la satisfacción laboral e incremento de productividad dentro de cada puesto establecido, que beneficiara tanto a la Empresa como al personal dentro de Ecuaempaques S.A.

Abstrate

Ecueaempaques Company S.A. born of the separation of a commercial paper industry called PAPECUA. Which in their separation tube and start from scratch but only engaged in import and marketing of office paper and implements, from the Gallegos family was how it began its work in 1997 and then began to develop in the cities more commercial country that are Cuenca, Guayaquil and Quito.

This project is focused on continuous improvement of productivity in the most valuable asset any company has is its people, which has been a bit neglected and not considered in the company. This project will develop a manual for competency profiles to assist the company since its good recruitment to job satisfaction and increased productivity within each position established to benefit both the company and the personnel within the Ecueaempaques Company S.A.

Introducción

Cuando en un proceso de selección es necesario evaluar destrezas y conocimientos, esto es relativamente sencillo. Cuando lo que desean evaluarse son comportamientos, deben seguirse algunas pautas precisas. Como es más fácil evaluar conocimientos, muchos cubren sólo este aspecto al contratar personal, pero luego se presentan los problemas.

Si la empresa trabaja con competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de ellas.

Si una organización no ha definido su modelo de competencias será una buena idea hacerlo, considerando, además, que no es un método de trabajo privativo de las grandes organizaciones. Contamos con experiencia concreta al respecto. Hemos trabajado con organizaciones de veinte mil personas y, en las antípodas, con otras de poco más de veinte integrantes. Cualquier organización, sin importar su tamaño, puede tener su modelo de competencias.¹

files de competencias que permita optimizar el
le la empresa Ecuaempques S.A. en la ciudad

Capítulo I Antecedentes

1.1 Contexto.

1.1.1 Hechos Históricos.

Ecuaempques S.A. es una empresa cien por ciento Ecuatoriana que fue fundada por la familia Gallegos y ha sido mejorado por sus herederos que formando una sociedad familiar comenzaron con su primer local en un pequeño lugar al norte de la ciudad de Quito, atendiendo en suministros de oficina y papel a sus clientes mayoristas, especializándose en la distribución de papeles en varias calidades, formatos y gramajes para fotocopadoras e impresoras láser, inyect entre otras, también atienden al sector gráfico, con las marcas Copylaser y Copyprint. Y adicionalmente producen formas continuas y otros productos derivados de papel, personalizados y en grandes cantidades, como individuales y cuadernos. Este papel viene de Colombia y es producido en el Molino de Smurfit Kappa con los más altos estándares de calidad internacional y de respeto al medio ambiente. Nuestro papel de blancura alcalina libre de cloro, es hecho de pulpa de Eucalipto que proviene de bosques cultivados.

La empresa ha elaborado conjuntamente con sus proveedores, un cuidadoso plan de reforestación y manejo responsable del bosque, reponiendo mucho más de lo que toman de él.

Cumpliendo con cuidar el medio ambiente sin sacrificar la calidad del mejor papel que solo puede venir de fibras naturales.

Han sabido manejar el negocio de la mejor manera y con el transcurso de los años llego a ser líder en la distribución comercial de papeles, cartulinas, impresos y empaques a nivel nacional desde 1997.

En el periodo del 2000 la Empresa se ve en la necesidad de extenderse a otros lugares del país como es el caso de Guayaquil y Cuenca en estas sucursales al igual que en Quito se comercializa el papel y suministros de oficina a todas esas zonas del país, este crecimiento mejoró con la ayuda del gobierno y la implementación de las ventas por catálogo y compras públicas, lo cual mejoro la economía de los fabricantes de productos acabados de papel y los convertidores.

Las líneas de negocio son distintas por lo tanto los clientes difieren también.

Para papel Copylaser los principales clientes son grandes distribuidores, en segundo lugar están los distribuidores de portafolio, los clientes finales técnicos, las papelerías y llegan a muy pocos consumidores finales de oficina directamente, sin embargo si llegan a consumidores finales que son entidades del Estado Ecuatoriano a través de un convenio con el INCOP.

Para papeles y cartulinas para industria gráfica, llegan directo al consumidor final que son grandes imprentas y en un menor grado imprentas medianas.

Para suministros de oficina los principales clientes pertenecen al sector público y llegan a ellos como adjudicadores de un convenio firmado con el ente regulador de compras del estado INCOP este convenio se renueva cada año y medio. Llegan a muy pocas empresas del sector privado directamente pero incrementar la cobertura en este sector es uno de los objetivos de la Empresa para este año.

A partir del año 2010 comercializa suministros de oficina por medio del catálogo electrónico del SERCOP esto les permite posicionarse en el mercado no solo como comerciantes de papel sino de varios productos escolares e insumos de oficina ya que son más reconocidos con otras marcas y compiten en el mercado desde hace algunos años.

La misión es de Producir y comercializar en el mercado ecuatoriano papeles, cartulinas y productos derivados de papel, así como suministros de oficina, escolares y consumibles, diferenciándonos por calidad y Servicio al cliente.

Su metas es la de ser la primera opción del cliente, manteniendo y consolidando el liderazgo actual de participación de mercado en todas sus marcas.

1.1.2 La variedad de los productos que tienen son:

La especialización en la distribución de papeles en varias calidades, formatos y gramajes calidades para fotocopadoras e impresoras láser, injección.

Lleva un plan de reforestación y manejo responsable del bosque, reponiendo mucho más de lo que tomamos de él. Cumple con cuidar el medio ambiente sin sacrificar la calidad del mejor papel que solo puede venir de fibras naturales.

Productos artículos y servicios de la empresa. La principal actividad es la importación y comercialización, al por mayor y menor de papeles de impresión y escritura, papeles de empaque y cartulinas en bobinas, resmas y resmillas. Adicionalmente comercializa suministros de oficina.

1.1.3 Los principales productos son:

- Papel Bond tipo Carto-fotocopia para impresión y copias de 75 gramos.
- Papel Bond tipo para impresión y copias de 60 gramos marca.
- Papel Bond tipo Carto-bond desde 60 hasta 115 gramos.
- Papel Bond tipo Carto-impresión digital de 75 gr, en bobinas y resmas.

Diseño de un modelo de gestión por perfiles de competencias que permita optimizar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Ecuaempaqués S.A. en la ciudad de Quito.

- Papel Kraft termo encogible en bobinas para sacos de azúcar.
- Papel Couche en resmas y bobinas para sector gráfico
- Papel periódico en bobinas para sector gráfico y solo bajo pedido.
- Cartulina dúplex en pliegos para sector gráfico.
- Suministros de oficina, principalmente archivadores, carpetas plásticas, grapadoras, perforadoras, bolígrafos, marcadores, clips, grapas, vinchas de carpeta, aprieta papeles, reglas, sobres, cuadernos, dispensadores de cinta, cintas adhesivas, pares de pilas, calculadoras, tintas, estiletes, tijeras entre otros.

1.2. Justificación.

La desmotivación acumulada en toda organización afecta la calidad de vida de cada uno de nosotros, estos resultados, en el presente o futuro influyen directa o indirectamente en la gestión del Talento humano. También a los principios y valores Éticos, y los ejecutivos deberían pensar si lo que hacen es bueno para los que están dentro y fuera de la Empresa.

Toda Organización irremediablemente depende del Talento Humano para operar, producir productos, atender a los clientes, cumpliendo así con sus necesidades, logrando ser competitivo dentro de los mercados y así alcanzar objetivos estratégicos propuestos

Diseño de un modelo de gestión por perfiles de competencias que permita optimizar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Ecuaempques S.A. en la ciudad de Quito.

por la Empresa. Es decir ninguna organización existiría sin la participación activa del Personal, pues es el Talento Humano el que da Vida, Dinamiza, Impulsa, Crea y hace posible la obtención de Metas y Éxitos Empresariales.

Con este enfoque las Empresas efectivas son excepcionales, debido a que buscan mecanismos para el trabajo en Equipo, Desarrollar el potencial, Innovar productos o servicios, pero estas son muy escasas de encontrar.

La visión y perspectiva nos revela un estudio minucioso en dicho aspecto, pues se toma en cuenta primeramente la creación de una vacante o la valoración de un puesto de trabajo, donde el principal objetivo es adaptar de la mejor manera al trabajador al puesto y así conseguir un desempeño óptimo de sus tareas y/o funciones, de ésta forma contribuir a la consecución de los objetivos y metas planteadas.

El ser humano siempre se ha visto en la necesidad de socializarse, agruparse y trabajar en sociedad, dada esta circunstancias este tipo de organizaciones conlleva a la creación de funciones específicas dentro de un conglomerado, las mismas que deben ser regidas por Directrices, Reglas, Normas y/o reglamentos; es por esto que ve la necesidad de la creación de manuales de trabajo o funciones a fin de estandarizar estas actividades.

La Administración del Talento Humano es la pieza fundamental dentro del desarrollo organizacional de las Empresas, con el objetivo primordial de maximizar la productividad de sus colaboradores minimizando Tiempo, Recursos y Medios, y así lograr ese valor agregado que proporcionan las personas a toda organización.

El cumplimiento de la Misión y la Visión institucional será el estandarte a seguir por todos y cada uno de los miembros de la organización, orientando la Planificación Estratégica para la consecución de los mismos y todos los esfuerzos tanto individuales como Colectivos, lo que nos proporcionará una ventaja competitiva frente a las exigencias actuales del medio.

Al desarrollar y poner en marcha este proyecto la Empresa Ecuaempques S.A. contara con una ventaja competitiva significativa, implementando el modelo de gestión por competencias y mejorando cada área de trabajo y la organización como tal. Así como la efectividad y reducción de costos.

Ecuaempques S.A. apoya a la Fundación Charles Darwin, que por medio de su Investigación científica y acciones complementarias, asegura la conservación del Medio Ambiente y Biodiversidad del archipiélago de Galápagos, Patrimonio Natural de la Humanidad y orgullo de nuestro Ecuador.

Diseño de un modelo de gestión por perfiles de competencias que permita optimizar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Ecuaempques S.A. en la ciudad de Quito.

Desde el año 2012 ha estado vinculado, como parte de su campaña social, con ASONIC (Asociación de padres, niños y adolescentes con cáncer). Esta se encarga de ayuda a las familias once-hematológicas que necesitan techo, comida y recursos, por motivos de tratamiento, deben venir a la ciudad de Quito. Actualmente la Asociación cuenta con 300 niños de diferentes provincias del país. Parte de nuestro compromiso es ayudar dando recursos que tenemos a nuestra disposición. Este compromiso no es solo en el ámbito económico, también fomentamos el vínculo emocional con nuestros ahijados de manera voluntaria, los colaboradores tienen un día con el niño y su familia en el cual compartirán momentos agradables para ambas partes; con el objetivo de que cada colaborador concientice acerca de esta realidad en la cual aplaca a nuestra sociedad.

Cada año se apadrina a un niño de la Asociación, en el año 2012 apadrinamos a Odalis Haro (9 años). En el año 2013 apadrinamos a Cristian Geollpa (13 años) ambos diagnosticados con leucemia.

Estas acciones ratifican nuestro compromiso social, ambiental y de servicio, que proyectamos en nuestras acciones y productos para nuestros clientes y el país.

1.3 Definición Del Problema Central (MATRIZ T)

El punto de partida de una investigación es la existencia de una situación que ha llamado la atención del o los futuros investigadores y que a su juicio requiere ser investigada para esclarecerla, mejorarla, hacer propuestas, resolverla, etc., es decir, para pasar a algún tipo de acción posterior. Esta parte inicial de toda investigación comienza al poner por escrito las razones por las que hay que realizar la investigación. Consiste en delimitar el problema a investigar indicando: las razones que originan la necesidad de investigar, enunciando el problema, planteando las preguntas que más se destacan al plantearse el problema, justificando la necesidad de hacer la investigación, indicando su viabilidad y su duración probable, finalmente, indicando el Objetivo General de investigación que se persigue y los objetivos específicos con que se resuelve el objetivo general.

Tabla 1 Definición Del Problema Central (MATRIZ T)

	ANÁLISIS DE FUERZAS T				
<u>SITUACION EMPEORADA</u>	INEXISTENCIA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS				<u>SITUACION MEJORADA</u>
QUE EL PERSONAL NO MEJORE SU RENDIMIENTO Y NO SEA PRODUCTIVO PARA LA EMPRESA					QUE LA EMPRESA LIDERE EN VENTAS A NIVEL NACIONAL GRACIAS A LA MEJORA DE SU PERSONAL
<u>FUERZAS IMPULSADORAS</u>	I	PC	I	PC	<u>FUERZAS BLOQUEADORAS</u>
Elaborar un cronograma de trabajo.	1	4	4	1	Deficiente Estructura Organizacional
Implementar canales tecnológicos de comunicación	2	4	5	2	Carencia de conocimientos tecnológicos en el personal
Implementar un manual de funciones	1	5	5	2	Sobrecarga de Trabajo a cada persona
Realizar un seguimiento del rendimiento del personal	1	5	4	1	Inconformidad por parte del personal
Realizar integraciones grupales	2	5	4	2	Carencia de compromisos de los Colaboradores
Realizar capacitaciones	1	4	5	2	Carencia de recursos económicos
Implementación del reglamento y normas de la empresa	3	5	3	1	Incumplimiento de normas y procedimientos

Elaborado por: Cristina Cartagena

Fuente: Ecuempaques S.A

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

1.3.1 Análisis:

Se ha determinado que si existe una fuerte demanda dentro de la estructura organizacional de los puestos de trabajo en todas las áreas de la empresa, empezando por el área de Recursos Humanos, no existe una determinación de tareas y especificación del puesto de trabajo a realizar, por lo que se recomienda realizar un modelo que se maneje por perfiles de competencias que ayuden a determinar los puestos de trabajo y sus funciones correspondientes a cada área de la Empresa.

Por lo que a continuación buscaremos la mejor forma organizar los puestos de toda la Empresa como se está establecido en el plan que se llevara a cabo a continuación.

Analizando la situación actual podemos determinar que las fuerzas impulsadoras que nos ayudarán a la ejecución del presente proyecto en su intensidad y totalidad son : la primera es el diseño estructural del Departamento de Talento Humano ya que en el campo empresarial tendrá una repercusión positiva y directa en el desempeño de la compañía pues permitirá guiar procesos de gestión Humana, que estarán representados en el aumento de la productividad que reflejara una ventaja competitiva importante y se mejorara el Clima Organizacional con lo cual se logrará incrementar el sentido de pertenencia de todos los trabajadores de la Empresa y aumentar la productividad.

La parte social del diseño de los perfiles por Competencias se evidenciara el beneficio directo que tendrá la persona, desde sus directivos hasta el personal operativo, al

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

encontrar procesos que ayuden a generarles bienestar mejorando así su calidad de vida y desempeño laboral.

En el área financiera el diseño de perfiles por Competencias beneficiará la estructura de costos, gastos y además un mejoramiento en los procesos productivos de la compañía, tomando en cuenta que si están orientados a procesos de gestión humana se minimizaran los errores de los mismos y se podrán establecer valores agregados a la planeación de la misma; situación evidenciada concretamente en utilidades.

Desde el punto de vista comercial el diseño de perfiles por competencias contribuirá al mejoramiento de la imagen de la empresa frente a sus clientes ya que los procesos guiados serán retribuidos justo a tiempo y con esto se logrará consolidar a los clientes actuales y se podrán ver más clientes opcionales en un corto plazo.

El segundo: será el determinar cada uno de los subsistemas de gestión de Talento Humano, en razón de la importancia que reviste contar con herramientas de apoyo administrativo que permitan desarrollar con eficiencia las funciones y cumplir con los objetivos de la Dirección empresarial, es imperativo el tener claro los procesos que se deben seguir para la fluidez y desarrollo empresarial, de ésta manera la organización podrá tener facilidad de manejar procesos de contratación, tener bien claros la aplicación de planes de carrera, remuneraciones, funciones, cargos, planes de incentivos eficientes, y así permitiendo medir de forma cuantitativa los procesos y su fluidez, demostrando matemáticamente si la

productividad es la esperada, además la determinación de problemas y mejoramiento de procesos , evitando cuellos de botella, tiempos muertas y pérdida de recursos, así mejorando sobre manera la fluidez operativa de la Empresa.

La tercera fuerza es : Creación de un manual de perfiles por competencias, ya que nos ayudará a definir la estructura de la Empresa, así como sus responsabilidades, requisitos, además las relaciones jerárquicas , este instrumento facilitará la ubicación y orientación del personal además de que permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

La cuarta fuerza impulsadora es: Definir los perfiles de cargos y competencias, claro está que al tener bien determinados los cargos existentes y las competencias necesarias que deberán acompañar a cada uno de estos , se podrá realizar un manejo óptimo tanto del departamento de Talento Humano como de la Empresa en sí, ya que teniendo claro que cargos necesita la desarrollar más sus funciones, radicando su importancia en procesos de contratación, reclutamiento, selección , capacitación y además, en sus estrategias competitivas.

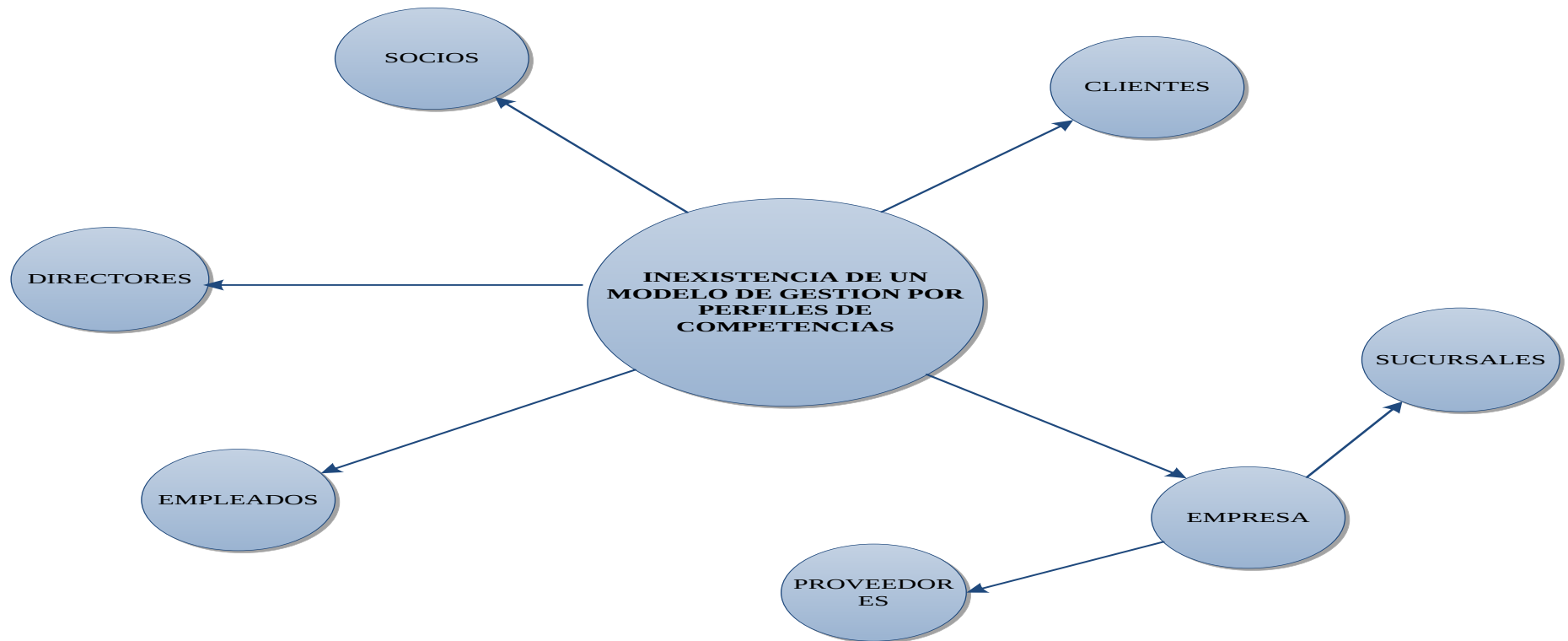
Podemos observar que las fuerzas bloqueadoras no son lo suficientemente fuertes como para realizar la mejora total pero si se puede generar un cambio significativo que influirá en

la mejora de los procesos dentro del área de RRHH y podría dar un giro importante para la empresa ya que podría significar el inicio del cambio y mejora continua que se espera.

Capítulo II Análisis De Involucrados

2.1 Mapeo De Involucrados.

Figura 1 Análisis De Involucrados



Elaborado por: Cristina Cartagena A Fuente: Ecuaempques S

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

2.2 Matriz De Análisis De Involucrados.

Figura 2 Matriz De Análisis De Involucrados.

ANÁLISIS Y MATRIZ DE INVOLUCRADOS DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A.					
INVOLUCRADOS	INTERES EN EL PROBLEMA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERES EN EL PROYECTO	CONFLICTOS Y/O COOPERACION
DIRECTORES Y SOCIOS.	Los directores y socios mantiene un alto interés frente al problema indicado dentro de la empresa	Carece de una buena selección de personal por falta de comunicación con los puestos directivos	Debe revisar que las políticas y normas se cumplan en toda la empresa	Dar la orden para que la empresa se reorganice	Poco apoyo para que se pueda realizar la organización de perfiles de puestos.
EMPRESA	Está interesada pero deja en manos al departamento de RRHH para que solucione el problema citado	Carece de un crecimiento en el área.	Tener el control absoluto de los procesos internos y externos de la empresa	Hacer una reorganización de los puestos de trabajo y establecer tareas específicas por cada área	Que no se pueda realizar lo establecido
PROVEEDORES	Están medianamente interesados ya que no afecta mucho su negocios	Carece de organización en el despacho y existen retrasos de entregas de productos.	Solo manejarse con las personas específicas y que tengan el conocimiento adecuado para las negociaciones	Comprender que la empresa sufrirá unos cambios por un tiempo y colaborar con la misma	Poca acepten de los cambios que se realizaran en el manejo de los productos
SUCURSALES QUITO, CUENCA, GUAYAQUIL.	Carece de fidelidad en las sucursales ya que se manejan diferentes procesos	Carece de lineamientos ya que en cada sucursal los procedimientos son distintos.	Llevar un perfil estándar dentro de los procesos y que se manejen en todas las sucursales de igual manera	Cumplir con las nuevas organizaciones a realizar para que el trabajo que se realice por sucursal sean las mismas y de buena calidad.	Que no se cumplan los cambios a realizar por rechazo al cambio
CLIENTES	Están interesados ya que determina mucho en su negocios	existe una desorganización y coordinación entre las distintas sucursales	Recibir el servicio y productos de calidad en cualquiera de nuestras sucursales	Un entendimiento de que la empresa realiza cambios para la mejora de sus servicios y brindar opiniones de como podría mejorar	Rechazo a los cambios que se realizaran en el manejo de los productos y busque otros proveedores
EMPLEADOS	Son los más afectados por la problemática ya que ellos son los protagonistas del mismo	Produce un estrés laboral ya que la desorganización y el desconocimiento de sus tareas y poco clima laboral.	Tener el conocimiento y las capacidades adecuadas para desempeñar el puesto que le ha sido asignado	Mejorar la disposición del cambio y capacitarse para brindar un mejor servicio y promocionar nuestros productos, con la calidad del producto q se ofrece cada día.	Que exista un rechazo al cambio de parte de nuestros colaboradores ya antiguos de la empresa

Elaborado por: Cristina Cartagena A. Fuente: Ecuempaques S.A.

2.2.1 Análisis:

El análisis de los involucrados es un instrumento que permite: Identificar a aquellas personas y organizaciones interesadas en el éxito de un proyecto, aquellas que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo, y a quienes tienen un poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar.

Realizando el análisis de la matriz podemos tomar en consideración que los involucrados en este proceso tienen como punto de acción principal, el funcionamiento perfecto de los niveles de manejo de la Empresa en las diferentes áreas, esto es relacionando de una manera sistemática a todo un conjunto es decir que se complementen eficazmente todas las áreas que están en la Empresa, y de esta manera poder manejar los esquemas planteados.

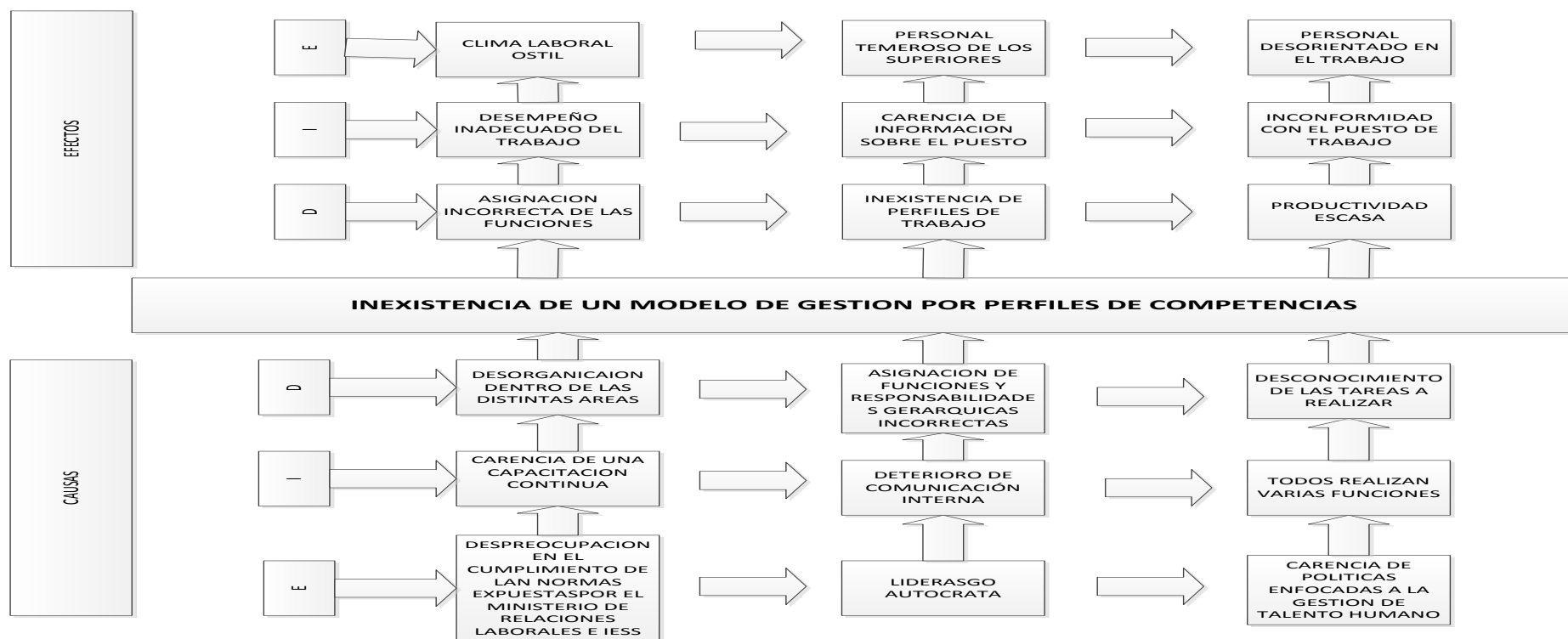
El análisis de los involucrados constituye un instrumento indispensable para comprender el contexto social e institucional de un proyecto. Con base en el mapa de involucrados se aplica estrategias participativas que le abran espacio sociopolítico al proyecto y propicien la intervención efectiva y el compromiso de los involucrados con la ejecución del proyecto.

Cabe recalcar que este Mapeo de Involucrados se realiza de manera gráfica para dejar una clara perspectiva de la interacción e influencia del proyecto tanto en actores internos como externos de la Empresa.

Capítulo III Problemas y Objetivos

3.1 Árbol De Problemas

Figura 3 Árbol De Problemas



Elaborado por: Cristina Cartagena A.

Fuente: Ecuempaques S.A.

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

3.1.1 Análisis:

Es una herramienta que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base. El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos. La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

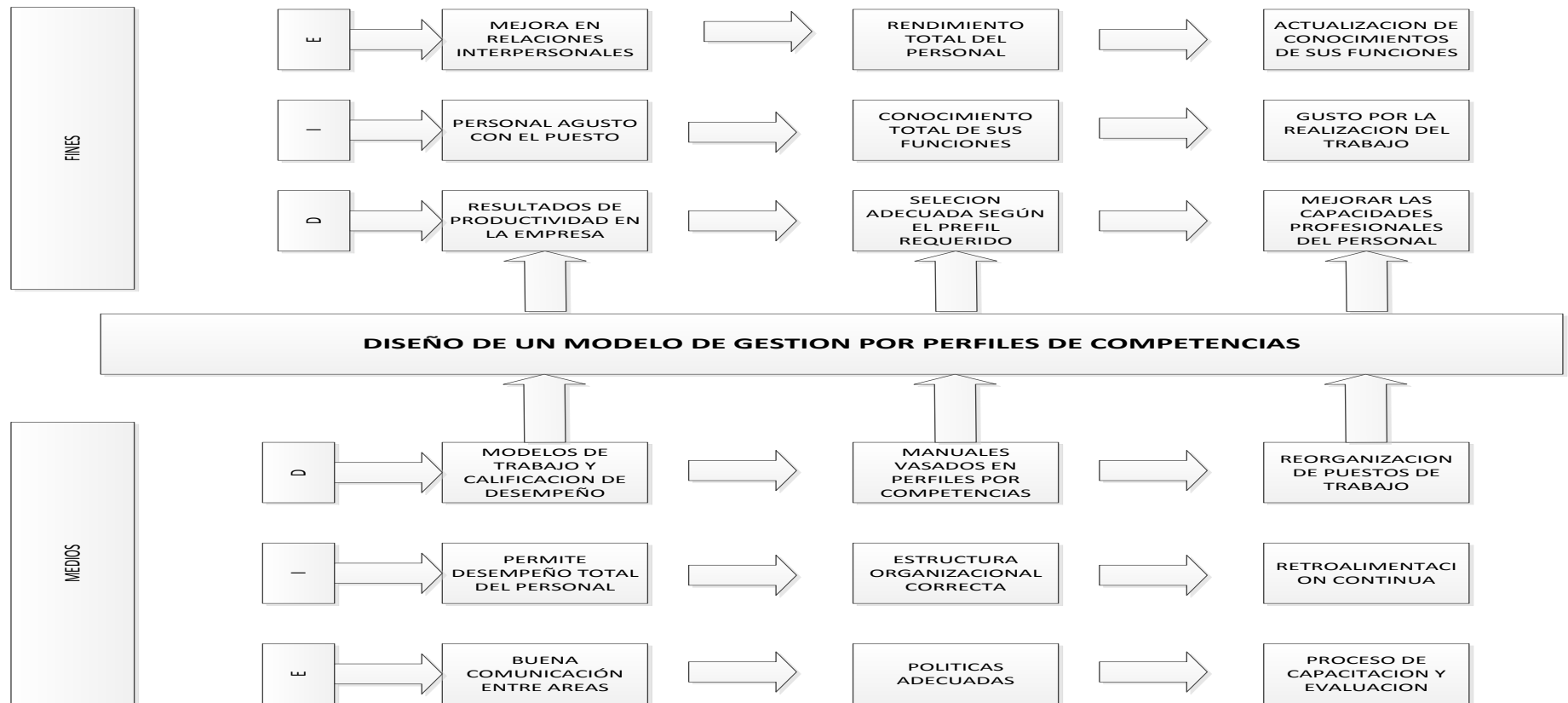
Los efectos son una secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales. Como podemos observar la implementación del manual por perfiles de competencias es lo más adecuado ya que el problema central indica que las causas y efectos están totalmente relacionados con el personal de la Empresa, lo cual en el diseño del manual se espera mejorar la calidad del trabajo y la productividad de la Empresa.

La secuencia se detiene en el instante que se han identificado efectos suficientemente importantes como para justificar la intervención que el proyecto. Cada bloque debe contener sólo un efecto.

El proyecto se debe concentrar en las causas. La idea es que si se encuentra solución para éstas, se resuelven los efectos negativos que producen.

3.2 Árbol De Objetivos.

Figura 4 Árbol De Objetivos.



Elaborado por: Cristina Cartagena A. Fuente: Ecuapack S.A.

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAPACK S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

3.2.1 Análisis:

El Árbol de Objetivos es el complemento del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto, para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema y convertirlo en un objetivo realista y deseable; así, las causas se convierten en medios y los efectos en fines.

3.2.2 Posibles Soluciones:

1. Se determina que la elaboración del manual por perfiles de competencias es la solución del problema central determinado en el árbol de problemas.
2. Se cambian todas las causas y efectos por los medios y fines adecuados para solucionar los problemas planteados anteriormente.
3. Se ha identificado que se tiene una relación adecuada para el mejoramiento tanto de la comunicación como de las relaciones interpersonales, al igual que se brindara capacitaciones de los respectivos puestos de trabajo y se mejorara los canales de difusión internos y externos de la información necesaria para la realización cada función en los distintos puestos de trabajo.

4. Se convierten todas las dificultades que se pudieron tener en el árbol de problemas en fines para la realización del proyecto.

5. Se seguirá una lógica y una secuencia para la realización del proyecto ya antes planteado usando medios y los fines planteados en el árbol de objetivos.

Capítulo IV Análisis De Alternativas

4.1 Matriz De Análisis De Alternativas.

Figura 5 Matriz De Análisis De Alternativas.

ANÁLISIS Y MATRIZ DE ALTERNATIVAS							
OBJETIVOS	HUMANOS	TECNICOS	FINANCIEROS	FACTIBILIDAD POLITICA	DURACION DEL PROYECTO	PUNTAJE	PRIORIDAD
MODELOS DE TRABAJO Y CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO	4	4	4	5	4	21	MEDIA
MANUALES BASADOS EN PERFILES POR COMPETENCIAS	5	5	5	4	5	24	ALTA
REORGANIZACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	3	4	3	4	4	18	BAJA
POLÍTICAS ADECUADAS	4	4	4	4	4	20	MEDIA
BUENA COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS	3	3	3	4	4	17	BAJA
RETROALIMENTACIÓN CONTINUA	5	4	4	5	4	22	ALTA
TOTAL	24	24	23	26	25	122	

Elaborado por: Cristina Cartagena A. Fuente: Ecuempaques S.A

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

4.2 Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos.

Figura 6 Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LOS OBJETIVOS					
OBJETIVOS	FACTIBILIDAD A LOGRARSE	IMPACTO DEL GÉNERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD
MANUALES BASADOS EN PERFILES POR COMPETENCIAS	Si este manual se logra en la empresa todos los puestos mejorarán en la empresa.	Es un inicio para la reorganización de las funciones y procesos de la empresa	De ninguna manera genera un impacto ambiental.	Sera relevante ya que cumple con las expectativas del proyecto	Es algo con lo que la empresa puede utilizar para el mejoramiento continuo.
RETROALIMENTACIÓN CONTINUA	Mejor manejo de recursos personales dentro de la empresa	Permite que las personas brinden de la mejor manera sus capacidades y demuestren sus conocimientos adquiridos	De ninguna manera genera un impacto ambiental	Sera relevante ya que cumple con las expectativas del proyecto	Es algo con lo que la empresa puede manejar para el mejoramiento continuo
MODELOS DE TRABAJO Y CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO	Aporta confianza estabilidad y satisfacción en el personal	Permite que el personal demuestre sus capacidades	De ninguna manera genera un impacto ambiental	Sera relevante ya que cumple con las expectativas del proyecto	Es algo con lo que la empresa puede manejar para el mejoramiento continuo
POLÍTICAS ADECUADAS	Mantiene un buen ritmo de trabajo	Se maneja dentro de los estándares de calidad y eficacia	De ninguna manera genera un impacto ambiental	Sera relevante ya que cumple con las expectativas del proyecto	Es algo con lo que la empresa puede manejar para el mejoramiento continuo
REORGANIZACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	Si genera productividad e incremento de capital	Es lo que se desea adquirir en el transcurso del tiempo que permanezca el personal	De ninguna manera genera un impacto ambiental	Sera relevante ya que cumple con las expectativas del proyecto	Es algo con lo que la empresa puede manejar para el mejoramiento continuo
BUENA COMUNICACIÓN ENTRE ÁREAS	Apoya a la mejora continua del personal y sus funciones	Ayuda para que se mantenga un buen ambiente laboral y una relación sana entre las dos partes	De ninguna manera genera un impacto ambiental	Sera relevante ya que cumple con las expectativas del proyecto	Es algo con lo que la empresa puede manejar para el mejoramiento continuo

Elaborado por: Cristina Cartagena A. Fuente: Ecuempaques S.A.

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

4.2.1 Análisis:

Este Análisis se basa específicamente a identificar los retos que enfrentará el proyecto, es decir de lo que busca lograr como fines, asimismo ya se tiene claro que aspectos deben trabajarse para lograr un proyecto con impacto exitoso.

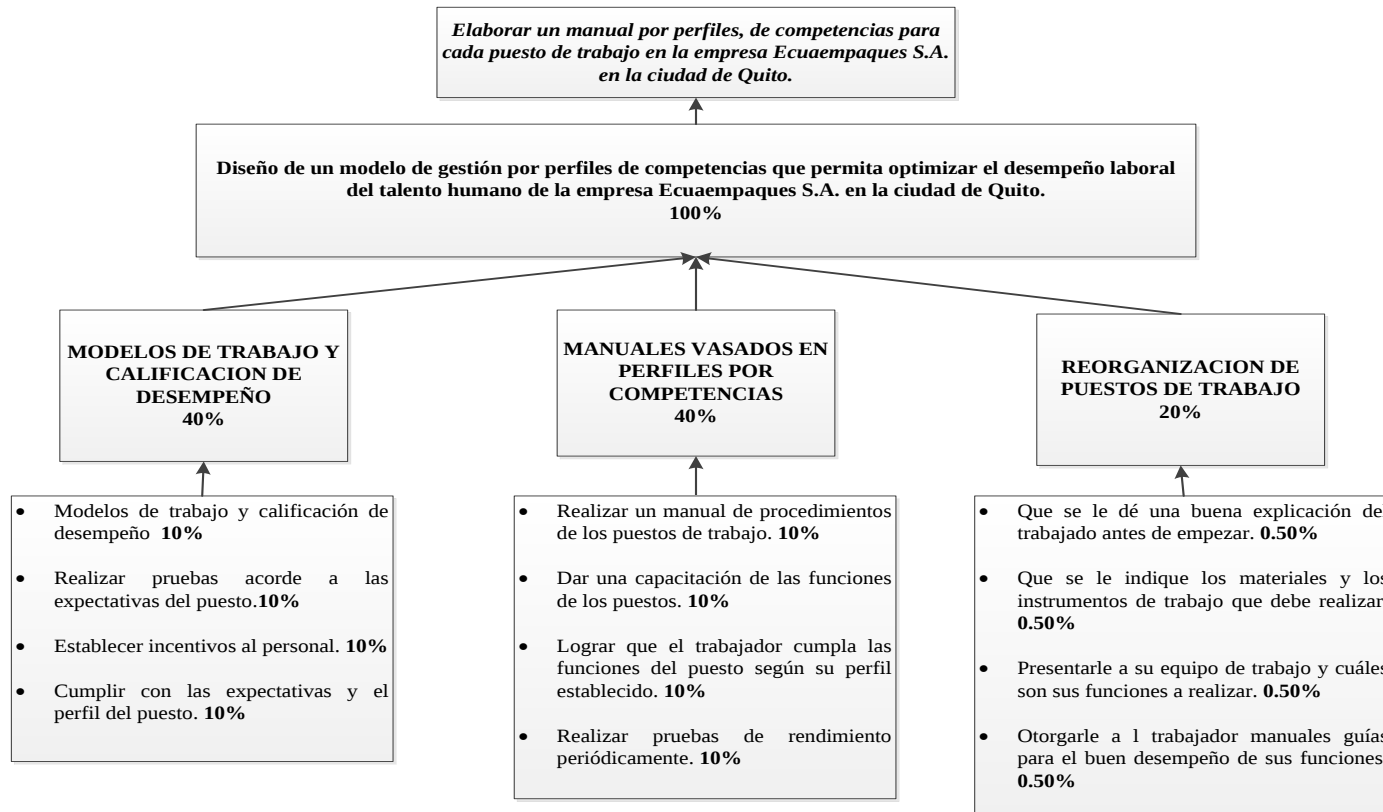
Para poder delinear el proyecto de manera concreta, se trabaja en el análisis de alternativas, las alternativas son el conjunto de medios que pueden trabajarse, ya sea uno sólo o varios medios agrupados.

Es bueno que las alternativas diversas que se encontraron en la investigación y el conjunto de causas, efectos, medios y fines que determinan ciertos parámetros importantes para la realización específica del proyecto.

Son evaluadas, ya mencionábamos antes dos criterios de evaluación, uno es la posibilidad de efectuar tareas en términos normativos o capacidad legal, otro es la capacidad económica, finalmente esta la capacidad técnica o de personas para llevar adelante la alternativa, sino poseemos esas capacidades, entonces la alternativa queda descartada y nos abocamos a aquella que podamos llevar adelante con éxito.

4.3 Diagrama de Estrategias.

Figura 7 Diagrama de estrategias.



Elaborado por: Cristina Cartagena A. Fuente: Ecuempaques S.A.

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

4.3.1 Análisis:

En este cuadro lo que observamos son los porcentajes que se van a utilizar dentro de nuestro presupuesto ya que es importante identificar los gastos que se realizarán dentro de nuestro diagrama de estrategias para la realización del siguiente proyecto.

En el cuadro anterior vemos que el porcentaje de calificación del desempeño es de un 40% y a la vez este porcentaje se distribuye de la siguiente forma:

1. Modelos de trabajo y calificación de desempeño en un 10%
2. Realizar pruebas a las expectativas del puesto en un 10%
3. Establecer incentivos al personal en un 10%
4. Cumplir con las expectativas del perfil del puesto 10%

Lo que se refiere a los perfiles de desempeño este está el 40% y la reorganización de puestos de trabajo es un 20% distribuido de la siguiente forma:

1. Realizar un manual de procesos del puesto de trabajo en un 10%
2. Dar una capacitación de las funciones de los puestos en un 10%
3. Lograr que el trabajador cumpla las funciones del puesto en un 10%

4. Realizar pruebas de rendimiento periódicamente en un 10%

En cuanto a la reorganización de puestos de trabajo se determina en un 20% desglosado de la siguiente manera:

- 1-Que se le dé una buena explicación al trabajador de lo que se va a realizar en un 5%
2. Que se le indique los materiales de trabajo y los instrumentos que necesita. Un 5%
3. Presentarle un equipo de trabajo y cuáles son sus funciones a realizar en un 5%
4. Otorgarle Manuales y Guías al trabajador para un buen desempeño en un 5%

Esta sería la calificación que se da a cada uno de los puntos con el fin de realizar una participación total en las competencias del trabajador dentro de la Empresa.

4.4 Matriz de Marco Lógico:

Figura 2 Matriz de Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin del Proyecto			
Elaborar un manual por perfiles, de competencias para cada puesto de trabajo en la empresa Ecuempaques s.a. en la ciudad de Quito.	- Se indica a todos los departamentos que conforman la empresa sobre los temas a realizarse. - Se establece según las normas de la empresa y las nuevas implementaciones en los procesos de selección y de competencias del personal.	- Reglamento y normas de la empresa. - La estructuración del manual de funciones. - Formato de rendimiento del desempeño del personal.	- Que el presupuesto que se estima no sea aprobado por gerencia ya que al ser mínimo no cumple con los objetivos. - Carencia del apoyo de los colaboradores de la empresa. - Retraso en la identificación de los distintos puestos de trabajo.
Propósito del Proyecto			
Diseño de un modelo de gestión por perfiles de competencias que permita optimizar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Ecuempaques S.A. en la ciudad de Quito.	- Se realiza la identificación de los distintos puestos de trabajo y con la ayuda del departamento de talento humano y la contratación de una persona que ayude específicamente a la elaboración de este manual. - Se forman equipos de trabajo para la observación, implementación, evaluación de los distintos puestos y las distintas sucursales. - Capacitación de personal del departamento de talento humano para la identificación y la evaluación correspondiente para la realización del manual que se establecerá que consiste en una jornada de interrupción de sus funciones en la cual no afecte sus demás labores que será desde las 10h00 hasta las 12h00 la cual tendrá la duración de 2 días solamente. - Se aplicará las normas ya establecidas dentro de la empresa implementar las normas ya mencionadas anteriormente. - Se cumplirá con todas las normas y nos basaremos en la ley del trabajador ya que con sus nuevas normativas los colaboradores pueden tener algunas diferencias y poder con ello llegar a un acuerdo.	- Reglamento interno de la empresa legalmente establecido en el código del trabajo. - Acta de compromiso del personal de talento humano y del personal a aplicar. - Hojas de asistencia a la capacitación y retroalimentación de lo indicado. - Establecimiento de normas y manual por perfiles de competencias por cada puesto de trabajo dentro de la empresa. - Capacitaciones y retroalimentaciones.	- Carencia del apoyo del personal de área de talento humano y falta de compromiso con el mismo proyecto. - Personal que conforma los grupos de capacitación que no cumpla con los horarios establecido y no se cumpla el plan diario establecido. - Personal con escasa predisposición para aceptar los cambios dentro de sus funciones diarias. - La carencia del apoyo administrativo y gerencial al momento de la aplicación del manual de competencias. - Escaso seguimiento en la aplicación del manual y desinterés del mismo por parte de la autoridad y colaboradores.
Componentes del Proyecto			
- Modelos de trabajo y calificación de desempeño. - Manuales basados en perfiles por competencias. - Reorganización de puestos de trabajo.	- Los colaboradores asumen el cumplimiento de las normas de del perfil indicado a su puesto de trabajo las cuales fueron difundidas dentro de la empresa y las cuales se las llevará con un registro mensual. - Capacitaciones dirigidas a los departamentos de cada área tanto administrativos como operarios sobre el manual: el establecimiento del manual de perfiles por competencias y la reorganización de los puestos de trabajo. - se espera la asistencia de las 120 personas que es el equivalente al 90 % del total de empleados.	- Reglamento interno basado en el código del trabajo y las características de los puestos de trabajo. - Incentivos económicos y oportunidades de plan de carrera. - Evaluación y control a través de informes mensuales. - Registro de asistencia a la capacitación y el manejo del manual.	- Desacuerdos entre las autoridades que establecen el manual y el personal a realizarlo. - Personal con actitudes de rebeldía y subordinación.
Actividades del Proyecto	Presupuesto		
- Modelos de trabajo y calificación de desempeño. - Lograr que el trabajador cumpla las funciones del puesto según su perfil establecido. - Otorgarle a l trabajador manuales guías para el buen desempeño de sus funciones. - Realizar pruebas de rendimiento periódicamente.	\$ 10.00 en 40 impresiones. \$ 15.00 en materiales para elaboración. \$ 120.00 en materiales de impresión.	- Materiales de oficina. - Autorización del área contable por el gasto de caja chica e utilización de insumos internos. - Autorización del área contable y administrativa por la utilización de insumos internos de insumos de oficina. - Carece de un presupuesto económico extenso por su naturaleza.	- Desaprobación del gerente de la empresa para continuar con el manual y la reorganización del proyecto. - Carencia del apoyo de entrega de suministros requeridos para la realización del proyecto. - Retrasos por parte del personal de talento humano y su falta de compromiso al proyecto. - Carencia de entusiasmo de parte del personal de la empresa para realizar las evaluaciones establecidas.

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

4.4.1 Análisis:

Dentro del análisis de Marco Lógico de un diseño de un modelo de gestión por perfiles de competencias que permita optimizar el desempeño laboral del talento humano de la empresa Ecuempaques S.A. en la ciudad de Quito.

Se realiza la identificación de los distintos puestos de trabajo y con la ayuda del departamento de talento humano y la contratación de una persona que ayude específicamente a la elaboración de este manual.

Se forman equipos de trabajo para la observación, implementación, evaluación de los distintos puestos y las distintas sucursales. Capacitación de personal del departamento de talento humano para la identificación y la evaluación correspondiente para la realización del manual que se establecerá que consiste en una jornada de interrupción de sus funciones.

Se cumplirá con todas las normas y nos basaremos en la ley del trabajador ya que con sus nuevas normativas los colaboradores pueden tener algunas diferencias y poder con ello llegar a un acuerdo. Capacitaciones dirigidas a los departamentos de cada área tanto administrativos como operarios sobre el manual: el establecimiento del manual por perfiles de desempeño y la reorganización de los puestos de trabajo. Y que se espera la asistencia de las 120 personas que es el equivalente al 90. % del total de empleados.

Capítulo V Propuesta

5.1 Antecedentes

La empresa Ecuempaques S.A es una empresa familiar y el objetivo de la misma es crecer en el mercado de la distribución del papel y otros implementos de oficina, por lo cual este proyecto ayudara al desarrollo y la productividad de sus trabajadores.

El presente perfil de competencias se implementa en la empresa para desarrollar y establecer los procedimientos adecuados para ayudar a los trabajadores de Ecuempaques. Este habla del adecuado manejo de los puestos ya establecidos dentro de la empresa y para la mejora continua del mismo.

Los perfiles de competencias está encaminado la mejor selección en ocupaciones futuras y a la restructuración de los puestos de trabajo que ya existen dentro de ella y que la empresa y sus trabajadores lleguen a lograr los objetivos de productividad planteados inicialmente.

En la investigación que se llevó a cabo en la empresa Ecuaempaques. Se dio un contacto directo con todas las personas involucradas a través del conocimiento profundo de sus funciones dentro de sus puestos de trabajo, inspección visual, con la finalidad de recoger la información necesaria, que permita construir un análisis de los datos recolectados, cuyos resultados mostraron la falta de información y capacitación, sobre cada puesto y sus funciones y para que haya la mejora de cada puesto de trabajo que ayudara tanto al trabajador como la empresa.

La preparación para establecer el manual de perfiles de competencias sería el establecimiento de las funciones de cada puesto y se restablecerá a los trabajadores según sus competencias para así mejorar la calidad de trabajo de la empresa. Debemos evitar que esto produzca inconvenientes tanto internos o externos que causan daños a las personas y pérdidas económicas, se pueden disminuir a través de la elaboración, e implementación del manual por perfiles de competencias. Cuyos principales beneficios son:

- Identificación los puestos de trabajo y mejorar la productividad.
- Incremento de compradores al dar un buen servicio al cliente.
- Proporcionar a los trabajadores herramientas, y capacitaciones de acuerdo a los puestos establecidos dentro de la empresa, conocimientos y técnicas, para mejorar la productividad de sus funciones.

- Establecer un procedimiento formal y por escrito que indique las acciones a tomar frente a determinados riesgos causados por siniestros o desastres naturales.

La empresa se preocupa por el bienestar de sus trabajadores y por la superación de los mismos, con este motivo se creó una política de plan de carrera que ayudara a entender de una forma más concreta y crecer profesionalmente dentro de la empresa.

5.2 Descripción

5.2.1 Concepto

¿Qué es un perfil del puesto por competencias? Como ya se dijo, es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario no se tendrá un “perfil por competencias”. Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información deberá preguntarse al cliente interno cuáles son el más importante respecto,

específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

Si bien para la definición del perfil por competencias se parte del descriptivo de puestos basado en este sistema, será importante, en el momento de recolectar información sobre la selección que realizar, identificar cuáles de todas las competencias que integran el descriptivo son más importantes en el momento actual, no para dejar de lado las restantes, sino para focalizar en ellas las preguntas en la entrevista de selección. A esta identificación la denominamos definición de las competencias dominantes.²

5.2.2 Enfoque de la investigación:

El enfoque de la investigación es cuantitativo basándose en la recolección de datos estadísticos a través de encuestas, mostrando un porcentaje sobre el conocimiento de sus funciones que ya estaba establecido en la empresa Ecuempaques.

La metodología a ser utilizada para llevar a cabo el logro de los objetivos propuestos cubre una serie de pasos que se realizarán para la recolección de información de puestos y documentar sus procesos para el diseño del Manual por perfiles de competencias en la empresa Ecuempaques.

5.2.3 Tipos de Investigación:

La investigación es de tipo descriptiva, aplicada, al personal o investigación directa, e investigación documental.

5.2.3.1 La Investigación Descriptiva

Fue necesario describir, registrar, analizar, e interpretar no solo las actividades que se realizan para mejorar sus funciones, sino también la reacción del personal durante el horario de trabajo y el tiempo de entrega de sus reportes mensuales. Contando con una guía clara de evacuación y el manejo de sus funciones.

5.2.3.2 La Investigación Aplicada.

Con la aplicación de normas y procedimientos se difundirá el conocer para hacer, para actuar, para construir, y para modificar ante la existencia de dificultades en la operación de sus trabajos.

5.2.3.3 De Campo o Investigación Directa.

En los resultados de las encuestas realizadas se identificó el desconocimiento por parte de los trabajadores sobre cómo enfrentar situaciones difíciles que con la ayuda de un manual de perfiles solucionarían las dudas de los trabajadores y con el levantamiento de la información se identificó la situación actual y las necesidades de los equipos de trabajo lo que motivo el desarrollo del presente proyecto.

5.2.3.4 La Investigación Documental.

Con la ayuda de reglamentos, leyes, códigos, facilitara tener guía clara y concisa sobre el puesto de sus trabajos disponiendo con el manual de perfiles por competencias.

5.2.4 Etapas De La Investigación:

El diseño del manual de perfiles por competencias permite conocer los procesos y funciones presentes que pueden estar al alcance nuestros clientes internos y así mejorar la comunicación entre ellos.

5.2.5 Población y Muestra:

La población comprende el conjunto de personas a considerar dentro de la investigación, los cuales son aplicados a todo el personal de la empresa, por ser una población pequeña se ha obtenido el contar con 60 personas en la ciudad de Quito.

- Hombres (38)
- Mujeres (20)
- Personas con discapacidad especial (2)

Tabla 3 población y muestra

ECUAEMPAQUES S.A.	
Hombres	38
Mujeres	20
Discapacidad especial	2
TOTAL	60

Los eventos seleccionados como muestra para el proyecto son los siguientes:

- Incremento de personal
- Tiempos muertos.
- Bajas de productividad.
- Fallas en la comunicación entre trabajadores.

Estas muestras son consideradas importantes, sin embargo se realizara un plan con toda la información básica necesaria que permita tener una operación exitosa en cualquier situación.

5.2.6 Técnicas De Recolección De Datos

5.2.6.1 Recolección De Información:

5.2.6.2 Observación:

Considerando la extensión de cada planta o piso, se realizara una observación en general de la empresa con evaluaciones que den prioridad a la inspección, identificando las áreas con mayor necesidad. Se iniciara el recorrido partiendo de una lista rápida de verificación para evaluar las posibles afectaciones. Llegando a un análisis breve y conciso.

5.2.6.3 Evaluación:

Con la recopilación de información analizaremos si las condiciones permitirán al personal mejorar su rendimiento y brindar un mejor servicio al cliente.

5.2.6.4 Encuesta:

Esta técnica es fundamental dentro del proyecto, ya que consiste en la entrevista con testigos dando una respuesta clara. Se realizó encuestas a 40 trabajadores de la empresa siendo los principales involucrados, a fin de detectar la necesidad y el interés de diseñar el manual por perfiles de competencias y verificar los datos recolectados de los cuestionarios.

Este cuestionario está formado por 30 ítems para los cuales se incluyó una escala de variabilidad continua de valorización cualitativa con (04) opciones de respuestas (NO EXIGIDOS, BAJO, MEDIOS Y ALTOS).

ENCUESTA POR COMPETENCIAS.

Tabla 4 ENCUESTA POR COMPETENCIAS.

REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO O PUESTO				
CARGO:				
COMPETENCIAS BASICAS	NO EXIGIDOS	BAJOS	MEDIOS	ALTOS
1. Competencia en comunicación lingüística.				
2. Competencia matemática.				
3. Competencia en el conocimiento y la interacción con el mundo físico.				
4. Tratamiento de la información y competencia digital.				
5. Competencia social y ciudadana.				
6. Competencia cultural y artística.				
7. Competencia para aprender a aprender.				
8. Autonomía e iniciativa personal.				
COMPETENCIAS GENÉRICAS.	NO EXIGIDOS	BAJOS	MEDIOS	ALTOS

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

1. Adaptación al cambio.				
2. Creatividad e innovación				
3. Lealtad y sentido de pertenencia				
4. Orientación al cliente				
5. Trabajo en equipo				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.	NO EXIGIDOS	BAJOS	MEDIOS	ALTOS
1. Compromiso.				
2. Credibilidad técnica.				
3. Dinamismo.				
4. Don de mando.				
5. Liderazgo.				
6. Pensamiento Estratégico.				
7. Precisión.				
8. Relaciones públicas.				

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

9. Tolerancia a la presión.				
RESPONSABILIDADES	NO EXIGIDOS	BAJOS	MEDIOS	ALTOS
1. Sobre el trabajo de otras personas				
2. Sobre los equipos y medios de trabajo				
3. Sobre la calidad del servicio				
4. Sobre la relación con los clientes				
5. Sobre la economía				
6. Esfuerzo mental				
7. Esfuerzo físico				
8. Ambiente físico				
9. Riesgos más comunes				
10. Expectativas del comportamiento				
11. Clima organizacional				
COMPETENCIAS TECNICAS	NO EXIGIDOS	BAJOS	MEDIOS	ALTOS

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

1. Demostrar conocimiento y comprensión de hechos esenciales.				
2. Usar de forma apropiada teorías, procedimientos y herramientas.				
3. Identificar tecnologías actuales y emergentes.				
4. Demostrar conocimiento y comprensión del contexto económico.				
5. Usar apropiadamente los principios y las técnicas de interacción persona.				
6. Encontrar soluciones algorítmicas robustas y correctas a problemas.				
7. Programar de forma robusta y correcta teniendo en cuenta restricciones de tiempo y coste.				
TOTAL				
ANÁLISIS:				
REALIZADO POR:				
			FIRMA	FECHA
REVISADO POR:				
			FIRMA	FECHA
APROVADO POR:				
			FIRMA	FECHA

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

5.3 Formulación Del Proceso De Aplicación De La Propuesta.

5.3.1 Reclutamiento

Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.

- Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc.
- Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.³

5.3.2 Tipos de Reclutamiento.

Interno: el reclutamiento interno se realiza contando con el personal que se encuentra dentro de la empresa, evaluando su desempeño, su productividad, para la ocupación del puesto que la empresa necesita en ese momento.

Ventajas:

Es una manera rápida de ocupar un puesto requerido y beneficiar de igual forma al trabajador.

Desventajas:

Se produce un malestar en el ambiente laboral ya que es el deseo de todos los colaboradores el ascenso de un puesto.

Externo: se convoca a personal de fuera de la empresa para que ocupe el puesto que se requiere en la empresa.

Ventajas:

Ingresa personal nuevo a la empresa gente joven y con buenas ideas para obtener el resultado esperado.

Desventajas:

Pérdida de tiempo en el proceso de inducción y capacitación del nuevo puesto de trabajo a realizar.

Mixto: en este veremos una unión del reclutamiento interno con el externo, aquí podemos observar que existe una convocatoria externa e interna para ocupar la plaza de trabajo y el personal mejor capacitado para el puesto obtendrá el mismo.

Ventajas:

Que se demuestran hasta las últimas competencias útiles para la empresa ya que hay bastante demanda del puesto de trabajo.

Desventajas:

Se puede perder tiempo en la contratación del personal adecuado ya que no hay un filtro rápido para la selección del personal.

Fuente:

Es la oportunidad que tiene el personal para requerir un puesto de trabajo como las redes informáticas.

Medio:

Es el canal por el cual se receptan las nuevas oportunidades que tenga la empresa para los puestos de trabajo.

5.3.3 Proceso Para La Organización Del Personal**Diseño de puestos**

Un diseño del puesto de trabajo es importante ya que el personal se siente bien al realizar sus funciones ya que debe ir de la mano con la organización, económica, humanista, social, de seguridad y tecnológica con la que el personal trabaja diariamente.

División de funciones**Funciones Técnicas:**

Es aquel por las cuales se realiza la producción de servicios y el material de comercialización que se usa en la empresa.

Funciones Comerciales:

La empresa debe tener los conocimientos adecuados de como comercializar sus productos tanto el personal operativo como el administrativo deben brindar un excelente servicio.

Funciones Financieras:

Es importante una buena gestión financiera con la finalidad de tener una buena productividad de sus activos y darles una buena inversión para que con ello no existan pérdidas del capital de la empresa.

Funciones de Seguridad:

Que exista un cuidado tanto físico, como psicológico del personal y cuidar los bienes tangibles e intangibles de la empresa.

Funciones Contables:

Esta importantemente involucrada con los manejos del dinero y otros como, registros diarios, inventarios, costos, gastos, estadísticas y balances de la empresa.

Funciones Administrativas:

Esta se encarga de organizar las funciones generales que se realizan dentro de la empresa.

5.3.4 Nivel De Jerarquías**Nivel Directivo**

Las funciones Principales son:

De establecer normas, políticas, procedimientos que se deben seguir todas las personas de la empresa. Así como también establecer reglamentos, que permitan el mejor desenvolvimiento en general de toda la empresa.

Nivel Ejecutivo

Es responsable del cumplimiento de la empresa, en cuanto al desarrollo de las políticas, reglamentos, normas, leyes, y procedimientos que mande el nivel directivo. Así como llevar a cabo las cuatro etapas de la administración que son: Planificar, Dirigir, Organizar y Controlar las funciones de la empresa.

Nivel Asesor

No establece un mando en el personal de la empresa, únicamente aconseja, informa, prepara proyectos de materia jurídica, económica, financiera, contable, y otras áreas de la empresa.

Nivel auxiliar o de apoyo

Este nivel brinda apoyo a los otros dentro de la empresa, en la prestación de servicios, en forma oportuna y precisa.

Nivel Operativo

Este nivel es el que más organizado debe estar dentro de la empresa y el responsable directo de la realización de las actividades de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización de los productos que se ofrecen en Ecuempaques S.A.

5.3.5 Autoridad y Responsabilidad

Autoridad

Es la capacidad de mandar, de hacerse obedecer, de tomar decisiones que afectan a otros tanto internos y externos de la empresa.

Responsabilidad

Es la obligación del personal de la empresa de cumplir las funciones que a ellos fueron encomendadas, siempre tratando de realizarlas de la mejor manera posible.

5.3.6 Principios De Unidad De Mando

Unidad de mando:

Cada trabajador debe recibir indicaciones sobre una función en particular, esto significa que los trabajadores deberán recibir órdenes del superior a cargo.

Departamentalización

Es la división de áreas y actividades en unidades específicas del trabajo, con la finalidad de llevar un orden de funciones relacionadas entre sí. Al departamentalizar, es conveniente observar lo siguiente:

1. Revisar las funciones que se realizan en la empresa.
2. Clasificarlas las tareas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Establecer líneas de comunicación e interrelación internas de los departamentos o sucursales.

5.3.7 Proceso De Compensación y Remuneración

Las compensaciones o remuneración al personal mejor llamada como: (Sueldos, Salarios, Prestaciones) es la ganancia que los trabajadores reciben a cambio de elaborar su trabajo, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita para que pertenezca a la empresa Ecuempaques S.A.

5.3.8 Proceso De Auditoria

(Ver Anexo nómina de trabajadores de la empresa Ecuempaques S.A.)



***MANUAL POR PERFILES DE COMPETENCIAS DE
ECUAEMPAQUES S.A.***

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS
QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. PASOS EN UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
3. PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS
4. BATERIA DE PREGUNTAS
 - 4.1. PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA FORMACIÓN
 - 4.2. PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA TRAYECTORIA LABORAL
5. PROPUESTA DE PERFIL POR COMPETENCIAS PARA LOS DISTINTOS
CARGOS EN LA EMPRESA
6. WEBGRAFIA

1. INTRODUCCIÓN

La evolución del mercado y de las empresas han modificado el concepto más tradicional acerca de qué se requería para cubrir un puesto de trabajo. Hoy, por ejemplo, un/a administrativo/a, deberá poseer además de sus conocimientos técnicos, la competencia “orientación a la clientela”, (entre otras características en las cuales no se pensaba hace unos años), puesto que deberá relacionarse con ella para la petición de facturas, para establecer una relación amistosa con la misma y conseguir no perderla.

Por tanto, entrevistar por competencias, presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos que el puesto vacante requiere. Una vez conocidos los requisitos mínimos, se trabajará sobre las competencias requeridas. Surge pues la necesidad de detectar “esas otras capacidades”, que se denominan competencias transversales.⁴

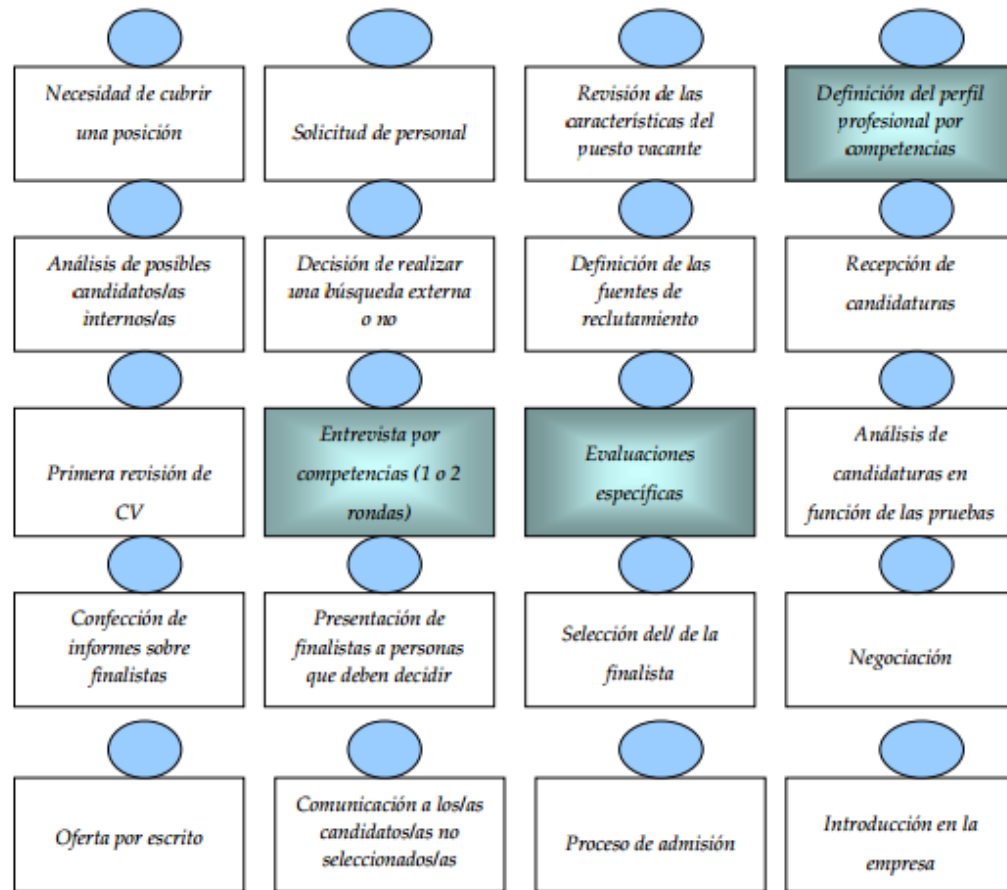
2. PASOS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

En el presente epígrafe, se explica cómo se realiza y cómo se debe afrontar una entrevista por competencias. Para ello en primer lugar, se considera oportuno situar la entrevista por competencias en el marco de un proceso de selección.

La figura 1, muestra de forma esquematizada, cuáles son los pasos que se deberían llevar a cabo en un proceso de selección. Aquellos cuadros rellenos en color azul, son los aspectos sobre los que se profundiza en el presente taller, por considerarlos lo más relevantes a la hora de enfrentar una entrevista por competencias.⁵

Figura 8 Pasos de un proceso de selección por competencias

Figura 1. Los pasos en un proceso de selección



Fuente: Martha Alles. "Selección por competencias". Granica 2.006. Adaptación

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

3. EL PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS.

A continuación se ofrece un formulario, que es el que habitualmente deberían utilizar las empresas que poseen un sistema de gestión por competencias.

La persona candidata al puesto, deberá tener en cuenta, antes de acudir a la entrevista de selección por competencias, que si el proceso de selección ha sido planificado correctamente por la empresa, será evaluada en función de cómo se haya definido el perfil, es decir, en función de cómo se haya completado la tabla que se presenta a continuación.⁶

⁶ <http://www.juventudie.com/documentos/58/Manual%20entrevista%20competencias%20ifef.pdf>

4. BATERIA DE PREGUNTAS

4.1. PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA FORMACIÓN.

1. Hábleme de los estudios que ha realizado.
2. ¿Por qué eligió, CARRERA como especialización?
3. ¿Qué objetivos tenía cuando empezó los estudios de especialización?
4. (Sí abandonó los estudios) ¿Por qué no continuó con su educación formal?
5. ¿Cómo financió los estudios?
6. ¿Asiste actualmente algún curso de capacitación?
7. ¿En qué forma le prepararon sus estudios para el mundo laboral?
8. Describa los empleos que haya desempeñado simultáneamente con los estudios.
9. ¿Qué consejo le daría a una persona que quiere estudiar y trabajar simultáneamente?
10. Califíquese en una escala del uno al diez, según el conocimiento que tenga en relación al uso de la informática a nivel de usuario.
11. De la formación que tiene, ¿cuál fue para usted más interesante?
12. ¿Qué aspectos de su educación pueden favorecerle para el desempeño de este puesto de trabajo?
13. ¿Estaría dispuesto/a acudir a cursos para mejorar el desempeño del trabajo?

4.2. PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA TRAYECTORIA LABORAL.

1. Describame los empleos que ha tenido hasta la actualidad.
2. ¿Por qué dejó su último trabajo?
3. ¿Cuáles eran los aspectos más difíciles en su último trabajo?
4. ¿Cómo enfoca las tareas que no le gustan de un trabajo?
5. ¿Cómo organiza las tareas del trabajo?
6. Mencione los aspectos de su último trabajo, que más le han gustado
7. Describa el mejor trabajo que haya tenido.
8. ¿Cuál ha sido el trabajo que mejor ha sabido realizar?
9. ¿Qué aspectos específicos considera importantes en un puesto de trabajo?
10. ¿Cuál fue su primer empleo y como lo obtuvo?
11. ¿Por qué tuvo tantos empleos en tan poco tiempo?
12. Describa un día típico en su último empleo
13. ¿Alguna vez le despidieron?
14. ¿Cómo tiene que ser un jefe/a para obtener lo mejor de usted?
15. ¿Alguna vez tuvo un negocio propio?
16. ¿Qué opina sobre trabajar horas extras?
17. Si le pidieran realizar una tarea que no consta en la descripción de sus funciones,
¿cómo reaccionaría?

18. ¿Se ha tenido que desplazar para acudir al trabajo?, ¿presentó dificultades para hacerlo?⁷

5. PROPUESTA DE PERFIL POR COMPETENCIAS PARA LOS DISTINTOS CARGOS EN LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A.

Tabla 5

DATOS GENERALES		
Cargo: Gerente General		Reporta a: Socios.
Departamento: Administrativo		Supervisa a: Personal en general.
I ACTIVIDADES O TAREAS		
- Supervisar el manejo de la empresa. - Mantener y aplicar normas de calidad adecuadas. - funcionamiento de la organización y de la empresa. - Verificar el cumplimiento de las normas establecidas en la empresa. - Cumplir con los cronogramas de planificación gerencial.		
II RESPONSABILIDADES		
A. Responsabilidades de Activos		
Inversiones y decisiones importantes.		
B. Responsable De Cumplimientos Correcto Y Oportuno		
Responsabilidad total de la empresa.		
C. Responsable De Logros		
- Minimizar el margen de error en la empresa. - Mantener el adecuado orden de la empresa. - Desarrollo del personal a cargo.		
III AUTORIDAD		
Autoridad total de la empresa.		
- Autorizar todas las actividades que realice la empresa. - Autorizar Gastos importantes		
IV REEMPLAZABLE POR:		
Sin remplazo.		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Carmen Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando
FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	GERENCIA GENERAL	
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Comunicación lingüística	Compromiso	Demostrar conocimiento de hechos esénciales.
Matemática	Credibilidad técnica	Usar de forma apropiada teorías procedimientos y herramientas administrativas.
Conocimiento y la interacción con el mundo físico	Dinamismo	Identificar tecnologías actuales y emergentes de administración.
Autonomía e iniciativa personal	Don de mando	Demostrar conocimiento y comprensión del contexto

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

		económico.
Creatividad e innovación	Liderazgo	Usar apropiadamente los principios y las técnicas de interacción personal.
Trabajo en equipo	Pensamiento estratégico	Encontrar soluciones algorítmicas robustas y correctas a problemas administrativos.
	Precisión	Programar la forma correcta y robusta teniendo en cuenta restricción de tiempo y coste.
	Relaciones públicas	

Tabla 6

DATOS GENERALES		
Cargo: Gerente Financiero		Reporta a: Gerente General, Contralora
Departamento: Administrativo		Supervisa a: Contador, auxiliar
I ACTIVIDADES O TAREAS		
- Supervisar y controlar el flujo de caja de la empresa. - Mantiene las relaciones financieras con los bancos. - Programa los pagos a proveedores. - Negociar avales y documentos bancarios. - Programar los pagos de las deudas contraídas.		
II RESPONSABILIDADES		
D. Responsabilidades de Activos		
Caja, bancos		
E. Responsable De Cumplimientos Correcto Y Oportuno		
Es responsable de los pagos a proveedores. Es responsable de coordinar con cartera y gerencia de ventas el flujo de valores, los plazos de recuperación para la oportuna cancelación de obligaciones		
F. Responsable De Logros		
- Mantener el rubro caja –bancos con saldos positivos. - Obtener la mejor tasa de interés en obligaciones pendientes. - Negociar valores excedentes para obtener mayor utilidad en la empresa		
III AUTORIDAD		
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa. - Para el cierre de negocios bancarios - Para determinación de pagos.		
IV REEMPLAZABLE POR:		
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por gerente general, contraloría		
REVISADO POR: Santiago Palacios	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	GERENTE FINANCIERO	
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Comunicación lingüística.	Compromiso	Debe poseer la capacidad para actuar con sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes y/o estratégicas para el negocio.
Matemática Experto.	Don de mando	Tener la capacidad para realizar análisis lógicos y usar de forma apropiada las herramientas financieras.
Conocimiento y la interacción con el mundo físico.	Tolerancia a la presión.	Identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes.
Autonomía e iniciativa personal.	Liderazgo	Generar credibilidad en otros.
Trabajo en equipo.	Pensamiento estratégico	Ser considerado como un referente técnico clave y hábil para orientar en la toma de decisiones de la alta gerencia.
Tratamiento de la información y conocimiento digital.	Precisión	Identificar acciones, plazos y recursos requeridos.
Competencias sociales y ciudadanas.	Relaciones publicas	Organizar su trabajo y tener gran atención a los detalles.

Tabla 7

DATOS GENERALES	
Cargo: Gerente de Operaciones	Reporta a: Gerente General, Gerente de Ventas.
Departamento: Administrativa	Supervisa a: Logística, ventas, importaciones
I ACTIVIDADES O TAREAS	
- Supervisar el manejo de almacenamiento y recepción de mercadería - Coordinar la logística de la empresa en general. - Coordina parte operativa del personal. - Analiza costos de operaciones y transportes contratados.	
II RESPONSABILIDADES	
G. Responsabilidades de Activos	
Material de importación, gastos de alquiler.	
H. Responsable De Cumplimientos Correcto Y Oportuno	
Menor stock en inventarios.	
Determinar qué compañía de transporte trabaja con nosotros.	
I. Responsable De Logros	
- Minimizar el costo de importaciones - Coordinación con bodega que el flujo de material sea correcto. - Que todos los despachos y recepción de productos estén en orden.	
III AUTORIDAD	
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa.	
- Autoriza las llegada de materiales - Cuantos camiones para despachos requieren los pedidos. - Que disponibilidad hay en bodega.	

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

IV REEMPLAZABLE POR:		
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el contralor, Gerente General, Gerente Financiero.		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando
FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	GERENTE DE OPERACIONES	
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Comunicación lingüística.	Confianza	Coordinar y controlar los procesos a nivel nacional de generación y disponibilidad de información para clientes.
Matemática Experto.	Tolerancia a la presión.	Coordinar los recursos necesarios para procesar la información y documentos del proceso de retorno a clientes.
Conocimiento y la interacción con el mundo físico.	Dinamismo	Dirigir proyectos de carácter estratégico que afecten al ámbito de operacional.
Autonomía e iniciativa personal.	Don de mando	Dirigir el proceso de administración del Código Postal de Ecuador.
Trabajo en equipo.	Liderazgo	Coordinar el proceso de recopilación y análisis de información de los principales KPI's de operaciones.
Competencia social y ciudadana.	Pensamiento estratégico	
Tratamiento de la información y conocimiento digital.	Precisión	
	Relaciones publicas	

Tabla 8

DATOS GENERALES	
Cargo: Jefatura nacional de crédito.	Reporta a: Gerente General
Departamento: Administrativo	Supervisa a: Ventas, caja Quito.
I ACTIVIDADES O TAREAS	
- Calificar créditos otorgados a la compañía - Verificación de respaldos Letras, contratos etc. - Respaldos de los créditos. - Capacidades del cliente para obtener crédito. - Negociación con los bancos.	
II RESPONSABILIDADES	
J. Responsabilidades de Activos	
Contragarantías, letras, avales, valores físicos.	
K. Responsable De Logros	
- La cobranza.	

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

- Mantener el mayor récord de cobranzas dentro de la compañía.		
III AUTORIDAD		
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa. - Cartera de ventas. - Fechas de pago de clientes. - Departamento de ventas.		
IV REEMPLAZABLE POR:		
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el contralor.		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando
FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	JEFATURA NACIONAL DE CREDITOS	
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Comunicación lingüística.	Organización / Planificación.	Buen manejo de la Jefatura de Crédito y Cobranzas en la gestión de recuperación de cartera y análisis de Créditos.
Matemática media.	Credibilidad técnica.	Excelente manejo de documentos legales.
Trabajo en Equipo.	Negociación.	Buena gestión de cobranzas telefónicas y directas.
Iniciativa.	Impacto Influencia.	Buen manejo de paquete de Office.
Comunicación con todas las áreas.	Liderazgo.	Verificar la gestión operativa de la sucursal Quito en cuanto a la gestión de cobranzas y análisis de créditos.
Integridad.	Pensamiento estratégico.	Controlar el cumplimiento de las políticas de crédito y cobranzas de la empresa.
Competencia social y ciudadana.	Tolerancia trabajo bajo presión.	Realizar la gestión de cobranzas de la cartera vencida.
Orientación a resultados.	Relaciones públicas.	Generar reporte de análisis de crédito cuando sea requerido.
	Capacidad de aprendizaje.	Controlar la asignación de cupos de crédito de clientes.

Tabla 9

DATOS GENERALES		
Cargo: Jefatura Administrativa - Talento humano.	Reporta a: Gerencia de operaciones, Gerencia general.	
Departamento: Administrativo.	Supervisa a: Personal de la empresa.	
I ACTIVIDADES O TAREAS		
- Control de la documentación de que todo esté en regla. - Observar el tiempo del cumplimiento de documentación importante de la empresa. - Determinar los programas de seguridad laboral - Flujo de las operaciones en constante movimiento. - Procesos de seguridad industrial. - Selección de personal. - Capacitación de puestos. - Pruebas de ingreso.		
II RESPONSABILIDADES		
L. Responsabilidades de Activos		
Del personal e infraestructura de la empresa.		
M. Responsable De Logros		
- La buena presentación de la compañía - Que todo este operativo. - Que se mantenga un flujo constante de trabajo.		
III AUTORIDAD		
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa.		
- Pedir a gerencias que se cumplan con ciertos requerimientos. - El buen funcionamiento de cada área de trabajo. - Satisfacción del personal y el cumplimiento de sus funciones.		
IV REEMPLAZABLE POR:		
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por Asistente Administrativo - RR.HH.		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando
FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	JEFATURA ADMINISTRATIVA – TALENTO HUMANO	
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Comunicación lingüística.	Nómina.	Manejo de personal bajo su supervisión.
Matemática media.	Contratación.	Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos a las áreas administrativas.
Liderazgo.	Reclutamiento y Selección.	Asegurar la implementación y adecuada ejecución de los procesos de Recursos Humanos.
Iniciativa.	Don de mando	Gestión del desempeño, Formación y desarrollo, gestión de clima y cultura, ambiente laboral.
Colaboración.	Liderazgo	Coordinar, asesorar y apoyar las actividades relacionadas con la desvinculación de los colaboradores.
Trabajo en Equipo.	Seguridad Ocupacional y	Implementar los sistemas de gestión

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

	prevenciones de riesgos.	del desempeño y evaluación del período de prueba.
Comunicación efectiva.	Conocimiento Legislación Laboral.	Identificar las necesidades de capacitación del personal, a través de la detección de necesidades de capacitación.
Asertivo.	Relaciones publicas	Levantamiento de perfiles, procesos y procedimientos, Planes de desarrollo, Planes de carrera, Capacitación.
Conocimiento Cultural y artístico.	Tolerancia a la presión.	

Tabla 10

DATOS GENERALES		
Cargo: Jefatura nacional de compras.	Reporta a: Jefatura de ventas , contralora	
Departamento: Administrativo	Supervisa a: Personal servícientes	
I ACTIVIDADES O TAREAS		
- Negociación de precios. - Relación con clientes proveedores. - Negociación de stock de la empresa. - obtención de ventajas con la competencia.		
II RESPONSABILIDADES		
N. Responsabilidades de Activos		
Bienes que se compran en la empresa para el sector público.		
O. Responsable De Logros		
- Mayor unidad a la empresa - Bajos gastos de la empresa - Que se mantengan las relaciones de negocios con el sector público. - Obtener logros en tiempos de entrega		
III AUTORIDAD		
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa.		
- Personal de servícientes. - Negociación con proveedores precios		
IV REEMPLAZABLE POR:		
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por jefatura de ventas.		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando
FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	JEFATURA NACIONAL DE	

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

	COMPRAS PUBLICAS	
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Honesto, responsable, puntual y ordenado.	Compromiso	Control del comercio interno y externo.
Matemática media.	Credibilidad técnica.	Coordinación de abastecimiento, embarques y recepción de importaciones.
Conocimiento y la interacción con el mundo físico	Dinamismo	Realizar presupuesto de Compras.
Conocimiento del idioma inglés a nivel intermedio.	Don de mando	Control y seguimiento de órdenes de compra locales y del exterior.
Proactivo.	Liderazgo	Revisión de documentos de importación y exportación.
Facilidad de comunicación.	Conocimiento en manejo de compras.	Liquidación de importaciones.
Trabajo en equipo.	Relaciones publicas	Garantizar el eficiente y efectivo servicio brindado por los proveedores de servicios.
	Tolerancia a la presión.	Controlar y garantizar un correcto manejo de las compras locales.
		Atención de requerimientos e inquietudes específicas de clientes.

Tabla 11

DATOS GENERALES	
Cargo: Contralora	Reporta a: Gerente General
Departamento: Administrativo	Supervisa a: todo el personal
I ACTIVIDADES O TAREAS	
- Controlar todos los departamentos. - Establece cronogramas de la empresa. - Establecimientos reglamentos y normas. - Elabora manuales de funciones - Ordena sobre el personal - Verificación del cumplimiento de ventas	
II RESPONSABILIDADES	
P. Responsabilidades de Activos	
Toda la compañía.	
Q. Responsable De Logros	
- Perfecto funcionamiento de la empresa. - Supervisa parte contable que sean valores positivos. - Evitar errores en manejos de operaciones.	
III AUTORIDAD	
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa.	
- Precios si lo requiere. - Tipos de operaciones que se realicen en la empresa.	

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

- Contrataciones adicionales de personal o maquinarias requeridos.		
IV REEMPLAZABLE POR:		
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por Gerente general.		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.
FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	CONTRALORIA	
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Liderazgo.	Compromiso	Fijar las políticas, los planes, los programas y las estrategias para el desarrollo de la vigilancia de la gestión.
Trabajo en Equipo.	Credibilidad técnica	Adoptar las políticas, los planes, los programas y las estrategias necesarias para el adecuado manejo administrativo y financiero.
Negociación.	Orientación a Resultados.	Control del sistema presupuestal de la empresa.
Comunicación Efectiva.	Don de mando	Dirigir, como autoridad superior, las labores administrativas y de vigilancia fiscal de las diferentes dependencias.
Comunicación lingüística	Liderazgo	Llevar la representación legal de todos los asuntos que en el ejercicio de sus funciones se presenten a favor o en contra de la entidad.
Matemática experto.	Habilidad Analíticas.	Estar a cargo de los procedimientos administrativos, auditorias, revisiones, investigaciones a proveedores, contratistas y terceros.
Autonomía e iniciativa personal	Organización y Planificación.	
Competencia social y ciudadana	Relaciones públicas.	
	Tolerancia a la presión.	

Tabla 12

DATOS GENERALES		
Cargo: Contador General	Reporta a: Gerente financiero	
Departamento: Administrativo	Supervisa a: auxiliar contable	
I ACTIVIDADES O TAREAS		
- Control de dinero de la empresa. - Manejo de caja de la empresa. - Manejo de balances generales de la empresa. - Mantención de los pagos al personal y a los proveedores. - Pago de impuestos de la empresa.		
II RESPONSABILIDADES		
R. Responsabilidades de Activos	Documentación de la empresa, pago de impuestos.	
S. Responsable De Logros	- Manejo del dinero eficazmente. - El manejo de la información correcta a las distintas áreas que lo requieran. - Pago de impuestos a tiempo. - Cuál es la disponibilidad de la empresa para realizar las distintas actividades.	
III AUTORIDAD		
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa.		
- Realizar pagos de impuestos, servicios etc.		
IV REEMPLAZABLE POR:		
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, seré reemplazado por Gerente financiero.		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando
FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	CONTADOR GENERAL	
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Comunicación lingüística.	Compromiso	Manejo de Sistemas contables de preferencia SAP.
Matemática experto.	Credibilidad técnica	Experiencia en aplicación de NIIFs.
Buen nivel de Excel.	Pro actividad	Experiencia en preparación de Flujos de efectivo y presupuestos.
Autonomía e iniciativa personal	Actitud positiva	Experto en temas tributarios, declaraciones de impuestos, elaboración de ATS e información para el SRI.
Puntualidad.	Orientación al logro	Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
Trabajo en equipo	Pensamiento estratégico	Revisar y Controlar el pago de

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

		Impuestos
Competencia social y ciudadana	Análisis de Cuentas.	Controlar el correcto registro de información de todo el proceso contable.
	Relaciones publicas	Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal de contabilidad.
	Tolerancia a la presión.	

Tabla 13

DATOS GENERALES		
Cargo: Jefe de Redes y sistemas	Reporta a: gerencia general contraloría	
Departamento: Administrativo	Supervisa a: asistente de sistemas,	
I ACTIVIDADES O TAREAS		
- Verificar que los programas estén operativos. - Contrataciones sistemas informáticos. - Coordinar con otra empresa los softwares que se utilizaran en la empresa. - Compra de equipos de computación. - Negociación de licencias y programas de softwares.		
II RESPONSABILIDADES		
T. Responsabilidades de Activos		
Contratos y negociaciones de licencias, softwares, equipos.		
U. Responsable De Logros		
- Actualización de sistemas que maneja la empresa. - Buen funcionamiento de sistemas operativos. - Obtener mejoras en sistemas operativos para la rapidez de los procesos. - Proponer mejoras en los sistemas informáticos.		
III AUTORIDAD		
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa.		
- Para comprar licencia y Software. - Compra de equipos requeridos en la empresa.		
IV REEMPLAZABLE POR:		
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por Asistente de sistemas.		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando
FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	JEFE DE REDES Y SISTEMAS	
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Comunicación lingüística	Proactivo.	Analizar los requerimientos informáticos de la empresa.

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

Matemática media.	Credibilidad técnica	Desarrollar e implementar soluciones informáticas.
Tratamiento de la información y conocimiento digital.	Dinamismo	Brindar soporte a usuarios externos e internos.
Creatividad e innovación	Liderazgo.	Conocimiento de Microsoft office.
Trabajo en equipo	Buen manejo de relaciones interpersonales.	Compra y requerimiento de programas informáticos adecuados para la empresa.
Orientación a la calidad y resultados.	Pensamiento estratégico	
	Precisión	
	Tolerancia a la presión.	

Tabla 14

DATOS GENERALES		
Cargo: Coordinación de operaciones servicio publico	Reporta a: Gerencia de ventas, Gerencia general.	
Departamento: Administrativo.	Supervisa a: personal servícientes, bodega, mensajería.	
I ACTIVIDADES O TAREAS		
- Fijar tiempos de entrega para los clientes del sector público. - Coordinar con compras los materiales requeridos. - Entrega oportuna de los pedidos. - Actualización de los Catalogo electrónico - Manejo de Subastas externas. - coordinar departamento de logística los despachos de los pedidos del sector público.		
II RESPONSABILIDADES		
V. Responsabilidades de Activos		
Los que se requieran para el sector publico		
W. Responsable De Logros		
- Ventajas en el sector publico - Utilidad de la empresa - Que se mantengan las negociaciones con el sector público.		
III AUTORIDAD		
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa.		
- Supervisar costos. - Tiempos oportunos de entrega.		
IV REEMPLAZABLE POR:		
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por Asistente del departamento de serviclientes		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando
FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	COORDINACIÓN	DE

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

	OPERACIONES PUBLICO	SERVICIO
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Comunicación lingüística.	Compromiso.	Controlar la ejecución de re procesos solicitados por el cliente.
Matemática media.	Credibilidad técnica.	Coordinar la producción de los productos según la planificación diaria.
Conocimiento y la interacción con el mundo físico.	Dinamismo.	Coordinación y creación de artículos en el catálogo electrónico.
Autonomía e iniciativa personal.	Liderazgo.	Supervisar que todos los pedidos del sector público sean procesados.
Creatividad e innovación.	Pensamiento estratégico.	Ingresar la información de los pedidos al sistema interno.
Trabajo en equipo.	Precisión.	Supervisar la verificación de contenido de los productos que se envían.
Competencia social y ciudadana.	Relaciones públicas.	Reportar novedades de pedidos a gerencia.
Tratamiento de la información y conocimiento digital.	Tolerancia a la presión.	Controlar el stock del material para el sector público.

Tabla 15

DATOS GENERALES	
Cargo: Ejecutivo/a de Ventas	Reporta a: gerencia de ventas, gerente general
Departamento: Operaciones	Supervisa a: ninguno
I ACTIVIDADES O TAREAS	
- Realizar la venta de productos - Coordinar que se va a vender, que tipos de productos. - Negociaciones con clientes. - Coordinar con importaciones para los productos a requerir.	
II RESPONSABILIDADES	
X. Responsabilidades de Activos	
Computadoras de ventas y documentos.	
Y. Responsable De Logros	
- Búsqueda de nuevos clientes. - Las ventas oportunas. - Que se mantenga productiva la empresa es la parte más importante que realiza negociaciones con clientes	
III AUTORIDAD	
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa. - Ninguna	
IV REEMPLAZABLE POR:	
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por cualquier	

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

ejecutivo q se encuentre en sus sector		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando
FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	EJECUTIVO /A DE VENTAS	
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Comunicación lingüística.	Capta nuevos clientes.	Conocimientos en Servicio a clientes y buen impacto a las ventas.
Matemática básica.	Seguimiento a los clientes.	Conocimiento de las zonas comerciales de Quito.
Conocimiento y la interacción con el mundo físico.	Dinamismo	Cumplir con los objetivos propuestos de ventas asignados por la jefatura y/o gerencia.
Competencia para aprender a aprender.	Precisión	Generar una base de nuevos clientes.
Trabajo en equipo	Relaciones publicas	Conocimientos sobre documentación legal contratos , formularios etc.
Competencia social y ciudadana.	Tolerancia a la presión.	Visitar al cliente y brindar un buen servicio.
Don de palabra.	Pensamiento estratégico.	Elaborar buenas ventas con los clientes.
	Compromiso	Cierre de negociaciones.

Tabla 16

DATOS GENERALES	
Cargo: Jefe Logística Quito	Reporta a: Gerente de Operaciones
Departamento: Operaciones	Supervisa a: Asistente de Logística Supervisor Logístico, Despachadores, empacadores, Mensajero, Choferes y auxiliares de chofer.
I ACTIVIDADES O TAREAS	
- Supervisar el manejo de almacenamiento y recepción de mercadería - Mantener y aplicar normas de calidad adecuadas el ingreso, almacenamiento y egresos de mercadería. - Controlar los gastos del departamento de Logística - Planificar despachos y entregas a clientes tanto públicos como privados. - Realizar el control aleatorio de calidad en la recepción de mercadería de los Proveedores - Verificar el correcto ingreso de la mercadería al sistema. - Coordinar las entrega de pedidos con los Courier - Planificar, Ejecutar la toma de inventarios y presentar el informe del mismo. - Supervisar y asignar las tareas del personal a cargo, a fin de optimizar el talento humano - Realizar reporte a RRHH de turnos y horas extras del personal a cargo - Realizar la planificación anual y la ejecución del mantenimiento de los vehículos custodiados. - Supervisar mensajería - Cualquier otra actividad solicitada por el jefe inmediato y/o Gerencia General. - Entregar Información oportuna y adecuada a quien corresponda para reposición de flujo ininterrumpido de materiales, suministros, y servicios necesarios para el correcto funcionamiento de la organización y satisfacción de clientes. - Verificar el cumplimiento de las entregas de mercadería a clientes. - Cumplir con los cronogramas de entregas a clientes especiales.	

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

II RESPONSABILIDADES		
Z. Responsabilidades de Activos		
Montacargas, Furgoneta.		
AA. Responsable De Cumplimientos Correcto Y Oportuno		
Es responsable de los productos almacenados en la Bodega de EE Es responsable del Orden y Limpieza de la Bodega Es responsable de que se realicen y planifiquen inventarios físicos 4 veces al año. Lograr que todas las entregas de suministros y papel en el sector público se cumplan dentro del tiempo requerido por el INCOP Realizar las entregas de mercadería al sector privado		
BB. Responsable De Logros		
CC.		
- Minimizar el margen de error en los despachos - Mantener el adecuado orden en la bodega para agilizar los despacho - Desarrollo del personal a cargo		
III AUTORIDAD		
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa. - Autoriza las horas extras del personal a su cargo - Autoriza la devolución de mercadería al proveedor cuando esta no cumple los requisitos de calidad del mismo. - Gastos de caja chica.		
IV REEMPLAZABLE POR:		
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por Supervisor y Asistente Logístico.		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando
FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	JEFE LOGISTICA QUITO	
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Comunicación lingüística.	Don de mando	Supervisar el personal de monitoreo y mensajería.
Matemática media.	Liderazgo	Planificación y control de mantenimiento de la flota de vehículos (automóviles y maquinaria pesada).
Conocimiento y la interacción con el mundo físico.	Pensamiento estratégico	Manejo de documentación de vehículos.
Trabajo en equipo.	Relaciones publicas	Elaboración de rutas para el personal.
Tratamiento de la información y conocimiento digital.	Tolerancia a la presión.	Revisión de reportes y documentación de área de seguridad y monitoreo.
Conocimiento de Microsoft Office (Excel, Word)	Vocación de servicio.	Control de combustible.
Conocimientos de mecánica.	Desarrollo de personal.	Manejo del área de bodega.
	Visión de procesos enfocados al negocio.	Manejo de documentación en bodega y reportes.

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

Tabla 17

DATOS GENERALES		
Cargo: Asistente de sistemas		Reporta a: jefe sistemas
Departamento: Operaciones		Supervisa a: ninguno
I ACTIVIDADES O TAREAS		
- Capacidad para solventar problemas de software. - Mantención de back up de la empresa. - Solución de Problemas en software. - Solicitud de equipos averiados. - Mantenimiento continuo de los equipos de la empresa.		
II RESPONSABILIDADES		
DD. Responsabilidades de Activos		
Computadoras, servidores.		
EE. Responsable De Logros		
- Mantenimiento de los equipos y demás, para evitar fallas inoportunas de los equipos - Encargado del custodio de la información importante de la empresa para evitar daños en sistemas y perdida de información importante.		
III AUTORIDAD		
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa.		
- Ninguno.		
IV REEMPLAZABLE POR:		
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, seré reemplazado por jefe de sistemas.		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando
FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	ASISTENTE DE SISTEMAS	
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Comunicación lingüística.	Tolerancia a la presión.	Brindar Soporte técnico.
Matemática básica.	Credibilidad técnica	Manejo de software, hardware, mantenimiento preventivo y correctivo.
Tratamiento de la información y conocimiento digital	Dinamismo	Soporte a Usuarios internos y externos en las sucursales.
Competencia para aprender a aprender.	Pensamiento estratégico	Brindar soporte técnico a todos los usuarios y áreas de la empresa.
Trabajo en equipo.	Proactividad.	Analizar y sugerir mejoras para el área de sistemas en beneficio de la empresa.
Orientación a la Calidad.	Orientación a Resultados.	Orientación al Cliente interno y externo.
Adaptación al cambio.	Solución de problemas.	

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

	Comunicación eficaz.	
--	----------------------	--

Tabla 18

DATOS GENERALES		
Cargo: Caja Quito		Reporta a: Contraloría, Gerencia financiera, Contabilidad.
Departamento: Administrativo de ventas		Supervisa a: ninguna
I ACTIVIDADES O TAREAS		
- Recepción de valores. - Depósitos en bancos. - Entrega de información importante de la empresa. - Emisión y recepción de retenciones. - Emisión y recepción de notas de crédito. - Manejo del flujo de caja chica. - Custodio de valores.		
II RESPONSABILIDADES		
FF. Responsabilidades de Activos		
Caja y valores entregados.		
GG. Responsable De Logros		
- El cumplimiento de los depósitos establecidos. - Control diario de la información de dinero que se recibe diariamente en el sistema de la compañía. - Buen manejo de la información de la empresa.		
III AUTORIDAD		
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa.		
- Ninguna		
IV REEMPLAZABLE POR:		
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por Asistente Contable.		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando
FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	CAJA QUITO	
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Comunicación lingüística.	Dinamismo	Experiencia en cuadro de cajas.
Matemática básica.	Don de mando	Manejo de documentación.
Trabajo en equipo	Tolerancia a la presión.	Control de depósitos.
Competencia social y ciudadana	Pensamiento estratégico	Gestión y control de cuentas por cobrar.
Competencia para aprender a aprender.	Precisión	Control interno de los ingresos a caja.
Organización.	Responsable del control de depósitos.	Conocimientos sólidos en manejo de caja chica.
Responsabilidad.	Documentos, comprobantes de	

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

	retenciones de bancos.	
--	------------------------	--

Tabla 19

DATOS GENERALES		
Cargo: Asistente Administrativo	Reporta a: jefe Administrativo - RR.HH.	
Departamento: Administrativo	Supervisa a: ninguno	
I ACTIVIDADES O TAREAS		
- Funciones secundarias del jefe administrativo. - Ir a los distintos sitios públicos para realizar gestiones y trámites importantes. - Entrega y recepción de documentación del ministerio de relaciones laborales. - Organización del departamento de RR.HH. - Entrevistas a personal por ingresar. - Manejo del cumplimiento de normas de la empresa.		
II RESPONSABILIDADES		
HH. Responsabilidades de Activos		
Equipos de mantenimiento de oficina		
II. Responsable De Logros		
- Atraves de la jefaturas administración se debe cumplir con todas las obligaciones del área para el mejor mantenimiento de la empresa.		
III AUTORIDAD		
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa.		
- Ninguno		
IV REEMPLAZABLE POR:		
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, seré reemplazado por jefe Administrativo.		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando
FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Comunicación lingüística.	Relaciones publicas	Iniciativa y creatividad en actividades que incrementen la productividad del personal.
Matemática básica.	Tolerancia a la presión.	Manejo del control de Asistencia del Personal.
Conocimiento y la interacción con el mundo físico.	Liderazgo	Consolidación de Reportes de todo el personal.
Autonomía e iniciativa personal.	Pensamiento estratégico	Conocimiento en perfiles basados en competencias, levantamiento y valoración de cargos.
Creatividad e innovación.	Redacción y ortografía.	Legalización de todos los documentos en las distintas entidades

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

		MRL, IESS, ETC.
Trabajo en equipo.	Orientación al logro y resultados.	Elaboración de roles de pagos.
Competencia social y ciudadana.	Servicio al Cliente.	Elaboración de memos, comunicados generales y demás tareas asignadas.
Competencia para aprender a aprender.	Preocupación por el orden y la calidad.	Liquidación de haberes, liquidación de vacaciones
Organización de agenda.	Integridad e iniciativa.	

Tabla 20

DATOS GENERALES		
Cargo: Operativo despachos	Reporta a: Jefatura de logística.	
Departamento: Operaciones	Supervisa a: ninguno	
I ACTIVIDADES O TAREAS		
- Del manejo de almacenamiento y recepción de mercadería - Aplicar normas de calidad adecuadas el ingreso, almacenamiento y egresos de mercadería. - Correcto ingreso de la mercadería al sistema. - Coordinar las entrega de pedidos - Cualquier otra actividad solicitada por el jefe inmediato y/o Gerencia General. - Entregar Información oportuna y adecuada a quien corresponda y Verificar el cumplimiento de las entregas de mercadería a clientes. - Cumplir con los cronogramas de entregas a clientes especiales.		
II RESPONSABILIDADES		
JJ. Responsabilidades de Activos		
Montacargas, Furgoneta, Camiones.		
KK. Responsable De Cumplimientos Correcto Y Oportuno		
Es responsable del cuidado de los productos almacenados en la Bodega		
Es responsable del Orden y Limpieza de la Bodega		
Realizar las entregas de mercadería al sector privado y público.		
LL. Responsable De Logros		
- Minimizar el margen de error en los despachos - Mantener el adecuado orden en la bodega para agilizar los despacho		
III AUTORIDAD		
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa.		
- Ninguna		
IV REEMPLAZABLE POR:		
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por Supervisor y Asistente Logístico demás operadores de despacho.		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando
FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	OPERATIVO DESPACHO	
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Conocimientos de redes informáticas básicas.	Responsabilidad.	Realizar las actividades encomendadas por su superior en lo que respecta a manipulación de la mercadería en bodega de acuerdo a procedimientos establecidos.
Manejo de internet.	Eficacia.	Indispensable conozcan de manejo de inventarios.
Licencia de conducir tipo B o C	Orientación a logros.	Conocimientos del manejo de

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

		montacargas.
Trabajo en equipo	Precisión	Buen manejo de maquinaria a su cargo y controlar el óptimo estado de la mercadería.
Competencia para aprender a aprender.	Relaciones publicas	Poner en marcha o implantar acciones correctivas/preventivas, cuando corresponda.
Comunicación lingüística.	Tolerancia a la presión.	Realizar la manipulación adecuada de mercadería.
Matemática básica.	Compromiso	Colaborar en el proceso de toma de inventarios.

DATOS GENERALES		
Cargo: Mensajero /Ruta de Ventas	Reporta a: Caja general Quito	
Departamento: Operaciones	Supervisa a: ninguno	
I ACTIVIDADES O TAREAS		
- Retiro de retenciones. - Retiros de pagos. - Depósitos de efectivo en los bancos. - Movilización de documentación importante. - Retiro de documentos y entrega a los distintos sectores públicos. - Entrega de paquetes pequeños de clientes y proveedores.		
II RESPONSABILIDADES		
MM. Responsabilidades de Activos		
Computadora, los valores entregados.		
NN. Responsable De Logros		
- De que se entreguen a tiempo los documentos solicitados - De lograr un buen desempeño y rapidez al trabajo de los demás departamentos. - Facilitar las negociaciones y manejo de documentación segura de la empresa.		
III AUTORIDAD		
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa. - Ninguna		
IV REEMPLAZABLE POR:		
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el personal de logística temporalmente.		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando
FECHA:	FECHA:	FECHA:

Tabla 21

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

Tabla 22

DATOS GENERALES		
Cargo: Coordinación de operaciones servicio publico	Reporta a: Gerencia de ventas, Gerencia general.	
Departamento: Administrativo.	Supervisa a: personal sirvientes, bodega, mensajería.	
I ACTIVIDADES O TAREAS		
- Fijar tiempos de entrega para los clientes del sector público. - Coordinar con compras los materiales requeridos. - Entrega oportuna de los pedidos. - Actualización de los Catalogo electrónico - Manejo de Subastas externas. - coordinar departamento de logística los despachos de los pedidos del sector público.		
II RESPONSABILIDADES		
OO. Responsabilidades de Activos		
Los que se requieran para el sector publico		
PP. Responsable De Logros		
- Ventajas en el sector publico - Utilidad de la empresa - Que se mantengan las negociaciones con el sector público.		
III AUTORIDAD		
Autoridad para suspender, e informar a los Jefes, cualquier actividad que ponga en riesgo la integridad de las personas, de los bienes, o la imagen de la empresa.		
- Supervisar costos. - Tiempos oportunos de entrega.		
IV REEMPLAZABLE POR:		
En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por Asistente del departamento de serviclientes		
REVISADO POR: Rubén Unigarro	APROBADO POR: Rodrigo Gallegos Anda C.	ACEPTADO POR: Jenny Cando
FECHA:	FECHA:	FECHA:
COMPETENCIAS	COORDINACIÓN DE OPERACIONES SERVICIO PUBLICO	
BASICAS	ESPECIFICAS	TECNICAS
Comunicación lingüística.	Compromiso.	Controlar la ejecución de re procesos solicitados por el cliente.
Matemática media.	Credibilidad técnica.	Coordinar la producción de los productos según la planificación diaria.
Conocimiento y la interacción con el mundo físico.	Dinamismo.	Coordinación y creación de artículos en el catálogo electrónico.
Autonomía e iniciativa personal.	Liderazgo.	Supervisar que todos los pedidos del sector público sean procesados.
Creatividad e innovación.	Pensamiento estratégico.	Ingresar la información de los pedidos al sistema interno.
Trabajo en equipo.	Precisión.	Supervisar la verificación de contenido de los productos que se envían.

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

Competencia social y ciudadana.	Relaciones públicas.	Reportar novedades de pedidos a gerencia.
Tratamiento de la información y conocimiento digital.	Tolerancia a la presión.	Controlar el stock del material para el sector público.

6. WEBGRAFIA

1. <http://www.redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf>
2. <http://www.redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf>
3. http://www.stes.es/documentacion/loe/LOE_anexo1_comp_basicas.pdf
4. <http://www.uteg.edu.ec/documentos/file/investigacion/Perfil%20de%20Cargos%20por%20Competencia.pdf>

Capítulo VI Aspectos Administrativos

6.1 Recursos.

Humanos: son todos los trabajadores de la ciudad de Quito de la empresa Ecuempaques S.A, el director de la tesis Ing. Guillermo Bustamante, el lector Ing. Ramiro Toro, las Autoridades de la Instituto Superior Cordillera y mi persona como gestora del proyecto.

Físicos: todos los implementos físicos autorizados por el departamento de talento humano de la empresa Ecuempaques S.A.

Técnicos: se ha utilizado el reglamento interno de la empresa que se anexa a continuación y el código del trabajo vigente.

Financieros: el presupuesto que el gestor ha invertido en el proyecto la cantidad de \$ 800.03

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

6.1.2 Recursos Materiales:

Materiales:

- Bolígrafo utilizado durante la entrega del cuestionario, repartida a todo el personal de Ecuempaques.
- Hojas de papel bond para impresión de manuales.
- Impresión del manual.
- Fotocopias para la entrega de manual por cada puesto establecido.
- Computador, asignado para la transcripción y el diseño del manual por perfiles de desempeño.
- Internet
- Impresora.
- Código del trabajo.
- Reglamento interno.
- Entrevistas y análisis de cada puesto de trabajo.
- Transporte- movilización
- Impresiones del proyecto.
- Empastados.
- Impresión de cd's.
- Anillados.

6.2 Presupuesto:

Se considera la relación costo beneficio del proyecto al costo de la inversión para poder implementar el manual por perfiles de desempeño en la empresa Ecuempaques S.A, esto incluye el conocimiento y las experiencias del personal del departamento de talento humano que ya está constituido en la empresa y la contratación de una persona de apoyo para que desempeñe solamente esta competencia.

Tabla 23 Presupuesto:

PRESUPUESTO				
Nº	ACTIVIDAD.	Cantidad	Valor Unitario	Costo
1	Copias B/N	2000	0,02	40
2	Esferos azules.	50	0,1	5
3	Internet	1	35	35
4	Tiempo empleado contratado	1	350	350
5	Impresiones a color	100	0,5	50
6	Horas extra personal talento humano 1 persona.	8	93,28	93,28
7	Transporte - movilización	100	1,25	125
8	Impresiones del proyecto	3	10	30
9	Empastados	2	30	60
10	Impresiones de cd's	4	2	8
11	Anillados	3	1,25	3,75
TOTAL				800,03

6.3 Cronograma

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

6.3.1 Cronograma De Actividades A Realizar Durante El Periodo Establecido Del Proyecto De Grado.

Figura 9 Cronograma de actividades a realizar durante el periodo establecido del proyecto de grado.

PROYECCIÓN DEL PROYECTO.								
FECHAS	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
TEMAS A REALIZAR								
ESTABLECIMIENTO DEL TEMA								
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN								
DESARROLLO								
INVESTIGACIÓN DE CAMPO								
REVISIÓN								
MODIFICACIÓN DE ERRORES								
PRESENTACIÓN								
DEFENSA DEL PROYECTO								

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

- Con este trabajo se concluye que el manual por perfiles de competencias que se implementó en la empresa Ecuempaques S.A, dará los resultados esperados por las gerencias y áreas de la empresa interesadas por la mejora en los procesos de cada puesto y la organización del personal.
- Se verificaron modelos de trabajo y de desempeño realizando encuestas, entrevistas y observando las funciones que realiza cada área y cada puesto de trabajo.
- Con este manual mejoraron las comunicaciones entre áreas y la organización con los proveedores y clientes, ya que mejora el servicio y las funciones que desempeña cada área ya son más específicas.

- Se regulan las políticas que ya se encuentran establecidas en el reglamento interno de la empresa, para el cumplimiento de las normas establecidas que ayudan con el establecimiento de los perfiles por competencias.
- Se concluye que para la mejora del personal debe existir una retroalimentación continua, actualización de funciones y procedimientos específicos que realiza cada puesto de trabajo, para la mejora continua de personal.

7.2 Recomendaciones

- Se recomienda que no se deje de implementar el manual por perfiles de competencias ya que es un proyecto que ayudara de manera continua al desempeño del personal tanto el que existe como el que está por ingresar.
- Se debe continuar con la implementación periódica de las encuestas y entrevistas para mejorar de manera continua la satisfacción del personal y de igual forma se mantenga el desempeño y productividad del mismo.
- Se recomienda que para que la comunicación continúe fluyendo tanto dentro como fuera de la empresa se mantenga lo planteado y de ser posible se

implemente un sistema de chat interno para facilitar e agilizar las comunicaciones diarias y sencillas dentro de las funciones del trabajo.

- Se recomienda la revisión continua de las políticas y normas establecidas en el reglamento interno de la empresa ya que de igual manera se pueden mejorar y actualizar las normas y políticas como la opinión del personal y autoridades.
- Se recomienda que las retroalimentaciones de información que se manejan dentro de la organización deben ser por lo menos semestrales, la empresa debe requerir un tiempo específico para la realización de las mismas e implementar dinámicas y juegos que hagan más ameno el proceso.

ANEXOS

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS
QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.



ECUAEMPAQUES
EMPAQUES ECUATORIANOS S.A.

1.2 NÓMINA DEL PERSONAL QUITO.

Nombre	Cedula	Genero	F. Nacimiento	Cargo	Fecha Ing.	Ciudad	Centro de Costos	Nivel	Puesto de trabajo	Rango	001 - Basico	Moviliz.	Aliment.	Unifor.	TOTAL
ARCOS GUERRERO JOSE MIGUEL	1710719988	M	11-jul-78	GERENTE DE OPERACIONES	01-nov-10	QUITO	VENTAS	Gerencia 1	Gerente Comercial	1300-1500 Gerencia 1	1.300,00	22,00	55,00	25,00	1.402,00
CANDO GOMEZ JENNY ELIZABETH	1709788325	F	06-dic-68	CONTRALORA	01-may-99	QUITO	OPERATIVO	Gerencia 1	Gerencia Operativa / Contralora	1300-1500 Gerencia 1	1.424,14	22,00	55,00	25,00	1.526,14
COBO BUENO YOLANDA MARLENE	0900812959	F	15-ene-34	JEFE DE ADMINISTRACION	01-ene-08	NACIONAL	DIRECTIVO	Directorio	Presidencia	1500- 4000 Directorio	1.500,00	22,00	55,00	25,00	1.602,00
GALLEGOS ANDA COBO CARMEN MERCEDES	0908822893	F	09-dic-78	JEFATURA NACIONAL SECTOR BUCALICO	01-may-08	QUITO	VENTAS	Gerencia 1	Subgerente comercial/vocal	1300-1500 Gerencia 1	1.300,00	0,00	55,00	25,00	1.380,00
GALLEGOS ANDA COBO RODRIGO SEBASTIAN	0906139910	M	17-feb-64	GERENTE GENERAL	01-may-99	NACIONAL	DIRECTIVO	Gerencia General	Gerente Comercial / Adminis. Financier o/vocal	4000-6000 Gerencia general	8.000,00	0,00	0,00	0,00	8.000,00
MONTENEGRO CRUZ CRISTOBAL AMILCAR	1711636686	M	10-sep-74	SISTEMAS	28-jun-13	NACIONAL	SISTEMAS	Gerencia Sistemas	Gerente Sistemas		2.500,00	0,00	0,00	0,00	2.500,00
PEREZ ESCOBAR FREDY SANTIAGO	1710738848	M	16-mar-71	CONTADOR GENERAL	01-nov-99	NACIONAL	FINANCIER O	Gerencia 2	Contador General	1150-1400 Gerencia 2	1.250,00	22,00	55,00	25,00	1.352,00
UNIGARRO LARCOS MILTON RUBEN	1709140030	M	21-ene-67	GERENTE FINANCIERO	28-jun-13	NACIONAL	FINANCIER O	Gerencia 1	Gerente Financiero	1300-1500 Gerencia 1	1.800,00	0,00	55,00	25,00	1.880,00
MARTINEZ XIMENA DEL ROCIO	1001524543	F	13-feb-64	JEFATURA NACIONAL DE CREDITO	01-may-99	QUITO	VENTAS	jefatura 1	Jefe Nacional de Credito	600-1300 Jefatura 1	1.100,00	22,00	55,00	25,00	1.202,00
NAVARRO MEJIA LUIS ALBERTO	1710176072	M	12-sep-68	JEFATURA DE LOGISTICA QUITO	01-may-99	QUITO	OPERATIVO	Jefatura 2	Jefe /Bodega /logistica	500-1200 jefatura 2	750,00	22,00	35,00	0,00	807,00
SANCHO SANTIAGO PATRICIO	1715639348	M	14-ago-81	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	01-may-03	QUITO	ADMINISTRATIVO	jefatura 1	Jefe Nacional de RRHH	600-1300 Jefatura 1	850,00	22,00	55,00	25,00	952,00
PAREJA ACHIG EDISON DARIO	1712228111	M	03-ene-74	JEFATURA DE REDES Y SISTEMAS	10-may-99	NACIONAL	SISTEMAS	Jefatura 2	Jefe de Sistemas	500-1200 jefatura 2	710,00	22,00	55,00	25,00	812,00
BURGOS CEDEÑO CARLOS RAFAEL	0918209628	M	13-may-79	ASISTENTE DE SISTEMAS	01-may-12	NACIONAL	SISTEMAS	ASISTENTE	Asistente de Sistemas Quito	370-600 Asistente	480,00	22,00	35,00	12,00	549,00
BURNHAM SARSOZA MIRIAM XIMENA	1707653950	F	30-may-69	CAJA QUITO	01-feb-08	NACIONAL	FINANCIER O	Ejecutivo	Caja y recepcion	325-600 Ejecutivo	410,00	22,00	55,00	25,00	512,00
ABAD ROA CARLOS EMILIO	1707982862	M	12-ene-65	COORDINADOR DE OPERACIONES SECTOR	01-may-99	QUITO	VENTAS	Ejecutivo	Vendedor	325-600 Ejecutivo	730,00	22,00	55,00	12,00	819,00
FREITES SALCEDO OSCAR	1751157239	M	05-mar-84	EJECUTIVO/A DE VENTAS	18-jun-13	QUITO	VENTAS	Ejecutivo	Vendedor	325-600 Ejecutivo	400,00	0,00	35,00	25,00	460,00
GALINDO FREDY ARTURO	1702615756	M	18-abr-49	EJECUTIVO/A DE VENTAS	01-may-99	QUITO	VENTAS	Ejecutivo	Vendedor	325-600 Ejecutivo	348,84	22,00	35,00	12,00	417,84
HIDALGO ANANGONO ROBERTO JAVIER	1715673636	M	19-dic-79	EJECUTIVO/A DE VENTAS	01-sep-11	QUITO	VENTAS	Ejecutivo	Vendedor	325-600 Ejecutivo	348,84	22,00	35,00	12,00	417,84
RAMIREZ ANGULO RAUL GERMAN	0800692931	M	12-may-60	EJECUTIVO/A DE VENTAS	01-nov-99	QUITO	VENTAS	Ejecutivo	Vendedor	325-600 Ejecutivo	350,00	0,00	35,00	12,00	397,00
RIVADENEIRA TELEMACO ANTONIO	1704959681	M	15-sep-57	EJECUTIVO/A DE VENTAS	01-may-99	QUITO	VENTAS	Ejecutivo	Vendedor	325-600 Ejecutivo	348,84	22,00	35,00	12,00	417,84
VALLERO DIAZ FRANCISCO ENRIQUE	1703306124	M	25-nov-51	EJECUTIVO/A DE VENTAS	01-ene-08	QUITO	VENTAS	Ejecutivo	Vendedor	325-600 Ejecutivo	350,00	0,00	35,00	12,00	397,00
ESPINOZA SUAREZ WILSON GEOVANNY	1708801970	M	13-feb-67	OPERATIVO DESPACHOS	01-nov-99	QUITO	OPERATIVO	Operativo	Auxiliar Bodega transporte	325 -425 operativo	348,00	22,00	35,00	0,00	405,00
MINA VILLEGAS LUIS ENRIQUE	1706255450	M	12-nov-56	OPERATIVO DESPACHOS	01-nov-99	QUITO	OPERATIVO	Operativo	Auxiliar Bodega transporte	325 -425 operativo	348,00	22,00	35,00	0,00	405,00
ZUÑIGA ZUÑIGA LUIS EDUARDO	1714018239	M	31-ene-77	OPERATIVO DESPACHOS	01-oct-99	QUITO	OPERATIVO	Operativo	Auxiliar Bodega	325 -425 operativo	348,00	22,00	35,00	0,00	405,00
CORREA TITISTAR DIEGO RICARDO	1716966187	M	14-nov-82	MENSAJERO / RUTA VENTAS	18-feb-13	QUITO	OPERATIVO	Operativo	mensajero/servicliente	325 -425 operativo	390,00	60,00	35,00	12,00	497,00
RUIZ YEPEZ CARLOS ANTONIO	1718940594	M	05-jul-83	OPERATIVO DESPACHOS	01-may-03	QUITO	OPERATIVO	Operativo	Chofer	325 -425 operativo	380,00	22,00	35,00	0,00	437,00
SUMATORIAS SALARIOS											46.881,28	1.028,00	2.460,00	371,00	51.173,28

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.



1.3 REGLAMENTO INTERNO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A.

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS
QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO
HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

DIRECCION REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PUBLICO DE

QUITO

Resolución Aprobación de Reglamento Interno N° MRL-DRTSP2-

2014-3457-R2-FZ

QUITO, 24 de septiembre de 2014

CONSIDERANDO:

QUE, en la Reforma Integral del ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, publicado en el Registro Oficial N° 159, del 24 de junio del 2011, se considera las atribuciones y responsabilidades de las Direcciones Regionales del Trabajo y Servicio Público: "cc) Aprobar reglamentos Internos de trabajo; y, gg) Resolver sobre la aprobación de reglamentos internos de trabajo y horarios de trabajo de empresas legalmente constituidas y de personas naturales".

QUE, el Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo de **EMPAQUES ECUATORIANOS ECUAEMPAQUES S.A.**, con domicilio en la Provincia de Pichincha; Cantón Quito, fue presentado para su aprobación por su representante Legal.

QUE, el Analista Jurídico del Ministerio de Relaciones Laborales, considera procedente la aprobación del Reglamento Interno de **EMPAQUES ECUATORIANOS ECUAEMPAQUES S.A.**, presentado para su aprobación, con domicilio en la Provincia de Pichincha; Cantón Quito.

En ejercicio de las Atribuciones que le confiere el Art. 64 del Código de Trabajo esta Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público:

RESUELVE:

Art. 1.- Aprobar el Reglamento Interno de Trabajo, de **EMPAQUES ECUATORIANOS ECUAEMPAQUES S.A.**, con domicilio en la Provincia de Pichincha; Cantón Quito.

Art. 2.- Quedan incorporadas al Reglamento Interno de Trabajo, de **EMPAQUES ECUATORIANOS ECUAEMPAQUES S.A.**, las disposiciones del Código del Trabajo, que prevalecerán en todo caso, así como lo convenido en el Contrato Colectivo, si lo hubiere.

Art. 3.- Todo lo que se contraponga a la Constitución de la República del Ecuador, a los Tratados Internacionales en materia laboral y al Código de Trabajo se entenderán como nulos.

Art. 4.- La presente Resolución junto al Reglamento Interno de Trabajo, de **EMPAQUES ECUATORIANOS ECUAEMPAQUES S.A.**, deberán ser exhibidos permanentemente en lugares visibles del trabajo.

Art. 5.- Se deja constancia que la Dirección Regional de trabajo servicio Publico deslinda cualquier tipo de responsabilidad, respecto de la veracidad y autenticidad de la información y documentación anexa para la aprobación del presente reglamento.



MARÍA BELÉN NOBOATAPIA

DIRECTOR(A) REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PUBLICO DE QUITO.

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PERFILES DE COMPETENCIAS QUE PERMITA OPTIMIZAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA ECUAEMPAQUES S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA EMPAQUES ECUATORIANOS**ECUAEMPAQUES S.A.****INTRODUCCION**

El presente Reglamento Interno de Trabajo ha sido formulado por la Empresa EMPAQUES ECUATORIANOS ECUAEMPAQUES S.A., y a sus disposiciones se encuentran sometidos todos sus empleados.

Este Reglamento forma parte de todos los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se llegaron a celebrar con todos los trabajadores y empleados contratados, en el Ecuador, y se lo expide en cumplimiento con lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo, para que surta los efectos legales previstos en el numeral 12 del Art. 42 y 2 del Art. 172 del mismo Cuerpo Legal y, para la mejor observancia de las disposiciones relativas al trabajo.

CAPITULO I**DEFINICIONES, OBLIGATORIEDAD, ATRIBUCIONES Artículo 1.-** La Empresa

EMPAQUES ECUATORIANOS ECUAEMPAQUES S.A., mediante Escritura Pública ante el Notario Dr. Sebastián Valdivieso Cueva de la Notaría vigésimo cuarta y fue legalmente constituida el 27 de Febrero del 1997. **Artículo 2.-** Las actividades principales a las que se dedica la Empresa son todas aquellas descritas en su objeto social, tales como: distribución al por mayor y menor de toda clase de papeles, cartulinas, recolección de papel para su

elaboración y distribución, incluyéndose todos los procesos de elaboración y preparación de ellos, materiales y suministros para oficina y escolares. **Artículo 3.-** En el presente Reglamento, para referirse a EMPAQUES ECUATORIANOS ECUAEMPAQUES S.A. se utilizará el término La Compañía; y para referirse a empleados y trabajadores, se utilizará el término El Personal o Los Trabajadores.

Artículo 4.- La Compañía tendrá en permanente exhibición, por lo menos un ejemplar de éste Reglamento Interno, en cada una de sus dependencias, en la oficina de Recursos Humanos de la Empresa, para que sirva de información a todo El Personal que labora con ella, sin perjuicio que les sea distribuido a sus empleados de manera gratuita un ejemplar del mismo.

Artículo 5.- Tanto La Compañía como sus trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones del Código de Trabajo, de los Contratos Individuales y de este Reglamento, su desconocimiento no podrá alegarse como excusa de su incumplimiento.

Artículo 6.- El Representante Legal de La Compañía, en la persona de su Gerente General O a quien haga sus veces; ejercerá todos los derechos que las leyes laborales vigentes, convenios internacionales de la materia, así como las que se llegaren a expedir, confieran a los empleadores, para de esta manera poder alcanzar la buena marcha de la Compañía y el fiel cumplimiento de este Reglamento. Los Gerentes Seccionales, Jefes de Área, y personal administrativo debidamente facultado son responsables del buen funcionamiento de las secciones a su cargo, e informarán de manera inmediata y por escrito al Jefe de

Personal sobre las faltas cometidas por los trabajadores a su cargo, quien a su vez informará de los hechos al Gerente General.

CAPITULO II

CLASIFICACION DEL PERSONAL, CONTRATACION Artículo 7.-

Clasificación del Personal

El personal o trabajadores de La Compañía se clasifican de la siguiente manera:

- a) Personal Administrativo;
- b) Personal Operativo;

Personal Administrativo es aquel que presta servicios en las áreas de Administración, Finanzas, Contabilidad, Secretaría, Compras, Computación, de la Empresa y que cumplen sus funciones habituales en las oficinas de la Empresa en todo el país.

Personal operativo es aquel que cumplen funciones en las áreas de despacho y entrega de mercadería así como en producción, cuando la empresa ejecutare dichas operaciones, la cual está plenamente facultada. **Artículo 8.- Contratación**

Para la contratación se establecen los siguientes tipos de contratos:

- a) De Plazo Fijo, con Periodo de Prueba, de conformidad con la ley, para la contratación de nuevo personal.
- b) Eventuales para la contratación de personal de reemplazo, por períodos máximos de 6 meses en un año,
- c) Ocasionales, para la contratación de personal para la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, vinculadas o no con las actividades habituales de la Empresa.

Artículo 9.- El personal que presta sus servicios, por cuenta propia, las Contratistas, las empresas de transporte, seguridad, limpieza. Courier. Servicios contables y de auditoria, etc. no serán considerados como trabajadores de La Compañía y por tanto no estarán sujetos al presente Reglamento ni a las disposiciones pertinentes del Código del Trabajo, ni podrán alegar vínculo laboral alguno ni aún a título de solidaridad. **Artículo 10.- Admisión de Trabajadores**

La admisión de nuevos trabajadores, ya sea para suplir vacantes, o para llenar nuevas necesidades de La Compañía, es de exclusiva potestad del Gerente General o de quien haga sus veces estas y serán sujetas a consideración de los Gerentes y Mandatarios de la compañía y sus respectivas sucursales, para emitir sus observaciones

Para ser admitido como trabajador de La Compañía, el aspirante deberá cumplir los siguientes requisitos:

- a) Ser mayor de edad.
- b) Ser de buena conducta y honorabilidad, lo que se acreditará mediante certificados a satisfacción de la Empresa;
- c) Presentar, la cédula de identidad, certificado de votación, acta de matrimonio civil, si el aspirante es casado o información sumaria en caso de unión de hecho, licencia de manejo cuando el contrato lo amerite, así mismo la documentación correspondiente a las cargas familiares que tuviere y actualizar inmediatamente dicha información al departamento de RRHH cuando se produzcan cambios.

- d) Presentar los certificados o títulos que acrediten el nivel de estudios o la competencia profesional, legalmente conferidos y acreditados por la autoridad competente, de ser del caso.
- e) Obtener certificados médicos de buena salud general, otorgado por el galeno acreditado por La Compañía.
- f) Dirección domiciliaria completa que incluye: calle, número, intersecciones, sector, barrio y número telefónico en caso de tenerlo, así mismo como indicar una dirección válida de un familiar cercano para emergencias.
- g) Cualquier otro documento o instrumento que a juicio de La Compañía se considere necesario.
- h) Llenar la solicitud de empleo en los formularios que proporcionará La Compañía, con datos veraces y ciñéndose estrictamente a la verdad.

Si en cualquier momento se descubre, alteración, falsificación u obtención dolosa en los documentos presentados por el trabajador, después que este fue admitido como tal, será separado inmediatamente de la entidad, conforme lo dispuesto en el Art. 307 de Código del Trabajo y previo el trámite correspondiente **Artículo 11.-** Toda persona que solicite trabajo en La Compañía, obligatoriamente, luego de haber sido aceptado, suscribirá un contrato de trabajo, de acuerdo a las actividades para las que aplicó, contrato que será elaborado por el Abogado de la empresa y el departamento de RRHH, y firmado por el Representante Legal de La Compañía. No será válido, ni acarreará obligación laboral alguna a La Compañía, cualquier otro documento que sea elaborado y/o suscrito por Autoridad distinta.

Artículo 12.- La persona contratada tiene la obligación de comunicar a La Compañía, por escrito cualquier dato o cambio relativo a la información enumerada en el Art. 10, especialmente la relativa a su dirección domiciliaria, hasta máximo 24 horas después de producido.

Además cuando La Compañía, a través del Departamento de Recursos Humanos, solicite información adicional al trabajador, este deberá proporcionar los datos requeridos necesarios para la elaboración de la correspondiente carpeta personal. La falsedad en proporcionar los datos requeridos, será considerada como falta grave. ∴

Artículo 13.- La Empresa podrá exigir pruebas psicotécnicas y de conocimiento a las personas aspirantes que ofrezcan sus servicios, de considerarlo necesario.

CAPITULO IV HORARIO Y JORNADAS DE TRABAJO Artículo 14.-

Todos los trabajadores de la Empresa: personal administrativo, personal operativo y personal de servicios, deben cumplir con el horario establecido y aceptarán cualquier modificación que se hiciere en el futuro, pudiendo laborarse incluso en jornadas rotativas, en atención a las necesidades de La Compañía, previo el trámite legal correspondiente y previa la autorización de la Dirección Regional de Trabajo.

La Compañía comunicará a sus trabajadores las modificaciones de horario con 48 horas de anticipación, por lo menos, al día que el nuevo horario comience a regir efectivamente, cuando este cambio sea de carácter general, previa autorización de la Dirección Regional del Trabajo de Quito.

Artículo 15.- El personal de trabajo laborará de acuerdo al siguiente horario:

De 08h30 a 17h00, de lunes a viernes en Quito y Guayaquil. En cada jornada se dispondrá de 30 minutos de receso no remunerado en dos turnos para no suspender labores en las áreas estratégicas, y la forma de reemplazo establecida en el manual interno de contingencias de la empresa, tiempo que sería utilizado para la alimentación.

Y en La Sucursal de Cuenca bajo aprobación de Gerencia, la hora de entrada será a las 8h30 a 13h00 y de 14h30 o 15h00 a 18h.00 Ó 18h30 no excediendo las ocho horas diarias horario que será expuesto en la cartelera de la correspondiente sucursal.

Artículo 16.- Los días sábados y domingos son de descanso obligatorio, y en los casos en que no se pueda interrumpir las labores, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso o se reconocerá como trabajo extraordinario, según lo disponga la Gerencia General, previa autorización de la Dirección Regional del Trabajo de Quito.

Artículo 17.- El personal laborará 40 horas semanales, distribuidas en 8 horas diarias, de lunes a viernes; dentro de los horarios establecidos. **Artículo 18.-** El tiempo que exceda de las 8 horas diarias de trabajo con el fin de completar el número de horas de la jornada de 40 horas semanales de labor, según los horarios aprobados no se considera como horas suplementarias o extraordinarias para el efecto del pago de la remuneración de conformidad con el Art. 60 del Código de Trabajo.

Artículo 19.- En el caso de que la compañía lo requiera el personal podrá ser llamada a laborar en días feriados y festivos, siempre y cuando se liquide el tiempo trabajado y/o se compense el descanso de ese día con un día laborable.

Artículo 20.- Sin autorización expresa de La Compañía, a través de su Representante Legal o de las personas facultadas por éste, ningún trabajador podrá laborar horas suplementarias o extraordinarias, salvo el caso de inminente peligro para la vida de los trabajadores o para la integridad de los bienes de La Compañía producidos por causas imprevistas como incendios, terremotos, inundaciones o cualquier otra que esté fuera del control de La Compañía.

Artículo 21.- De conformidad con lo establecido en el artículo anterior, toda petición de pago de horas suplementarias o extraordinarias, deberá ser presentada con la respectiva autorización del Gerente General o de las personas facultadas para autorizarlas, de lo contrario no será aceptada para el pago y tienen como periodo de cierre el 25 de cada mes y en caso de renuncia o despido serán computadas en su liquidación a la fecha de su salida. **Artículo 22.-** El trabajador deberá marcar personalmente su ingreso y salida en su respectiva tarjeta o libro de registro, sistema biométrico y según lo establezca la Administración, en ningún caso esta obligación podrá ser delegada por el trabajador a otra persona, hacerlo se considerará falta **muy grave** para efectos de la aplicación del presente reglamento.

Artículo 23.- Pasada la hora de entrada, con un margen de 15 minutos ningún trabajador podrá ingresar al trabajo sin autorización del Gerente de área o quien estuviese expresamente facultado para ello sin el perjuicio que lleve multarlo por su atraso y en caso de ser consecutivo o recurrente las sanciones y disposiciones que el código de trabajo establezca para el efecto.

CAPITULO V LICENCIAS, PERMISOS Y VACACIONES Artículo 24.- La

Compañía concederá licencia al personal que labora en ella, en los siguientes casos:

- a) Por enfermedad, el trabajador afectado presentará la solicitud pertinente, la que se ceñirá al diagnóstico, según certificado médico de un **facultativo del IESS**.
- b) Por maternidad y paternidad, los trabajadores presentarán con la debida anticipación el certificado emitido por un facultativo del IESS, a fin de hacer uso de su licencia de 2 semanas antes y 10 semanas después del parto, según lo establecido en el Código de Trabajo para la madre y lo correspondiente para el padre.

De conformidad con lo dispuesto en el Código de Trabajo, La Compañía establece, para la lactancia, hasta 12 meses después del parto, una jornada de 6 horas para la trabajadora.

Artículo 25.- Toda ausencia por enfermedad, deberá ser notificada al jerárquico superior, en forma inmediata y máximo dentro de los primeros tres días de producida, y deberá ser justificada mediante el respectivo certificado medico otorgado o certificado por un facultativo del IESS. No hacerlo se considerará falta injustificada, sujeta a sanción, según el Art. 177 del Código de Trabajo.

Artículo 26.- La Empresa concederá permisos remunerados en los siguientes casos:

- a) En caso de fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad, tres días de permiso.

b) En caso de calamidad doméstica debidamente comprobada, un día de permiso, el tiempo que excede del permiso concedido, no será remunerado. **Artículo 27.-** Para la obtención de licencias y permisos no remunerados, el personal que lo solicita deberá cumplir los siguientes procedimientos:

- a) El titular del cargo presentará una solicitud motivada con por lo menos 48 horas de anticipación si la licencia no excede de (2) días; si es superior, con 15 días de anticipación;
- b) El titular dejará el reemplazo correspondiente, y garantizará su capacidad y solvencia para desempeñarse en el cargo previa autorización y a satisfacción de su empleador.
- c) La compañía se reserva la facultad de conceder, ante las circunstancias, permisos no remunerados a los trabajadores, o permisos a recuperar, según lo convenido entre el patrono y el trabajador.

La Compañía se reserva el derecho de conceder o no la licencia o permiso, previo el análisis respectivo de las circunstancias que motivan la petición así como de comprobar tales circunstancias.

Artículo 28.- El personal de La Compañía tendrá derecho a quince (15) días de vacaciones en el año, siguiendo las reglas establecidas al respecto por el Código de Trabajo y dentro del calendario que establezca La Compañía que podría ser acordado conjuntamente con los trabajadores, o de acuerdo a sus necesidades administrativas o cuando la empresa estableciere un cierre anual en el ejercicio de sus funciones.

Artículo 29.- La Compañía pagará al trabajador el equivalente en dinero de las vacaciones mencionadas en el artículo anterior, con dos días de anticipación a la

fecha en la que correspondería hacer uso de sus vacaciones, cuando estas fueren anticipadas con un periodo de 15 días caso contrario se incluirán dentro del periodo normal de pago de quincena o fin de mes de ser el caso, o de mutuo acuerdo entre el obrero y empleador.

Artículo 30.- Si la Empresa necesitare hacer uso de la facultad que le concede el Art. 74 del Código del Trabajo, deberá comunicarlo al trabajador por escrito, para los fines consiguientes.

Artículo 31.- Adicionalmente son días de descanso obligatorio las fiestas cívicas determinadas en el Art. 65 de Código del Trabajo, y las que se señale conforme a derecho por la autoridad competente.

Si en estos días, los trabajadores tuvieren que laborar, se pagará la remuneración con el 100 % de recargo.

CAPITULO VI REMUNERACIONES **Artículo 32.-** La remuneración del personal no podrá ser inferior al mínimo vital vigente sectorial, de acuerdo a la actividad sectorial de la Compañía. **Artículo 33.-** El pago de los salarios o remuneraciones al personal que labora en La Compañía, lo realizará vía transferencia electrónica a fines de cada mes y hasta tres días después del primer día del mes, a menos que tales fechas correspondan a sábados, domingos o días festivos, en cuyo caso se pagarán el día hábil posterior a esas fechas.

Salvo en los casos de pagos parciales anticipados, el salario o sueldo se acreditará en las cuentas corrientes o de ahorros que mantienen los trabajadores

en el Banco designado por la compañía, para lo cual se prestará las facilidades necesarias para el caso.

Artículo 34.- Todo trabajador, al momento de recibir su remuneración está obligado a confrontar los cálculos hechos por La Compañía, respecto a sueldos, sobretiempos, descuentos, entre otros; y suscribir el rol de pagos o recibo correspondiente.

Artículo 35.- Para el pago de la remuneración de un trabajador, será necesario verificar que su jornada de trabajo esté debidamente registrada, tanto la hora de entrada como de salida, en la tarjeta respectiva u hoja de control de asistencia. **Artículo 36.-** Cuando un trabajador deja de prestar sus servicios en La Compañía, por cualquier razón, antes de cobrar el valor que le corresponda por tal motivo, se le descontará el valor o valores que adeude, tales como adelantos, préstamos o por concepto de cualquier tipo de crédito que hubiere contraído a través de La Compañía.

CAPITULO VII OBLIGACIONES DE LOS

TRABAJADORES Artículo 37.- Son obligaciones de los trabajadores:

1. - Proporcionar con toda veracidad los datos y documentos exigidos en el Art. 10 del presente Reglamento.
2. - Actualizar los datos personales en el plazo máximo de veinticuatro (24), horas de producidos los cambios.
3. - **Asistir puntualmente al lugar de trabajo.** Cuando el trabajador no concurra a laborar, la Empresa está en libertad de comprobar las razones o motivos de

La ausencia así mismo justificar sus atrasos cuando estos excedieren los 15 minutos permitidos a la hora de entrada dentro de lo establecido en este mismo reglamento.

4. - Obedecer y cumplir todas las instrucciones, órdenes, disposiciones, mandamientos o prohibiciones impartidas por los Gerentes, o alguno de los funcionarios de la Empresa, incluyendo las Gerencias y jefaturas de área a las cuales estuvieren asignados:

4.1 Trabajar horas extraordinarias suplementarias si lo requiere la empresa previa el cumplimiento del Art. 51 y siguientes del Código de Trabajo.

4.2 Reemplazar a un compañero cuando esté gozando vacaciones o cuando falte por cualquier motivo o en general cuando la buena marcha de la Empresa lo requiera.

4.3 Desempeñar una ocupación distinta a la que le esté habitualmente asignado, reemplazándolo ocasionalmente, según se le instruya, aunque para ello deba trasladarse ocasionalmente a un lugar distinto del habitual de trabajo.

5. - Registrar su asistencia, en el sistema biométrico (huella digital), firmando la tarjeta, o firmando el registro respectivo, al inicio y terminación de su jornada de trabajo. **No existirá justificación a la omisión del registro.**

6. - Dar aviso correspondiente a la Administración, dentro de las 24 horas de producida la falta de asistencia, para su justificación. En caso de enfermedad, el Trabajador está obligado a dar parte a la Empresa dentro de los tres días de producida, conforme lo determina el Art. 178 del Código de Trabajo, quien podrá justificar la falta previa comprobación de la enfermedad mediante certificado médico extendido por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de

Seguridad Social o por un médico particular y luego abalizado por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Las ausencias injustificadas al trabajo, serán objeto de descuentos y sanciones autorizados por la Ley y el presente Reglamento.

7. - Justificar la ausencia y remitir a La Compañía cuando no pudiere asistir a laborar, hasta antes de que se inicie la jornada de trabajo, y entregar las llaves de la caja de seguridad, escritorio, etc., que se estuvieren a su cargo; a fin de que no se interrumpan las actividades normales de la Empresa.

8. - Cumplir con los procedimientos establecidos en lo manuales y otros que deban ser observados por el personal dentro de la Empresa y en sus relaciones con los clientes de la misma, asumiendo la responsabilidad de los perjuicios de su desobediencia ocasione.

9. - El personal que reciba ropa de trabajo y equipos de seguridad y protección temporal, está en la obligación de llevarlos puestos durante las horas de trabajo, deberá encargarse de su limpieza y mantenimiento y deberá presentarse a laborar, portándola en las mejores condiciones. En caso de pérdida deberá solicitar al Jefe de Área, la entrega de un nuevo conjunto o de las prendas que hubiere perdido, a costa del trabajador.

10. - Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo.

11. - Dar aviso oportuno a sus superiores de todo lo que a su juicio pueda perjudicar la marcha normal del trabajo en la Empresa.

12. - Observar la más estricta disciplina, educación, honradez moralidad y consideración mutua, tanto a sus superiores como a sus compañeros de trabajo.

13 Efectuar el trabajo que le corresponde, con toda dedicación, eficiencia y esmero, haciendo uso de sus conocimientos, capacidad y experiencia, evitando cualquier daño a la Empresa.

14. - **Permanecer durante la jornada de trabajo en el lugar en el que debe desempeñar sus labores**, ciñéndose a los horarios de trabajo o recibiendo y aceptando las órdenes o instrucciones que le sean dadas, según el caso.

15. - Respetar a sus superiores y cultivar la más completa armonía con los demás trabajadores. Este comportamiento deberá observarse dentro de las diferentes dependencias de La Compañía

16. - Respetar el horario que La Compañía señale para las comidas y registrar la utilización de tal tiempo, en los medios provistos al efecto.

17. - Comunicar la necesidad de asistir a control o chequeo por enfermedad, cuando requiera los servicios de asistencia del I.E.S.S., con anticipación prudencial y llenar todos los requisitos que fueren necesarios.

18. - Revisar las maquinarias o instrumentos, aparatos herramientas o cualquier otro bien que le entreguen a su cargo.

19. - Reportar inmediatamente al Gerente Departamental o Jefe, los daños o alteraciones que encuentre en los bienes encargados al trabajador para el cumplimiento de sus labores o puestos al cuidado del mismo y registrar los mismos en una bitácora que para el efecto deberá llevarla el jefe de personal con las debidas firmas de responsabilidad.

20. - Comunicar a su jefe inmediato cualquier circunstancia que impida el cumplimiento de su trabajo, u obstaculice o perjudique el buen funcionamiento de La Compañía.

21. - Presentar, sin excepción o excusa alguna, facturas o recibos (legalmente autorizados) cuando hubieren efectuado gastos autorizados por alguno de los Gerentes habilitados para el efecto.
22. - Gozar de las vacaciones periódicas que le corresponden, en las fechas establecidas y acordadas y en caso de requerirlas llenar el formulario correspondiente el mismo que será sujeto a aprobación con al menos 15 días laborables de anticipación, y dentro del reglamento de contingencias de vacaciones, dejar él reemplazo de sus funciones en su ausencia plenamente capacitado y este por escrito confirme que se encuentra capacitado para desarrollar dichas funciones hasta 48 horas antes de su salida, en caso de no existir dicha comunicación la empresa se reserva el derecho de otorgar o no dichas vacaciones.
23. - Reportar al encargado del pago de roles cuando las sumas de dinero recibidas o notificadas en el aviso sean inferiores o superiores a las que corresponden; y, en su caso, restituir los excesos.
- 24.- Acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene, exigidas por la Ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente así como las prescripciones y dictámenes médicos.
25. - Someterse a los exámenes médicos que ordenare La Compañía, sin que se atente contra la integridad del trabajador.
26. - Comunicar a quien correspondiere, en el término de 48 horas, las faltas cometidas por los subalternos para los fines previstos en la Ley y el presente Reglamento, no hacerlo se considerará falta muy grave y acarreará al

responsable, sanciones de la misma naturaleza que las que se debe imponer al infractor.

27. - Defender los intereses de La Compañía, evitando perjuicios y daños en su contra.

28. - Guardar escrupulosamente la información técnica y de cualquier naturaleza que el Trabajador conozca en razón de la labor que realiza en La Compañía. Esta obligación subsiste aún después de que el Trabajador, por cualquier causa deje de formar parte de La Compañía, pudiendo ésta ejercer la acción legal correspondiente en caso de incumplimiento.

29. - Suministrar a quien corresponda, información completa y detallada de los datos que se requiera en caso de accidentes de trabajo que afecte al trabajador o a sus compañeros de trabajo, de daños o novedades que se produzcan en los bienes de La Compañía, aun en aquellos que no se encuentren actualmente bajo su cuidado y que fueren de su conocimiento.

En caso de daños personales sufridos por uno de los trabajadores, el Gerente o personal autorizado de La Compañía, dará el parte al Gerente General quien informará por escrito de manera inmediata al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y al Inspector del Trabajo.

30. - Si por la naturaleza del accidente, el trabajador que lo ha sufrido no puede presentar el Informe inmediato, deberá hacerlo algún familiar cercano o el compañero o compañeros de trabajo que conoce del hecho.

31. - Cuidar debida y adecuadamente material, máquinas computadoras y demás equipos y bienes de propiedad de La Compañía, confiados a su responsabilidad personal, manteniéndolos en perfecto estado de funcionamiento y conservación,

notificando al superior jerárquico de algún daño o desperfecto para su inmediata reparación.

32. - Respetar los bienes de La Compañía y de los demás empleados, trabajadores y operarios.

33. - Asistir a los cursos de capacitación o perfeccionamiento para los que haya sido designado por La Compañía. Si tales cursos tienen lugar durante la jornada de labores la inasistencia injustificada será sancionada como falta muy grave.

34. - Cumplir con las obligaciones contraídas en los respectivos contratos de trabajo así como con las instrucciones de las comunicaciones internas que se entreguen.

35. - Además, son obligaciones de los trabajadores y personal que labora en La Compañía, aquellas que correspondan a la descripción del trabajo que desempeñan, las **que** constan en el Art. 45 del Código del trabajo, las indicadas en la Ley y el presente Reglamento.

CAPITULO VIII PROHIBICIONES Artículo 38.- Está

prohibido a los trabajadores:

1. - Participar a propiciar juegos de azar dentro de las dependencias de La Compañía, o realizar ventas de números de rifa de sorteos que no estén autorizados por la empleadora.

2. - Encargar valores o dinero sin autorización.

3. - Tomar, llevar o sacar de cualquiera de las oficinas de La Compañía, sin autorización, cualquier objeto de propiedad de ésta, que se encuentre o no bajo la responsabilidad del trabajador.

4. - Enajenar, de cualquier manera, las órdenes, tarjetas de comisariatos, fichas, pasajes aéreos, documentos, asignaciones, que La Compañía entregue para su uso personal.
5. - Usar teléfonos de propiedad de La Compañía para recibir o hacer llamadas de carácter personal o ajenas a la actividad de La Compañía durante las horas laborales o fuera de ellas, salvo en los casos urgentes.
6. - Hacer uso indebido de los valores que estuvieren a su cargo.
7. - Suspender los trabajos que por su naturaleza no deben interrumpirse, sin antes ser debidamente reemplazados.
8. - Entregar sus materiales, instrumentos o documentación inherente a sus funciones de trabajo a otras personas que no sean las autorizadas.
9. - Causar daños o pérdidas a La Compañía, por omisión comisión o culpa.
10. - Hacer firmar a la clientela formularios en blanco.
11. - Utilizar papelería o formularios de La Compañía en asuntos particulares del trabajador.
12. - Recibir la remuneración de otro trabajador o firmar el correspondiente sobre, recibo o rol sin autorización.
13. - Utilizar fondos que corresponden a remuneraciones de otro trabajador.
14. - Alterar los registros de asistencia u otros, en la forma que fuere, ya sea firmando varias veces, suplantando firmas, o en listados de fechas anteriores o posteriores, o alterando el manejo de la tarjeta, o utilizando una tarjeta o el mecanismo de control establecido de un modo distinto al que le corresponde así como sin justificación alguna abandonar el lugar de trabajo so pretexto de realizar labores de la empresa que se comprobare no existieren o no se hicieren.

15. - Demorar la entrega a sus destinatarios de documentos, estados de cuenta, pasajes aéreos, etc., cuya entrega le haya sido encomendada.
16. - Tomarse atribuciones o asumir funciones que no les están expresamente asignados, o realizar labores distintas a las que se le han asignado.
17. - Hacer colectas de dinero durante las horas de trabajo, salvo autorización expresa de La Compañía.
18. - Encargar sus obligaciones o trabajo a otra persona, o abandonar sus labores, sin permiso previo del Jefe de Área o a quien corresponda.
19. - Interrumpir el trabajo o impedir que otros realicen.
20. - Realizar labores y/o trabajos ajenos a sus funciones durante las horas de trabajo, esta será causas suficientes para la terminación del contrato.
21. - Negarse a efectuar trabajos que le hayan sido encomendados dentro del desempeño de sus obligaciones, o negarse a prestar su cooperación en algún otro trabajo eventual que se le puede asignar cuando por cualquier motivo no pudiere desempeñar sus labores habituales.
22. - Usar máquinas, equipos, materiales, computadores y programas etc., de propiedad de La Compañía, en trabajos particulares, o disponer de estos bienes, sin haber sido autorizado para ello; así como distraer sus horas de trabajo en ocupaciones ajenas a las que le han sido asignadas.
23. - Ingresar a las oficinas o dependencias de La Compañía, fuera de horas de trabajo normal o en días de fiesta o vacaciones, sin previo permiso del Gerente Seccional o Administrativo. Se encuentran exentos de esta prohibición las personas autorizadas expresamente por el Gerente General.

24. - Negarse a recibir notificaciones o comunicaciones internas escritas, o negarse a firmar el **recibido** con el duplicado de éstas, en cuyo caso se le entregará el original ante dos testigos que firmarán el duplicado.
25. - Proporcionar datos o documentos falsos para ingresar a La Compañía y/u obtener ascensos.
26. - Consumir bebidas alcohólicas o estupefacientes durante las horas de trabajo o presentarse a éste bajo sus efectos o introducirlos a cualquier dependencia de La Compañía.
27. - Hacer escándalos o intervenir en peleas, protagonizar cualquier otro acto reñido con la moral y las buenas costumbres, usar palabras indecorosas ya sea, dentro de las dependencias de La Compañía o en cualquier lugar en que se encuentre por motivos de trabajo y en definitiva esté representado a La Compañía.
28. - Portar armas, de cualquier clase, dentro de los lugares de trabajo o dentro de la jornada laboral, a excepción del personal que por estar al cuidado de la propiedad de la Empresa, tiene permiso para ello.
29. - Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo, así como de los bienes e instalaciones de La Compañía.
30. - Solicitar o aceptar cohechos para él o para otras personas, solicitar obsequios dinero, favores, entre otros, de cualquier persona, o cualquier otro empleado o funcionario de La Compañía.
31. - Usar el nombre de La Compañía para obtener favores, ganar influencias u obtener cualquier otro beneficio de carácter personal.

32. - Protagonizar o coadyuvar en actos que signifiquen indisciplina, falta de moralidad honradez u ofensa de palabra contra sus superiores o compañeros de trabajo.
33. - Revelar o divulgar información o documentos que pudieren causar daño a La Compañía o tuvieren el carácter de reservado o confidencial.
34. - Causar daño deliberado a bienes muebles o inmuebles, máquinas, material o pertenencias de La Compañía.
35. - Ofender, hostigar, proferir improperios, rumores o agredir a sus superiores, compañeros de trabajo o subalternos, dentro o fuera del trabajo si el hecho se vuelve recurrente será considerado falta muy grave.
36. - Las demás prohibiciones determinadas por las Leyes vigentes, el Código del Trabajo, los Manuales de Funciones y Procedimientos y el presente Reglamento.

CAPITULO IX

SANCIONES

Artículo 39.- El incumplimiento y violación de las OBLIGACIONES y PROHIBICIONES determinadas en el presente Reglamento Interno de Trabajo, serán consideradas como FALTAS y causa suficiente para que la empleadora imponga cualquiera de las sanciones que a continuación se detallan, según la naturaleza de la falta:

- a) **Amonestación verbal o escrita.-** Se aplicará ante el cometimiento de **Falta Leve**. La aplicará el Superior Jerárquico. En caso de amonestación escrita se dejará constancia de ésta en la carpeta personal del Trabajador.

Se consideran faltas leves los incumplimientos de los numerales 2, 7, 9, 10, 16, 17, 18, 22, 30, 31 del artículo 37 de este Reglamento, y la violación de los numerales 1, 5, 16, 22, 23, 24 del artículo 38 del mismo.

La reincidencia de faltas leves, de cualquier naturaleza, por más de tres ocasiones en un periodo de tres meses, convierte a la última, en falta grave, sujeta a las sanciones previstas para este tipo de faltas.

- b) **Multa.-** Se aplicará ante el cometimiento de **Falta Grave**, en ningún caso será superior al 10 % de la remuneración del trabajador. La multa podrá ser aplicada por el Superior Jerárquico pero requerirá la aprobación del Gerente Administrativo o Gerente General, quien dispondrá el cobro de la multa a Tesorería, que le hará efectiva mediante la retención respectiva del sueldo o salario del trabajador, hasta el 10% de la remuneración.

Se consideran faltas graves los incumplimientos de los numerales 1, 3, 4, 5, 6, 8, 11, 15, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 35 del artículo 37 del presente Reglamento, y la violación de los numerales 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 37 del artículo 38 del reglamento en mención.

La reincidencia en el cometimiento de faltas graves, por más de tres ocasiones en un periodo de tres meses, convierte a la última en falta muy grave, sujeta a las sanciones previstas para este tipo de faltas.

- c) **Terminación del Contrato de Trabajo.-** Se aplicará ante el cometimiento de **Falta Muy Grave** y se procederá a la terminación del contrato de trabajo, previo el trámite de visto bueno. La terminación del contrato de trabajo podrá

ser decidida exclusivamente por el Gerente General o quien lo representa legalmente.

Se consideran faltas muy graves los incumplimientos de los numerales 12, 13, 14, 29, 33, 34 del Art. 37 de este Reglamento y 20 del Art. 38; la violación de los numerales 33 y 36 del Art. 38 del mismo y el hecho de repetirse tres veces o más dentro de un mismo mes faltas consideradas como graves.

CAPITULO X DESEMPEÑO EN EL TRABAJO Artículo 40.- Si el desempeño de las labores de un trabajador fuere considerado como malo o deficiente en la evaluación realizada por el Gerente

Administrativo o Jefe inmediato, se procederá de la siguiente manera:

- a) La Empresa en forma escrita hará saber al Trabajador evaluado que su trabajo no es satisfactorio y que por el contrario, ha sido calificado como malo o deficiente y le pedirá mejorar su desempeño.
- b) Concederá un plazo, no mayor de tres meses para que su rendimiento mejore, luego del cual se le hará una nueva evaluación; si el resultado fuere nuevamente insatisfactorio, La Compañía podrá dar por terminado el contrato de trabajo por la causal prevista en el numeral del Art. 172 del Código del Trabajo, previo Visto Bueno tramitado ante el Inspector de Trabajo.
- c) Copias de la comunicación conteniendo la última evaluación serán remitidas a la Dirección General del Trabajo para los fines pertinentes.

CAPITULO XI

GARANTIAS Y DERECHOS DE LOS TRABAJADORES Artículo 41.- La Compañía

asegura a todos y cada uno de sus trabajadores las garantías y derechos establecidos en el Código del Trabajo y las siguientes:

- a) Dar un trato considerado y respetuoso, acorde a su dignidad y condición humana.
- b) Dar una solución justa a los requerimientos de los trabajadores, dando una explicación razonada en caso de no poder atender tales requerimientos.
- c) Todos los trabajadores tendrán la opción de presentar quejas formales ante el Gerente General en caso de ser discriminados o verse vulnerados sus derechos.
- d) Todos los trabajadores tendrán oportunidades semejantes en promociones y ascensos.
- e) A todo trabajador se le proporcionará los instrumentos, útiles, materiales y medios necesarios para que pueda cumplir con las funciones específicas para las que fue contratado.

CAPITULO XII DISPOSICIONES GENERALES Artículo 42.- Con el objeto de conceder

agilidad y lograr una mejor gestión administrativa La Compañía podrá realizar las reestructuraciones o reorganizaciones administrativas que fueren del caso; y, cuando estos procesos signifiquen modificación de las distribuciones de labores del personal, tomando en cuenta su rendimiento y las necesidades de La Compañía, manteniendo la

categoría que tenga el empleado y sin disminuir su remuneración, estas modificaciones no se considerarán como cambio de ocupación actual. **Artículo 43.-** Cada unidad Técnico Administrativa deberá organizar sus actividades de acuerdo al volumen de trabajo y a los recursos humanos y materiales disponibles, considerando las políticas y objetivos planteados por el nivel ejecutivo de La Compañía.

Artículo 44.- De idéntica manera, cada Unidad Técnico Administrativa determinará el procedimiento interno de trabajo para fines de control y coordinación, el mismo que se enmarcará dentro de los reglamentos vigentes. **Artículo 45.-** Cualquier eventualidad no substancial que esté fuera del alcance de estas disposiciones, deberá ser resuelta por el Jefe de la Unidad, convirtiéndose esta decisión en una disposición complementaria que permitirá el desarrollo oportuno de las actividades.

Artículo 46.- La vigencia y observancia de los controles internos serán de exclusiva responsabilidad de los Gerentes de Área.

Artículo 47.- Ningún empleado o trabajador podrá abstraerse del cumplimiento de las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno, los mismos que constituye cuerpo legal y reglamentario que norman el Proceso Administrativo y Técnico de la Compañía.

Artículo 48.- Únicamente La Compañía, representada por el Gerente General o quien lo represente, podrá contratar, terminar contratos, fijar salarios, modificar las condiciones de trabajo y sancionar, por consiguiente, la parte Empleadora no reconoce como oficial ni obligatoria ninguna circular, correspondencia permiso,

sanción, entre otras, que no lleven la firma del Gerente General o de las personas autorizadas para suscribir este tipo de documentos.

Artículo 49.- En caso de duda, omisión, vacío legal o contradicción en el presente Reglamento, se estará a lo que disponga el Código de Trabajo y sus reformas en vigencia.

Artículo 50.- Cualquier asunto referente a las relaciones entre La Compañía y sus Trabajadores que no hubiere sido incluido en el presente Reglamento, será tratado directamente entre las partes, dentro de la mayor armonía y buscando la equidad, si ello no fuere posible, se someterá el asunto a conocimiento y resolución de las autoridades competentes.

Artículo 51.- El presente REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, entrará en vigencia y todos los trabajadores de EMPAQUES ECUATORIANOS ECUAEMPAQUES S.A. quedarán sujetos a él a partir de su aprobación por la Dirección Regional de Trabajo.



RODRIGO GALLEGOS ANDA COBO
GERENTE GENERAL