

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa para la obtención del título de: INGENIERA COMERCIAL

TEMA:
MODELO DE PERFILES POR COMPETENCIAS (MPC) PARA LA
EMPRESA AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. (ACOSA)

AUTORA:
CRISTINA ALEJANDRA NARVÁEZ NEGRETE

DIRECTOR:
DR. RODRIGO ARROYO

QUITO, DICIEMBRE 2011

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, por acompañarme en cada una de las metas que he emprendido y ser siempre mis más fervientes hinchas.

A mis padres, por todo lo que me han dado en esta vida,

especialmente

por sus sabios consejos y por estar a mi lado en los momentos difíciles.

A mis hermanos Angelita y Gaimito, quienes me acompañaron en silencio con una comprensión a prueba de todo.

A mi "Mamita" Anita quien con su simpleza me ha ayudado a encontrar la luz cuando todo es oscuridad.

A mis "Papitos", quienes desde el cielo me guían y estoy seguro que en estos momentos están orgullosos de mí.

AGRADECIMIENTO

Cuando comencé a escribir los agradecimientos pensé que por descuido podía dejar a alguien importante fuera de la mención, por eso desde ya pido las disculpas correspondientes en caso de que suceda.

Antes que a todos quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más las necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

Quiero darles las gracias a todos los profesores que hicieron de mí una buena excelente profesional y una mejor persona.

En particular a mi director de Tesis el Dr. Rodrigo Arroyo, quien me orientó durante toda la carrera y especialmente por sus consejos durante el tiempo que duró esta tesis.

¡Vamos que se puede!

No puedo dejar de agradecer a nuestro Director de Carrera el Eco. Luis Ortiz por sus consejos y ayuda desinteresada.

RESUMEN

En la actualidad una propuesta novedosa llega a desarrollar e implementar nuevas técnicas y formas de conducir al personal de una empresa, en este caso el desarrollar un plan de manejo del Talento Humano por competencias para la empresa Aglomerados Cotopaxi S. A, tiene como objetivo llegar a generar una nueva estructura de enfoque en la implementación de un nuevo sistema ecuatoriano que tiene por nombre Modelo de Perfiles por Competencias (MPC), su función primordial es de permitir la mejora de los procesos y excelencia en el servicio optimizando el tiempo, dichos procesos nos ayudaran a distribuir de manera equitativa las funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa, en los nuevos espacios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y el avance tecnológico.

Toma años reclutar, seleccionar, formar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al Talento Humano como su capital más importante. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla ya que presenta diversos planos donde se tendrá que especificar las tareas adecuadas para cada puesto.

Como es de conocimiento la empresa no posee todavía un Modelo de Perfiles por Competencias por lo cual es importante implementarlo para el mejor desarrollo de las actividades de cada una de la personas de la empresa.

El progreso del presente estudio trata de conocer, manejar e implementar un nuevo software ecuatoriano conocido como el Modelo de Perfiles por Competencias para la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA), a fin de realizar una reestructuración de puestos que permita optimizar el tiempo en cada actividad, mas aun conocer a la persona adecuada que debe ocupar dicho puesto y además brinde un servicio y satisfacción de calidad tanto al cliente interno como al cliente externo, asimismo se pretende realizar una redistribución de funciones que permita equilibrar la cantidad de actividades que cada persona de dicha empresa se encuentra en la

capacidad de realizar ,para ello se creará un manual de funciones donde se especificará la actividad que cada colaborador estará dispuesto a realizar y su grado de responsabilidad a lo largo del desarrollo de sus actividades.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	3
1. GENERALIDADES	3
1.1. RESEÑA HISTÓRICA	3
1.1.1. DEDICACIÓN.....	5
1.1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	6
1.1.3. JURISDICCIÓN	6
1.1.4. FUNCIÓN.....	7
1.1.4.1. VIVERO FORESTAL / VENTA DE PLANTAS.....	7
1.1.4.2. PLANTACIONES.....	7
1.1.4.3. CONVENIOS FORESTALES	8
1.1.4.4. ABASTECIMIENTO A LA INDUSTRIA	9
1.1.4.4.1. PLANTACIONES PROPIAS.....	9
1.1.4.4.2. PLANTACIONES COMPRADAS Y PROVEEDORES DE MADERA.	10
1.1.4.4.3. INVESTIGACIÓN Y MEJORAMIENTO GENÉTICO.....	10
1.2. ADMINISTRACIÓN LABORAL DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. 11	
1.2.1. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:	11
1.2.1.1. HORARIOS POR SECCIÓN.-	11
1.2.1.2. TURNOS DE TRABAJO.-	11
1.2.1.3. ATENCIÓN EN BODEGAS.-	11
1.2.2. SERVICIOS DE LA EMPRESA A SU PERSONAL:	12
1.2.2.1. TRANSPORTE.-	12
1.2.2.2. ALIMENTACIÓN.-	13
1.2.2.3. SERVICIOS MÉDICO Y ODONTOLÓGICO.-	13
1.2.2.4. TRABAJO SOCIAL.-	14
1.2.2.5. UNIFORMES Y DOTACIÓN DE SEGURIDAD.-	14
1.2.2.6. VENTAS DE PRODUCTOS Y MATERIALES DE DESPERDICIO.-	14
1.2.2.7. PRÉSTAMOS Y ANTICIPOS.-	15
1.2.2.8. CAPACITACIÓN.-	15

1.2.3.	ASISTENCIA A LABORES:	16
1.2.3.1.	CONTROL DE ASISTENCIA Y HORARIOS.-.....	16
1.2.3.2.	PERMISOS, ATRASOS, FALTAS Y VACACIONES.-	16
1.2.4.	REMUNERACIONES:.....	17
1.2.4.1.	FORMA DE PAGO.-	17
1.2.4.2.	AFILIACIÓN AL IESS.-	17
1.2.5.	NORMAS DISCIPLINARIAS:	18
1.2.5.1.	REGLAMENTO INTERNO.-.....	18
1.2.5.2.	PROHIBICIONES Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.-...	18
1.2.6.	NORMAS DE SEGURIDAD:	19
1.2.6.1.	REGLAMENTO DE SEGURIDAD.-.....	19
1.3.	BASE LEGAL DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. (ACOSA)	20
1.3.1.	MISIÓN:	20
1.3.2.	VISIÓN:	20
1.3.3.	VALORES EMPRESARIALES:.....	21
1.4.	ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL:	22
1.4.1.	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.....	23
1.4.2.	DIRECTORIO.....	23
1.5.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.6.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	26
1.7.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y DIRECTRICES	27
1.8.	JUSTIFICACIÓN.....	27
1.9.	LIMITACIONES.....	28
1.10.	OBJETIVOS.....	29
1.10.1.	OBJETIVO GENERAL.....	30
1.10.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	30
1.11.	EXPLICACIÓN DEL PRODUCTO A REALIZARSE.....	30
CAPÍTULO II.....		33
2.	MARCO TEÓRICO	33
2.1.	ANTECEDENTES	33
2.2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA O CIENTÍFICA	35
2.2.1.	CAPITAL HUMANO	35
2.2.2.	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	36

2.2.3. GESTIÓN POR COMPETENCIA	37
2.2.4. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA.....	37
2.2.5. PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	37
2.2.6. MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIA	39
2.2.7. DISEÑO LA IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	41
2.2.8. ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	42
2.2.9. PROCESO DE DEFINICIÓN DE MODELOS DE COMPETENCIAS..	43
2.2.10. CONTROL Y EVALUACIÓN.....	44
2.2.11. EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	45
2.2.12. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	47
2.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	49
CAPITULO III.....	56
3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL “AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.”.	56
3.1. INTRODUCCIÓN	56
3.2. GESTION POR PROCESOS ACTUAL DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.	58
3.2.1. OBJETIVO.....	58
3.2.2. INDICADORES GLOBALES.....	58
3.3. ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	59
3.3.1. PARTES INTERESADAS Y SUS NECESIDADES	62
3.3.2. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.....	62
3.3.3. SISTEMA DE INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	63
3.4. COBERTURA COMERCIAL DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. ..	63
3.5. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	63
3.5.1. TABULACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA	64
3.5.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	66
3.6. POLÍTICAS EMPRESARIALES DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. .	78
3.6.1. INTRODUCCIÓN:	78
3.6.2. CLASIFICACIÓN DE POLÍTICAS EMPRESARIALES DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.	78
3.7. CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. ..	81

3.7.1.	INTRODUCCIÓN:	81
3.7.2.	OBJETIVO Y CONDICIONES NECESARIAS:	81
3.7.3.	CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA:.....	81
3.7.4.	AMBIENTE DE TRABAJO:.....	82
3.7.5.	CONFLICTO DE INTERESES:.....	82
3.7.6.	ACTIVIDADES PERSONALES:	85
3.7.7.	CONFIDENCIALIDAD:	86
3.7.8.	BIENES DE ACOSA:.....	86
3.7.9.	EXACTITUD E INTEGRIDAD EN LA INFORMACIÓN:.....	87
3.7.10.	APORTACIONES POLÍTICAS:.....	88
3.7.11.	RELACIONES PÚBLICAS:	88
3.8.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN FODA	88
3.9.	MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO	90
3.9.1.	GRÁFICO MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO	91
3.10.	MATRIZ DE IMPACTO INTERNO	92
3.10.1.	GRÁFICO MATRIZ DE IMPACTO INTERNO	93
3.11.	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	94
3.11.1.	GRÁFICO MATRIZ DE VULNERABILIDAD	95
3.12.	MATRIZ DE APROVECHABILIDAD	95
3.12.1.	GRÁFICO MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.....	96
3.13.	MATRIZ DE ESTRATEGIAS	97
CÁPITULO IV		98
4.	MANUAL ORGÁNICO Y FUNCIONAL PARA “AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.”	98
4.1.	PRESENTACIÓN	98
4.2.	MAPA DE PROCESOS	99
4.3.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	100
4.4.	ESTRUCTURA ORGÁNICA	100
4.4.1.	NIVEL DIRECTIVO.-.....	101
4.4.1.1.	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS	101
4.4.1.1.1.	MISIÓN	101
4.4.1.1.2.	FUNCIONES	101
4.4.1.2.	DIRECTORIO	102

4.4.1.2.1. MISIÓN	102
4.4.1.2.2. FUNCIONES	102
4.4.1.3. PRESIDENCIA DEL DIRECTORIO	104
4.4.1.3.1. MISIÓN	104
4.4.1.3.2. FUNCIONES	104
4.4.2. NIVEL EJECUTIVO.-.....	104
4.4.2.1. GERENCIA GENERAL	105
4.4.2.1.1. MISIÓN	105
4.4.2.1.2. RELACIONES DE DEPENDENCIA	105
4.4.2.1.3. RELACIONES DE SUPERVISIÓN	105
4.4.2.1.4. FUNCIONES	106
4.4.3. NIVEL DE ASESORIA.-.....	107
1. AUDITORÍA INTERNA.....	108
2. ASESORÍA JURÍDICA.....	108
3. COMITÉ DE GERENCIA.....	108
4.4.3.1. AUDITORÍA INTERNA	108
4.4.3.1.1. MISIÓN	108
4.4.3.1.2. RELACIONES DE DEPENDENCIA	108
4.4.3.1.3. RELACIONES DE DEPENDENCIA	108
4.4.3.1.4. FUNCIONES	108
4.4.3.2. ASESORÍA JURÍDICA	111
4.4.3.2.1. MISIÓN	111
4.4.3.2.2. RELACIONES DE DEPENDENCIA	112
4.4.3.2.3. RELACIONES DE COORDINACIÓN	112
4.4.3.2.4. FUNCIONES	112
4.4.3.3. COMITÉ DE GERENCIA	113
4.4.3.3.1. MISIÓN	113
4.4.3.3.2. RELACIONES DE DEPENDENCIA	113
4.4.3.3.3. RELACIONES COORDINACIÓN.....	113
4.4.3.3.4. FUNCIONES	113
4.4.4. NIVEL CREADOR DE VALOR.-	114
4.4.4.1. GESTIÓN DE OPERACIONES FORESTALES	114
4.4.4.2. GESTIÓN DE OPERACIONES INDUSTRIALES	115
4.4.4.3. GESTIÓN DE OPERACIONES COMERCIALES	116

4.4.4.4.	GESTIÓN DE LOGÍSTICA.....	116
4.4.4.5.	GESTIÓN DE OPERACIONES FORESTALES	116
4.4.4.5.1.	MISION	¡Error! Marcador no definido.
4.4.4.5.2.	ORGANIGRAMA	117
4.4.4.5.3.	RELACIONES DE DEPENDENCIA	117
4.4.4.5.4.	RELACIONES DE SUPERVISIÓN	117
4.4.4.5.5.	RELACIONES DE COORDINACIÓN	118
4.4.4.5.6.	FUNCIONES	118
4.4.4.6.	GESTIÓN DE OPERACIONES INDUSTRIALES	140
4.4.4.6.1.	MISIÓN	140
4.4.4.6.2.	ORGANIGRAMA	140
4.4.4.6.3.	RELACIONES DE DEPENDENCIA	141
4.4.4.6.4.	RELACIONES DE SUPERVISIÓN	141
4.4.4.6.5.	RELACIONES DE COORDINACIÓN	141
4.4.4.6.6.	FUNCIONES	141
4.4.4.7.	GESTIÓN DE OPERACIONES COMERCIALES.....	163
4.4.4.7.1.	MISIÓN	163
4.4.4.7.2.	ORGANIGRAMA	164
4.4.4.7.3.	RELACIONES DE DEPENDENCIA	164
4.4.4.7.4.	RELACIONES DE SUPERVISIÓN	164
4.4.4.7.5.	RELACIONES DE COORDINACIÓN	165
4.4.4.7.6.	FUNCIONES	165
4.4.4.8.	GESTIÓN DE LOGÍSTICA.....	171
4.4.4.8.1.	MISIÓN	171
4.4.4.8.2.	ORGANIGRAMA	172
4.4.4.8.3.	RELACIONES DE DEPENDENCIA	172
4.4.4.8.4.	RELACIONES DE SUPERVISIÓN	172
4.4.4.8.5.	RELACIONES DE COORDINACIÓN	172
4.4.4.8.6.	FUNCIONES	173
4.4.5.	NIVEL DE APOYO.-	180
4.4.5.1.	GESTIÓN DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	180
4.4.5.2.	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	180
4.4.5.3.	GESTIÓN DE PROCESOS Y TECNOLOGÍA.....	181
4.4.5.4.	GESTIÓN DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	181

4.4.5.4.1.	MISIÓN	181
4.4.5.4.2.	ORGANIGRAMA	181
4.4.5.4.3.	RELACIONES DE DEPENDENCIA	182
4.4.5.4.4.	RELACIONES DE SUPERVISIÓN	182
4.4.5.4.5.	RELACIONES DE COORDINACIÓN	182
4.4.5.4.6.	FUNCIONES	182
4.4.5.5.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	194
4.4.5.5.1.	MISIÓN	194
4.4.5.5.2.	ORGANIGRAMA	195
4.4.5.5.3.	RELACIÓN DE DEPENDENCIA	195
4.4.5.5.4.	RELACIONES DE COORDINACIÓN	195
4.4.5.5.5.	RELACIONES DE SUPERVISIÓN	195
4.4.5.5.6.	FUNCIONES	196
4.4.5.6.	GESTIÓN DE PROCESOS Y TECNOLOGÍA	203
4.4.5.6.1.	MISIÓN	203
4.4.5.6.2.	ORGANIGRAMA	203
4.4.5.6.3.	RELACIONES DE DEPENDENCIA	204
4.4.5.6.4.	RELACIONES DE SUPERVISIÓN	204
4.4.5.6.5.	RELACIONES DE COORDINACIÓN	204
4.4.5.6.6.	FUNCIONES	204
4.5.	RESPONSABILIDADES TRANSVERSALES DE LOS NIVELES	
	CREADOR DE VALOR Y APOYO	210
4.6.	PRESUPUESTO	212
CAPITULO V	213
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	213
5.1.	CONCLUSIONES	213
5.2.	RECOMENDACIONES	214

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES	66
TABLA 2: FORMATO DE VALORACIÓN DE PUESTOS.....	68
TABLA 3: MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS.....	69
TABLA 4: VALORACIÓN DE PUESTOS.....	70
TABLA 5: CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	72
TABLA 6: ACTIVIDADES EQUITATIVAS	73
TABLA 7: MODELO DE PERFILES POR COMPETENCIAS.....	75
TABLA 8: CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL.....	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	39
GRÁFICO 2: MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	39
GRÁFICO 3: ANÁLISIS DE PUESTOS	41
GRÁFICO 4: CAPITAL INTANGIBLE	47
GRÁFICO 5: MODELO DE COMPETENCIAS	49
GRÁFICO 6: PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES	67
GRÁFICO 7: FORMATO DE VALORACIÓN DE PUESTOS	68
GRÁFICO 8: MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS	69
GRÁFICO 9: VALORACIÓN DE PUESTOS	71
GRÁFICO 10: CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	72
GRÁFICO 11: ACTIVIDADES EQUITATIVAS	74
GRÁFICO 12: MODELO DE PERFILES POR COMPETENCIAS	75
GRÁFICO 13: CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL	77

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está dirigido a la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA) en general, y que a la vez servirá como plan piloto que facilitará la implementación de un nuevo Modelo de Perfiles por Competencias para las diferentes empresas ecuatorianas.

El principal reto que enfrenta la sociedad es el mejoramiento y manejo continuo de las organizaciones que la integran. La administración del talento humano existe para mejorar el aporte de las personas a las organizaciones. Para llevar a cabo su función, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos pero no se muestran imposibles de realizarlos, por ello es necesario hacer frente a necesidades sociales de la organización y personal de las mismas, estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mejorar, mantener, estabilizar, utilizar, evaluar y conservar una fuerza y clima laboral vigoroso. La empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. también se encuentra en la necesidad de adaptarse a estas necesidades que requieren tanto dicha empresa como otras en el país.

Esta investigación consta de cinco capítulos que se puntualizan a continuación:

Primer Capítulo: plantea el problema de una manera conjunta, es decir sectoriza el área de trabajo, demuestra la problemática actual y plantea las soluciones que se debe realizar en el presente estudio.

Segundo Capítulo: detalla los datos obtenidos, por medio de las encuestas realizadas a los actores involucrados de la Organización, en porcentajes como en graficas, para analizar cualitativamente y cuantitativamente cada uno de los problemas y poder plantear y aplicar el Modelo de Perfiles por Competencias (MPC).

Tercer Capítulo: hace referencia a la diferenciación entre la antigua definición de Recursos Humanos (máquinas) a Talento Humano (personas), en la cual se evidencia el potencial del empleado para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Cuarto Capítulo: presentará el análisis, aplicación, desarrollo y evaluación del Modelo de Perfil por Competencias, el cual será implementado de acuerdo a las decisiones que irá analizando la Alta Dirección de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Quinto Capítulo: establece y especifica las conclusiones y recomendaciones a seguir para la aplicación del Modelo y permite dar solución a presentarse cuando se realice la evaluación del levantamiento de Perfiles.

MODELO DE PERFILES POR COMPETENCIAS (MPC) PARA LA EMPRESA AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. (ACOSA)

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA) fue fundada en el año de 1978 por un grupo de visionarios madereros liderados por el Sr. Juan Manuel Durini Palacios, quien había incursionado en la industria forestal maderera 30 años antes. En el año 1979, Aglomerados Cotopaxi S.A. inicia su producción introduciendo en el Ecuador el tablero de partículas aglomeradas (Acoplac) con una moderna línea de producción, de tecnología de punta, importada desde Alemania. La comercialización de su producto fue enfocada al mercado nacional y a países vecinos del área andina, vendiendo desde el inicio el total de su producción a precios muy competitivos y calidad superior a la existente en el mercado. En menos de 10 años ACOSA logra comercializar su producto en cuatro continentes y llegar a países tan lejanos como Japón o Corea, y a mercados tan exigentes como Estados Unidos.

Como resultado de este éxito y devolviendo la confianza y el trabajo al país, ACOSA expande sus operaciones industriales a fines del año de 1980 con la incorporación de la primera línea para recubrimiento de tableros, dando así mayor valor agregado a sus productos y expandiendo la gama de los mismos (Duraplac, Pacoplac) según los requerimientos del mercado nacional e internacional. Por la alta demanda de productos de calidad de madera sólida y queriendo aprovechar al máximo el recurso forestal, ACOSA, en el año de 1993, monta el primer aserradero para la producción de piezas de madera sólida de pino, que trabaja por dos años consecutivos, hasta el año de 1995 cuando es reemplazado por un Aserradero Industrial con el cual se garantiza la producción continua, con calidad constante y volúmenes importantes.

Cabe destacar que todo el desperdicio de esta línea de producción es utilizado como materia prima en la línea de tableros aglomerados. En el año de 1996, ACOSA monta su segunda línea para recubrir tableros y complementa la misma con el montaje de la línea de producción de chapa de madera, con la cual se puede recubrir los tableros con elegantes maderas tropicales nativas o exóticas (Madeplac).

Al siguiente año de esta expansión, ACOSA inaugura la más grande e importante línea de producción de tableros del país y la primera de este ramo en la parte norte de Sudamérica. La línea de tableros MDF fabrica láminas de fibra de mediana densidad (Fibraplac), ofreciendo al mercado lo último en tecnología de fabricación y un producto de altísima calidad y potencial crecimiento. Por lo novedoso de este producto, ACOSA realiza una agresiva campaña de difusión en el ámbito mundial y hace enormes esfuerzos de capacitación en Ecuador, Perú y Colombia. Estas dos actividades rinden sus frutos, pues desde el año de 1999 el total de la producción de MDF se encuentra vendida y se llega a todo el Pacto Andino, Centro y Norte América, Asia y Europa.

En el año de 1999 se realiza la última expansión industrial hasta la fecha. Se montan dos líneas para dar valor agregado a los productos de madera sólida. La unidad principal produce, a partir de listones de madera sólida, listones finger joint (unión de dedos) que elimina las imperfecciones existentes en la madera y crea listones continuos de la calidad deseada, sin defectos naturales propios de la especie que se procese. La segunda unidad es una línea complementaria a la primera pues a partir de los listones finger joint se produce block board (tableros encolados de canto Pinoplac).

Todo este conglomerado industrial no sería posible sin la materia prima. Por esto, conscientes de que el recurso forestal renovable entrega la mencionada materia prima para la elaboración de sus productos, en 1978 los accionistas realizan también la primera compra de bosques de pino y tierra para la siembra de los mismos con la intención de auto proveerse de materia prima, fomentar la forestación y reforestación y proyectar el negocio a largo plazo.

Es así como la Unidad Forestal San Joaquín, con 1600 has. de bosque y tierras aptas para el cultivo forestal, se adquiere en el año de 1978; en 1980 se adquieren 600 has. adicionales en lo que ahora se denomina Unidad Forestal Santa Ana; en 1985 se compran 1600 has. divididas entre la Unidad Forestal San Agustín y la Unidad Forestal Colcas; en el año de 1986 se compran y forestan 450 has. en la Unidad Forestal Ilitio. Desde 1986 hasta mediados de la década de los noventa no se realizan expansiones en las plantaciones forestales, pero se siembra la totalidad de tierras (4250 has.) con árboles de semilla certificada y se realizan varios estudios de mejoramiento genético y mejoramiento silvicultural para asegurar que la calidad de la materia prima sea la óptima. En el año de 1994, como una muestra del profesionalismo y de la calidad del manejo forestal y la asegurada continuidad del patrimonio forestal, la Curia Arquidiocesana ofrece a Aglomerados Cotopaxi la venta de sus tierras forestales en la provincia, venta que se efectiviza en el transcurso del mencionado año y que adiciona al patrimonio forestal 3600 has. de la Unidad Forestal La Curia, para un gran total de aproximadamente 8000 has. de tierras. De este gran total cerca de 2000 has. están destinadas a caminos, brechas contra incendios y áreas protegidas para la conservación del ecosistema propio de la zona. Las áreas protegidas sirven como bancos de biodiversidad, hábitat de insectos y especies nativas, protección de las cuencas hídricas y mantienen el equilibrio natural de las plantaciones. El resto de tierra se encuentra desde el año de 1997 totalmente cubierto por árboles de pino de diferentes edades y tamaños, lo que da como resultado un ciclo de corte de 20 años y una constante renovación del recurso forestal.

Bajo este marco operacional, que engloba no solo a la parte industrial sino también al recurso maderero, ACOSA se consolida como la empresa maderera más grande del Ecuador y con sus empresas hermanas Endesa, Botrosa, Setrafor, Onix, Edimca, Fundación Forestal Juan Manuel Durini, forman uno de los grupos industriales madereros más importantes de América.

1.1.1. DEDICACIÓN

La empresa Aglomerados Cotopaxi ACOSA S.A. se dedica actualmente al aprovisionamiento de materia prima desde el bosque propiedad de Aglomerados

Cotopaxi y de bosques particulares, a su fábrica para los distintos procesos industriales y al Almacenista, distribuidor y comercial de madera aserrada y tableros aglomerados.

1.1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La empresa Aglomerados Cotopaxi está ubicada en el sector de Lasso a 30 minutos de la ciudad de Latacunga, un potrero de unos 1.220 metros de largo por unos 300 metros de ancho conocido como Aglomerados, junto a la panamericana Norte vía a Quito.

1.1.3. JURISDICCIÓN

En el año 1979, Aglomerados Cotopaxi S.A. inicia su producción introduciendo en el Ecuador el tablero de partículas aglomeradas (Acoplac) con una moderna línea de producción, de tecnología de punta, importada desde Alemania. La comercialización de su producto fue enfocada al mercado nacional y a países vecinos del área andina, vendiendo desde el inicio el total de su producción a precios muy competitivos y calidad superior a la existente en el mercado. En menos de 10 años ACOSA logra comercializar su producto en cuatro continentes y llegar a países tan lejanos como Japón o Corea, y a mercados tan exigentes como Estados Unidos.

Como resultado de este éxito y devolviendo la confianza y el trabajo al país, ACOSA expande sus operaciones industriales a fines del año de 1980 con la incorporación de la primera línea para recubrimiento de tableros, dando así mayor valor agregado a sus productos y expandiendo la gama de los mismos (Duraplac, Pacoplac) según los requerimientos del mercado nacional e internacional. Por la alta demanda de productos de calidad de madera sólida y queriendo aprovechar al máximo el recurso forestal, ACOSA, en el año de 1993, monta el primer aserradero para la producción de piezas de madera sólida de pino, que trabaja por dos años consecutivos, hasta el año de 1995 cuando es reemplazado por un Aserradero Industrial con el cual se garantiza la producción continua, con calidad constante y volúmenes importantes. Cabe destacar que todo el desperdicio de esta línea de producción es utilizado como materia prima en la línea de tableros aglomerados. En el año de 1996, ACOSA

monta su segunda línea para recubrir tableros y complementa la misma con el montaje de la línea de producción de chapa de madera, con la cual se puede recubrir los tableros con elegantes maderas tropicales nativas o exóticas (Madeplac).

1.1.4. FUNCIÓN

ACOSA consciente de lo limitado del recurso forestal, inició en 1978 su programa de plantaciones de pino, a la par de sus operaciones industriales, asegurando con ello la sustentabilidad de nuestro negocio.

1.1.4.1. Vivero Forestal / Venta de Plantas

El Vivero San Joaquín, propiedad de ACOSA, con una capacidad de producción anual de 6 millones de plantas, suple nuestras necesidades para el establecimiento de plantaciones en tierras propias y bajo convenio y ofrece plantas para la venta. En este vivero se utiliza material genético de los mejores individuos de nuestras plantaciones y semillas provenientes de nuestros huertos y de las mejores procedencias de Chile, Zimbabue y Nueva Zelanda principalmente. En las diferentes etapas de nuestro proceso de producción se mantienen condiciones controladas que aseguran una planta de excelentes características para el establecimiento de plantaciones.

1.1.4.2. Plantaciones

Nuestras plantaciones de pino (principalmente *Pinus radiata* y *Pinus patula*) se establecen en terrenos de aptitud forestal con una cantidad de árboles por hectárea de acuerdo a las condiciones del sitio (suelo, clima, topografía); esto garantiza buen crecimiento y, bajo un adecuado manejo de las plantaciones, obtenemos madera de buena calidad con un ciclo de rotación que varía entre 16 y 24 años. El manejo de las plantaciones se realiza para alcanzar una mejor calidad y un mayor crecimiento. Para esto se realizan las siguientes actividades.



- Habilitación de Terreno.
- Establecimiento de la plantación.
- Control post plantación.
- Podas.
- Raleos (aclareo).
- Monitoreo de plagas y enfermedades. Prevención de incendios forestales.
- Cosecha

El pino ha demostrado su buena adaptación a los suelos forestales de la sierra ecuatoriana, siendo una alternativa válida de materia prima para la industria maderera.

1.1.4.3. Convenios Forestales

ACOSA, convencida que Ecuador debe llegar a ser un país forestal, ha creado un programa que ayuda y fomenta la forestación y reforestación en tierras de aptitud forestal. Mediante este programa se promueve la suscripción de convenios entre la

empresa y los propietarios de la tierra dentro de una modalidad de asociación participativa con la opción de ser garantizado mediante un fideicomiso. En esta modalidad el propietario decide cuanta participación desea tener en el convenio en función de la inversión que realice a lo largo del desarrollo de la plantación. La inversión del propietario puede ir desde el aporte de la tierra hasta el total del costo de la plantación. Por su parte ACOSA aportará, como mínimo, las plantas y el conocimiento técnico para el establecimiento y manejo durante la vida de la plantación.

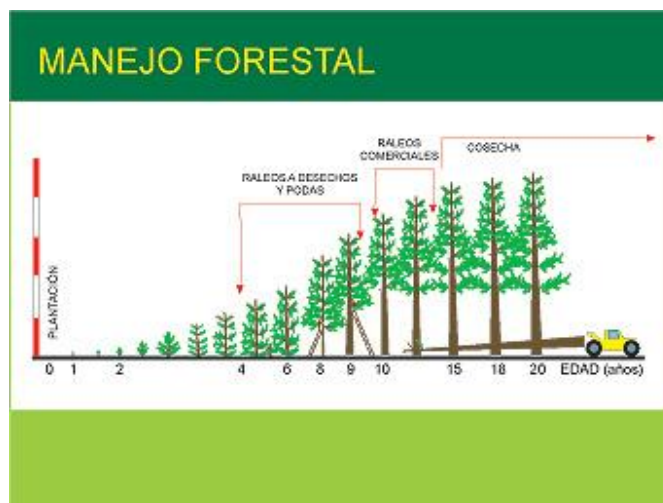
El propietario puede escoger también recibir la rentabilidad de su inversión a diferentes plazos, acortando así el retorno de la misma. Anímese a ser parte de nuestro mundo forestal sembrando futuro para usted, y sus futuras generaciones; con una inversión que garantiza rentabilidad cuidando al medio ambiente.

1.1.4.4. Abastecimiento a la industria

La planta industrial de ACOSA tiene diferentes fuentes de abastecimiento:

1.1.4.4.1. Plantaciones propias,

Desde el origen de la empresa nos hemos preocupado del abastecimiento sustentable a nuestra planta industrial, durante más de 30 años hemos cultivado nuestras propias plantaciones para la entrega de materia prima a la industria. Es por ello que hoy contamos con 11 mil hectáreas de plantaciones que son parte de nuestro abastecimiento y que confirman nuestro compromiso con un **Ecuador Forestal Sustentable**.



1.1.4.4.2. Plantaciones compradas y proveedores de madera.

Como política ACOSA reserva una parte de su abastecimiento para compra de madera proveniente de plantaciones de terceros, cumpliendo así un papel fundamental al cerrar el ciclo económico del negocio forestal, de esta manera permite que otros actores sean parte del negocio. Gracias a la visión de largo plazo de la empresa se compra madera a precios competitivos que dejan una buena rentabilidad al dueño del cultivo y a todos los actores de la cadena de suministro.

1.1.4.4.3. Investigación y Mejoramiento Genético

Hace más de 25 años ACOSA, junto con el establecimiento de plantaciones, inició programas de investigación mediante estudios y ensayos que nos han permitido definir aspectos, como por ejemplo: densidades de plantación dependiendo del sitio y propósito del cultivo, regímenes de manejo que garanticen el mayor rendimiento de la plantación, diversificación de plantaciones en base a introducción de otras especies, manejo de regeneración natural, conocimiento de plagas, estudios de flora y fauna silvestre, entre otros. Con el fin de optimizar el recurso forestal, junto con las mejores prácticas silvícolas, ACOSA desarrolla un programa de mejoramiento genético basado en la selección de los mejores árboles a partir de los cuales se obtienen las semillas necesarias para las futuras plantaciones, para ello el programa contempla actividades como:

- 5 Huertos semilleros de semilla (3 de P. radiata y 2 de P. pátula).
- 1 Huerto semillero Clonal.
- Ensayo de procedencia de Pinus Muricata 104 Arboles Plus, se está estableciendo ensayos de progenie a partir de estos mismos árboles plus.
- 4 Ensayos de Adaptación de especies que incluyen 16 procedencias de pino, además de: cupressus, eucaliptos, acacias, cederla y casuarina.
- 1 Área de productora de semillas.

1.2. ADMINISTRACIÓN LABORAL DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.

1.2.1. Organización del trabajo:

1.2.1.1. Horarios por sección.-

Las secciones administrativas de Quito y de Planta laboran en una sola jornada diurna, procurando que sus horarios y calendarios de trabajo coincidan con los de los sectores externos con los que se relacionan (ministerios, banca, etc.) Las secciones de la planta trabajan ajustándose a las necesidades de producción y observando las disposiciones del Código de Trabajo, Reglamento Interno, etc.

1.2.1.2. Turnos de trabajo.-

Las líneas productivas y de mantenimiento laboran en turnos rotativos que, dependiendo de la sección, puede o no cubrir las 24 horas del día, que se cubren con 4 grupos si son 7 días a la semana o con 3 grupos si son solamente 5 días por semana. Usualmente los turnos son de 7:30 a 16:00, de 16:00 a 24:00 y de 0:00 a 8:00, donde el turno del día tiene 30 minutos de descanso para almuerzo.

1.2.1.3. Atención en bodegas.-

Bodega de Repuestos atiende los requerimientos de Producción, y Mantenimiento, las 24 horas del día. Para solicitar cualquier insumo en Bodega, el usuario debe

acercarse con una Orden de Bodega emitida por el funcionario autorizado, generalmente el Supervisor del área o funcionario superior.

1.2.2. Servicios de la Empresa a su personal:

1.2.2.1. Transporte.-

La empresa brinda transporte para el personal que reside en las ciudades de Quito y de Latacunga, y para el que tiene su domicilio en sectores aledaños a la Planta, tanto de ingreso como de salida de Planta.

El Departamento de Recursos Humanos informa de los recorridos y horarios, así como de cambios que por cualquier razón ocurran. En los recorridos se toma en consideración la conveniencia para el mayor número de usuarios, sin que eso signifique que necesariamente el vehículo de transporte recoja o deje en los domicilios. Los recorridos para dirigirse a la Empresa salen de Latacunga a las 6h50 y 15h15 para el primero y segundo turnos, para este servicio se dispone de dos busetas que salen a dichas horas desde el Parque Vicente León y desde La Estación.

La coordinación de recorridos con usuarios la realiza el Departamento de Recursos Humanos, pues no siempre hay espacio disponible para usuarios nuevos u ocasionales.

El personal que utiliza movilización propia en automotor debe observar ciertas regulaciones permanentes u ocasionales, tales como las áreas de circulación y estacionamiento permitidas, la prohibición de que los vehículos automotores personales permanezcan en la Planta durante los segundos o terceros turnos, las requisas regulares y extraordinarias a los vehículos, etc.

El personal que utiliza bicicletas para movilizarse también debe observar ciertas reglas, cuyo objeto es garantizar la seguridad de los bienes de los funcionarios y de la empresa. Estas restricciones son comunicadas por el personal de Portería a los usuarios, o vía anuncios en Cartelera.

1.2.2.2. Alimentación.-

La empresa proporciona a todo el personal el servicio de alimentación por intermedio de un proveedor privado, para la atención con refrigerios, almuerzos y meriendas. Los refrigerios y las meriendas se reparten en los sitios de trabajo en los tres turnos de labores, facilitando 15 minutos para su consumo, y mientras que los almuerzos del primer turno de trabajo, son proporcionados en el área del comedor con el sistema de atención en mostrador, facilitando para ello 30 minutos.

El Departamento de Talento Humano entrega tickets numerados a todo el personal, con los cuales cada persona se acerca a recibir su almuerzo, entregando un ticket donde se registra el nombre, código y fecha. Se contabilizan los tickets que cada empleado ha utilizado por este servicio a lo largo del mes de trabajo, para efectos de descuento vía rol de pagos.

El horario de atención del comedor es a partir de las 12h00 hasta las 14h30, en turnos de 30 minutos cada uno, tanto para el personal de planta como de administración.

1.2.2.3. Servicios médico y odontológico.-

La empresa proporciona servicio médico y odontológico a sus empleados y trabajadores desde el primer día de ingreso, a través del Dispensario Médico anexo al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, lo que permite que sean oportunamente atendidos sin molestias ni largas esperas, y además se facilitan las transferencias e interconsultas. El Servicio Médico lo proporciona un facultativo en el horario de 7h30 a 16h00; el Servicio de Enfermería está cubierto de 7h30 a 16h00. Todo trabajador que desee ser atendido, deberá acercarse al Dispensario Médico durante el horario de atención. El Servicio Odontológico atiende los lunes, miércoles y jueves de 8h00 a 12h00; conviene tomar cita con anterioridad en el mismo Dispensario Médico para su atención.

Estos horarios pueden variar ocasionalmente, lo que cuando ocurre es comunicado por Recursos Humanos por cartelera para información de todo el personal. El

diagnóstico, las prescripciones, tratamientos y medicinas son reconocidos y válidos para atención hospitalaria general por el Departamento Médico del I.E.S.S.

1.2.2.4. Trabajo Social.-

Otro servicio que brinda la Empresa es el Trabajo Social, donde se brinda atención y búsqueda de soluciones a problemas de los trabajadores y empleados en ámbitos como el familiar, salud ocupacional, coordinación, manejo y canalización de beneficios como seguros de vida, de enfermedad y de accidentes, asesoría y tramitación de las diferentes gestiones para beneficios y servicios que ofrece el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

1.2.2.5. Uniformes y dotación de seguridad.-

La Empresa proporciona uniformes de trabajo, overoles para el personal de planta, y mandiles y uniformes para el personal administrativo. Cada persona es responsable de mantener su uniforme en las mejores condiciones tanto por la protección personal como a efectos de causar buena impresión a los visitantes y a sus compañeros de trabajo.

De igual forma, proporciona todo el equipo necesario para protección y para una operación segura de equipos y realización de tareas, de acuerdo a los requerimientos específicos de cada sección y de cada función. Es obligación el uso del y el cuidado y mantenimiento del equipo de seguridad proporcionado por la empresa.

1.2.2.6. Ventas de productos y materiales de desperdicio.-

La empresa tiene como política contribuir al bienestar de su personal y para ello dispone de un procedimiento de venta de productos y de materiales de desperdicio, tales como materiales de embalaje, chatarra, etc. Se excluye la venta de activos de la empresa. Como política general se establece que el costo de estos materiales o productos deben representar un beneficio económico para el comprador, pero de ninguna manera deben tener un costo nulo, para estimular el aprecio y la necesidad del esfuerzo personal para obtener un logro.

Como requisito indispensable para poder comprar estos artículos está no haber cometido faltas disciplinarias en los últimos doce meses. Estas ventas se hacen al contado sin embargo, dependiendo del monto total, se puede cancelar a plazos, siempre con una cuota inicial al retiro de la mercadería.

Las compras de productos se gestionan inicialmente en la oficina de Administración Planta y concluyen con la cancelación y retiro de los artículos adquiridos. Las compras de materiales de desperdicio requieren de un visto bueno del Departamento de Mantenimiento pues esos materiales podrían ser reciclados en alguna construcción o instalación.

1.2.2.7. Préstamos y anticipos.-

Aglomerados Cotopaxi permite acceder a préstamos y anticipos a sus empleados, siempre que su objetivo sea construcción o mejoramiento de vivienda, compra de terrenos, o calamidad doméstica debidamente comprobada.

La opción a este beneficio se tiene con una antigüedad no inferior a los 24 meses, y está condicionada a que no presenten sanciones disciplinarias en los últimos 12 meses, no tener préstamos o deudas vigentes con la empresa, y que por parte de los funcionarios de la Empresa se tenga un informe favorable en la solicitud de préstamo. Para lograr el préstamo, el interesado deberá acercarse a la Oficina de Trabajo Social, a fin de que se le proporcione la información y el formulario requerido; a partir de ese instante se dará inicio al trámite correspondiente para su aprobación y efectivización.

1.2.2.8. Capacitación.-

La empresa tiene como principio la necesidad de desarrollo de su personal y como política, la de capacitar a su recurso humano. Para ello se toman en cuenta las necesidades del área de trabajo, los requerimientos individuales, y las proyecciones de crecimiento y demanda de conocimientos, habilidades o competencias de la empresa.

1.2.3. Asistencia a labores:

1.2.3.1. Control de asistencia y horarios.-

El control de asistencia tiene por objeto tanto el permitir la remuneración justa por el tiempo trabajado, como el conocer la presencia en los lugares de trabajo en caso de emergencias.

El control de asistencia se lo realiza mediante el uso de tarjetas de control, las cuales son timbradas al ingreso y salida de planta en el reloj marcador, ubicado al ingreso a las naves de producción. Estas tarjetas son intransferibles, por tanto ninguna persona podrá usar aquella que no le pertenezca; timbrar una tarjeta de otra persona constituye una falta disciplinaria grave.

Los registros de ingreso y salida son obligatorios para todo el personal; además, la falta de un registro da como consecuencia la no contabilización del día de trabajo, con el consiguiente perjuicio económico para el funcionario.

1.2.3.2. Permisos, atrasos, faltas y vacaciones.-

Los permisos para interrumpir las labores y salir de la planta serán concedidos únicamente por el Jefe Departamental al que pertenece el trabajador y en su ausencia por la Gerencia del área o el supervisor de turno; pueden ser por calamidad doméstica, requerimiento de autoridad, ejercicio del sufragio o en general en los casos permitidos por la Ley o a discreción del Jefe Departamental. El trabajador debe llenar el formato respectivo, y con las firmas autorizadas presentarlo en la Oficina de Personal para su registro.

Los atrasos se consideran faltas disciplinarias pues afectan el normal desarrollo de las actividades y representan falta de respeto a compañeros de trabajo, superiores y subordinados. Se consideran causas justas para atrasos o faltas, enfermedad del trabajador debidamente comprobada por medio del certificado médico respectivo, calamidad doméstica y fuerza mayor. Los permisos para reposo médico otorgados por el Dispensario Médico anexo serán de máximo de tres días.

Los atrasos serán sancionados con el descuento del tiempo no efectivo de trabajo. En caso de existir faltas repetidas e injustificadas de asistencia o de puntualidad, se procederá de acuerdo a lo dispuesto en el artículo No. 172 del Código del Trabajo vigente. Todos los trabajadores tienen derecho a gozar anualmente de vacaciones establecidas en la Ley, esto es a 15 días de descanso, incluidos los días no laborables. Por cada año de servicio cumplido a partir del sexto año, se tiene derecho a un día adicional de vacaciones, hasta un máximo de quince días adicionales, que pueden ser tomados como tales o cancelados en dinero.

1.2.4. Remuneraciones:

1.2.4.1. Forma de pago.-

Los pagos de sueldos y salarios se los realiza de conformidad a lo estipulado en los artículos 81, 86 y 87 del Código de Trabajo. Los montos de los sueldos y salarios son como mínimo los aprobados en las Comisiones Sectoriales.

Las mejoras salariales que la empresa concede voluntariamente, se efectivizan a través del Departamento de Recursos Humanos, previa evaluación de desempeño o de resultados, por las instancias superiores a cada funcionario. El monto de pago a cada trabajador es depositado en la cuenta bancaria que haya señalado al momento de su ingreso en la Compañía. El retiro de los recibos de pago de sueldos y salarios, se lo hace en la oficina de Recursos Humanos. El pago de haberes se lo realiza en forma mensual, con un anticipo en la primera quincena del mes.

1.2.4.2. Afiliación al IESS.-

Todo trabajador es afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el primer día de trabajo, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, como lo estipula el artículo 42 numeral 31 del Código de Trabajo.

1.2.5. Normas disciplinarias:

1.2.5.1. Reglamento interno.-

En el Reglamento Interno se establece la forma en que se llevarán las relaciones entre empleador y patrono a fin de armonizar el vínculo existente entre ellos.

El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones constantes en el Reglamento o el incumplimiento de las faltas señaladas en el mismo, será sancionado de conformidad con el mismo Reglamento o con el Código del Trabajo vigente.

1.2.5.2. Prohibiciones y obligaciones del trabajador.-

Además de las establecidas en el Código de Trabajo, la Compañía señala como prohibiciones y obligaciones del trabajador entre otras las siguientes que constan en el Reglamento Interno.

Prohibiciones:

- a) Suspender las labores;
- b) Ingerir bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones de la Compañía o presentarse en bajo sus efectos al trabajo;
- c) Cometer actos que signifiquen abusos de confianza fraude y otros que impliquen comisión de delito o contravención penal, reservándose la Compañía el derecho de ejercitar las acciones legales pertinentes;
- d) Ofender, hostilizar, coaccionar o agredir a los compañeros de trabajo dentro o fuera de las dependencias de la Compañía;
- e) Abandonar el Trabajador su máquina o sitio de trabajo, salvo la existencia de justa causa y previo permiso de su superior jerárquico competente;

Obligaciones:

- a) Guardar consideración y respeto a sus superiores y compañeros de trabajo;
- b) Cuidar debidamente las máquinas y herramientas a cargo del trabajador, con el objeto de conservarlas en perfecto estado de mantenimiento, debiendo, además, dar inmediato aviso a su superior jerárquico cuando dichos instrumentos sufrieren algún desperfecto, para la reparación respectiva;
- c) Marcar personalmente las tarjetas de control de entrada y salida y dejarlas ordenadamente colocadas en el tarjetero especialmente dispuesto para ello;
- d) Someterse a todas las medidas de seguridad, higiene y sanidad que prescriban las Autoridades del ramo en general y en particular las que ordene la Compañía;
- e) Someterse a los exámenes médicos particulares o generales que prescriben los médicos de la Compañía en los periodos y horas que estos determinen;
- f) Someterse a los tratamientos preventivos que ordenen y, en caso de enfermedad, seguir las instrucciones y tratamientos que prescriben los médicos del I.E.S.S. o de la Compañía.

1.2.6. Normas de seguridad:

1.2.6.1. Reglamento de seguridad.-

De las medidas contempladas en el Reglamento de Seguridad Industrial de la Compañía se extrae, entre otros, los siguientes deberes y obligaciones.

- a) Todo el personal debe velar por su seguridad y la de sus compañeros, acatando todas las disposiciones, y emitiendo sugerencias, para evitar riesgos.
- b) Los trabajadores están en la obligación de reportar inmediatamente cualquier condición o acto inseguro que puede afectar al trabajador o a

los demás trabajadores, así como también a los materiales, equipos y bienes de la empresa.

- c) Todo trabajador debe utilizar, cuidar y mantener en buen estado los equipos de protección que estén a su cargo.
- d) Todos los trabajadores al servicio de la Empresa, deben:
- e) Presentarse a sus labores en las debidas condiciones de aseo y limpieza, tanto en el vestuario como en su persona.
- f) Mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo.

Todo el personal sin excepción alguna, está en la obligación de usar casco dentro de las instalaciones de la Empresa.

1.3. BASE LEGAL DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. (ACOSA)

Como uno de los principales componentes para la construcción y constitución de una empresa es mantener claro la razones por la cual se está creando y más aun el sentido que va ha brindar dicha empresa en nuestra sociedad es por esto que Aglomerados Cotopaxi S.A. se ha forjado una razón de ser y a donde llegar en todo este tiempo de desarrollo empresarial el cual le ha permitido definir procesos para cumplir cada una de las actividades establecidas es por esto que se baso en una misión y visión que fortalecieron su crecimiento empresarial a nivel tanto nacional como internacional.

1.3.1. MISIÓN:

“Entregar al cliente las mejores soluciones en productos de madera, fomentando el desarrollo humano y el manejo sustentable del recurso forestal, contribuyendo de esta manera al desarrollo y progreso de nuestro país”

1.3.2. VISIÓN:

“Ser la mejor opción para nuestros clientes, lideres en la industria maderera regional y sinónimo de excelencia empresarial

1.3.3. VALORES EMPRESARIALES:

- ***Integridad.***

Ser íntegro es mostrar honradez y rectitud en el obrar, actuar en concordancia con lo que se dice. Es proceder con honestidad, admitir errores y aceptar las consecuencias, cumplir los compromisos adquiridos en el tiempo y la forma acordada, y no ofrecer lo que no se puede hacer. Es respetar las leyes y no utilizar medios ilícitos para conseguir los objetivos. Es priorizar el beneficio colectivo sobre el interés individual. Es expresar clara y abiertamente lo que se piensa y generar confianza en los demás.

- ***Respeto a los demás.***

Respetar a los demás es saber valorar justa y consistentemente la contribución de las personas, sus derechos, sus logros y sus opiniones. Es actuar sin privilegios ni discriminación, respetando sus diferencias. Es demostrar un interés sincero en la salud, seguridad y bienestar general. Es expresar opiniones, escuchar y dar retroalimentación constructiva, actuar para establecer y mantener relaciones cordiales.

Es aplicar la Regla de Oro: No Hagas A Otros Lo Que No Quieres Que Te Hagan.

- ***Enfoque al Cliente.***

Es buscar constantemente maneras de conocer, comprender y satisfacer las necesidades del cliente, procurando exceder sus expectativas, y anticipándose a detectar futuras necesidades y oportunidades. Es creer firmemente que el cliente es la razón de ser de la empresa y es actuar en consecuencia.

Es escuchar al cliente para identificar la percepción que tiene de nuestros servicios.

- ***Innovación y Mejora Continua.***

Es tener una actitud proactiva al cambio, generar ideas y propuestas nuevas y diferentes, buscando transformar permanentemente la gestión cotidiana. Es

asimilar experiencias y compartirlas. Es tomar las dificultades como oportunidades para aprender y mejorar.

Es fomentar el trabajo en equipo como una herramienta para el mejoramiento continuo, y promover de forma permanente el aprendizaje y desarrollo personal.

- ***Respeto al Medio Ambiente***

Es pensar y actuar en todo momento en beneficio del mantenimiento y cuidado del medio ambiente, es realizar las actividades personales y laborales de tal forma que garanticen un mínimo impacto ecológico. Es cumplir las normativas legales vigentes.

Es reconocer que nuestro ambiente de vida y de trabajo no es solamente nuestro, es de todos los demás, de nuestros hijos y de las futuras generaciones.

- ***Contribución al Desarrollo del País.***

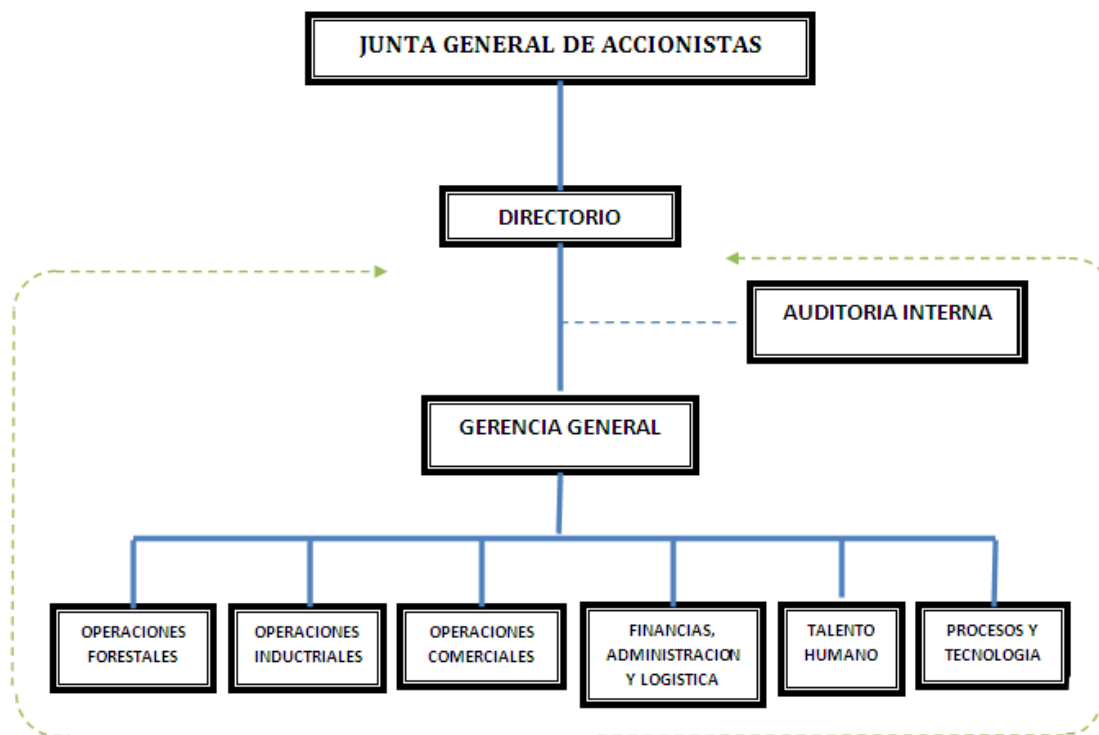
Contribuir al desarrollo del Ecuador es actuar pensando que todo lo que hacemos o dejamos de hacer tiene valor para nuestro país y para la comunidad, en lo laboral y personal, en lo público y en lo privado. Es ejercer nuestros derechos ciudadanos y cumplir nuestras obligaciones.

Es comprender que todo lo que hacemos para mejorar y superarnos es beneficioso para el país.

1.4. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL:

Aglomerados Cotopaxi S.A. pensando en el logro de los objetivos institucionales y para una mejor línea de comunicación, ha dispuesto crea y establecer una estructura organizacional vertical la cual exponemos a continuación:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE ACOSA



1.4.1. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

MISIÓN: cuidar y planificar el crecimiento sostenible y rentable de la empresa con una proyección de corto, mediano y largo plazo mediante acciones y procedimientos orientados a mantener el liderazgo de la empresa en el mercado nacional e internacional.

1.4.2. DIRECTORIO

MISIÓN: planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades orientadas a los objetivos estratégicos de la organización en función de las directrices de la Junta General de Accionistas.

1.4.3. AUDITORIA INTERNA

MISIÓN: controlar el cumplimiento de políticas, procedimientos y los objetivos estratégicos de la organización en cuanto a aspectos administrativos y financieros de

cada unidad de negocio. Verificando y comunicando la efectiva administración del recurso material, financiero y humano.

1.4.4. GERENCIA GENERAL

MISIÓN: dirigir, planificar ejecutar y controlar las actividades corporativas de la empresa en base a la planeación estratégica, a fin de asegurar la consecución de los objetivos estratégicos.

1.4.5. OPERACIONES FORESTALES

MISIÓN: planificar y asegurar la materia prima para la unidad industrial, así como también generar un plan sostenido de reforestación involucrando a todas las partes interesadas mediante un programa de Responsabilidad Social.

1.4.6. OPERACIONES INDUSTRIALES

MISIÓN: planificar y administrar los procesos productivos orientados a indicadores de excelencia en calidad y productividad.

1.4.7. OPERACIONES COMERCIALES

MISIÓN: asegurar que nuestros productos lleguen a nuestros clientes nacionales e internacionales en el tiempo y servicios adecuados, adicionalmente mantener la participación del mercado y buscar nuevas oportunidades de negocio.

1.4.8. FINANZAS, ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA

MISIÓN: asegurar la correcta administración de los recursos financieros, activos fijos, y recursos materiales para apoyar efectivamente el desarrollo sostenible y sustentante de la organización.

1.4.9. TALENTO HUMANO

MISIÓN: asegurar los mejores niveles de satisfacción y bienestar del personal y gestionar la selección del mejor capital humano a la organización.

1.4.10. PROCESOS Y TECNOLOGÍA

MISIÓN: asegurar un adecuado soporte tecnológico, garantizando la responsabilidad de sistemas y programas tecnológicos, así como también de una adecuada comunicación con la implementación de proyectos que brinden nuevas soluciones disponibles en el mercado.

1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los estándares de competencia tratan de describir de la forma más razonablemente posible, el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que las personas ponen en juego en un contexto laboral y para lograr un resultado. Muchas empresas en sus modelos, desafían a las competencias mismas del comportamiento propio y la actitud ya que son definitivas en el desempeño exitoso y eficaz de la organización y no se preocupan entonces, por los logros laborales que se están estableciendo a lo largo del periodo.

Así, se encuentra que las grandes organizaciones tienden a definir sus modelos insistiendo en aspectos como la calidad, prestigio e innovación sin lograr que dichas capacidades se puedan describir en el estándar las funciones productivas, que trasladan a la calidad; más bien las conductas personales habilidades, conocimientos, destrezas y las actitudes de un trabajador competente, que exhibe su preocupación por la calidad en su trabajo diario.

Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA) fue fundada en el año de 1978 por un grupo de empresarios visionarios liderados por el Sr. Juan Manuel Durini Palacios, quien había incursionado en la industria forestal y maderera 30 años antes. En el año 1979, Aglomerados Cotopaxi S.A. inicia su producción introduciendo en el Ecuador el tablero de partículas aglomeradas con una moderna línea de tecnología de punta,

importada desde Alemania. A fines del mismo año incorpora la primera línea para recubrimiento de tableros del país, dando así mayor valor agregado a sus productos y expandiendo la gama de colores según los requerimientos del mercado nacional e internacional.

En el 2002 la empresa inicia el ciclo de certificaciones y trabajo en mejoramiento continuo, obteniendo la certificación de su sistema de gestión de calidad ISO 9001, actualmente la empresa está trabajando para certificar sus sistemas de gestión ambiental ISO 14001 y su sistema de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001.

Actualmente la empresa ha conocido sobre un nuevo software ecuatoriano que permite trabajar en Modelos de Perfiles por Competencias los cuales permitirán que se realice un conocimiento adecuado de todas las habilidades, destrezas y actitudes que debe obtener una persona para ocupar los diferentes puestos que tiene la empresa, es por esto que ha tomado la decisión de implementar dicho sistema para poder estar al tanto de cuáles son las capacidades de su fuerza laboral y más aún como se favoreciera a la empresa en momento que se encuentre dispuesta a aplicar dicho modelo que beneficiara tanto en el nivel personal como en el organizacional.

1.6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Una vez que se ha realizado el planteamiento del problema es necesario formularse la siguiente pregunta:

¿Cuál es el mejor método para la implementación de un Modelo de Perfiles por Competencias para la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA)?

La respuesta sería, que en la actualidad aplicar las competencias en la gestión del talento humano se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades del personal que forman las empresas y del personal externo que quiere integrarse a las empresas que se encuentran en nuestra sociedad. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar, sino por la forma en que las diferentes funciones

que trabaja el personal de la empresa, pueden contribuir a lograr tales resultados que contribuyeran al desarrollo empresarial.

Por esta razón la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA), deberá considerar que sin la adecuada reestructuración de perfiles y competencias de cada puesto será casi imposible realizar los cambios en la empresa, ya que no permitirá brindar un adecuado servicio a los clientes internos y externos y mucho menos no se crearan las estrategias necesarias para el mejoramiento de procesos establecidos en la empresa.

1.7. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y DIRECTRICES

Planteado el problema de la investigación, se deberá responder a ciertas preguntas que nacerán durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, entre las cuales tenemos.

¿El equipo de trabajo del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA) necesita un modelo de perfiles por competencias?

¿De qué manera se optimizará los tiempos establecidos para cumplir cada proceso?

¿Es necesario capacitar y reclutar al Talento Humano de la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA)?

¿Las ventajas que se alcanzarían son mayores que las desventajas al aplicar el modelo?

¿Cuánto tiempo llevará realizar el levantamiento de perfiles de la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA)?

1.8. JUSTIFICACIÓN

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo la globalización, la tecnología influyen notoriamente en el diario accionar y

desenvolvimiento de cada empresa por esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios es decir responder el ritmo del cambio. Cada factor productivo y fuerza laboral existente en la empresa debe trabajar de manera eficaz y exitosa en el logro de los objetivos y metas conllevan al cambio organizacional, y es aquí donde se llega a realizar el procedimiento del recurso humano como capital humano, ya que el recurso humano son todas las personas que forman la empresa y el capital humano todo el intelecto que posee cada una de estas personas, a estos factores se debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades, conocimientos, destrezas y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, para que cada uno llegue a sentirse completamente satisfecho del trabajo que está realizando.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional que se presenta a lo largo de su jornada laboral esto se ha convertido en una gran preocupación para todo el personal de Talento Humano ya que necesita cambiar todos los medios que impidan que se realicen las actividades con la respectiva concentración. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Con lo que se hace imperativo desarrollar un modelo que permita conocer la competencias que necesita cada puesto y más aun saber cual es persona adecuado para ocupar ese puesto de trabajo es por esto que el Modelo de Perfiles por Competencias nos permitirá un conocimiento amplio de las habilidades y actitudes que posee cada persona de la empresa.

1.9. LIMITACIONES

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se podría tener limitaciones que posiblemente retarden la entrega del informe final, y que son las que no pueden ser controladas en su totalidad ya que se presentan en diferentes niveles y tiempos pero podrán ser orientadas a favor del solicitante, para no interrumpir en forma total el desarrollo del actual trabajo de investigación, a continuación se muestran algunas de ellas:

- *Limitaciones de orden cronológico.* Esto se presentara cuando el postulante deberá dividir su tiempo entre el desarrollo de sus responsabilidades de trabajo diarias, y el cumplimiento de la investigación, análisis y desarrollo que limitará consultar la información requerida, pero será superada al buscarla en el Internet y en días de vacación ir a la Biblioteca.
- *Restricciones institucionales.* La falta de disponibilidad de la empresa para entregar información oportuna en el tiempo adecuado que constituyen la inaccesibilidad a la información que podría presentarse al momento de efectuar la recolección de datos, presentando determinado recelo en suministrarla, o no tenga los datos necesarios, pudiendo retrasar el desarrollo del presente trabajo de investigación, que será remediada con la experiencia del postulante, además de notificar que la información permitirá el desarrollo de la organización.
- *Limitaciones económicas.* Como es de conocimiento los costos nunca se mantienen en un estabilidad adecuado es por esto que durante el desarrollo de la investigación los costos estimados establecidos pueden ser superados, pero esto se contrarrestará mediante la obtención de créditos, y así continuar con la investigación.
- *Limitaciones culturales del personal.* Precisadas como las características personales y profesionales del personal que labora en Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA), en el sentido de temor al cambio, al desplazamiento, al cumplimiento de competencias, el no saber cómo se enfrentar esos cambios y si realmente tanto la empresa como los empleados se beneficiaran de dicho cambio.

1.10. OBJETIVOS

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación se pretende lograr los siguientes objetivos:

1.10.1. Objetivo General

Desarrollar e implementar un Modelo de Perfiles por Competencias (MPC) para la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA), a fin de lograr productividad e implementar actividades que permitan generar valor agregado en los empleados.

1.10.2. Objetivos Específicos

- ❖ Determinar y conocer las generalidades esenciales de la empresa Aglomerados Cotopaxi S. A. (ACOSA).
- ❖ Diagnosticar la situación actual de la empresa Aglomerados Cotopaxi S. A. (ACOSA).
- ❖ Conocer los principales términos establecidos en el Marco Teórico para la aplicación un modelo de perfiles por competencias de la empresa Aglomerados Cotopaxi S. A. (ACOSA).
- ❖ Desarrollar un modelo de perfiles por competencias de la empresa Aglomerados Cotopaxi S. A. (ACOSA).
- ❖ Determinar las conclusiones y recomendaciones para un modelo de perfiles por competencias de la empresa Aglomerados Cotopaxi S. A. (ACOSA).

1.11. EXPLICACIÓN DEL PRODUCTO A REALIZARSE

E Modelo de Perfiles por Competencias, constituye un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra organizada la Institución para el cumplimiento de su misión, visión de futuro y objetivos estratégicos. Esta forma de organización se fundamenta en la coordinación interna y un ambiente de fluidez de comunicaciones, en procura de otorgar una atención integral y de calidad a los clientes. Su objetivo principal será Dotar a la Institución de un instrumento administrativo que determine la forma de organización de la Institución para el cumplimiento de su misión, visión de futuro y objetivos estratégicos, estableciendo la estructura orgánica básica, la misión de cada una de las unidades administrativas, sus relaciones de dependencia, supervisión y coordinación; así como, el detalle de las principales funciones de las unidades.

El Modelo de Perfiles por Competencias, surge de la necesidad de armonizar la estructura orgánica existente. El diseño de la propuesta de estructura orgánica y funcional, se basa en algunos lineamientos o premisas establecidos por la alta gerencia, de modo que las posteriores etapas del diseño obedecen a dichas premisas, y el producto final constituye el resultado de acuerdos entre la Institución y los consultores.

La metodología sugerida, que se la podría denominar como de “aproximaciones sucesivas”, tiene la ventaja de lograr que la estructura organizativa que finalmente se recomienda, pueda ser implantada sin mayores dificultades y en lo posible, con el acuerdo de los diferentes actores.

La propuesta de estructura orgánica y funcional contiene un organigrama estructural y un manual de funciones de todas las unidades administrativas componentes, señalando los niveles de autoridad, las relaciones de dependencia y supervisión, las atribuciones de cada uno de los elementos que la conforman (unidades administrativas), así como las relaciones de coordinación necesarias para lograr sinergismo de conjunto. Bajo este marco metodológico, el trabajo inicial se desarrollará en base a los siguientes estudios y análisis:

- Estudio documental de la base legal y reglamentaria.
- Análisis de manuales de funciones existentes.
- Análisis de los procesos existentes
- Análisis de los perfiles de los cargos existentes.
- Análisis del Plan Estratégico.
- Entrevistas con los principales actores institucionales.

Sobre los estudios mencionados, la siguiente fase del trabajo es generar los lineamientos para el diseño de la nueva estructura orgánica y funcional, los mismos que, una vez que sean conocidos y aprobados por las autoridades de la organización, se convierten en políticas para que los consultores diseñen la nueva estructura orgánica y funcional.

La siguiente etapa consiste en diseñar un gráfico de la futura organización (organigrama estructural) concebido con base en la aplicación de las políticas definidas. El gráfico será analizado y aprobado por las autoridades de la Institución, introduciéndose los ajustes que conjuntamente se estimen pertinentes. Posteriormente, se presenta un borrador del Modelo de perfiles por Competencias, concebido sobre la base de las políticas y del organigrama estructural aprobado. El borrador será analizado y con las observaciones presentadas por parte de las autoridades se editará la versión final del documento. Los productos que se elaboran con dicho Modelo de Perfiles por Competencias son:

- Manual Orgánico y funcional que contiene:
- Organigrama estructural.
- Clasificación de las unidades administrativas.
- Descripción de las unidades administrativas que conforman la organización que contiene: misión; relaciones de supervisión, dependencia coordinación y sus funciones.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Los enfoques modernos de gerencia empresarial, han llevado a denominar el presente siglo como una época de tendencia humanista, en el que el manejo inteligente de los recursos humanos, es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

“Actualmente el perfil del director de recursos humanos es el gestor especializado en aspectos sociales del ser humano, pero también preocupado por el coste y el valor añadido de esta gestión para los accionistas. De hecho la gestión de personas es una de las fuentes empresariales que más ha evolucionado en los últimos tiempos, las empresas ha detectado el valor que aporta la gestión de recursos humanos para alcanzar el éxito empresarial y mantener la competitividad en un entorno dinámico e incierto. A pesar de que siempre han existido personas en las organizaciones, no a todos los niveles. Podríamos decir que la gestión de recursos humanos ha evolucionado desde una perspectiva implícita e informal a una más explícita o formal, es decir, mas sistematizada.”¹

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" mecanismo más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en cuenta sus habilidades, destrezas y conocimientos y de esta manera no tratarle por el talento humano que posee sino mas bien por el trabajo que realiza a pesar de no se encuentra en su clima organizacional favorable.

¹ Fundamento de Recursos Humanos, ORTIZ de Urbina Criado; Pág.:5

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas para que las tareas sean implementada de acuerdo al cargo ocupacional y no a la conveniencia que tiene la empresa para llenar puestos de trabajo que se encuentren vacíos y no permitan un desarrollo empresarial adecuado. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla ya que es difícil conocer cómo piensa cada una de las personas de la empresa y más aun como será su comportamiento frente a los cambios y si este temor les hará crear una barrera que no permita un desempeño laboral adecuado.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si la organización se dedica a entender cada una de esta situaciones permitirá que se conozca que realmente buscan los empleados de la organización y como se podrán satisfacer dichas necesidades.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo se convierte en agente de cambio ya que no está siguiendo al cambio como se está presentando sino mas bien respondiendo al ritmo en el que se va dando el cambio sin aferrarse al que el cambio no se puede dar y más aun a que logros no se presentaran con un cambio inadecuado.

Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes. En ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar, esta demás decir que es la tarea más difícil de modificar, ya que entran a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos. La actitud de las personas forma parte del mundo interno de los sujetos.

El mundo externo es un fiel reflejo de lo que sucede en nuestro mundo interno, por lo tanto, si queremos modificar el mundo externo antes debemos modificar el mundo interno. Por este motivo, las actitudes de las personas tienen mucho de aspectos internos y es por ello que las colocamos en la base de la pirámide del capital humano.

“Los elementos de cambio son indispensables es por esto que se debe conocer que las iniciativas mejoran la calidad de la conducción equivalente al alimento diario que necesita un organismo. Realimentan la organización con nuevas ideas, comprensión y enfoques. Los procesos que cambian la forma de trabajar son como sistemas biológicos que mantienen vivo al organismo. Las mejoras de procesos redefinen a la infraestructura de la firma. Los cambios culturales afectan el alma y la mente de la organización, cambian la percepción, es decir, la manera de la organización se ve y se siente.”².

Es por esto que es necesario conocer cómo aplicar dichas competencias que permitan presentar a la empresa en una competencia sana donde no solo se beneficie dicha empresa sino en intelecto o capital humano de cada empleado.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA O CIENTÍFICA

2.2.1. CAPITAL HUMANO

Es definido como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.

La empresa es una entidad económica donde se combinan dinámicamente factores que son necesarios para el proceso de producción, entre estos factores esenciales está el capital, el capital humano, el trabajo y la dirección empresarial. La relación laboral

² Recursos Humanos Champions ULRICH Dave pag:250

de la empresa con el capital humano es en el proceso del trabajo de los obreros en la producción.³

2.2.2. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Para que haya una buena relación del trabajador con la empresa deben desarrollarse planes de apoyo para el trabajador con servicios como:

Planes de apoyo.

Proporcionar las herramientas necesarias.

Desventajas

- Desventajas de la empresa ante la competitividad que se vive día con día entre las empresas.
- Costos extras.
- Desperdicios.
- Disminución de la calidad
- No ser una empresa líder en el mercado
- Disminución de las utilidades

Ventajas

- Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos.
- Reducir costos.
- Mejorar la productividad.
- Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio.
- Asegurar la posición de la empresa dentro del mercado.

3 IDALBERTO CHIAVENATO. Administración de Recursos Humanos. Edic. Popular 2001
www.monografias.com

2.2.3. GESTIÓN POR COMPETENCIA

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, que garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

2.2.4. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LA EMPRESA

La gestión humana en las empresas debe revisar su accionar en escuchar al cliente y ofrecer un cartera de productos y servicios competente e integrales en cada una de las áreas y no caer en los modismos ofertados por compañías consultoras que de paso sea dicho se han incrementado a raíz de procesos que se han ido desarrollando a lo largo de la integración del capital humano a la organización. Es importante direccionar los esfuerzos hacia un concepto sistémico y lograr desarrollar las competencias óptimas en las áreas claves de éxitos, coherente con los propósitos organizacionales y de los colaboradores, con el fin de establecer un plan progresivo y que las partes lo comprenda y revisen si su aporte como inversionistas tanto para los accionistas y colaboradores que tienen el conocimiento adecuado de las habilidades y destrezas que posee cada persona para un desempeño satisfactorio.

2.2.5. PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

"La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales, con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo".

En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción de la competitividad.

La formación debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados, y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión de personal interno. A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, es imposible decir si algún día llegaremos. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si ésta funciona, pero hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.

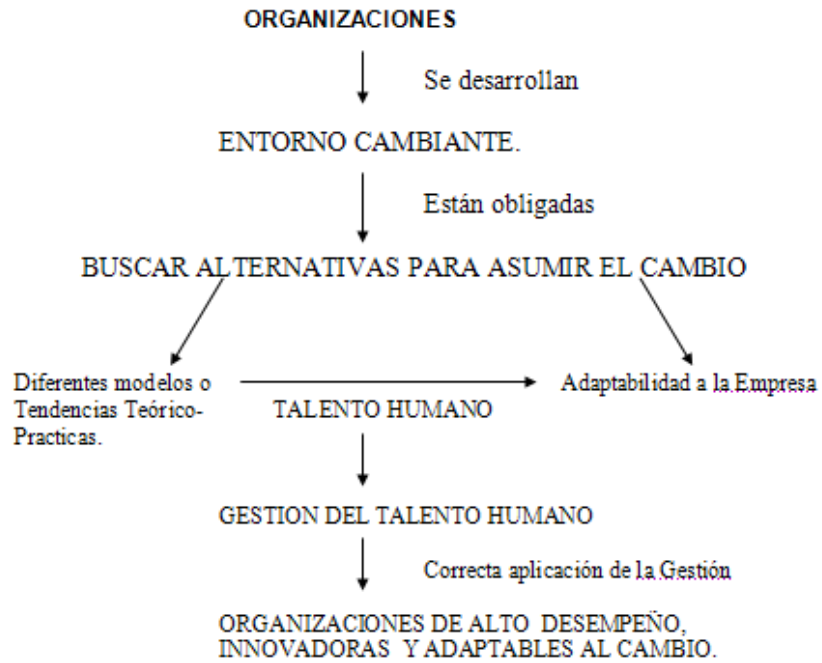


Gráfico 1: Desarrollo del Talento Humano

2.2.6. MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIA

“Es la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función laboral”⁴.



Gráfico 2: Modelo de Gestión por Competencias

⁴ www.slideshare.net

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

- **Sensibilización**

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como: Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias. Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente. Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

- **Análisis de los puestos de trabajo**

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa. Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.



Gráfico 3: Análisis de Puestos

- **Definición del perfil de competencias requeridas**

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

- **Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles**

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

2.2.7. DISEÑO LA IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

La identificación de las Competencias y sus definiciones se realizó en una primera instancia para los puestos del Comité de Dirección. Más tarde llegarían los otros

colectivos: comerciales y puestos de responsabilidad sobre la gestión. Atendiendo a los siguientes criterios:

- ❖ **Perfil Generalista.-** Poseedor de una visión global. Debe conocer cómo interaccionan entre sí las áreas clave de la compañía.
- ❖ **Visión histórica:** Buen conocedor de la organización, tanto de su funcionamiento como de su historia.
- ❖ **Líderes de opinión:** Debe ser persona reconocida dentro de la organización por su conocimiento y experiencia.
- ❖ **Gestión de equipos:** Debe gestionar un número representativo de personas dentro del número total de empleados de la organización.

2.2.8. ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- **Normalización de competencias:** una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).
- **Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de estuvidera de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la

orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

- **Certificación de competencias:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.⁵

2.2.9. PROCESO DE DEFINICIÓN DE MODELOS DE COMPETENCIAS

- a) **Panel de expertos:** Lo conforma un grupo de directores especialistas en recursos humanos y con sólidos conocimientos en el tema de las competencias, empleados de alto nivel y especialistas en diversos puestos de trabajo con una clara visión de futuro.
- b) **El proceso que lleva a cabo este panel es el siguiente:**
 - Análisis FODA de la organización.
 - Acordar la misión que cumplirán los puestos de trabajo.
- c) **Identificación de las competencias y conductas requeridas para esos puestos de trabajo:**

A través del inventario de competencias que en términos generales es una lista de comprobación con conductas y competencias o también se puede realizar a través de un sistema experto que permita a las

⁵ biblioteca.idict.villaclara.cu

personas que están en los puestos de trabajo, dar respuesta a las preguntas planteadas por el sistema, estas preguntas están registradas en una base de datos comprendiendo competencias identificadas anteriormente.

- d) **Muestra representativa:** De acuerdo a los resultados obtenidos por el panel de expertos se selecciona a un número de empleados que presentan las competencias y conductas identificadas.

- e) **Realiza entrevistas de incidente críticos (bei):** Debido a que las descripciones de conducta no es una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real, esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos. Los protocolos de las BEI proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave.

2.2.10. CONTROL Y EVALUACIÓN.

- **Control:**

Aún en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito, pudiendo citar el control presupuestal como un método generalmente utilizado. Otra forma de ejercer control podría ser por ejemplo, llevar a cabo una evaluación del grado de eficacia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización.

- **Evaluación**

Mediante una evaluación integral de las actividades de personal de una organización se conoce la forma en que se administran los recursos humanos de una organización. Su objetivo es garantizar que los gerentes operativos y los jefes especialistas de personal lleven a cabo las políticas vigentes de personal que mantengan una fuerza efectiva de trabajo. Muchas veces los directores o gerentes de recursos humanos experimentados, establecen objetivos de evaluación tan amplios, como calidad, productividad, seguridad, y cumplimiento legal, durante el "proceso de planificación" y después evalúan sus estrategias con base en diferentes criterios, como costos, reacciones del empleado, opiniones de la dirección y resúmenes de actividad. Esto no quiere decir que los criterios no resulten apropiados, pero puede ser que reflejen o no, objetivos más amplios. Es posible permanecer dentro de un presupuesto, tener empleados que aseguren que les gusta sus actividades, y desempeñen todas las que usted les indique y aún así fracasar en aumentar la calidad del producto, la seguridad y el cumplimiento legal. De esta manera separar la evaluación de lo que es la planificación del recurso humano en su conjunto global, implica riesgos reales, por lo tanto es imprescindible considerarlo simultáneamente, por esto los mismos criterios y brechas que definen la planificación deben ser los adecuados para la evaluación .

2.2.11. EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

“En esta etapa se busca establecer las competencias realmente poseídas por los trabajadores, en comparación con las que se identificaron e incluyeron en la norma. La evaluación se refiere a la determinación de la forma y la cantidad de evidencias de desempeño a ser recolectadas para poder juzgar si un individuo es competente o no”⁶.

⁶ www.wikipedia.es

La recolección de las evidencias necesarias para establecer la competencia puede acudir a diferentes métodos como:

- Evidencia de desempeño por observación en el lugar de trabajo
- Evidencia con ejercicios simulados
- Evidencia obtenida a través de encuestas
- Evidencia obtenida a través de pruebas escritas
- Evidencia de informes sobre logros anteriores

Sabemos que al momento de evaluar y seleccionar ese recurso humano, le damos una gran importancia a títulos o diplomas obtenidos en lo referente a formación previa, pues el término competencias está cambiando estos paradigmas y resaltando otros aspectos a evaluar, tal es el caso de la experiencia profesional donde se adquieren un sin número de habilidades, conocimientos, destrezas, que no están reconocidas a través de títulos, pero dicha evaluación es importante para que el recurso humano obtenga beneficios de ellas, así como la organización pueda utilizarlas.

Es por ello que estas observaciones reposan sobre una gran crisis de empleo que ha afectado tanto a los jóvenes titulados como los no titulados, debido a que los puestos dentro de las organizaciones nos piden conocimientos esenciales, responsabilidades, actitudes y aptitudes que no se aprenden solo estudiando hay que vivirlas y sentirlas, para superarnos y ser más competitivos.

Una duda o pregunta que surge y poseen muchas organizaciones, en especial la Gestión del Talento Humano es ¿Cómo y cuándo podemos evaluar y desarrollar las competencias?, éstas se pueden desarrollar a través de tres fases:

1. Antes de la vida activa.
2. Durante la vida activa.
3. Mediante la vida activa.



Gráfico 4: Capital Intangible

2.2.12. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Aplicar las competencias en la GTH, se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar, sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados.

Al efecto, los modelos de competencia se han fijado no solo en las competencias más evidentes que residen en las habilidades y conocimientos, sino que también han incluido la consideración de competencias más "suaves" asociadas con el comportamiento y las conductas. Desarrollar un estilo de GTH que identifique las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y facilite el desarrollo de su gente orientado hacia esas competencias, es aplicar una GTH por competencias.

Las experiencias exitosas de Gestión del Talento Humano por competencias, suelen residir en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su filosofía, valores y objetivos estratégicos. Este marco se convierte en el referente para las diferentes acciones en el ciclo de trabajo de la GTH.

No existe un modelo único de GTH, existen diferentes aproximaciones y modelos que a su vez nacen de las expectativas, objetivos y motivaciones particulares de las empresas, además no todas las empresas usan los modelos de GTH en la misma manera.

- **La gestión del talento humano por competencias parte del desarrollo de un marco referencial o modelo de competencias.**

En esta instancia se entienden las competencias como la oportunidad de establecer un lenguaje común para describir la efectividad de la organización. El lenguaje común permite asegurar que cualquier persona independientemente del área o nivel donde se encuentre, tiene una percepción y un entendimiento claro y compartido sobre lo que se espera de su aporte.

- **Usualmente el "modelo" de competencias llega hasta la definición de niveles y conductas esperadas.**

En estos casos se elabora un marco de referencia, también llamado "perfil" o "modelo" que se desarrolla a partir de un núcleo de competencias usualmente menos de 10. Este grupo de competencias se desagregan en un grupo más detallado o específico; estas sub-competencias se suelen expresar en diferentes niveles, a cada uno de los cuales le corresponde un indicador de conducta. En el gráfico siguiente se ejemplifica esta estructura:



Gráfico 5: Modelo de Competencias

2.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS

A continuación se presenta un glosario de términos y definiciones para unificar criterios en el presente trabajo de investigación, con el fin de permitir que los lectores entiendan dichos términos y encuentren una fuente sustentable para conocer los conceptos y como fueron aplicados en la investigación.

- **ACOSA:** Aglomerados Cotopaxi S.A.
- **Análisis De Puestos:** "Es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto."⁷
- **Reclutamiento:** "Como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización"⁸

⁷Resumen de Administración de Personal y Recursos Humanos, de William B. Wether, Jr. - Heith Davis, editorial Mc. Graw Hill 1997

⁸ Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.

- **Selección:** En su sentido amplio, abarca las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía inicial para proveer a la organización de los recursos humanos necesarios, pero una vez seleccionados e integrados a la misma, estos no permanecen estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse, y además deben existir mecanismos de evaluación y control para regular el desarrollo y el funcionamiento del sistema.
- **Evaluación del Desempeño:** La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.
- **Estándares de desempeño:** La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.
- **Mediciones del desempeño:** Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro

aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.⁹

- **Capacitación Interna:** Expresa los diferentes elementos que componen esta capacitación, debe incluirse el número de eventos programados y los costos asociados, es de especial importancia considerar los costos del capacitador interno, de acuerdo a las políticas que sobre este tema tenga la empresa.
- **Niveles de dominio:** “En las organizaciones, las competencias se desagregan en niveles de dominio asociados a la estructura de cargos. En este contexto, no todas las personas deben desplegar las competencias en un cien por cien. Las competencias se asocian a roles o a cargos. Entonces, se predefinen y establecer niveles de dominio, dependiendo del alcance de acción y decisión de cada cargo, en una gradación que generalmente va del 1 al 4 o básico, intermedio, avanzado y maestría”¹⁰.
- **Perfiles descriptivos:** Los perfiles descriptivos son acotaciones semánticas constituidas por párrafos que describen un conjunto de conductas observables referidas a niveles de dominio, dispuestos generalmente en orden ascendente, en una escala relativa, lo cual significa que el dominio de un nivel superior supone el dominio de los anteriores. En este caso, se evalúa la competencia de una persona con respecto a una competencia asociada a su cargo, comparando su desempeño contra cada párrafo descriptivo, y seleccionado el que mejor refleja el desempeño de la persona. En este caso, la brecha positiva o negativa resultará de la diferencia entre el desempeño y el nivel de dominio exhibido.
- **Orientación Al Cliente:** Capacidad para establecer, mantener y desarrollar relaciones armónicas con los clientes, internos y externos, en función de la satisfacción de sus requerimientos, en el marco de la filosofía de calidad de la organización y de los objetivos del negocio. Se caracteriza por la empatía, la actitud de servicio y la visión del negocio.

⁹ www.gestiopolis.com

¹⁰ http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv_des/conv_des.doc

- **Indicadores de Dominio:** Los indicadores de dominio son un conjunto de ítems o frases cortas referidas a conductas observables, que permiten evaluar el dominio de la competencia considerando, uno por uno, todo el conjunto de indicadores. En este caso, la brecha positiva o negativa resultará de la puntuación obtenida, considerando si el desempeño de la persona con respecto al indicador es A, B ó C, donde A podría significar “satisface plenamente o supera las exigencias del cargo”, B “satisface las exigencias mínimas” y C “requiere entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido”, con respecto al indicador. Para cada letra u otro signo escogido, habrá una puntuación, y el dominio se expresará en un puntaje total.

El nivel de dominio será expresado en las letras A, B ó C. Para ello, se genera una escala de valoración, considerando criterios de diseño de las mismas.

- **Impacto de la Competencia:** “Un recurso metodológico complementario en la evaluación de las competencias consiste en calificar cada competencia asociada a un cargo según su impacto sobre los objetivos o los resultados que el mismo debe lograr, en “importante” y “complementaria”.¹¹ De esta manera, el diagnóstico resulta más preciso, porque no es lo mismo una brecha considerable en una competencia importante para el cargo, que en una competencia complementaria.
- **Competencia:** Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/medicion-y-evaluacion-de-competencias.htm>

segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

A continuación se incluyen varias definiciones sobre competencia laboral formuladas por expertos, instituciones nacionales de formación e instituciones nacionales de normalización y certificación.

- **Elemento de Competencia:** Es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación. Por tanto se refiere a una acción, un comportamiento o un resultado que el trabajador debe demostrar, y es entonces, una función realizada por un individuo.
- **Criterio de Desempeño:** Es una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral. Permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.
- **Evidencias de Desempeño y de Conocimiento:** Son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir, que el desempeño fue efectivamente logrado y que se maneja el conocimiento necesario para:
 1. **Inducción:** Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial. Es el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. Dentro de los propósitos de la inducción laboral encontramos: Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que tenga un conocimiento productivo.
 2. **Análisis y Diseño de Cargos:** “El análisis de puestos es un procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se

utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto”¹²

3. **Creación de Perfiles:** Consiste en una gráfica de los niveles y exigencias propias de un cargo determinado.
 4. **Clima Organizacional:** Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.¹³
 5. **Cultura Organizacional:** Es el entorno que comparte la organización como institución abierta, la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional
 6. **Bienestar Social:** El concepto de “Bien Estar” puede estar definido como un conjunto de estrategias para lograr un nivel de vida más elevado, o simplemente como el “estar bien” en los diferentes espacios en que se desenvuelve el individuo. Ese estar significa una interacción con el medio, que en ocasiones no es el óptimo, así como tampoco las actitudes que los individuos tienen para con su entorno.
 7. **Motivación:** “Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.”¹⁴
- **Software:** Sistema Operativo de los Sistemas Administrativos y Aplicaciones.¹⁵
 - **Seguridad industrial:** Proteger a las personas contra los riesgos relacionados con agentes físicos, biológicos, químicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral, que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.
 - **Estudio de estructuras organizacionales óptimas:** Donde la solución de problemas es continua, además que la facilitación de procesos complejos,

12 IDALBERTO CHIAVENATO. Administración de Recursos Humanos. Edic. Popular 2001.

13 George Beal. Conducción y acción dinámica del grupo

14 es.wikipedia.org

permiten el Desarrollo Humano por medio de los procesos organizacionales y Sistemas de Apoyo empresarial.

- **COMPERS:** Competencias Personales.

CAPITULO III

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL “AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.”

3.1. INTRODUCCIÓN

Aglomerados Cotopaxi, empresa forestal e industrial de madera produce tableros de alta calidad para el mercado nacional e internacional y consecuente con su misión, visión y valores empresariales ha establecido y mantiene un Sistema de Gestión Integrado de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, Control y Seguridad, y Certificación Forestal, acorde a las normas internacionales ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, BASC V3-2008 y FSC, respectivamente.

En Aglomerados Cotopaxi la Calidad, el Ambiente, la Seguridad y Salud Ocupacional, el Control y Seguridad, y la Certificación Forestal, forman parte de los compromisos prioritarios de la organización, para la cual se mantienen los siguientes fundamentos:

➤ **Implementar una cultura:**

- De Calidad a través de la Gestión por Procesos,
- Ambiental a través de la prevención de contaminación,
- De Seguridad y Salud Ocupacional a través de la prevención de riesgos que puedan ocasionar accidentes o enfermedad ocupacional,
- De Control y Seguridad a través de la prevención de riesgos de contaminación con sustancias ilícitas, a todos los productos de la empresa,
- De Manejo Forestal Sostenible a través de los Principios y Criterios del Consejo de Manejo Forestal (Forest Stewardship Council, FSC).

➤ **Personal:**

- La participación y colaboración de todo el personal de Aglomerados Cotopaxi, incluyendo a los proveedores, y visitantes.
- Cumplir los objetivos y metas en Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, y Control y Seguridad.
- Mantener altos estándares de calidad orientados a identificar y exceder las necesidades del cliente.

➤ **Organización:**

- Cumplir con la legislación de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, Control y Seguridad, y Forestal, aplicable a las actividades que desarrolla la organización y con los compromisos voluntariamente suscritos.
- Participar activamente en el cumplimiento de estándares para contrarrestar actos ilícitos y minimizar riesgos que atenten los intereses internos y externos de la empresa y así asegurar una cadena de logística de comercio exterior libre de todo riesgo.
- Cumplir con los Principios y Criterios del Consejo de Manejo Forestal (FSC).
- Proveer los recursos necesarios para el funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión Integrado.
- Mejorar continuamente los procesos del Sistema de Gestión Integrado, basados en los principios de trabajo en equipo, innovación y empoderamiento.

➤ **Condiciones necesarias:**

La empresa ha identificado requisitos imprescindibles que debe tener para poder cumplir con su Misión, estos requisitos o condiciones necesarias son:

- Disponer de personal competente y motivado

- Disponer del recurso forestal suficiente
- Conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y el mercado
- Disponer de conocimiento y recursos tecnológicos
- Ser rentable
- Fomentar prácticas empresariales de excelencia

3.2. GESTION POR PROCESOS ACTUAL DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.

3.2.1. Objetivo

La Gestión por Procesos tiene como objetivo gestionar los procesos de la organización para mejorarlos continuamente, orientarlos hacia la satisfacción del cliente, mantener un enfoque integral hacia las partes interesadas y asegurar la conformidad con los Principios Empresariales de Aglomerados Cotopaxi S.A. (ACOSA)

El Sistema de Gestión por Procesos, al ser la base de la gestión de la organización es a su vez la plataforma para cumplir con los requisitos normativos que voluntariamente adopte la empresa.

Aglomerados Cotopaxi ha considerado necesario implantar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión por Procesos que incluya a la Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Ambiente, Control y Seguridad, y Manejo Forestal, mediante el cual regula todas las actividades de la Empresa. Este manual contiene la información de todos estos procesos.

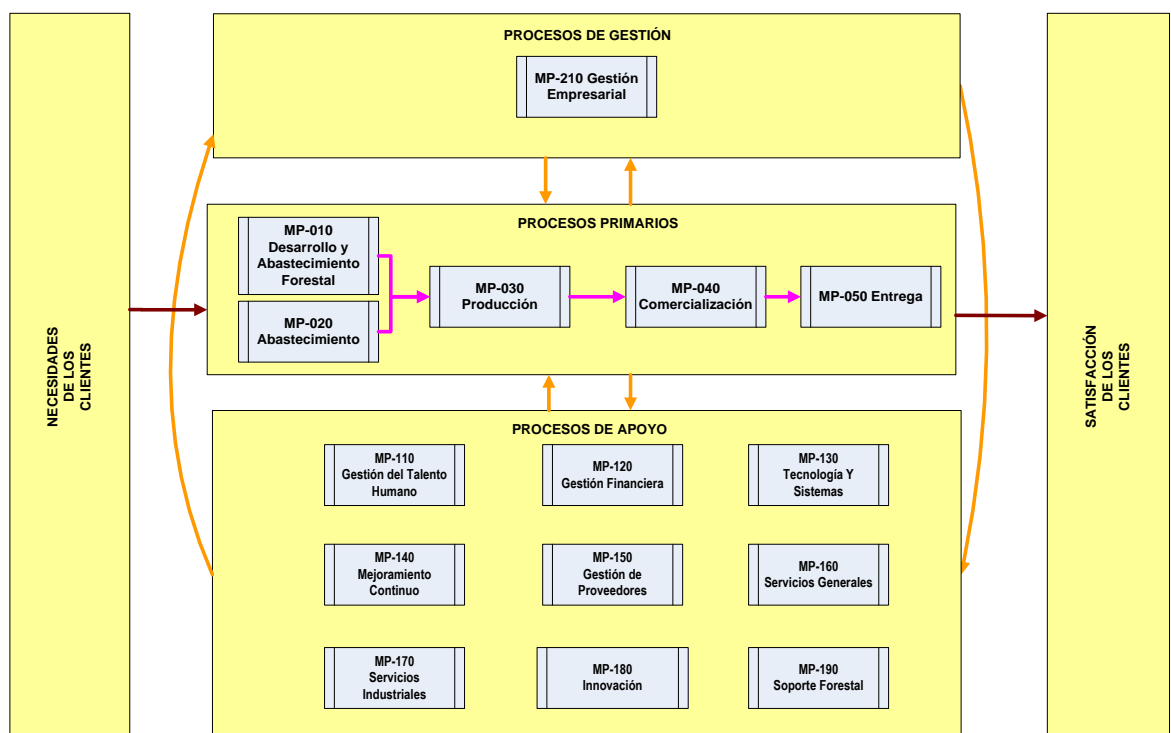
3.2.2. Indicadores globales

Se ha establecido indicadores globales de desempeño que permitan visualizar y evaluar el avance de la organización hacia su Misión y Visión. Los indicadores globales son:

- Porcentaje de clima laboral
- Cierre de brechas de competencias
- Proporción de recurso forestal nacional a futuro
- Proporción de recurso forestal anual Para Aglomerados Cotopaxi
- Producción tableros en m3 vs. presupuesto
- Nivel de satisfacción del cliente
- Retorno generado por proyectos/inversión
- Utilidad neta/Patrimonio

3.3. ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

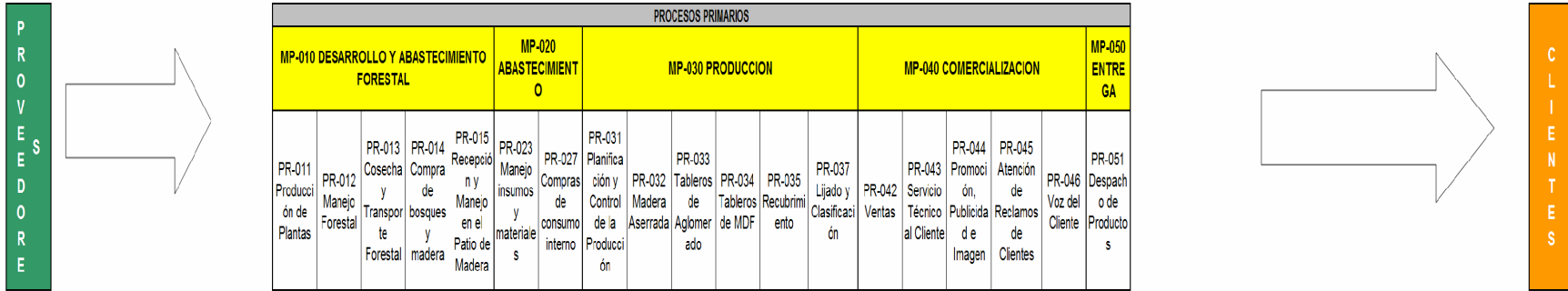
La Gestión por Procesos de la Empresa se puede describir mediante el Macroflujo de Procesos, presentado a continuación:



Cada Macro Proceso (MP) contiene Procesos individuales mediante los cuales se ejecuta la gestión de la Empresa como se muestra en el siguiente Diagrama de Procesos:

DIAGRAMA DE PROCESOS - AGLOMERADOS COTOPAXI

PROCESOS DE GESTION			
MP-210 GESTION EMPRESARIAL			
PR-211 Planificación y Despliegue Estratégico	PR-212 Análisis del Desempeño de la Empresa	PR-213 Elaboración de Presupuesto	PR-214 Auditoría interna



PROCESOS DE APOYO																																		
MP-110 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO					MP-120 GESTION FINANCIERA				MP-130 TECNOLOGIA Y SISTEMAS		MP-140 MEJORAMIENTO CONTINUO				MP-150 GESTIÓN DE PROVEEDORES		MP-160 SERVICIOS GENERALES		MP-170 SERVICIOS INDUSTRIALES		MP-180 INNOVACION		MP-190 SOPORTE FORESTAL											
PR-111 Cobertura de Vacantes	PR-112 Capacitación personal	PR-113 Gestión del desempeño del personal	PR-114 Medición y Gestión del Clima y Cultura de la Organización	PR-115 Administración de remuneraciones	PR-116 Servicios al Personal	PR-117 Atención médica	PR-121 Contabilidad y Elaboración de Estados Financieros	PR-123 Crédito y Cobranzas	PR-124 Control y administración de activos	PR-131 Investigación Desarrollo e Implementación de Sistemas y Tecnología	PR-132 Gestión de Sistemas	PR-141 Proyectos de mejora	PR-142 Auditoría de Procesos	PR-143 Acciones Correctivas y Preventivas	PR-145 Revisión del mejoramiento	PR-146 Gestión del conocimiento	PR-151 Desarrollo de Proveedores	PR-152 Calificación y evaluación del desempeño de proveedores	PR-161 Mantenimiento de instalaciones administrativas	PR-163 Actualización legal	PR-164 Gestión Administrativa	PR-171 Servicios Motrices	PR-172 Mantenimiento e Ingeniería de Equipos e Instalaciones Industriales	PR-173 Metrología	PR-182 Desarrollo de Nuevos Productos	PR-183 Desarrollo de Proyectos	PR-191 Prevención y control de incendios forestales	PR-192 Servicios Generales de haciendas	PR-193 Compra de tierras y Convenios Forestales	PR-194 Mensura forestal	PR-195 Seguridad de Tierras	PR-196 Relaciones Comunitarias	PR-197 Investigación y Desarrollo Forestal	PR-198 Proyectos agropecuarios

El alcance de la Gestión por Procesos abarca a todos los procesos identificados en Aglomerados Cotopaxi, y que se detallan a continuación:

PROCESOS PRIMARIOS	MP-010 DESARROLLO Y ABASTECIMIENTO FORESTAL	PR-011 Producción de Plantas
		PR-012 Manejo Forestal
		PR-013 Cosecha y Transporte Forestal
		PR-014 Compra de bosques y madera
		PR-015 Recepción y Manejo en el Patio de Madera
	MP-020 ABASTECIMIENTO	PR-023 Manejo insumos y materiales
		PR-027 Compras de consumo interno
	MP-030 PRODUCCION	PR-031 Planificación y Control de la Producción
		PR-032 Madera Aserrada
		PR-033 Tableros de Aglomerado
		PR-034 Tableros de MDF
		PR-035 Recubrimiento
	MP-040 COMERCIALIZACION	PR-037 Lijado y Clasificación
		PR-042 Ventas
		PR-043 Servicio Técnico al Cliente
PR-044 Promoción, Publicidad e Imagen		
PR-045 Atención de Reclamos de Clientes		
MP-050 ENTREGA	PR-046 Voz del Cliente	
	PR-051 Despacho de Productos	
PROCESOS DE APOYO	MP-110 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	PR-111 Cobertura de Vacantes
		PR-112 Capacitación al personal
		PR-113 Gestión del desempeño del personal
		PR-114 Medición y Gestión del Clima y Cultura de la Organización
		PR-115 Administración de remuneraciones
		PR-116 Servicios al Personal
		PR-117 Atención médica
	MP-120 GESTION FINANCIERA	PR-121 Contabilidad y Elaboración de Estados Financieros
		PR-122 Pagos
		PR-123 Crédito y cobranzas
	MP-130 TECNOLOGÍA Y SISTEMAS	PR-124 Control y administracion de activos
		PR-131 Investigación Desarrollo e Implementación de Sistemas y Tecnología
	MP-140 MEJORAMIENTO CONTINUO	PR-132 Gestión de Sistemas
		PR-141 Proyectos de mejora
		PR-142 Auditoría de Procesos
		PR-143 Acciones Correctivas y Preventivas
		PR-145 Revisión del mejoramiento
	MP-150 GESTIÓN DE PROVEEDORES	PR-146 Gestión del conocimiento
PR-151 Desarrollo de Proveedores		
MP-160 SERVICIOS GENERALES	PR-152 Calificación y evaluación del desempeño de proveedores	
	PR-161 Mantenimiento de instalaciones administrativas	
	PR-163 Actualización legal	
MP-170 SERVICIOS INDUSTRIALES	PR-164 Gestión Administrativa	
	PR-171 Servicios Motrices	
	PR-172 Mantenimiento e Ingeniería de Equipos e Instalaciones Industriales	
MP-180 INNOVACION	PR-173 Metrología	
	PR-182 Desarrollo de Nuevos Productos	
MP-190 SOPORTE FORESTAL	PR-183 Desarrollo de Proyectos	
	PR-191 Prevención y control de incendios forestales	
	PR-192 Servicios Generales de Haciendas	
	PR-193 Compra de tierras y Convenios Forestales	
	PR-194 Mensura forestal	
	PR-195 Seguridad de Tierras	
	PR-196 Relaciones Comunitarias	
PR-197 Investigación y desarrollo forestal		
MP-210 GESTION EMPRESARIAL	PR-198 Proyectos Agropecuarios	
	PR-211 Planificación y Despliegue Estratégico	
	PR-212 Análisis del Desempeño de la Empresa	
	PR-213 Elaboración de Presupuesto	
PROCESOS DE GESTION	PR-214 Auditoría interna	

La descripción de cada uno de los procesos y sus interacciones se explica en Diagramas SIPOC anexos a los Procedimientos (Serie PR) que corresponden a cada Proceso.

3.3.1. Partes interesadas y sus necesidades

Aglomerados Cotopaxi determinó como partes interesadas del negocio a:

- Clientes
- Empleados
- Accionistas
- Proveedores
- Comunidad
- Gobierno

Por medio de talleres donde participaron varios funcionarios de diferentes áreas de la organización se determinó las necesidades que tienen las partes interesadas y se identificaron los procesos que ejecuta la empresa para satisfacer de forma directa o indirecta dichas necesidades. Este análisis que detalla las necesidades de las partes interesadas, los procesos de Aglomerados Cotopaxi y cómo se relacionan entre sí.

3.3.2. Matriz de Responsabilidades

Para una adecuada gestión de los procesos y Macroprocesos, se ha establecido una Matriz de Responsabilidad en la Gestión por Procesos.

En esta matriz se identifica a los Líderes de los procesos, quienes tienen la responsabilidad de gestionar todo lo concerniente con el mismo, su implementación, adecuación, aplicación, documentación, análisis, medición y mejoramiento.

En esta matriz también se definen los Líderes de Macroprocesos, quienes deben gestionar y coordinar a todos los procesos que le corresponden, a través de los recursos y todo el apoyo gerencial que puedan necesitar.

3.3.3. Sistema de indicadores de desempeño

El sistema de indicadores de desempeño de los procesos de Aglomerados Cotopaxi se muestra en el Anexo 3, donde constan los procesos, el indicador, su frecuencia de medición, frecuencia de análisis, y la meta que deben alcanzar.

El responsable por el reporte de los indicadores en los períodos establecido es el líder de cada proceso.

3.4. COBERTURA COMERCIAL DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.

Aglomerados Cotopaxi vende sus tableros en todo el Ecuador por medio de la red de distribución de Edimca, la cual es la comercializadora exclusiva a nivel nacional.

Para la exportación se cuenta con empresas aliadas, que se encargan de la comercialización en Colombia y Perú.

Además, se exporta a países como: Estados Unidos, Venezuela, México, Centro América, Taiwán, Sudáfrica, etc.

La madera sólida se comercializa directamente y se vende en forma de piezas para palets en Ecuador y como madera aserrada para la exportación.

3.5. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Considerando el crecimiento que ha tenido la organización en estos últimos años, a fines del 2008, Aglomerados Cotopaxi cuenta con 767 colaboradores en su nómina aproximadamente. Físicamente nuestro personal está distribuido entre las oficinas de Quito, la planta en Lasso, vivero forestal y haciendas forestales. La gestión de la organización está basada en su gente, para lo cual Aglomerados Cotopaxi está comprometida en tener colaboradores con alto potencial, tanto en la parte de sus estudios y experiencia (perfil duro), como de sus comportamientos (competencias organizacionales y competencias del puesto de trabajo), garantizando así resultados superiores de cada uno de los colaboradores.

La gestión del talento humano empieza desde su reclutamiento, continua con todo el soporte necesario para dar las facilidades al colaborador en los diferentes aspectos de su trabajo, utilizando herramientas para su desarrollo, desempeño, servicios, beneficios, seguridad y salud, promoviendo un mejor ambiente de trabajo. Esta gestión está encaminada para que nuestros colaboradores logren un desarrollo integral, y mantengan altos niveles de motivación y compromiso con la organización

La rigurosa observación de la normativa laboral vigente en el país es la base de las políticas de la empresa, lo que la hace una organización atractiva en el mercado profesional ecuatoriano. Es por esto que se ha realizado una investigación y confirmación de los diferentes datos obtenidos ya que de esta manera podremos obtener una muestra depurada que nos permitirá realizar un nuevo determinado y adecuado de entrevistas en los cuales se maneje información verídica de los datos a publicarse.

3.5.1. TABULACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA

Cumpliendo uno de los puntos importantes como es del trabajo de campo y del cual nos permite obtener un recopilación complementaria se procedió a obtener una muestra de 201 personas a ser encuestadas del total de 767 personas que representan el total de la población-muestra, el cual me facilitará obtener información necesaria para analizar el nivel de competencia a ser presentado en dicha investigación. A continuación se demuestra cómo se obtuvo la muestra estudiada para la aplicación de las encuestas:

Datos:

N = población

k = nivel de confianza

k	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

e = error (3% y 5%)

p = proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q = es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

n = tamaño de la muestra

Fórmula:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

OBTENCIÓN DE LA MUESTRA

N = 767

k = 1.65 = 90% de confianza

e = 5% = 0.05

p = 0.50

Es 0,50 porque al instante de realizar el sondeo con parte de la población, el 50% esta a favor de adaptarse a un cambio y valorar sus puestos por competencias y el otro 50% se reúsa al cambio por miedo a la perdida de su trabajo.¹⁶

q = 1- p = 1- 0.50 = 0.50

$$n = \frac{(1.65)^2 * 0.50 * 0.50 * 767}{((0.05)^2 * (767-1)) + ((1.65)^2 * 0.50 * 0.50)}$$

$$n = \frac{2.7225 * 191.75}{(0.0025 * 766) + (2.7225 * 0.25)}$$

$$n = \frac{522.039}{1.915 + 0.680625}$$

$$n = \frac{522.039}{2.5956}$$

$$n = 201.11 = 201$$

16 es.wikipedia.org/wiki/Tamaño_de_la_muestra

De acuerdo a este procedimiento podemos demostrar porque se trabajo con una muestra de 201 persona, por medio de las cuales se puede validar la información y demostrar gráficamente el resultado de los datos obtenidos,

3.5.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Con el propósito de entregar una información verídica y respaldada, se procede a aplicar una encuesta al personal seleccionado bajo muestreo, el cual se encuentra conformado tanto por Supervisores y Jefaturas de la Empresa Aglomerados Cotopaxi S.A., dicha encuesta se empleo en los meses de Mayo y Junio del 2010.

El formato de la encuesta utilizada se encuentra en la parte Anexos; ANEXO A.

1. ¿Considera que los procedimientos organizacionales a seguir en Aglomerados Cotopaxi S.A. son visibles para el personal que labora en dichas instalaciones?

Siempre ()
 Casi Siempre ()
 Algunas Veces ()
 Nunca ()

PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES

VALORACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	15	7,46%
Casi Siempre	57	28,36%
Algunas Veces	99	49,25%
Nunca	30	14,93%
TOTAL	201	100,00%

Tabla 1: Procedimientos Organizacionales

Fuente: Investigación realizada al personal de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Autora: Cristina Narváez

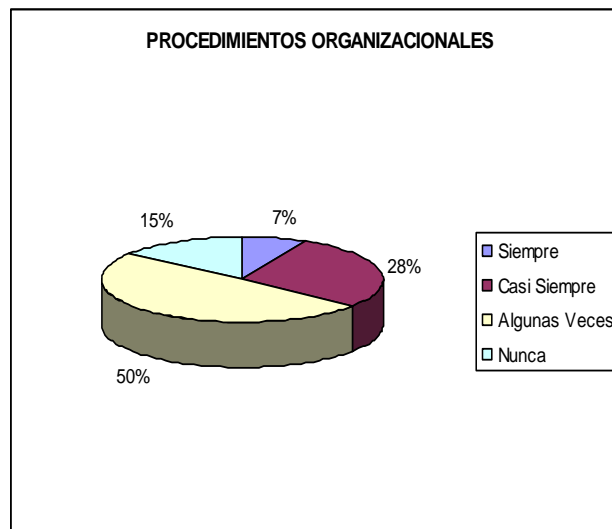


Gráfico 6: Procedimientos Organizacionales

Fuente: Investigación realizada al personal de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Autora: Cristina Narváez

El 50% de las personas encuestadas de la empresa considera que solo Algunas Veces los procedimientos organizacionales son visibles para el conocimiento del personal y no permiten tener acceso, opinión ni cambio para dichos procesos, mientras que el 28% considera que Casi Siempre los procesos son visibles siendo un número bajo para que los trabajadores puedan conocer la información de la empresa, provocando así una insatisfacción en el personal el cual respondió que un 15% no se da Ningún conocimiento de los procedimientos a seguir y simplemente se procede a los cambios cuales afectan directa e indirectamente a cada trabajador ya que disminuye su desempeño laboral y muchas veces dichos cambios provocan la separación inmediata de los trabajadores, cabe indicar que el 7% de los empleados que Siempre poseen esta información se concentra en el personal administrativo el cual no muchas veces se encuentra en la posición de divulgar dicha información por lo cual maneja en un círculo cerrado.

2. ¿En qué formato cree ud. Que se maneja la valoración de su puesto?

Formato Genérico (Evaluación Jefe Directo).

Formato Individual (Conocimientos, Habilidades y Actitudes).

FORMATO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

VALORACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Formato Genérico	157	78,11%
Formato Individual	44	21,89%
TOTAL	201	100,00%

Tabla 2: Formato de Valoración de Puestos

Fuente: Investigación realizada al personal de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Autora: Cristina Narváez

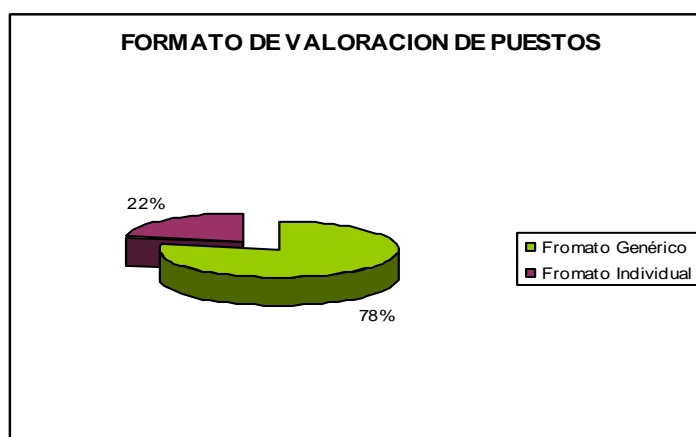


Gráfico 7: Formato de Valoración de Puestos

Fuente: Investigación realizada al personal de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Autora: Cristina Narváez

Como podemos observar en el gráfico número dos nos damos cuenta que el 78% del personal de trabajo considera que está siendo evaluado bajo un mismo formato, el cual no permite que tanto los Jefes y Supervisores tengan conocimiento de sus capacidades a desarrollar en las diferentes actividades impartidas en el día a día de su desempeño laboral, por otro lado el 22% considera que su evaluación se encuentra de acuerdo a las capacidades, habilidades y actitudes al cargo a desempeñarse el cual le permite mantener un nivel muy alto de trabajo y una eficacia y eficiencia consistente.

3. ¿Conoce si existe un manual de valoración de puestos con el cual se maneja ACOSA para seleccionar personal?

SI ()

NO ()

MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS

VALORACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	166	82,59%
NO	35	17,41%
TOTAL	201	100,00%

Tabla 3: Manual de Valoración de Puestos

Fuente: Investigación realizada al personal de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Autora: Cristina Narváez

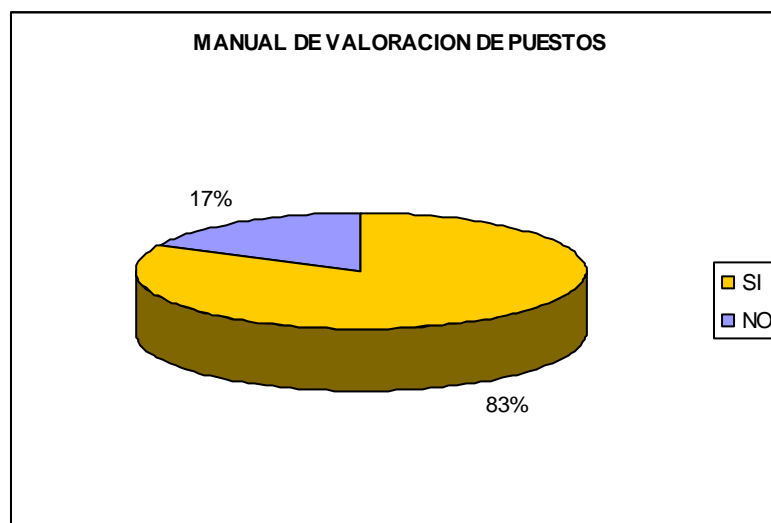


Gráfico 8: Manual de Valoración de Puestos

Fuente: Investigación realizada al personal de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Autora: Cristina Narváez

Al analizar el gráfico de Manual de Valoración de Puestos consideramos y verificamos que el 83% de las personas que trabaja en Aglomerados Cotopaxi S.A. desconoce que existe un manual de valoración de puestos, el cual les permita verificar si las actividades que realiza y los conocimientos y capacidades que posee son las necesarias para su puesto de trabajo, es por esto que de una u otra manera las

personas no se encuentran con la mayor estabilidad laboral por la falta de inducción necesaria el logro de los objetivos laborales, mientras que 17% da a conocer que si existe un manual de funciones y sustenta que dicho manual no se encuentra disposición de todo nivel laboral de la organización porque se lo maneja de manera confidencial en la cual cada uno de los gerentes y jefes tienen conocimiento de los funciones a ser aplicadas en el cargo y por la cual se van a basar para realizar la debida y adecuada selección de personal.

4. ¿Considera que la valoración de los puestos de trabajo se debe basar en los Conocimientos, Habilidades, Actitudes y Competencias que posee cada persona?

- Siempre ()
- Casi Siempre ()
- Algunas Veces ()
- Nunca ()

VALORACIÓN DE PUESTOS

VALORACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	106	52,74%
Casi Siempre	49	24,38%
Algunas Veces	31	15,42%
Nunca	15	7,46%
TOTAL	201	100,00%

Tabla 4: Valoración de Puestos

Fuente: Investigación realizada al personal de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Autora: Cristina Narvárez

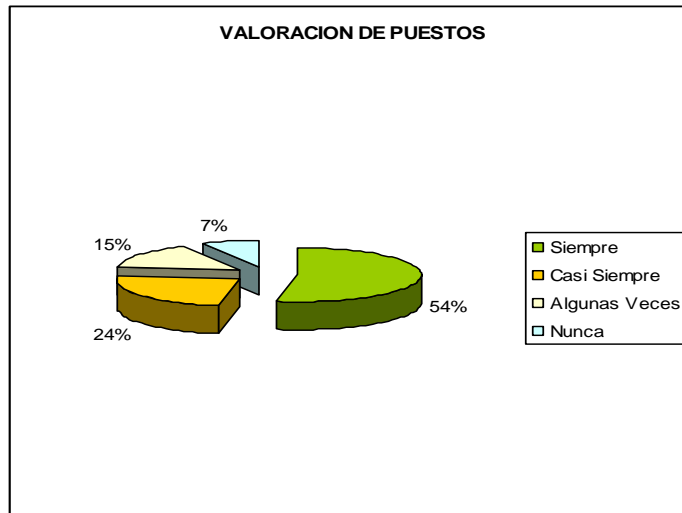


Gráfico 9: Valoración de Puestos

Fuente: Investigación realizada al personal de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Autora: Cristina Narváez

EL 54% de los trabajadores encuestados de la empresa Aglomerados Cotopaxi S.A. opina que para una valoración de su puesto de trabajo debe estar valorada de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes para cada uno de sus puestos de trabajo los cuales les permitirán no solo tener un trabajo eficiente sino de esta manera crear un clima laboral apropiado el cual les permita manejar correctamente a las diferentes personas que se encuentran a su cargo, mientras que el 24 % considera que Casi Siempre y en especial en puestos especializados se debe considerar dichas características ya que no consideran necesarias por el nivel de profesión desempeña y mas aun por la falta de beneficios presentados si la persona posee conocimiento o no, el 15% analiza que solo el Nivel Gerencial debe poseer las habilidades, conocimientos y actitudes necesarios ya que deben tomar un nivel de decisiones específicas para el desarrollo organizacional empresarial, y por ultimo el 7% no lo cree necesario ni indispensable que Nunca se considere estos términos en la valoración de puestos ya que con el trabajo diario pueden demostrar que todas estas características forman parte de su personalidad h crean un trabajo productivo.

5. ¿Quién considera ud. que realiza la clasificación de puestos de trabajo en ACOSA?

- Comité Gerencial ()
 Jefes de Área ()
 Talento Humano ()

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

VALORACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Comité Gerencial	25	12,44%
Jefes de Áreas	120	59,70%
Talento Humano	56	27,86%
TOTAL	201	100,00%

Tabla 5: Clasificación de Puestos de Trabajo

Fuente: Investigación realizada al personal de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Autora: Cristina Narváez

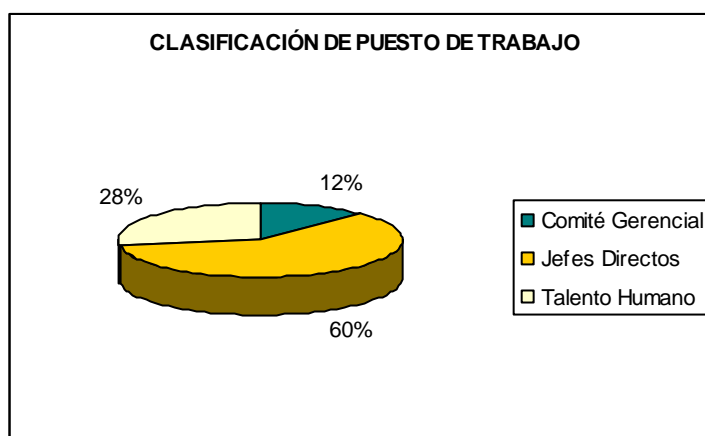


Gráfico 10: Clasificación de Puestos de Trabajo

Fuente: Investigación realizada al personal de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Autora: Cristina Narváez

Como podemos observar el 60% del personal de la empresa considera que la clasificación de sus puestos de trabajo se da por manejo de sus Jefes Directos los cuales realizan dicha consideración de acuerdo a sus necesidades y requerimientos en las Unidades de Negocio, es por esto que el personal no se siente con la total confianza de desarrollar todas las actividades necesarias ya que no posee el conocimiento adecuado o mas aun no posee información necesaria, por otro la el 28% afirma en sus respuestas que el Departamento de Talento Humano es quien realiza la clasificación de puestos y no realiza adecuadamente ya que desconoce el movimientos de los diferentes departamentos y las verdaderas necesidades que se tiene en el departamento y simplemente cumple con necesidades sustanciales para la empresa y por último el 12% considera que los Gerentes de Área realización este procedimiento y crean fuentes de empleo para respaldar sus objetivos empresariales y poco a poco ir logrando la optima pero insuficiente productividad laboral.

6. ¿Considera que las actividades de su área están repartidas equitativamente según capacidades y conocimientos que posee cada persona?

- Siempre ()
 Casi Siempre ()
 Algunas Veces ()
 Nunca ()

ACTIVIDADES EQUITATIVAS

VALORACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	24	11,94%
Casi Siempre	43	21,39%
Algunas Veces	119	59,20%
Nunca	15	7,46%
TOTAL	201	100,00%

Tabla 6: Actividades Equitativas

Fuente: Investigación realizada al personal de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Autora: Cristina Narváez

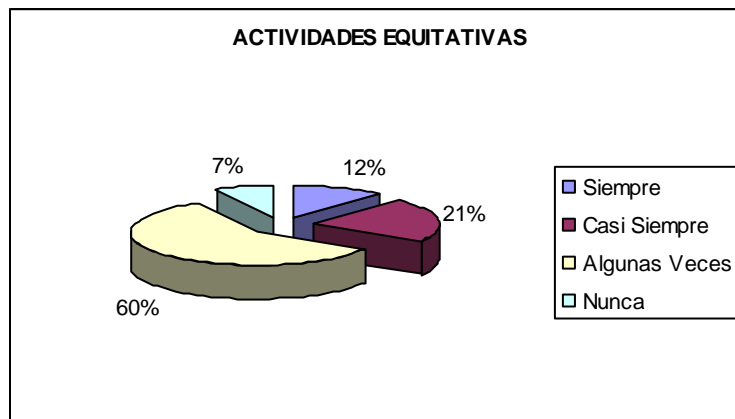


Gráfico 11: Actividades Equitativas

Fuente: Investigación realizada al personal de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Autora: Cristina Narváez

Como podemos observar el 60% de los empleados de Aglomerados Cotopaxi considera que Algunas Veces las actividades que se realiza en los diferentes puestos de trabajo no son de manera equitativa, es decir no se selecciona personal con los conocimientos y capacidades necesarias por lo cual no permite crear un desempeño de trabajo beneficioso para el logro de las actividades establecidas, por otro lado el 21% analiza que Casi Siempre las actividades realizadas en el día a día de su jornada laboral son repartidas equitativamente por lo cual no genera inconvenientes y se crea un ambiente de trabajo favorable para el logro de los objetivos, el 12% considera que las actividades se encuentran repartidas equitativamente y este rango se verifica que se encuentra en el nivel administrativo por lo que la mayor parte de las actividades estipuladas tienen una secuencia del cumplimiento de las mismas y finalmente el 7% se mantiene en que Nunca se considera que sus capacidades y conocimientos vayan de acuerdo a las actividades a ser realizadas y por eso no se logra un trabajo satisfactorio y no se pone énfasis en el logro de los objetivos empresariales.

7. ¿Cree importante que se implemente un Modelo de Perfiles por Competencias en la empresa, en el cual le permita conocer las Habilidades, Conocimientos y Actitudes para el puesto de trabajo en el que se desempeña?

SI ()

NO ()

MODELO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

VALORACION	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	142	70,65%
NO	59	29,35%
TOTAL	201	100,00%

Tabla 7: Modelo de Perfiles por Competencias

Fuente: Investigación realizada al personal de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Autora: Cristina Narváez

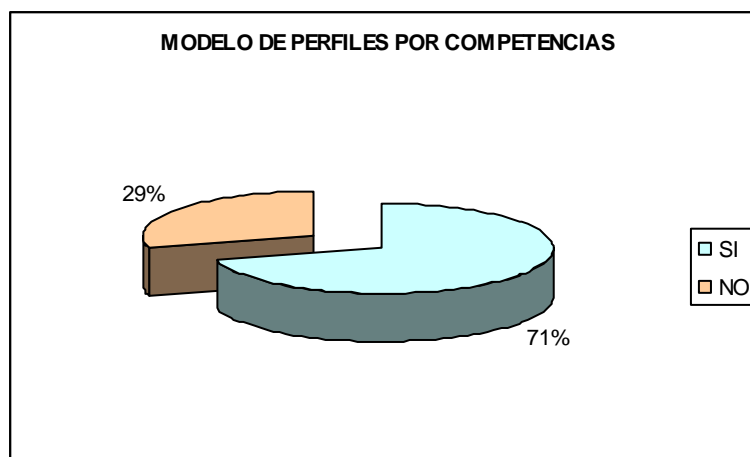


Gráfico 12: Modelo de Perfiles por Competencias

Fuente: Investigación realizada al personal de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Autora: Cristina Narváez

El 71% de los empleados encuestados de Aglomerados Cotopaxi considera que es importante y primordial que se implemente un Modelo de Perfiles por Competencias en la empresa, ya que mediante la misma les permita conocer las Habilidades,

Conocimientos y Actitudes para el puesto de trabajo que van o están desempeñando y de esta ,manera contribuir al crecimiento de la empresa, mientras que el 21 % de trabajadores cree importante implementar dicho modelo ya que consideran que están capacitados para situarse en los cargos que día a día están ocupando.

8. Para realizar las actividades diarias en su puesto de trabajo, ¿Considera que es necesario capacitación y formación profesional?

- Siempre ()
- Casi Siempre ()
- Algunas Veces ()
- Nunca ()

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

VALORACIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Siempre	126	62,69%
Casi Siempre	37	18,41%
Algunas Veces	22	10,95%
Nunca	16	7,96%
TOTAL	201	100,00%

Tabla 8: Capacitación y Formación Profesional

Fuente: Investigación realizada al personal de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Autora: Cristina Narváez

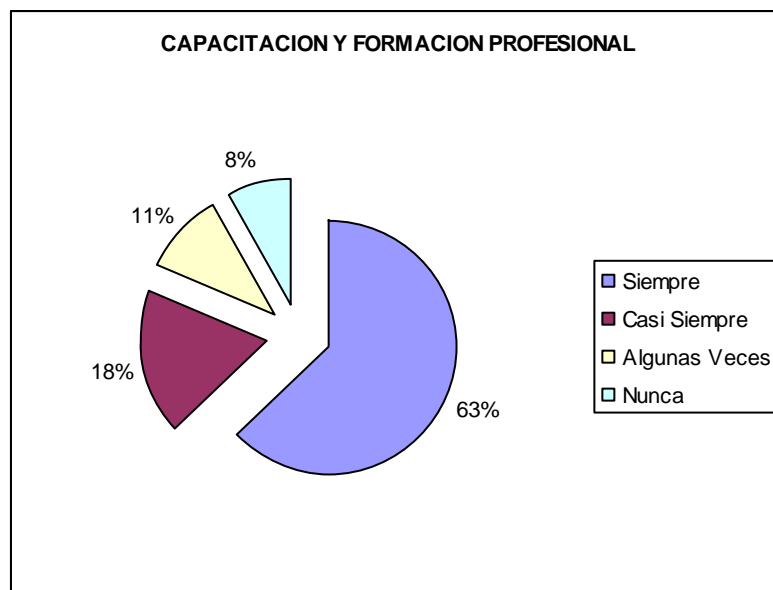


Gráfico 13: Capacitación y Formación Profesional

Fuente: Investigación realizada al personal de Aglomerados Cotopaxi S.A.

Autora: Cristina Narváz

El 63 % de las personas encuestadas considera que siempre es importante capacitarse en todas las actividades que puedan contribuir al crecimiento profesional de si mismo y de esta manera contribuir al desarrollo de la empresa, mientras que el 18 % de los empleados consideran necesario que la capacitación se lo realice solo cuando se presentan temas nuevos dentro de sus actividades, de esta manera el 11 % de las personas cree que la capacitación se debe realizar cuando jefes y supervisores de área crean conveniente y lo vean necesario que el empleado se capacite originando un bajo rendimiento en las actividades que ellos realizan así como el 8% no lo considera importante formarse en las actividades ya que creen importante que la experiencia lo es todo para resolver los problemas presentados en sus actividades diarias.

3.6. POLÍTICAS EMPRESARIALES DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.

3.6.1. INTRODUCCIÓN:

El manejo de políticas empresariales en Aglomerados Cotopaxi S.A. se maneja base beneficio y compensación laboral y personal de cada una de las personas las cuales permiten que se mantengan dichas políticas en auge para crear un ambiente laboral optimo que permita que el desempeño de las actividades se realicen día a día y con este logro se permite cumplir con los diferentes objetivos empresariales.

3.6.2. CLASIFICACIÓN DE POLÍTICAS EMPRESARIALES DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.

➤ Política de Contratación:

El trabajo de menores de edad, bajo cualquier modalidad de contrato, está excluido de las opciones laborales de ACOSA. Los contratistas o proveedores, actuales o potenciales, que den empleo a menores de edad serán excluidos de las listas de proveedores calificados de bienes o servicios, mientras tengan a dichos menores como parte de su fuerza laboral.

Los contratistas o proveedores, actuales o potenciales, que oculten la información respecto de su empleo de menores de edad en labores de cualquier índole, serán excluidos definitivamente de las listas de proveedores calificados.

➤ Política Salarial :

- **Anticipos quincenales.** En el anticipo quincenal no se aplican descuentos de ninguna naturaleza; éstos se dejan para descontarse en la liquidación mensual. Por esta razón, el monto del anticipo

quincenal no puede nunca ser superior al 40% de los ingresos netos (fijos más variables, menos todos los descuentos aplicables) del funcionario, calculados como el promedio de los últimos 3 meses. Dentro de este límite, corresponde al funcionario decidir la proporción, pero no se aplican los cambios antes de 12 meses de haber estado en vigencia una diferente proporción.

- **Factores para evaluación de sueldos.** Al evaluar sueldos, cualquiera sea el objetivo, se debe considerar:
 - Valoración del cargo. Cada cargo o posición laboral, debe ser compensado con un sueldo dentro de la banda salarial definida para todas las posiciones que tengan una valoración equivalente. Por banda salarial se entiende el rango de sueldos entre un mínimo y un máximo de cada posición o cargo. La ubicación dentro de esa banda debe considerar los demás factores descritos a continuación.
 - Antigüedad. Se considera que este factor no debe ser decisivo para efecto de remuneraciones o consideraciones salariales, dado que si bien la antigüedad garantiza experiencia y conocimiento, también representa merma en condiciones físicas y mentales. La imposibilidad de determinar qué consideraciones tienen mayor peso que otras, lleva a restar peso a este factor. En términos generales se define que la antigüedad tiene mayor peso cuando es menor la antigüedad del funcionario cualquiera. Dicho de otra manera, la diferencia de 1 año de antigüedad, entre un funcionario que tiene dos años en la empresa y otro que tiene un año, debe pesar mucho más que la misma diferencia entre funcionarios con antigüedad 14 y 13 años, por ejemplo. Matemáticamente, corresponde a una curva logarítmica.

- Desempeño. La evaluación del desempeño para efectos de remuneraciones puede tener el carácter de formal o informal, sin embargo se procura que esté respaldada por un documento escrito del evaluador. Las evaluaciones formales tienen la ventaja de que se realizan bajo parámetros de medición uniformes y preestablecidos, lo que asegura su objetividad, en cambio las evaluaciones informales permiten realizarse con facilidad y oportunidad. Esto significa que su aplicación depende de la extensión en número de funcionarios a ser evaluados.

- Mercado laboral. El mercado laboral, entendido como los sueldos y salarios que se pagan en el mercado, para determinados puestos o cargos, está disponible por lo general a través de estudios estadísticos pagados realizados por empresas consultoras. Las empresas mantienen suscripción a dichos estudios. Las empresas buscan mantenerse en los 2dos o 3eros cuartiles de la distribución estadística de los sueldos, para todas las posiciones. Como excepciones a esta política, están los sueldos del personal con menos de un año de antigüedad, y los niveles gerenciales altos, que se consideran que están sujetos a las condiciones de la empresa y los objetivos puntuales de las empresas. Estas excepciones tienen además la lógica de que en los estudios estadísticos, por lo general están omitidos (ingresos recientes) o están sujetos a grandes variaciones funcionales entre las empresas, lo que hace muy difícil su homologación para niveles gerenciales, lo que causa un ruido en su evaluación.

- Inflación. Entendiendo que el sueldo de un funcionario define su nivel de vida, las variaciones de los precios inciden en el poder adquisitivo de ese sueldo y en consecuencia, en la mejora o deterioro del nivel de vida. Al

evaluar los sueldos, se considera el índice de inflación nacional con el objeto de compensar el deterioro del poder adquisitivo del sueldo, si fuera del caso. No se consideran índices de inflaciones locales o sectorizados, pues ellos no reflejan la realidad global del nivel de vida del funcionario.

- Circunstancias puntuales de la empresa. La situación económica y financiera favorece o entorpece la revisión de sueldos, aun cuando estén presentes los demás efectos.

3.7. CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL DE AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.

3.7.1. Introducción:

De acuerdo a los estándares basados de Aglomerados Cotopaxi S.A. se puede destacar que existe un manejo y control de valores necesarios para el desarrollo de las actividades diarias es por esto que ACOSA ha se basa en un Código de Ética el cual permite que se respeten los principios personales y profesionales de cada una de las personas.

3.7.2. Objetivo y Condiciones Necesarias:

Definir criterios de conducta para realizar las actividades y negocios de una forma legal y ética, apegada a nuestros principios empresariales.

3.7.3. Cumplimiento del Código de Ética:

Es política de Acosa conducir sus negocios según la Legislación aplicable y los diversos acuerdos que regulan sus asuntos. Este código brinda a todos los miembros de la organización una guía para una adecuada conducta de negocios y toma de decisiones.

Se podrán tomar acciones disciplinarias por:

- Autorización o participación en acciones que violen el Código;
- Falta en informar sobre una violación al Código;
- Negativa a colaborar en la investigación de una violación posible o efectiva al Código;
- La falta de el/los superior jerárquico de un violador en detectar e informar sobre una violación del Código, si tal falta refleja una supervisión inadecuada o una falta de vigilancia; o
- Represalias contra un individuo por informar sobre una violación al Código.

Cualquier violación a los criterios aquí definidos podrá conllevar acciones disciplinarias según resolución del Comité Gerencial.

3.7.4. Ambiente de trabajo:

Es la filosofía y práctica de Acosa proporcionar oportunidades de empleo sin discriminación de raza, color, religión, sexo, origen étnico o nacional, orientación sexual, edad, incapacidad o cualquier factor prohibido por la ley o las políticas de Talento Humano aplicables y mantener un entorno de trabajo adecuado. Las decisiones sobre contratación, ascensos, remuneración, desvinculación y otros aspectos de la relación de empleo se deben basar en función de las competencias y el perfil duro relacionadas con el trabajo.

Los empleados deben tratar a todos los proveedores, clientes y todas las demás personas que realicen negocios con Acosa de manera justa, equitativa y objetiva, sin una preferencia basada en consideraciones personales.

3.7.5. Conflicto de intereses:

El conflicto de intereses surge cuando un individuo se encuentra en una posición o situación que lo podría beneficiar a expensas o en detrimento de Acosa, o beneficiar

a alguien con quien esté asociado independientemente que reciba o no parte del beneficio. Podría darse un conflicto de intereses en una situación particular, aún cuando al acto no fuese ilegal ni reñido con la ética o no genere un perjuicio para Acosa. En algunas situaciones se pueden manejar satisfactoriamente potenciales conflictos simplemente informando previamente a los niveles establecidos por la compañía. No todas las situaciones de conflicto de intereses pueden reconocerse o evitarse fácilmente. En la mayoría de los casos, el sentido común y la integridad indicarán el mejor camino. Sin embargo, en caso de duda, es responsabilidad del individuo aclarar la situación con su Gerente, quien podría autorizar la realización de una actividad que se encuentre inmersa dentro de cualquiera de las situaciones abajo anotadas, siempre y cuando se demuestre que la transacción es de beneficio para la compañía, y ésta no viole la intención de este código. Una vez notificado el posible conflicto de intereses, el Gerente debe investigar si la situación es contraria a este Código de Ética o perjudicial para los mejores intereses de Acosa, y determinar la resolución definitiva de la situación. La mejor forma en que un individuo puede proteger su reputación es obtener, por adelantado, el permiso escrito del Gerente de Unidad para cualquiera de las acciones o situaciones que pudieran conducir a un conflicto de intereses.

En caso de existir conflicto de intereses con el superior jerárquico, la situación debe ser evaluada y autorizada de ser el caso por un funcionario de más alto rango. Esto deberá mantenerse consistentemente hasta los más altos niveles, de manera que se pueda acceder incluso al Comité Gerencial.

Un empleado no deberá, ni directa ni indirectamente (esto es, por medio de miembros de su familia o asociados):

- Poseer ningún interés financiero ni tener ningún empleo ni cargo gerencial, o director, en cualquier firma o empresa (persona natural o jurídica) que sea competidor o que procure realizar negocios con Acosa, excepto en aquellos casos conocidos y aprobados por la organización.
- Acosa procurará evitar negocios con parientes de empleados, a menos que la transacción se maneje como si fuera entre empresas no

relacionadas y sea aprobada por escrito, y el funcionario no participe en la decisión. El empleado está obligado a notificar esta condición en el caso que ocurra; así como quien contrata debe consultar al proveedor sobre la existencia de tales relaciones. Los funcionarios que participen en decisiones de compras deben excusarse formalmente de realizar negocios con parientes.

- Comprometerse a un empleo pagado fuera de Acosa si tal empleo externo o negocio particular redujera la calidad o producto del trabajo del individuo en la compañía. Talento Humano y el superior jerárquico del funcionario deberá estar informado de cualquier empleo externo o actividad generadora de ingreso. En caso de que el superior jerárquico creyera que tal empleo externo o negocio particular perjudica el desempeño del empleado o a la compañía, éste deberá solicitar al empleado corregir la situación o enfrentar la terminación del contrato.

Una vez notificado el posible conflicto de intereses, la Gerencia correspondiente debe evaluar el impacto en el desempeño e investigar en coordinación de Trabajo Social.

Cualquier Individuo que tuviera intereses en conflicto deberá revelarlos antes de aceptar un empleo en Acosa y tendrá treinta días, o un tiempo mayor acordado mutuamente con el superior jerárquico para rectificar la situación.

Todas las investigaciones, determinaciones y disposiciones deben documentarse y mantenerse en la carpeta personal del empleado.

A pesar de que es imposible identificar todos los potenciales conflictos de intereses, es deber de todo miembro de la organización de estar alerta a este tipo de hechos y notificarlos como complemento a estos lineamientos que ayudarán a identificar y manejar las situaciones más evidentes.

3.7.6. Actividades personales:

Queda prohibido para los funcionarios ejercer cualquier forma de influencia indebida en proveedores, asociados, clientes, potenciales empleados u otros, ya sea como funcionarios o representantes de organizaciones, el estado o entidades públicas con quienes la compañía podría estar negociando o estar participando en una relación de negocios. Entre tales influencias indebidas están la recepción y entrega de obsequios, favores, ventajas personales o beneficios personales de cualquier tipo que no fueren aquellos con valor nominal únicamente, y podrán realizarse de acuerdo con las prácticas de negocios generalmente aceptadas, de tal manera que no constituya una fuente de compromiso, vergüenza o dificultad para la compañía o para el receptor, en caso de que el asunto fuese divulgado luego al público.

Los funcionarios no deberán:

- Buscar o aceptar (para sí o para otros) algún pago, préstamo, servicio, beneficio u obsequio, de otro que no sea valor nominal, de alguna organización que haga o busque hacer negocios con la compañía. Un artículo o atención de valor nominal es aquel que no afectará el juicio personal, normalmente no es vendible, está principalmente diseñado para publicidad o mercadeo, únicamente representa relaciones cordiales o se convertirá en propiedad de la compañía. Las invitaciones a comer, boletos para eventos deportivos o espectáculos que tengan un costo moderado, duración limitada y tengan naturaleza comercial apropiada para la posición del individuo, son aceptables cuando son ofrecidos como medio de establecer relaciones de negocios o conducir negocios en forma menos formal.
- Usar o divulgar para beneficio personal o de terceros, cualquier información, decisiones, descubrimientos, planes, licitaciones, cotizaciones de otros proveedores, u otros asuntos relacionados con la compañía, que no hayan sido reveladas al público.

- Usar información privilegiada para conseguir beneficios propios o para terceros.
- Usar o hacer que se use el cargo propio o el nombre de la compañía para obtener beneficios propios o para terceros.
- Realizar compromisos a nombre de la compañía sin estar autorizado para ello.

3.7.7. Confidencialidad:

La “Información Confidencial” incluye, sin limitación, todos los descubrimientos, invenciones, mejoras e innovaciones, métodos, procesos, técnicas, prácticas de taller, fórmulas, software de computadora, datos de investigación, datos clínicos, información de mercadeo y ventas, datos del personal, listas de clientes, datos de fijación de precios y costos de productos, datos financieros, información presupuestaria, planes comerciales y estratégicos y todo otro conocimiento y secreto comercial que se encuentre en poder de Acosa y que no se haya publicado o divulgado externamente. Así como aquellas en las que no haya una razón legal para hacerlo.

Los individuos no deberán divulgar ninguna información confidencial adquirida, generada o examinada en la compañía, a menos que cuenten con la autorización expresa de la compañía, por escrito, autorizado por el Gerente General o un Gerente del Comité Gerencial. Se entenderá que todos los datos e información sobre las actividades de la compañía, incluyendo informes, trabajo de investigación y desarrollo conducido por o a nombre de la compañía, son confidenciales, excepto en la medida en que la compañía expresamente los haya puesto a disposición del público sin restricción.

3.7.8. Bienes de Acosa:

Los activos y bienes de Acosa están destinados a ser utilizados para el trabajo y no para uso personal, y se deben emplear para actividades de trabajo conforme a su asignación. Los activos de Acosa incluyen el tiempo de un empleado en el trabajo y el producto de su trabajo, así como también su maquinaria, equipos, inventarios,

herramientas, vehículos, computadoras y software, información, marcas y nombres comerciales; así como cualquier bien encargado para el desempeño de su función o de sus compañeros de trabajo, salvo el caso de los beneficios correspondientes al cargo. Los activos de Acosa incluyen también las tecnologías de información y comunicación, tales como el servicio de teléfono, celulares, correo electrónico, acceso a Internet, y todos los datos albergados en los activos de tecnología de Acosa.

Los activos de Acosa en la custodia de los empleados se deben manejar con el debido cuidado, dar cuenta del uso y devolver a Acosa a petición. El mal uso o malversación de estos bienes es una grave violación a este código. La compañía se reserva el derecho de tomar las acciones legales pertinentes para salvaguardar o recuperar el bien. ACOSA reconoce la necesidad para el uso personal ocasional de ciertos activos de comunicación, tales como una llamada telefónica o comunicación de correo electrónico personal ocasional. Sin embargo, el uso de los activos de comunicación para fines personales se debe limitar a la comunicación necesaria, y los mismos no se deben utilizar nunca para transmitir contenido inadecuado para un entorno de lugar de trabajo, como contenido sexual, apoyo a partidos políticos, humor inapropiado, etc.

Los activos de Acosa no se deben utilizar nunca para actividades comerciales externas, ni para actividades ilegales o poco éticas o cualquier otra actividad indebida. El robo o hurto de cualquier bien de la compañía o de cualquier persona relacionada constituye una grave violación a este código.

3.7.9. Exactitud e integridad en la información:

Todos los libros, registros y cuentas de Acosa se apegarán a las normas vigentes, deben reflejar con exactitud la naturaleza de las transacciones contabilizadas. No se deberá hacer ningún pago, ni se deberá convenir ningún precio de compra, con la intención o el entendido de que alguna parte de tal pago se utilizará para algún fin distinto al que se describe en el documento que justifica el pago.

Todo funcionario en relación a las actividades de su puesto, debe registrar las transacciones fielmente en el tiempo en que ocurren, sin omisiones o alteraciones que puedan afectar la integridad, confiabilidad y oportunidad.

3.7.10. Aportaciones políticas:

Se regulan estrictamente las aportaciones a candidatos a cargos políticos. Como empresa, en general se prohíbe que Acosa haga tales aportaciones o que las mismas se hagan en su nombre, a menos que la aportación haya sido aprobada previamente por el Directorio. Esto aplica a aportaciones que no sean dinero en efectivo (por ejemplo, permitir que un candidato utilice las instalaciones o los recursos de Acosa), al igual que a las aportaciones de dinero en efectivo.

3.7.11. Relaciones públicas:

Queda prohibido para los funcionarios ejercer cualquier forma de influencia indebida para beneficio de la compañía en proveedores, asociados, clientes, potenciales empleados, representantes de organizaciones, el estado o entidades públicas con quienes la compañía podría estar negociando o estar participando en una relación pública. Los artículos o atenciones de valor nominal no son una forma de influencia indebida, son permitidos siempre que sean realizados con el objetivo de establecer y mantener buenas relaciones con las instituciones.

3.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN FODA

Con la finalidad de realizar el diagnóstico organizacional, se hace necesario definir los elementos de análisis, describiendo al comportamiento de cada uno de ellos en la situación actual.

La Gerencia de Aglomerados Cotopaxi S.A. como órgano de más alto nivel de planificación, realiza el análisis situacional interno y externo, para la definición de las líneas de acción a emprenderse.

Explicado y comprendido lo que es el método FODA, se identifican las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas mediante el análisis de las encuestas.

AMBIENTE INTERNO

A.- FORTALEZAS

- Estabilidad laboral y remuneraciones a nivel de profesional adecuadas.
- Descriptivo de funciones correspondiente al cargo.
- Desarrollo de un plan estratégico basado en procedimientos. Creación adecuada de un modelo de competencias.
- Crecimiento organizacional.

B.- DEBILIDADES

- Falta de conocimiento de la estructura organizativa y funciones de de cargo.
- Falta de coordinación e integración entre departamentos.
- Carencia de un sistema por procesos.
- Estructura organizacional clásica.
- Repetición de funciones en los descriptivos de cargo.

AMBIENTE EXTERNO

C.- OPORTUNIDADES

- Asesoría para desarrollo de una nueva estructura organizacional.
- Implementaciones de nuevos mecanismos para la valoración del puesto de trabajo.
- Creación y manejo de nuevo descriptivos de cargo.

- Conocimiento de la aplicación de la nueva Gestión por competencias.
- Asesoría para desarrollo de un Modelo por Competencias.

D.- AMENAZAS

- Falta de conocimiento por parte de la población.
- Reducción del presupuesto.
- Riesgo del mercado de acuerdo al crecimiento económico.
- Falta de apertura al cambio a nuevos mecanismos de evaluación.
- Desempleo.

3.9. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

En el escenario externo deberá evaluarse las oportunidades y amenazas, esta acción se orientará en torno de la situación competitiva así como de los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, además el medio deberá también examinarse en función de los avances tecnológicos, productos y servicios, indispensables para determinar el posicionamiento de Aglomerados Cotopaxi S.A. se considerará las siguientes pautas:

Se enlistará los factores críticos o determinantes de éxito en forma específica, establecidos en el proceso de investigación externa que incluirá las oportunidades como las amenazas, localizadas en el FODA.

Se asignará una calificación de respuesta de 1 a 5, a cada uno de los factores determinantes de éxito, correspondiendo 5 = alta, 4 = media alta, 3 = media, 2 = media baja y 1 = baja. Los coeficientes anotados deberán ser sumados en cada una de las variables, determinando la sumatoria total de cada una de ellas así como su priorización.

Independientemente del número de oportunidades y amenazas determinadas en la matriz de evaluación de factores externos, la calificación más alta que podrán lograr es de 5 y la más baja de 1. Con eficiencia las oportunidades existentes y

3.10. MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

De forma similar es necesario evaluar el contexto interno de la ACOSA, corresponderá el análisis organizacional de las condiciones internas, que es el proceso que permitirá examinar e identificar en conjunto la cantidad y calidad de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos disponibles por el Sector, para determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, además de cómo podrá aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que el ambiente externo le presenta.

En el análisis se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos internos de la CCE:

- La función básica, visión, objetivos y su jerarquía de importancia.
- Los recursos disponibles (humanos, financieros, materiales, tecnológicos).
- El estilo de administración que incluye la cultura organizacional, modo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.

Estructurar la matriz de impacto interno como medio que permitirá formular estrategias, resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de la ACOSA, es importante, porque permitirá así identificar y estimar las relaciones entre los Sectores, donde las fortalezas posibilitarán obtener superioridad, mientras que las debilidades se reflejarán en el desempeño inferior; al construir la matriz de impacto interno es necesario aplicar juicios intuitivos, es importante entender a fondo los factores internos, esta matriz en su forma de estructurarse es afín a la de impacto externo, donde deberá considerar lo siguiente:

Se enlistará los factores de éxito identificados en el proceso de investigación, describiendo inicialmente las fortalezas y luego las debilidades, conviniendo ser lo más específicos. Se designará una valoración entre 1 y 5 a cada uno de los factores, a efecto de señalar si representa una fortaleza alta con valoración = 5, o baja con calificación = 1, al igual que las debilidades con calificación alta o baja.

La metodología sistemática para la apreciación de las fortalezas y debilidades, permitirá identificar, evaluar y formular estrategias, y escoger de entre ellas. El proceso de investigación representará una oportunidad para que todos los empleados participen en la definición del futuro de la ACOSA, mediante el enunciado a comprensión de la función básica que registrará la información necesaria para formular estrategias.

3.10.1. GRÁFICO MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO								
PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA ALTA = 4 MEDIA = 3 MEDIA BAJA = 2 BAJA = 1	DEBILIDADES					TOTALES	IMPACTO INTERNO	
	de cargo.	Falta de conocimiento de la estructura organiza y funciones de	Falta de coordinación e integración entre departamentos	Carencia de un sistema por procesos	Estructura organizacional clásica			Repetición de funciones en los descriptivo de cargo
	Crecimiento organizacional	3	2	2	3	1	11	2
	Descriptivo de funciones correspondiente al cargo	5	3	4	3	3	18	4
	Estabilidad laboral y remuneraciones a nivel de profesiona adecuadas	5	5	4	2	4	20	5
	Desarrollo de una plan estratégico basado en procedimientos.	3	4	3	3	2	15	3
	Creción adecuada de un modelo de competencias.	4	2	2	4	3	15	3
	TOTALES	20	16	15	15	13		
	IMPACTO INTERNO	5	4	3	3	2		

3.11. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

El objetivo de la estrategia es disminuir o eliminar las debilidades internas y minimizar o evitar las amenazas del entorno, que es una combinación de tiempo, lugar y circunstancias, que podrían llegar a tener una acción perjudicial sobre el desempeño futuro de la ACOSA.

Sin embargo cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición debilidades y amenazas se deberán siempre tratar de identificar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Si existen debilidades, la ACOSA pugnará por sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Las amenazas podrán transformarse en oportunidades si provocan una respuesta que tiene beneficios colaterales, siendo importante establecer prioridades y regirse a la más representativa, son tres los factores que se deberán tomar en cuenta al establecer las prioridades:

- a) **Probabilidad:** De que el evento llegará a ocurrir.
- b) **Efecto:** ¿Cuál es el cambio probable en los resultados si se emprendiera una acción determinada?
- c) **Tiempo:** ¿Qué tan urgente es la acción requerida?

3.11.1. GRÁFICO MATRIZ DE VULNERABILIDAD

MATRIZ DE VULNERABILIDAD							
PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA ALTA = 4 MEDIA = 3 MEDIA BAJA = 2 BAJA = 1	AMENAZAS					TOTALS	VULNERABILIDAD
	Reducción del presupuesto	Falta de conocimiento por parte de la población	Falta de apertura al cambio a nuevos mecanismos de evaluación	Riesgo del mercado de acuerdo al crecimiento económico	Desempleo		
Repetición de funciones en los descriptivo de cargo	4	3	3	3	2	15	4
Estructura organizacional clásica	4	5	3	3	2	17	5
Carencia de un sistema por procesos	4	3	2	3	2	14	3
Falta de coordinación e integración entre departamentos	4	4	2	3	2	15	4
Falta de conocimiento de la estructura organiza y funciones de de cargo.	3	3	1	3	4	14	3
TOTALES	19	18	11	15	12		
VULNERABILIDAD	5	4	1	3	2		

3.12. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

La situación anhelada es aquella en que la ACOSA, podría hacer uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. La Institución deberá proponer su gestión sobre la base del enfoque en esta matriz. Si existen debilidades, se exigirán en someterlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las resistirán para concentrarse en las oportunidades, por lo que a la ACOSA le atraería estar siempre en las circunstancias de maximizar las fortalezas como las oportunidades, es decir aplicará siempre la estrategia (Fortalezas vs. Oportunidades), se podrá utilizar las

fortalezas empleando sus recursos para aprovechar las oportunidades del entorno, generando productos y/o servicios que satisfagan necesidades, expectativas de los clientes.

Para determinar la relación entre fortalezas y oportunidades, se establecerá diferente valoración donde 5 = Alta, 4 = Media Alta, 3 = Media, 2 = Media Baja, y 1 = Baja, en términos de su potencial deberá evaluarse cuantitativa como comparativamente. Más aún, esta matriz es una forma referente de reconocer estrategias prometedoras que utilizarán las fortalezas de la CCE, para aprovechar las oportunidades que ofrecerá el contexto externo.

3.12.1. GRÁFICO MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD							
PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA ALTA = 4 MEDIA = 3 MEDIA BAJA = 2 BAJA = 1	OPORTUNIDADES					TOTALES	APROVECHABILIDAD
	Conocimiento de la aplicación de la nueva Gestión por competencias.	Creación y manejo de nuevo descriptivos de cargo	Implementaciones de nuevos mecanismos para la valoración del puesto de trabajo.	Asesoría para desarrollo de una nueva estructura organizacional.	Asesoría para desarrollo de un Modelo por Competencias.		
Crecimiento organizacional	3	2	4	4	4	17	4
Descriptivo de funciones correspondiente al cargo	1	3	2	3	4	13	2
Estabilidad laboral y remuneraciones a nivel de profesiona adecuadas	2	3	5	5	4	19	5
Desarrollo de una plan estratégico basado en procedimientos.	2	3	3	2	2	12	1
Creción adecuada de un modelo de competencias.	2	3	4	4	2	15	3
TOTALES	10	14	18	18	16		
APROVECHABILIDAD	2	3	5	5	4		

3.13. MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Cumplida la evaluación de las matrices, y definida las priorizaciones para el logro de las oportunidades mediante el aprovechamiento de las fortalezas, así como la eliminación o minimización de las amenazas y debilidades, se estructura la siguiente matriz de estrategias que deberá desarrollar la ACOSA, a fin de lograr una mejora administrativa que generará beneficios colectivos tanto institucionales como sociales y culturales.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>Estabilidad laboral y remuneraciones a nivel de profesional adecuadas.</p> <p>Descriptivo de funciones correspondiente al cargo.</p> <p>Desarrollo de una plan estratégico basado en procedimientos.</p> <p>Creción adecuada de un modelo de competencias.</p> <p>Crecimiento organizacional.</p>	<p>Falta de conocimiento de la estructura organizativa y funciones de cargo.</p> <p>Falta de coordinación e integración entre departamentos.</p> <p>Carencia de un sistema por procesos.</p> <p>Estructura organizacional clásica.</p> <p>Repetición de funciones en los descriptivos de cargo.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
<p>Asesoría para desarrollo de una nueva estructura organizacional.</p> <p>Implementaciones de nuevos mecanismos para la valoración del puesto de trabajo.</p> <p>Creación y manejo de nuevo descriptivos de cargo.</p> <p>Conocimiento de la aplicación de la nueva Gestión por competencias.</p> <p>Asesoría para desarrollo de un Modelo por Competencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar programas de capacitación en áreas administrativas sobre el uso y beneficio de herramientas gerenciales actuales • Implementar un plan de mejoramiento continuo con base a necesidades del cliente • Crear una base de datos que contenga las guías de apoyo administrativo • Difundir los procedimientos a realizar en cada puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de gestión de calidad total • Determinar por medio de investigación en guías administrativas un sistema de evaluación de resultados
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
<p>Falta de conocimiento por parte de la población.</p> <p>Reducción del presupuesto.</p> <p>Riesgo del mercado de acuerdo al crecimiento económico.</p> <p>Falta de apertura al cambio a nuevos mecanismos de evaluación.</p> <p>Desempleo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar las disposiciones de los órganos reguladores que afecten a las actividades • Redefinir el Plan Estratégico para una mejor distribución del presupuesto • Enviar propuesta que contenga la realidad de la CCE frente al escenario cultural actual y su participación en él, al Poder Legislativo • Desarrollar proyectos culturales que involucre a la colectividad y la haga participe de estos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría de Organos reguladores para implementación de estructura organizacional horizontal • Desarrollar planes, programas y proyectos para la optimización de los recursos • Determinar los parámetros políticos, sociales y económicos que pueden afectar a las ACOSA y crear planes de contingencia • Mejorar la imagen de la ACOSA mediante publicidad directa obtenida de pasantías en la institución

CAPÍTULO IV

4. MANUAL ORGÁNICO Y FUNCIONAL PARA “AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.”

4.1. PRESENTACIÓN

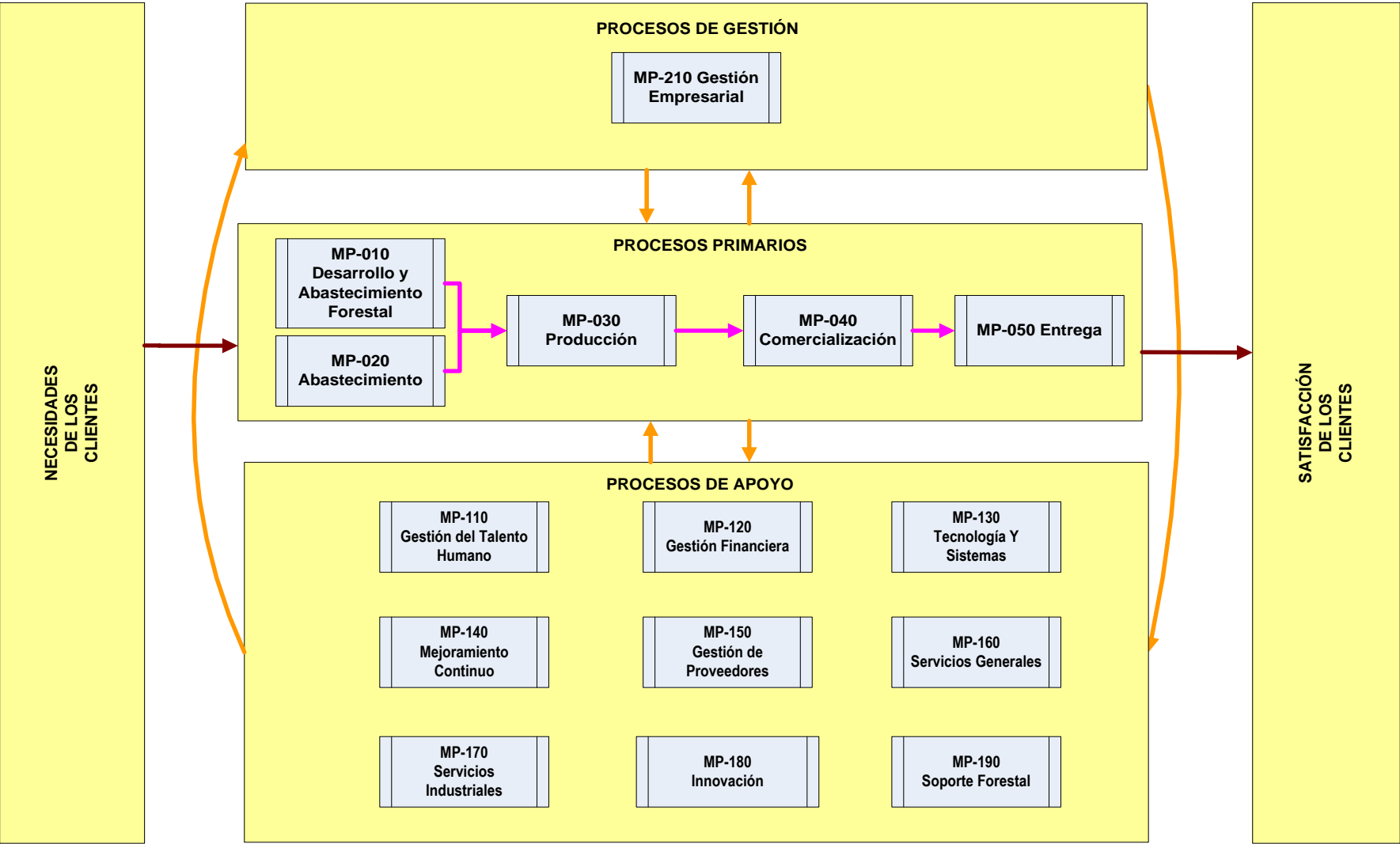
El manual orgánico y funcional de **AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.**, constituye un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra organizada la Empresa para el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

Esta forma de organización se fundamenta en una gestión ordenada y compartida, siendo fundamental el fortalecimiento de la coordinación interna y fluidez en la comunicación, en procura de otorgar una atención integral y de calidad a los clientes.

El manual contiene la estructura orgánica básica de la Empresa, la misión de cada una de las áreas de gestión, sus relaciones de dependencia, supervisión y coordinación, y el detalle de las principales responsabilidades de cada una de ellas.

Por el constante cambio del entorno; así como por las nuevas y mayores exigencias de los clientes, este documento no debe ser considerado como rígido e invariable. Por el contrario, el manual requerirá de ajustes y actualizaciones en la medida que nuevas situaciones se presenten en el contexto o al interior de la Organización.

4.2. MAPA DE PROCESOS



4.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



4.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica y funcional de AGLOMERADOS COTOPAXI S. A., está integrada por los siguientes niveles:

1. **DIRECTIVO**
2. **EJECUTIVO**
3. **ASESORÍA**
4. **CREADOR DE VALOR**
5. **APOYO**

4.4.1. NIVEL DIRECTIVO.-

Nivel de direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.

El Nivel Directivo representa el más alto grado de la estructura de la Organización y está conformado por la Junta General de Accionistas y el Directorio de AGLOMERADOS COTOPAXI S. A., está integrado de conformidad a lo establecido en los Estatutos de la Organización. Está conformado por:

1. Junta General de Accionistas
2. Directorio
3. Presidencia del Directorio

4.4.1.1. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

4.4.1.1.1. MISIÓN

Orientar la acción de la Compañía a partir de la misión, visión y los objetivos estratégicos; decidir sobre el destino de la institución, ámbito de acción, ampliación o disolución y el destino de sus bienes.

4.4.1.1.2. FUNCIONES

Estatutos Sociales:

Artículo Octavo. -Órgano Supremo y Atribuciones: La Junta General es el órgano supremo de la Compañía y tendrá todos los deberes, atribuciones y responsabilidades que señala la ley; sus resoluciones válidamente adoptadas, obligan aún a los ausentes o disidentes, salvo el derecho de oposición en los términos de la Ley de Compañías. Son atribuciones de la Junta General, además de las establecidas en el Artículo Noveno de los Estatutos, las siguientes:

- a. Nombrar y remover a los vocales del Directorio incluido el Presidente del Directorio y Presidente Ejecutivo, así como al Gerente General, Comisarios y Auditores Externos de la Compañía, y Secretario de la Junta General.
- b. Fijar la retribución de los funcionarios por ella elegidos o nombrados.
- c. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales.
- d. Resolver la emisión de partes beneficiarias y de obligaciones.
- e. Resolver sobre el aumento del capital social y su pago, así como resolver respecto de la constitución de reservas especiales o facultativas, la amortización de acciones y, en general, todas las modificaciones al contrato social y las reformas de Estatutos.
- f. Resolver la fusión, escisión, transformación, disolución y liquidación de la Compañía de acuerdo con la ley y los presentes Estatutos.
- g. Absolver las consultas que le formule el Directorio, Presidente del Directorio, Presidente Ejecutivo y Gerente General.
- h. Resolver sobre las proposiciones que le hagan los accionistas dentro de sus facultades.

4.4.1.2. DIRECTORIO

4.4.1.2.1. MISIÓN

Asegurar una gestión técnica y su orientación hacia enfoques modernos que garanticen el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos estratégicos, mediante la promulgación y control de directrices, políticas, normativa interna, regulaciones o resoluciones dentro de su ámbito de acción.

4.4.1.2.2. FUNCIONES

Estatutos Sociales:

Artículo Vigésimo Cuarto.- Atribuciones: Son atribuciones del Directorio:

- a.** Supervisar la marcha de la Compañía y el cumplimiento de la Ley, los estatutos sociales y acuerdos de la Junta General de Accionistas.
- b.** Acordar el establecimiento y supresión de sucursales y agencias.
- c.** Conocer y resolver sobre las licencias de los funcionarios nombrados por la Junta General de Accionistas.
- d.** Autorizar a los representantes legales para firmar contratos, contraer préstamos, otorgar fianzas o garantías en representación de la compañía, para suscribir con terceras personas obligaciones adquiridas por éstas, y en general, para suscribir cualquier documento que obligue a la compañía, cuando la cuantía exceda de los límites que serán fijados periódicamente por el Directorio.
- e.** Autorizar a los representantes legales la venta e hipoteca de inmuebles, y en general, el intervenir en todo acto o contrato relativo a esta clase de bienes que implique transferencia de dominio o gravamen sobre ellos.
- f.** Aprobar el presupuesto y el plan de actividades de la Compañía con base en los proyectos presentados por el Gerente General.
- g.** Presentar anualmente un informe de actividades a la Junta General de Accionistas, pudiendo hacer suyos aquellos que le presente el Gerente General de la Compañía.
- h.** Autorizar el otorgamiento de poderes generales y especiales de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 260 de la Ley de Compañías.
- i.** Interpretar los Estatutos Sociales de modo obligatorio en receso de la Junta General sin efecto retroactivo, con la obligación de someter dicha interpretación a conocimiento y resolución de la próxima Junta General.
- j.** Cumplir con los demás deberes y ejercer las demás atribuciones que le correspondan según la ley, los presentes Estatutos o los reglamentos y resoluciones de la Junta General o aquellos que no estén atribuidos a la Junta General u otro órgano de la Compañía.

4.4.1.3. PRESIDENCIA DEL DIRECTORIO

4.4.1.3.1. MISIÓN

Al más alto nivel, asegurar el funcionamiento efectivo y eficiente del Directorio y por ende de la Compañía para cumplir la misión institucional y brindar productos de calidad a los Clientes.

4.4.1.3.2. FUNCIONES

Estatutos Sociales:

Artículo 28.- Presidencia.- El presidente, que será Presidente de la Compañía y Presidente del Directorio, presidirá las sesiones de ésta, y en su falta lo hará el Vocal primeramente nombrado por la Junta General.

Artículo 29.- Son atribuciones y deberes del Presidente.-

- a. Convocar, presidir y dirigir las sesiones de Junta General y de Directorio.
- b. Suscribir, juntamente con el Gerente, o el Secretario ad-hoc, las actas de las sesiones de la Junta General y de Directorio.
- c. Subrogar al Gerente, en los casos de falta o ausencia de éste.
- d. Supervisar la marcha de la Compañía.
- e. Suscribir, juntamente con el Gerente, los títulos de acciones definitivas y las escrituras de modificación de los Estatutos Sociales.
- f. Ejercer las demás facultades y obligaciones señaladas en estos Estatutos.

4.4.2. NIVEL EJECUTIVO.-

Cumple con las políticas, directrices y normas establecidas por el nivel Directivo, a través de la gestión de los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales. Corresponde al Nivel Ejecutivo, cumplir y hacer cumplir las resoluciones fijadas por la Junta General de Accionistas y el Directorio de la Compañía. Está conformado por la Gerencia General. La Gerencia General es la

autoridad superior administrativa de AGLOMERADOS COTOPAXI S. A., es el representante legal y tiene a su cargo la dirección técnica, la gestión administrativa y financiera; y, el cumplimiento de las obligaciones con los organismos de control relacionados con el ámbito de acción de la Organización.

Está conformado por:

4.4.2.1. Gerencia General

4.4.2.1.1. MISIÓN

Dirigir y administrar la Compañía, cumplir la misión, visión, valores y objetivos organizacionales, en el marco de las estrategias y resoluciones fijadas por la Junta General de Accionistas y el Directorio; y los deberes y atribuciones señalados en los Estatutos.

4.4.2.1.2. RELACIONES DE DEPENDENCIA

La Gerencia General depende y por tanto reporta a la Junta General de Accionistas y al Directorio de la Compañía.

4.4.2.1.3. RELACIONES DE SUPERVISIÓN

La Gerencia General mantiene relación directa de supervisión con:

- Auditoría Interna
- Asesoría Jurídica
- Gestión de Operaciones Forestales
- Gestión de Operaciones Industriales
- Gestión de Operaciones Comerciales
- Gestión de Logística
- Gestión Financiera y Administrativa
- Gestión de Talento Humano
- Gestión de Procesos y Tecnología

4.4.2.1.4. FUNCIONES

Estatutos Sociales:

Artículo Vigésimo Séptimo.- Atribuciones: El Gerente General será nombrado por la Junta General de Accionistas, pudiendo ser reelegido. Podrá ser o no accionista de la compañía. Sus deberes y atribuciones son:

- a. Representar a la Compañía, legal, judicial y extrajudicialmente, y administrar la Compañía sujetándose a los requisitos y limitaciones que le imponen la ley y los presentes Estatutos.
- b. Nombrar Gerentes, Subgerentes, y más funcionarios y empleados.
- c. Dirigir e intervenir en todos los negocios y operaciones de la Compañía, nombrar y remover a los empleados de la Compañía, así como fijar sus remuneraciones dentro del límite presupuestario.
- d. Abrir cuentas corrientes bancarias y girar, aceptar y endosar letras de cambio y otros valores negociables, cheques u órdenes de pago a nombre y por cuenta de la Compañía.
- e. Podrá obligar a la compañía, por sí solo, dentro de los límites que serán fijados periódicamente por el Directorio, según lo previsto en el literal d) del Artículo Vigésimo Cuarto de estos Estatutos.
- f. Firmar contratos o contratar préstamos y obligaciones debiendo obtener autorización del Directorio, cuando tal autorización sea necesaria de conformidad con el Artículo Vigésimo Cuarto, literal d) de estos Estatutos, sin perjuicio de lo dispuesto en el Artículo Décimo Segundo de la Ley de Compañías.
- g. Vender e hipotecar inmuebles, y en general, intervenir en todo acto o contrato relativo a esta clase de bienes que implique transferencia de dominio o gravamen sobre ellos, previa autorización del Directorio.
- h. Invertir, a nombre de la Compañía, en acciones, participaciones o derechos de otras compañías o sociedades, previa autorización del Directorio.
- i. Conferir poderes especiales y generales, observando lo dispuesto en estos Estatutos.

- j.** Tener bajo su responsabilidad todos los bienes de la Sociedad y supervisar la contabilidad y archivos de la Compañía, así como emitir instructivos de administración.
- k.** Llevar bajo su responsabilidad los libros de actas de Juntas Generales, de Acciones y Accionistas y el Libro Talonario de Acciones.
- l.** Firmar, junto con el Presidente del Directorio, los títulos y certificados provisionales de acciones.
- m.** Presentar anualmente al Directorio, un informe sobre los negocios sociales, incluyendo cuentas, balances y más documentos pertinentes.
- n.** Presentar periódicamente al Directorio, un balance de situación y resultados; además, anualmente y con la debida anticipación a la fecha de reunión de la Junta General, un ejemplar del balance general, del estado de pérdidas y ganancias y sus anexos, y de su informe.
- o.** Elaborar el presupuesto anual y el plan general de actividades de la Compañía, y someterlos a la aprobación del Directorio.
- p.** Cumplir las resoluciones de la Junta General y del Directorio.
- q.** En general, tendrá todas las facultades necesarias para el buen manejo y administración de la Compañía, y todas las atribuciones y deberes determinados en la ley para los administradores y que estos Estatutos no hayan otorgado a otro administrador u órgano.

4.4.3. NIVEL DE ASESORIA.-

Nivel de control integral de la gestión de la organización que asegura el cumplimiento de las leyes, normas y procedimientos. Comprende las áreas encargadas de realizar actividades fuera del flujo de operaciones, su principal contribución está orientada a la asesoría especializada a los niveles Directivo y Ejecutivo. Por otra parte, se encuentran las instancias internas de control que están encaminadas a velar por el cumplimiento de las Leyes, normas y procedimientos que aseguren el adecuado funcionamiento institucional.

Está integrado por:

1. Auditoría Interna.
2. Asesoría Jurídica.
3. Comité de Gerencia.

4.4.3.1. AUDITORÍA INTERNA

4.4.3.1.1. MISIÓN

Brindar asesoría, independiente y objetiva, con valor agregado y dirigida a asegurar la corrección de las operaciones financieras, administrativas y operativas de AGLOMERADOS COTOPAXI S.A., de manera que se asegure el cumplimiento de la Ley, reglamentos y demás normativas, a las disposiciones de los órganos de Gobierno y administración de la Empresa. Ayuda al cumplimiento de los objetivos institucionales, brindando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del control y los procesos organizacionales presentes y futuros.

4.4.3.1.2. RELACIONES DE DEPENDENCIA

Auditoría Interna depende y por tanto reporta al Directorio.

4.4.3.1.3. RELACIONES DE DEPENDENCIA

Auditoría Interna coordina con todas las áreas de la AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.; de manera especial con el Directorio.

4.4.3.1.4. FUNCIONES

Son funciones de Auditoría Interna:

1. Participar en el Comité Gerencial de la Empresa.

2. Participar en el proceso de planificación estratégica de AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.
3. Elaborar el plan operativo anual de Auditoría Interna a ejecutarse en AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. durante el ejercicio económico;
4. Vigilar en cualquier tiempo las operaciones forestales, industriales, comerciales, logísticas y demás, contribuyendo con la identificación de oportunidades de mejora, optimización de los procesos de control y apoyo, investigación aplicada, y en general actividades enfocadas al crecimiento y sustentabilidad del negocio.
5. Comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, con el propósito de proveer una garantía razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización; la eficiencia y eficacia de las operaciones; salvaguarda de los activos; una adecuada revelación de los estados financieros; y, el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, leyes y normas aplicables;
6. Evaluar los recursos informáticos y sistemas de información de AGLOMERADOS COTOPAXI S.A., con el fin de determinar la validez y seguridad para proporcionar a la administración y demás áreas de la organización, información oportuna y suficiente que permita tomar decisiones e identificar exposiciones de riesgo de manera oportuna;
7. Verificar que la organización cuente con organigramas estructurales y funcionales; y, manuales y reglamentos internos actualizados que establezcan las líneas de mando, unidades de apoyo y asesoramiento, comités de gestión, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de todos los niveles de la institución;
8. Realizar un seguimiento a las observaciones de los informes de auditoría interna y externa, con el propósito de verificar que la administración y personal de la organización han adoptado las recomendaciones u otras medidas para superar las deficiencias informadas;
9. Verificar que AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. cuente con un plan estratégico; y, que su formulación se efectúe en base a un análisis de elementos tales como: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, línea(s) de servicio(s), necesidades y expectativas de los clientes, entre otros;

10. Verificar la existencia, actualización, difusión, eficacia y cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos, metodologías formalmente establecidas para identificar, evaluar, controlar y mejorar la gestión de la empresa;
11. Aplicar las pruebas de auditoría necesarias para verificar en los registros la aplicación de los principios contables, la existencia de respaldos de los registros contables; y, el cumplimiento de las normas de carácter general dispuestas por los organismos de control;
12. Evaluar la correcta selección y aplicación de los principios contables en la elaboración de los estados financieros de AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.;
13. Verificar la transparencia, consistencia, confiabilidad y suficiencia de las cifras contenidas en los estados financieros y de sus notas;
14. Verificar la suficiencia de los asientos contables incluidos en los estados financieros de AGLOMERADOS COTOPAXI S.A, mediante la evaluación de los procedimientos aplicados por la administración y los auditores externos;
15. Velar por el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio;
16. Velar para que las operaciones y procedimientos de AGLOMERADOS COTOPAXI S.A se ajusten a las disposiciones de la ley, decretos, estatutos, reglamentos internos, y a las disposiciones de los organismos de control;
17. Efectuar y emitir los informes sobre los exámenes especiales e investigación de denuncias de acuerdo a los requerimientos de las autoridades de AGLOMERADOS COTOPAXI S.A;
18. Presentar al Directorio informes periódicos sobre su gestión, informe que debe incluir en resumen las observaciones formuladas, los correctivos establecidos y adoptados, la evaluación de su cumplimiento y los resultados obtenidos;
19. Comunicar, a la conclusión de una revisión, al personal de AGLOMERADOS COTOPAXI S.A, todas las conclusiones y recomendaciones, señalando con precisión los problemas encontrados y

las soluciones recomendadas, especialmente cuando las observaciones sean significativas y requieran de acción inmediata por parte de la administración;

20. Administrar el archivo de los planes de auditoría, informes y papeles de trabajo;
21. Elaborar las matrices para la ejecución de los exámenes regulares y especiales de Auditoría Interna;
22. Brindar asesoramiento en temas relacionados con Auditoría Interna y Sistemas de Control Interno a las diferentes unidades de AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.;
23. Evaluar la determinación de parámetros y procedimientos de accesos autorizados a los sistemas automatizados y presentar las respectivas recomendaciones;
24. Colaborar con otras áreas en la generación y el desarrollo de nuevos servicios, en los aspectos relacionados con su misión;
25. Contribuir a la eficiente administración de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, a fin de mejorar los niveles de productividad de AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.; y,
26. Las demás funciones que le correspondan, en virtud de disposiciones legales, reglamentarias, y las que le sean asignadas por autoridad competente, dentro del ámbito de su misión.

4.4.3.2. ASESORÍA JURÍDICA

4.4.3.2.1. MISIÓN

Procurar la correcta aplicación de las normas legales, a través de la prestación permanente de asesoría de carácter legal para orientar las decisiones y acciones relativas a la misión organizacional; absolver consultas y elaborar documentación sobre asuntos legales en general, contractuales y laborales; ejercer la defensa de los intereses de AGLOMERADOS COTOPAXI S. A. en los juicios en los que interviene como actor o demandado.

4.4.3.2.2. RELACIONES DE DEPENDENCIA

Asesoría Jurídica depende y reporta a la Gerencia General.

4.4.3.2.3. RELACIONES DE COORDINACIÓN

Asesoría Jurídica coordina con Gestión de Operaciones Forestales, Gestión de Operaciones Industriales, Gestión de Operaciones Comerciales, Gestión de Logística, Gestión de Finanzas y Administración, Gestión de Talento Humano y Gestión de Procesos y Tecnología.

4.4.3.2.4. FUNCIONES

1. Brindar asesoría legal, absolver y emitir criterios sobre las consultas de carácter legal a las diferentes áreas de AGLOMERADOS COTOPAXI S. A.;
2. Elaborar o revisar y emitir su criterio sobre todo tipo de poderes, contratos y otros instrumentos jurídicos de diversa naturaleza relacionados con las actividades de la Organización;
3. Ejercer la procuración judicial e intervenir en procesos, así como supervisarlos cuando se encuentren bajo la responsabilidad de abogados externos;
4. Velar por los derechos y defender los intereses de AGLOMERADOS COTOPAXI S. A. en toda clase de juicios que se tramiten ante la justicia ordinaria;
5. Analizar y difundir las normas legales y reglamentarias externas que rigen las actividades y operaciones de la Compañía, y colaborar en procesos de instrucción a funcionarios sobre temas legales;
6. Revisar e informar sobre leyes, decretos, reglamentos, regulaciones, reformas legales, etc., que se relacionen con la actividad de AGLOMERADOS COTOPAXI S. A.;
7. Participar en el proceso de planificación estratégica de la Organización;

8. Ejecutar las demás funciones que les sean asignadas por la Gerencia General dentro del ámbito de su misión.

4.4.3.3. COMITÉ DE GERENCIA

4.4.3.3.1. MISIÓN

Definir estrategias organizacionales de gestión encaminadas al aumento de la productividad y competitividad asegurando los niveles óptimos de calidad, retorno de la inversión y satisfacción de los clientes, que garanticen la sustentabilidad, permanencia y crecimiento de la Empresa.

4.4.3.3.2. RELACIONES DE DEPENDENCIA

Comité de Gerencia depende y reporta a la Gerencia General.

4.4.3.3.3. RELACIONES COORDINACIÓN

Comité de Gerencia coordina con todas las áreas de la Organización.

4.4.3.3.4. FUNCIONES

1. Definir estrategias de gestión encaminadas al aumento de la productividad y competitividad laboral asegurando los niveles óptimos de calidad, retorno de la inversión y satisfacción de los clientes;
2. Elaborar los planes estratégicos de la Empresa que garanticen el cumplimiento de la misión y visión organizacional;
3. Desplegar los planes estratégicos hacia todas las áreas de la Organización mediante procesos de comunicación efectivos que garanticen el conocimiento e involucramiento del personal en dichas estrategias;

4. Analizar niveles de competitividad, productividad e indicadores de gestión organizacionales que permitan la toma oportuna de decisiones;
5. Evaluar el cumplimiento de los planes estratégicos establecidos y generar planes de ajuste de acuerdo a las necesidades organizacionales;
6. Definir estrategias para el desarrollo de nuevos productos e incursión en nuevos mercados;
7. Establecer convenios estratégicos con entidades y organismos externos para el cumplimiento de la misión y visión organizacional;
8. Lograr acuerdos de cooperación interna enfocado al cumplimiento de los proyectos empresariales;
9. Medir el cumplimiento de los presupuestos de la Organización y realizar ajustes necesarios;
10. Definir planes y alternativas de inversión que garanticen la continuidad y crecimiento del negocio;
11. Establecer canales de comunicación efectiva enfocadas a optimizar procesos, mejorar procedimientos e involucrar al personal en todos los temas referidos a la gestión de la Empresa;

4.4.4. NIVEL CREADOR DE VALOR.-

Asegura la entrega de los productos conforme a los requerimientos de los clientes, relacionados con la misión y visión organizacional. Está integrado por:

4.4.4.1. Gestión de Operaciones Forestales

- Patrimonio
 - ✓ Producción de Plantas
 - ✓ Manejo Silvícola
 - ✓ Administración de Haciendas

- Producción y Abastecimiento
 - ✓ Abastecimiento
 - ✓ Aserradero y Patio de Madera

- Control y Apoyo Operacional
 - ✓ Mensura
 - ✓ Investigación

- Responsabilidad Social Empresarial
 - ✓ Relaciones Comunitarias
 - ✓ Relaciones Ambientales

4.4.4.2. Gestión de Operaciones Industriales

- Producción
 - ✓ Producción Aglomerado
 - ✓ Producción MDF
 - ✓ Producción Lijado y Clasificación
 - ✓ Producción Recubrimiento y Corte

- Servicios Industriales
 - ✓ Ingeniería
 - ✓ Mantenimiento Equipo Rodante
 - ✓ Mantenimiento Mecánico
 - ✓ Mantenimiento Eléctrico
 - ✓ Servicios Motrices

4.4.4.3. Gestión de Operaciones Comerciales

- Ventas y Servicio al Cliente
- Mercadeo

4.4.4.4. Gestión de Logística

- Compras y Comercio Exterior
- Bodegas y Control de Inventarios
- Transporte

4.4.4.5. GESTIÓN DE OPERACIONES FORESTALES

4.4.4.5.1. MISIÓN

Programar, coordinar y controlar los procesos de producción de plantas, manejo forestal, cosecha y transporte, compra de bosques y maderas que aseguren la calidad y entrega oportuna de los insumos requeridos para cumplir los planes de producción de acuerdo a la demanda nacional e internacional, así como gestionar el uso óptimo de los recursos forestales.

4.4.4.5.2. ORGANIGRAMA



4.4.4.5.3. RELACIONES DE DEPENDENCIA

Gestión de Operaciones Forestales depende y por tanto reporta a la Gerencia General.

4.4.4.5.4. RELACIONES DE SUPERVISIÓN

Bajo su dependencia se encuentran:

- Producción y Abastecimiento
 - ✓ Abastecimiento
 - ✓ Aserradero y Patio de Madera

- Patrimonio
 - ✓ Producción de Plantas
 - ✓ Manejo Silvícola
 - ✓ Administración de Haciendas

- Control y Apoyo Operacional
 - ✓ Mensura
 - ✓ Investigación

- Responsabilidad Social Empresarial
 - ✓ Relaciones Comunitarias
 - ✓ Relaciones Ambientales

4.4.4.5.5. RELACIONES DE COORDINACIÓN

Gestión de Operaciones Forestales coordina principalmente con Gestión de Operaciones Industriales, Gestión de Operaciones Comerciales y en general con todas las áreas de gestión de la Empresa.

4.4.4.5.6. FUNCIONES

1. Programar y controlar la producción de plantas de acuerdo a la demanda y planes de producción;
2. Planificar, dirigir y controlar la regeneración, aprovechamiento racional y protección de bosques utilizados por la Empresa;
3. Administrar los recursos de las haciendas propias y/o concesionadas para garantizar la provisión de insumos logísticos, de infraestructura y seguridad necesarios para los procesos de abastecimiento;
4. Identificar potenciales proveedores y negociar la compra de bosques y maderas;

5. Evaluar y calificar a proveedores de bosques y maderas;
6. Coordinar el transporte de materias primas a las áreas de procesamiento.
7. Planificar, dirigir y controlar el procesamiento de materias primas básicas requeridas para los procesos de producción y comercialización de madera;
8. Dirigir y controlar los procesos de almacenamiento y conservación de madera;
9. Identificar posibles bosques para la regeneración, aprovechamiento racional y protección;
10. Dirigir y controlar el proceso de recopilación, análisis y documentación de la información forestal;
11. Dirigir proyectos de investigación, desarrollo y mejora de productos e insumos forestales;
12. Dirigir proyectos agropecuarios para mantener las concesiones de agua en cada hacienda mediante cultivos agrícolas conservando el patrimonio;
13. Planificar dirigir y controlar los proyectos de responsabilidad social enmarcados en el desarrollo y formación continua a los miembros de las comunidades aledañas a bosques y haciendas;
14. Promover y difundir información a la comunidad sobre el manejo y cuidado de áreas forestales y naturales;
15. Negociar y establecer acuerdos de mutuo beneficio entre la Empresa y las comunidades para el normal desenvolvimiento de las operaciones forestales;

✓ **PRODUCCIÓN Y ABATECIMIENTO**

MISIÓN

Asegurar el abastecimiento oportuno de madera requeridos por Gestión de Operaciones Industriales, mediante la gestión efectiva de negociación y compra de bosques y/o madera, procesamiento en aserradero, almacenamiento y transporte.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Producción y Abastecimiento depende y reporta a Gestión de Operaciones Forestales.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Bajo su dependencia se encuentran:

- ✓ Abastecimiento
- ✓ Aserradero y Patio de Madera

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Producción y Abastecimiento coordina principalmente con Gestión de Operaciones Industriales, Gestión de Operaciones Comerciales, Control y Apoyo Operacional, Patrimonio y Responsabilidad Social Empresarial.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

1. Planificar las operaciones de procesamiento de madera en el aserradero;
2. Coordinar y realizar seguimiento para el cumplimiento de la programación de cosecha;
3. Coordinar con la Gestión de Operaciones Industriales el abastecimiento de madera de acuerdo a los planes y programas de producción;
4. Coordinar el transporte y entrega oportuna de madera y derivados a Gestión de Operaciones Industriales;
5. Negociar y realizar la compra de bosques y madera de acuerdo a necesidades; así como evaluar y calificar a proveedores;

6. Inspeccionar la calidad de la madera y coordinar con Patrimonio para el corte y la tala de bosques en plantaciones;
7. Realizar el levantamiento, actualización y control de inventario de Aserradero y Patio de Madera e informar oportunamente a Gestión de Operaciones Forestales y Gestión de Operaciones Industriales;
8. Clasificar, organizar y transportar la madera a los patios para su almacenamiento;
9. Colaborar en los proyectos para la elaboración de nuevos productos, mejoramiento y desarrollo de madera;
10. Recolectar, mantener y actualizar la información sobre estadísticas de la producción de madera, que sirva como base para la realización de estudios técnicos y la toma de decisiones;
11. Elaborar el plan operativo del área de Producción y Abastecimiento;
12. Elaborar el presupuesto operativo del área de Producción y Abastecimiento;
13. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
14. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización en los procesos de Abastecimiento y, Aserradero y Patio de Madera;
15. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión del área de Producción y Abastecimiento;
16. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente en los procesos de Abastecimiento y, Aserradero y Patio de Madera;
17. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos en las áreas dependientes;

18. Supervisar la gestión técnica, operativa y administrativa del personal a cargo;
19. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
20. Ejecutar las demás funciones que les sean asignadas por Gestión de Operaciones Forestales, dentro del ámbito de su misión.

✓ **ABASTECIMIENTO**

MISIÓN

Asegurar el abastecimiento oportuno de madera requeridos por Gestión de Operaciones Industriales, mediante la ejecución y manejo responsable de procedimientos técnicos establecidos para la tala y corte; negociación y compra de bosques y/o madera; y transportación de madera y derivados a Aserradero y Patio de Madera.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Abastecimiento depende y reporta a Producción y Abastecimiento.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Abastecimiento coordina principalmente con Gestión de Operaciones Forestales y Gestión de Operaciones Industriales.

FUNCIONES

1. Programar y coordinar con Patrimonio la tala y corte de bosques en las plantaciones de acuerdo a las demandas requeridas por la Gestión de Operaciones Industriales;
2. Inspeccionar la calidad de la madera y proceder al corte y tala de bosques en las plantaciones asignadas;

3. Clasificar y organizar la madera obtenida en los procesos de corte y tala en plantaciones previo a la entrega a Aserradero y Patio de Madera;
4. Coordinar el transporte y entrega de madera y derivados a Aserradero y Patio de Madera;
5. Recolectar, mantener y actualizar la información sobre estadísticas de la producción de madera, que sirva como base para la realización de estudios técnicos y la toma de decisiones;
6. Ejecutar las demás funciones que les sean asignadas por Producción y Abastecimiento dentro del ámbito de su misión.

✓ **ASERRADERO Y PATIO DE MADERA**

MISIÓN

Coordinar y ejecutar las actividades transportación de madera desde los bosques hacia los patios, aserrado, clasificación, organización, almacenamiento de madera en patios y toma de inventarios de manera efectiva y oportuna de acuerdo a estándares establecidos.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Aserradero y Patio de Madera depende y reporta a Producción y Abastecimiento.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Aserradero y Patio de Madera coordina principalmente con Abastecimiento.

FUNCIONES

1. Transportar la madera y derivados obtenidos en plantaciones hacia Aserradero y Patio de Madera;

2. Inspeccionar la calidad de la madera entregada por Abastecimiento para el procesamiento de aserrado, clasificación y almacenamiento en patio de madera;
3. Coordinar y ejecutar las operaciones de procesamiento de madera en el aserradero;
4. Clasificar y organizar la madera procesada en aserrado previo a la entrega a Gestión de Operaciones Industriales;
5. Coordinar el transporte y entrega oportuna de madera y derivados a Gestión de Operaciones Industriales;
6. Realizar el levantamiento, actualización y control de inventario de Aserradero y Patio de Madera e informar oportunamente a Gestión de Operaciones Forestales y Gestión de Operaciones Industriales;
7. Recolectar, mantener y actualizar la información sobre estadísticas de aserrado de madera, que sirva como base para la realización de estudios técnicos y la toma de decisiones;
8. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Producción y Abastecimiento dentro del ámbito de su misión.

✓ **PATRIMONIO**

MISIÓN

Planificar, programar, coordinar y controlar las operaciones de producción de plantas, manejo silvícola y la administración de haciendas, que garanticen la provisión continua de los insumos de producción; así como para salvaguardar las concesiones de agua y conservación del patrimonio.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Patrimonio depende y reporta a Gestión de Operaciones Forestales.

RELACIONES DE SUPERVISIÓN

Bajo su dependencia se encuentran:

- ✓ Producción de Plantas
- ✓ Manejo Silvícola
- ✓ Administración de Haciendas

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Patrimonio coordina principalmente con Producción y Abastecimiento, Control y Apoyo Operacional y Responsabilidad Social Empresarial.

FUNCIONES

1. Planificar, programar, coordinar y controlar la producción de plantas en viveros;
2. Planificar, programar, coordinar y controlar el manejo silvícola de las plantaciones de la Empresa;
3. Dotar de los recursos logísticos, infraestructura y seguridad a las haciendas administradas y concesionadas;
4. Dirigir proyectos agropecuarios para mantener las concesiones de agua en cada hacienda mediante cultivos agrícolas para conservar el patrimonio;
5. Controlar las políticas relativas a la conservación, fomento, protección, investigación, manejo del recurso forestal de las áreas naturales y de vida silvestre;
6. Solicitar y coordinar la adquisición de insumos necesarios para la Gestión de Patrimonio de acuerdo a normas y especificaciones técnicas;
7. Coordinar la contratación de personal requerido para las labores de campo vinculadas a Patrimonio;
8. Elaborar el plan operativo del área de Patrimonio;
9. Elaborar el presupuesto operativo del área de Patrimonio;

10. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
11. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización en los procesos de producción de plantas, manejo silvícola y administración de haciendas;
12. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión del área de Patrimonio;
13. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente en los procesos de producción de plantas, manejo silvícola y administración de haciendas;
14. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos en las áreas dependientes;
15. Supervisar la gestión técnica, operativa y administrativa del personal a cargo;
16. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
17. Ejecutar las demás funciones que les sean asignadas por Gestión de Operaciones Forestales, dentro del ámbito de su misión.

✓ **PRODUCCIÓN DE PLANTAS**

MISIÓN

Planificar y programar las operaciones de producción de plantas en viveros mediante la selección de semillas, preparación de suelos, siembra y recolección de plantas; así como investigar nuevas técnicas de producción enfocadas a optimizar tiempos de reproducción e incrementar los estándares de calidad.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Producción de Plantas depende y reporta a Patrimonio.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Producción de Plantas coordina con Producción y Abastecimiento, Control y Apoyo Operacional y Responsabilidad Social Empresarial.

FUNCIONES

1. Dirigir los procesos de recolección, manipulación y conservación de semillas, abonos, fertilizantes u otros, utilizados en la multiplicación de las plantas;
2. Analizar y dirigir el proceso para la preparación del suelo o medio de cultivo con el fin de obtener las plantas en condiciones de calidad;
3. Analizar y determinar las técnicas de reproducción y propagación seleccionando los productos, materiales e instalaciones requeridas;
4. Planificar y dirigir la recolección, selección y almacenamiento las plantas para su distribución;
5. Investigar nuevas técnicas de producción enfocadas a optimizar tiempos de reproducción e incrementar los estándares de calidad de plantas en viveros;
6. Realizar el mantenimiento y limpieza de viveros;
7. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
8. Ejecutar las demás funciones que les sean asignadas por Patrimonio, dentro del ámbito de su misión.

✓ **MANEJO SILVÍCOLA**

MISIÓN

Planificar, dirigir y controlar las operaciones necesarias para la regeneración, cosecha y protección de bosques, así como para la recolección de los productos, garantizando la producción continua y sostenible de bienes forestales requeridos por la Empresa.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Manejo Silvícola depende y reporta a Patrimonio.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Manejo Silvícola coordina principalmente con Producción de Plantas, Administración de Haciendas, Producción y Abastecimiento, Control y Apoyo Operacional y Responsabilidad Social Empresarial.

FUNCIONES

1. Coordinar y ejecutar la plantación de bienes forestales de acuerdo a técnicas y procedimientos establecidos;
2. Coordinar y ejecutar la cosecha de bienes forestales de acuerdo a técnicas y procedimientos establecidos;
3. Coordinar y aplicar técnicas de tratamiento y cuidado para cultivos de bosques a fin de obtener una producción continua y sostenible;
4. Coordinar y ejecutar la recolección de bienes forestales de acuerdo a técnicas y procedimientos establecidos;
5. Velar por la conservación del medio ambiente y la naturaleza protegiendo cuencas hidrográficas, realizando mantenimiento de pastos y cuidado de bosques y montes en general;

6. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
7. Ejecutar las demás funciones que les sean asignadas por Patrimonio, dentro del ámbito de su misión.

✓ **ADMINISTRACIÓN DE HACIENDAS**

MISIÓN

Administrar los recursos de las haciendas de la Organización permitiendo maximizar la productividad, salvaguardando las concesiones de agua y conservación del patrimonio.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Administración de Haciendas depende y reporta a Patrimonio.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Administración de Haciendas coordina principalmente con Responsabilidad Social Empresarial, Control y Apoyo Operacional, Producción y Abastecimiento, Producción de Plantas y Manejo Silvícola.

FUNCIONES

1. Coordinar la provisión de los servicios de mantenimiento y limpieza de los bienes, instalaciones y áreas de las haciendas;
2. Coordinar la provisión de los servicios de seguridad en las haciendas;
3. Coordinar la provisión de servicios básicos, recursos logísticos e infraestructura necesarios para la gestión en las haciendas;
4. Supervisar y ejecutar proyectos agropecuarios enfocados a la optimización de los recursos en las haciendas;

5. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
6. Ejecutar las demás funciones que les sean asignadas por Patrimonio, dentro del ámbito de su misión.

✓ **CONTROL Y APOYO OPERACIONAL**

MISIÓN

Planificar, dirigir y controlar estudios e investigaciones aplicadas que contribuyan a la regeneración, aprovechamiento racional y protección, a partir del monitoreo de las áreas forestales desde una concepción ecosistémica de los mismos.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Control y Apoyo Operacional depende y reporta a Gestión de Operaciones Forestales.

RELACIONES DE SUPERVISIÓN

Bajo su dependencia se encuentran:

- ✓ Mensura
- ✓ Investigación

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Control y Apoyo Operacional coordina principalmente con Producción y Abastecimiento, Patrimonio y Responsabilidad Social Empresarial.

FUNCIONES

1. Dirigir la recopilación y procesamiento de datos forestales levantados en campo e informar oportunamente a Gestión de Operaciones Forestales para la toma de decisiones;
2. Dirigir la toma de muestras y análisis información u otras enfocada al diseño y elaboración de modelos probabilísticos que permitan determinar el comportamiento actual y futuro del rendimiento volumétrico de plantaciones forestales;
3. Dirigir el levantamiento y actualización de información cartográfica forestal;
4. Analizar y establecer metodologías y técnicas para evaluar el estado de conservación de bosques nativos y del bosques plantados;
5. Realizar estudios para establecer los índices de calidad, tarifas locales de volumen y tarifas de producción, adecuadas a la producción forestal;
6. Realizar estudios para estimar las producciones actuales y futuras de madera en bosques y plantaciones;
7. Dirigir proyectos de investigación aplicada en bosques y plantaciones;
8. Monitorear la existencia de plagas en las plantaciones y tomar acciones correctivas para su control;
9. Monitorear el cumplimiento de estándares, procedimientos e instructivos aplicados a la gestión forestal;
10. Elaborar e implementar estrategias de uso y manejo sustentables de bosques, que permitan mejorar la calidad y sustentabilidad de sus productos;
11. Elaborar el plan operativo del área de Control y Apoyo Operacional;
12. Elaborar el presupuesto operativo del área de Control y Apoyo Operacional;

13. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
14. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización en los procesos de Control y Apoyo Operativo, Mensura e Investigación;
15. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión del área de Control y Apoyo Operacional;
16. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente en los procesos de Control y Apoyo Operativo, Mensura e Investigación;
17. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos en las áreas dependientes;
18. Supervisar la gestión técnica, operativa y administrativa del personal a cargo;
19. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
20. Ejecutar las demás funciones que les sean asignadas por Gestión de Operaciones Forestales, dentro del ámbito de su misión.

✓ **MENSURA**

MISIÓN

Coordinar y ejecutar estudios y proyectos dasométricos para cuantificar y predecir el crecimiento y la producción forestal determinando los arboles a cosechar y su rentabilidad.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Mensura depende y reporta a Control y Apoyo Operacional.

RELACIONES DE COORDINACION

Mensura coordina principalmente con Investigación, Patrimonio y Responsabilidad Social Empresarial.

FUNCIONES

1. Identificar posibles campos de tala mediante el estudio, evaluación y análisis dasométricos;
2. Recopilar y procesar datos forestales levantados en campo e informar oportunamente a Gestión de Operaciones Forestales para la toma de decisiones;
3. Realizar la toma de muestras y analizar información dasométrica u otras enfocada al diseño y elaboración de modelos probabilísticos que permitan determinar el comportamiento actual y futuro del rendimiento volumétrico de plantaciones forestales;
4. Realizar el levantamiento y actualización de información cartográfica forestal;
5. Analizar metodología y técnicas para evaluar el estado de conservación de bosques nativos y del bosques plantados;
6. Realizar estudios para estimar las producciones actuales y futuras de madera en bosques y plantaciones;
7. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Control y Apoyo Operacional dentro del ámbito de su misión.

✓ INVESTIGACIÓN

MISIÓN

Programar, coordinar y ejecutar estudios e investigaciones aplicadas que contribuyan a la regeneración, aprovechamiento racional y protección, a partir del monitoreo de las áreas forestales desde una concepción ecosistemita de los mismos.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Investigación depende y reporta a Control y Apoyo Operacional.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Investigación coordina con Mensura.

FUNCIONES

1. Estudiar y establecer metodologías de investigación aplicada a implantarse en las operaciones forestales de la Organización;
2. Recopilar información de campo mediante la toma de muestras para los proyectos de investigación aplicada;
3. Analizar información de datos recopilados e informar oportunamente a Control y Apoyo Operacional para la toma de decisiones;
4. Documentar toda la información generada en los proyectos de investigación aplicada;
5. Realizar investigaciones forestales enfocadas a la conservación, desarrollo y optimización de bosques naturales y plantaciones;
6. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Control y Apoyo Operacional dentro del ámbito de su misión.

✓ **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

MISIÓN

Dirigir programas, planes y proyectos de responsabilidad social corporativa dirigidos a disminuir los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial; así como generar alternativas de mejora a la calidad de vida de comunidades y actores vinculados al negocio.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Responsabilidad Social Empresarial depende y reporta a Gestión de Operaciones Forestales.

RELACIONES DE SUPERVISIÓN

Bajo su dependencia se encuentran:

- ✓ Relaciones Comunitarias
- ✓ Relaciones Ambientales

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Responsabilidad Social Empresarial coordina con todas las áreas de la Organización.

FUNCIONES

1. Generar e implementar proyectos de desarrollo socio económico de comunidades aledañas;
2. Proponer políticas y normas enfocadas a fomentar el respeto a los derechos de los clientes, consumidores, proveedores de los productos y servicios de la organización;

3. Gestionar proyectos de responsabilidad social que fomenten el respeto al medio ambiente en las actividades realizadas por la empresa; así como velar por el cumplimiento de normas, políticas y regulaciones ambientales que rigen al sector donde se desenvuelve el negocio;
4. Velar por la conservación y mejora de la imagen pública y el reconocimiento empresarial mediante programas y campañas de información al consumidor referidos al manejo responsable y políticas de calidad en las operaciones de la organización;
5. Elaborar el plan operativo del área de Responsabilidad Social Empresarial;
6. Elaborar el presupuesto operativo del área de Responsabilidad Social Empresarial;
7. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
8. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización en los procesos de relaciones comunitarias, relaciones ambientales;
9. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión del área de Responsabilidad Social Empresarial;
10. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Medio Ambiente, Seguridad Industrial, Salud Ocupacional en los procesos de la Organización;

11. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos en las áreas dependientes;
12. Supervisar la gestión técnica, operativa y administrativa del personal a cargo;
13. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
14. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Gestión de Operaciones Forestales, dentro del ámbito de su misión.

✓ **RELACIONES COMUNITARIAS**

MISIÓN

Fomentar el desarrollo socio económico de la comunidad mediante programas y proyectos sociales que fortalezcan las relaciones entre la Organización y las comunidades aledañas a las plantaciones administradas o concesionadas a la Empresa, y comunidad en general.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Relaciones Comunitarias depende y reporta a Responsabilidad Social Empresarial.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Relaciones Comunitarias coordina con todas las áreas de la Organización.

FUNCIONES

1. Planificar y ejecutar proyectos de desarrollo socio económico dirigido hacia las comunidades aledañas a bosques y plantaciones administrados o concesionados por la Empresa;
2. Controlar el cumplimiento de políticas y normas enfocadas a fomentar el respeto a los derechos de los clientes, consumidores, proveedores de los productos y servicios de la organización;
3. Establecer y mantener relaciones con organizaciones y miembros de comunidades que fomenten la negociación de acuerdos y convenios de cooperación que beneficien a las partes y garanticen la gestión responsable en las actividades de operación y producción de la Empresa;
4. Realizar programas y campañas de información a comunidades en temas de responsabilidad social empresarial que generen alternativas de mejora a la calidad de vida de sus integrantes;
5. Realizar estudios de monitoreo de los escenarios de riesgo social, interactuando con los distintos actores sociales, a todos los niveles, y proponer planes y alternativas que disminuyan la exposición a dicho riesgo;
6. Colaborar con Patrimonio en la implementación de los proyectos agropecuarios mediante la gestión efectiva de relaciones comunitarias;
7. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Responsabilidad Social Empresarial;

✓ RELACIONES AMBIENTALES

MISIÓN

Formular modelos de ecoeficiencia, planificar, coordinar y ejecutar programas, planes y proyectos de responsabilidad ambiental empresarial que garanticen la conservación, cuidado y manejo responsable del medio ambiente en todas las operaciones realizadas por la Organización.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Relaciones Ambientales depende y reporta a Responsabilidad Social Empresarial.

RELACIONES DE COORDINACION

Relaciones Ambientales coordina con Producción y Abastecimiento, Control y Apoyo Operacional y Patrimonio.

FUNCIONES

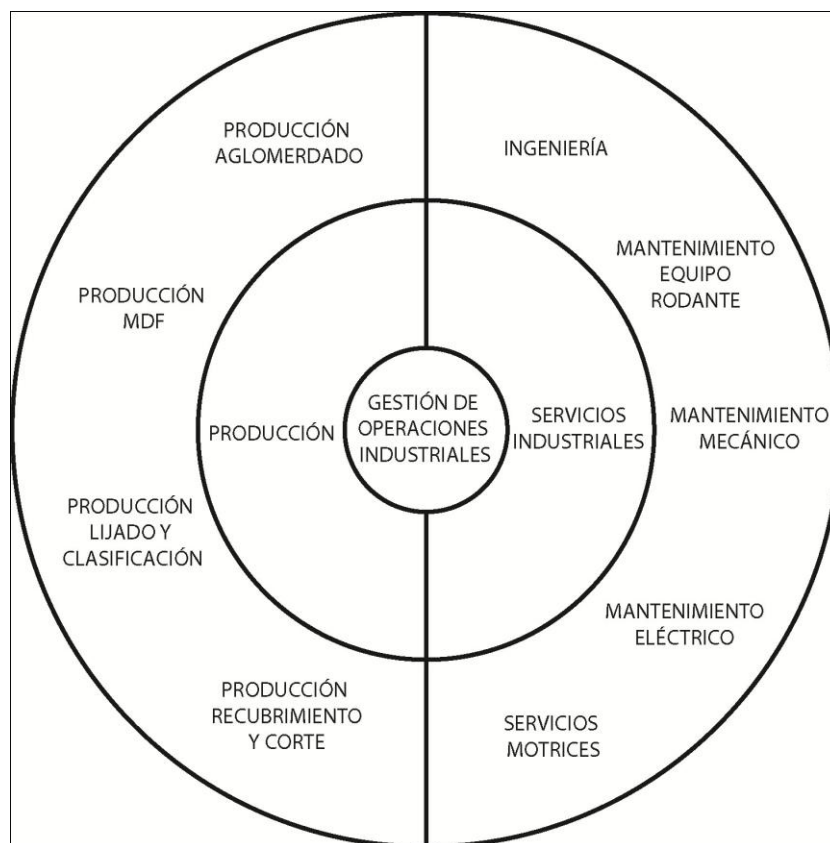
1. Generar e implementar modelos de ecoeficiencia para la Organización en el marco de responsabilidad ambiental;
2. Proponer y definir lineamiento, políticas y normas para la implementación de la ecoeficiencia en las operaciones de la Empresa;
3. Determinar y fomentar el cumplimiento de las etapas establecidas para la implementación de ecoeficiencia en el sector donde se desenvuelve el negocio;
4. Ejecutar, evaluar y controlar proyectos de responsabilidad ambiental empresarial que fomenten el respeto al medio ambiente en las actividades realizadas por la empresa;
5. Identificar los impactos positivos y negativos ambientales de los proyectos y planes de la organización;
6. Velar por la conservación y mejora de la imagen pública y el reconocimiento empresarial mediante programas y campañas de información al consumidor referidos al manejo responsable y políticas de calidad en las operaciones de la organización;
7. Elaborar el plan operativo del área de Responsabilidad Ambiental Empresarial;

4.4.4.6. GESTIÓN DE OPERACIONES INDUSTRIALES

4.4.4.6.1. MISIÓN

Establecer y dirigir los procesos productivos, controlar y garantizar la producción eficiente y responsable de productos de Aglomerado, MDF, otros; los procesos de Lijado y clasificación, Recubrimiento y corte, dentro de los niveles de competitividad, seguridad y calidad que satisfagan los requerimientos y expectativas de los clientes y contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Organización.

4.4.4.6.2. ORGANIGRAMA



4.4.4.6.3. RELACIONES DE DEPENDENCIA

Gestión de Operaciones Industriales depende y por tanto reporta a la Gerencia General.

4.4.4.6.4. RELACIONES DE SUPERVISIÓN

Bajo su dependencia se encuentran:

- Producción
 - ✓ Producción Aglomerado
 - ✓ Producción MDF
 - ✓ Producción Lijado y Clasificación
 - ✓ Producción Recubrimiento y Corte

- Servicios Industriales
 - ✓ Ingeniería
 - ✓ Mantenimiento Equipo Rodante
 - ✓ Mantenimiento Mecánico
 - ✓ Mantenimiento Eléctrico
 - ✓ Servicios Motrices

4.4.4.6.5. RELACIONES DE COORDINACIÓN

Gestión de Operaciones Industriales coordina con todas las áreas de la Organización.

4.4.4.6.6. FUNCIONES

1. Dirigir la elaboración de los planes de producción de la Gestión de Operaciones Industriales y supervisar su cumplimiento;

2. Programar y controlar la producción de aglomerados y MDF de acuerdo a la demanda nacional e internacional;
3. Programar y controlar los procesos de lijado y clasificación de madera de acuerdo a programación de producción;
4. Programar y controlar los procesos de recubrimiento y corte de acuerdo a programación de producción;
5. Coordinar con Producción y abastecimiento el transporte de madera a las áreas de acuerdo a requerimientos de las líneas de producción;
6. Establecer requerimientos y coordinar con Gestión de Logística la provisión de insumos, materiales, máquinas, equipos, otros, requeridos para los procesos de producción y mantenimiento;
7. Asesorar a la Gerencia General sobre asuntos técnicos relacionados a producción y mantenimiento;
8. Dirigir los procesos de mantenimiento preventivo, predictivo, correctivo y proactivo de los equipos y maquinas utilizadas en los procesos productivos;
9. Dirigir y controlar el proceso de recopilación, análisis y documentación de la información de producción que permita la toma de decisiones oportunas por parte de la Gerencia General;
10. Diseñar y dirigir proyectos para el mejoramiento y desarrollo de los productos, así como de instalaciones, máquinas y equipos utilizados en los procesos productivos;
11. Colaborar en la identificación de potenciales proveedores de insumos, materiales, máquinas, equipos utilizados en los procesos de producción y mantenimiento;
12. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente.
13. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Gerencia General, dentro del ámbito de su misión.

✓ **PRODUCCIÓN**

MISIÓN

Panificar, dirigir y controlar los planes, programas y procesos de producción de aglomerados, MDF, lijado y clasificación, recubrimiento y corte, dentro de las normas, procedimientos y estándares establecidos con el fin de satisfacer de manera oportuna la demanda de los clientes.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Producción depende y reporta a Gestión de Operaciones Industriales.

RELACIONES DE SUPERVISIÓN

Bajo su dependencia se encuentran:

- ✓ Producción Aglomerado
- ✓ Producción MDF
- ✓ Producción Lijado y Clasificación
- ✓ Producción Recubrimiento y Corte

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Producción coordina principalmente con Gestión de Operaciones Forestales, Gestión de Logística y en general con todas las áreas de la Empresa.

FUNCIONES

1. Ejecutar los planes de producción de la Gestión de Operaciones Industriales de acuerdo a la demanda nacional e internacional, y supervisar su cumplimiento;

2. Controlar los procesos productivos de Aglomerado de acuerdo a planes de producción y ajustados a estándares y normas de calidad establecidas;
3. Ejecutar y controlar los procesos de lijado y clasificación de madera de acuerdo a programación de producción;
4. Ejecutar y controlar los procesos de recubrimiento y corte de acuerdo a programación de producción;
5. Verificar la calidad y cantidad de las maderas entregadas por Producción y Abastecimiento a las áreas de producción;
6. Coordinar con Gestión de Operaciones Industriales la provisión de insumos, materiales, máquinas, equipos y otros, requeridos para los procesos de producción;
7. Proponer planes de mejora a la Gestión de Operaciones Industriales en aspectos relacionados a producción;
8. Coordinar el mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de los equipos y máquinas utilizadas en los procesos productivos;
9. Controlar el proceso de recopilación, análisis y documentación de la información de producción que permita la toma de decisiones oportunas por parte de la Gestión de Operaciones Industriales;
10. Implementar proyectos para el mejoramiento y desarrollo de los procesos productivos de Aglomerado, MDF, lijado y clasificación de madera, y recubrimiento y corte;
11. Analizar y/o actualizar manuales, reglamentos e instructivos para la correcta aplicación y operación de los equipos, máquinas y herramientas utilizadas en los procesos productivos;
12. Elaborar el plan operativo de Producción;
13. Elaborar el presupuesto operativo de Producción;
14. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
15. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización en los procesos de producción de Aglomerado, MDF, Lijada y clasificación, Recubrimiento y corte;

16. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión del área de Producción;
17. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente en los procesos de Producción Aglomerado, MDF, Lijado y Clasificación, Recubrimiento y corte;
18. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos en las áreas dependientes;
19. Supervisar la gestión técnica, operativa y administrativa del personal a cargo;
20. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
21. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Gestión de Operaciones Industriales, dentro del ámbito de su misión.

✓ **PRODUCCIÓN AGLOMERADO**

MISIÓN

Producir productos de Aglomerado de calidad de acuerdo a estándares que satisfagan la demanda de clientes a nivel nacional e internacional, optimizando recursos, cumpliendo con los tiempos óptimos y garantizando el cumplimiento de los planes de producción.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Producción Aglomerado depende y reporta a Producción.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Producción de Aglomerado coordina principalmente con Producción MDF, Producción Lijado y Clasificación, y Producción Recubrimiento y Corte.

FUNCIONES

1. Ejecutar y controlar los procesos productivos de Aglomerado de acuerdo a planes de producción ajustados a estándares y normas de calidad establecidas;
2. Verificar la calidad y cantidad de las maderas entregadas por Producción y Abastecimiento para la producción de Aglomerado;
3. Solicitar a Gestión de Operaciones Industriales la provisión de insumos, materiales, máquinas, equipos y otros, requeridos para los procesos de producción de Aglomerado;
4. Aplicar las normas de seguridad industrial, salud ocupacional y ambiente dentro de los procesos de producción de Aglomerado;
5. Ejecutar los procesos definidos para la producción de Aglomerado, y proponer planes de mejora a Producción de acuerdo a necesidades organizacionales;
6. Coordinar las actividades de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de los equipos y máquinas utilizadas en los procesos productivos de Aglomerado;
7. Ejecutar el proceso de recopilación, análisis y documentación de la información de producción de Aglomerado que permita la toma de decisiones oportunas por parte de Producción;
8. Ejecutar proyectos definidos por Gestión de Operaciones Industriales para el mejoramiento y desarrollo de los procesos productivos de Aglomerado;
9. Analizar y/o actualizar manuales, reglamentos e instructivos para la correcta aplicación y operación de los equipos, máquinas y herramientas utilizadas en los procesos productivos de Aglomerado;

10. Coordinar actividades de procesos productivos con Producción MDF, Producción Lijado y Clasificación, Producción Recubrimiento y corte;
11. Colaborar en procesos de emergencia de planta ejecutando actividades designadas por Gestión de Operaciones Industriales;
12. Velar por el cuidado y buen uso de los equipos, máquinas y herramientas asignadas para los procesos de producción de Aglomerado;
13. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Producción, dentro del ámbito de su misión.

✓ **PRODUCCIÓN MDF**

MISIÓN

Producir productos MDF de calidad de acuerdo a estándares que satisfagan la demanda de clientes a nivel nacional e internacional, optimizando recursos, cumpliendo con los tiempos óptimos y garantizando el cumplimiento de los planes de producción.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Producción MDF depende y reporta a Producción.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Producción MDF coordina principalmente con Producción de Aglomerado, Producción Lijado y Clasificación, y Producción Recubrimiento y Corte.

FUNCIONES

1. Ejecutar y controlar los procesos productivos de MDF de acuerdo a planes de producción ajustados a estándares y normas de calidad establecidas;

2. Verificar la calidad y cantidad de las maderas entregadas por Producción y Abastecimiento para la producción de MDF;
3. Solicitar a Gestión de Operaciones Industriales la provisión de insumos, materiales, máquinas, equipos y otros, requeridos para los procesos de producción de MDF;
4. Aplicar las normas de seguridad industrial, salud ocupacional y ambiente dentro de los procesos de producción de MDF;
5. Ejecutar los procesos definidos para la producción de MDF, y proponer planes de mejora a Producción de acuerdo a necesidades organizacionales;
6. Coordinar las actividades de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de los equipos y máquinas utilizadas en los procesos productivos de MDF;
7. Ejecutar el proceso de recopilación, análisis y documentación de la información de producción de MDF que permita la toma de decisiones oportunas por parte de Producción;
8. Ejecutar proyectos definidos por Gestión de Operaciones Industriales para el mejoramiento y desarrollo de los procesos productivos de MDF;
9. Analizar y/o actualizar manuales, reglamentos e instructivos para la correcta aplicación y operación de los equipos, máquinas y herramientas utilizadas en los procesos productivos de MDF;
10. Coordinar actividades de procesos productivos con Producción Aglomerado, Producción Lijado y Clasificación, Producción Recubrimiento y corte;
11. Colaborar en procesos de emergencia de planta ejecutando actividades designadas por Gestión de Operaciones Industriales;
12. Velar por el cuidado y buen uso de los equipos, máquinas y herramientas asignadas para los procesos de producción de Aglomerado;
13. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Producción, dentro del ámbito de su misión.

✓ **PRODUCCIÓN LIJADO Y CLASIFICACIÓN**

MISIÓN

Procesar la madera mediante el lijado y clasificación para obtener productos de calidad de acuerdo a estándares que satisfagan la demanda de clientes a nivel nacional e internacional, optimizando recursos, cumpliendo con los tiempos óptimos y garantizando el cumplimiento de los planes de producción.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Producción Lijado y Clasificación depende y reporta a Producción.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Producción Lijado y Clasificación coordina principalmente con Producción de Aglomerado, Producción MDF, y Producción Recubrimiento y Corte.

FUNCIONES

1. Ejecutar y controlar los procesos productivos de Lijado y Clasificación de acuerdo a planes de producción ajustados a estándares y normas de calidad establecidas;
2. Solicitar a Gestión de Operaciones Industriales la provisión de insumos, materiales, máquinas, equipos y otros, requeridos para los procesos de producción de Lijado y Clasificación;
3. Aplicar las normas de seguridad industrial, salud ocupacional y ambiente dentro de los procesos de producción de Lijado y Clasificación;
4. Ejecutar los procesos definidos para la producción de Lijado y Clasificación, y proponer planes de mejora a Producción de acuerdo a necesidades organizacionales;

5. Coordinar las actividades de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de los equipos y máquinas utilizadas en los procesos productivos de Lijado y Clasificación;
6. Ejecutar el proceso de recopilación, análisis y documentación de la información de producción de Lijado y Clasificación que permita la toma de decisiones oportunas por parte de Producción;
7. Ejecutar proyectos definidos por Gestión de Operaciones Industriales para el mejoramiento y desarrollo de los procesos productivos de Lijado y Clasificación;
8. Analizar y/o actualizar manuales, reglamentos e instructivos para la correcta aplicación y operación de los equipos, máquinas y herramientas utilizadas en los procesos productivos de Lijado y Clasificación;
9. Coordinar actividades de procesos productivos con Producción Aglomerado, Producción MDF, Producción Recubrimiento y corte;
10. Colaborar en procesos de emergencia de planta ejecutando actividades designadas por Gestión de Operaciones Industriales;
11. Velar por el cuidado y buen uso de los equipos, máquinas y herramientas asignadas para los procesos de producción de Lijado y Clasificación;
12. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Producción, dentro del ámbito de su misión.

✓ **PRODUCCIÓN RECUBRIMIENTO Y CORTE**

MISIÓN

Procesar la madera mediante el recubrimiento y corte para obtener productos de calidad de acuerdo a estándares que satisfagan la demanda de clientes a nivel nacional e internacional, optimizando recursos, cumpliendo con los tiempos óptimos y garantizando el cumplimiento de los planes de producción.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Producción Recubrimiento y corte depende y reporta a Producción.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Producción Recubrimiento y Corte coordina principalmente con Producción de Aglomerado, Producción MDF, y Producción Lijado y Clasificación.

FUNCIONES

1. Ejecutar y controlar los procesos productivos de Recubrimiento y corte de acuerdo a planes de producción ajustados a estándares y normas de calidad establecidas;
2. Solicitar a Gestión de Operaciones Industriales la provisión de insumos, materiales, máquinas, equipos y otros, requeridos para los procesos de producción de Recubrimiento y Corte;
3. Aplicar las normas de seguridad industrial, salud ocupacional y ambiente dentro de los procesos de producción de Recubrimiento y Corte;
4. Ejecutar los procesos definidos para la producción de Recubrimiento y Corte, y proponer planes de mejora a Producción de acuerdo a necesidades organizacionales;
5. Coordinar las actividades de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de los equipos y máquinas utilizadas en los procesos productivos de Recubrimiento y Corte;
6. Ejecutar el proceso de recopilación, análisis y documentación de la información de producción de Recubrimiento y Corte que permita la toma de decisiones oportunas por parte de Producción;
7. Ejecutar proyectos definidos por Gestión de Operaciones Industriales para el mejoramiento y desarrollo de los procesos productivos de Recubrimiento y Corte;
8. Analizar y/o actualizar manuales, reglamentos e instructivos para la correcta aplicación y operación de los equipos, máquinas y

herramientas utilizadas en los procesos productivos de Recubrimiento y Corte;

9. Coordinar actividades de procesos productivos con Producción Aglomerado, Producción MDF, Producción Lijado y Clasificación;
10. Colaborar en procesos de emergencia de planta ejecutando actividades designadas por Gestión de Operaciones Industriales;
11. Velar por el cuidado y buen uso de los equipos, máquinas y herramientas asignadas para los procesos de producción de Recubrimiento y Corte;
12. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Producción, dentro del ámbito de su misión.

✓ **SERVICIOS INDUSTRIALES**

MISIÓN

Garantizar el óptimo funcionamiento, conservación, y disponibilidad de los equipos, sistemas, maquinarias e instalaciones industriales utilizados en los procesos productivos de la Organización; mediante la gestión efectiva de los procesos de mantenimiento, optimizando costos y recursos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Servicios Industriales depende y reporta a la Gestión de Operaciones Industriales.

RELACIONES DE SUPERVISIÓN

Bajo su dependencia se encuentran:

- ✓ Ingeniería
- ✓ Mantenimiento Equipo Rodante
- ✓ Mantenimiento Mecánico

- ✓ Mantenimiento Eléctrico
- ✓ Servicios Motrices

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Servicios Industriales coordina con todas las áreas de Gestión de Operaciones Industriales, y demás áreas vinculadas a los procesos productivos.

FUNCIONES

1. Dirigir las operaciones de mantenimiento industrial; disminuyendo los niveles de siniestralidad, costos derivados de accidentes, avería y parada de maquinarias, así como incrementar los niveles de protección del personal e instalaciones;
2. Dirigir los procesos de construcción y adecuación de instalaciones, equipos y maquinaria requeridas para el mantenimiento;
3. Elaborar informes de la gestión realizada de mantenimiento y presentar oportunamente a Gestión de Operaciones Industriales para la toma de decisiones;
4. Coordinar la provisión de insumos, materiales, equipos y herramientas necesarios para la ejecución y cumplimiento de los planes de mantenimiento;
5. Coordinar la elaboración y/o actualización de manuales y procedimientos de mantenimiento;
6. Asesorar a Gestión de Operaciones Industriales en aspectos técnicos competentes a Servicios Industriales;
7. Elaborar el plan operativo de Servicios Industriales;
8. Elaborar el presupuesto operativo de Servicios Industriales;
9. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
10. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la

Organización en los procesos de Ingeniería, Mantenimiento de Equipo Rodante, Mantenimiento Mecánico, Mantenimiento Eléctrico, y Servicios Motrices;

11. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión del área de Servicios Industriales;
12. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente en los procesos de Ingeniería, Mantenimiento de Equipo Rodante, Mantenimiento Mecánico, Mantenimiento Eléctrico, y Servicios Motrices
13. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos en las áreas dependientes;
14. Supervisar la gestión técnica, operativa y administrativa del personal a cargo;
15. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
16. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Gestión de Operaciones Industriales, dentro del ámbito de su misión.

✓ INGENIERÍA

MISIÓN

Analizar, evaluar y auditar la gestión, los recursos utilizados y el alcance del mantenimiento mecánico, eléctrico e instrumentación de las instalaciones de la Empresa que contribuyan a la disminución de riesgos y accidentes, y en general a incrementar los niveles de protección integral del personal e instalaciones de la organización.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Ingeniería depende y reporta a Servicios Industriales.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Ingeniería coordina principalmente con todas las áreas de Servicios Industriales y áreas vinculadas a los procesos productivos.

FUNCIONES

1. Auditar la gestión del mantenimiento industrial de los equipos, sistemas, maquinaria e instalaciones de la Organización;
2. Revisar y actualizar las prácticas de mantenimiento a fin de determinar los niveles de conservación y deterioro de equipos, sistemas, maquinaria e instalaciones de la Organización;
3. Ejecutar las operaciones del plan de Ingeniería; disminuyendo los niveles de siniestralidad, costos derivados de accidentes, avería y parada de maquinarias;
4. Asesorar en la construcción de instalaciones, equipos y maquinaria de mantenimiento;
5. Elaborar informes técnicos de Ingeniería y presentar oportunamente a Servicios Industriales, priorizando la ejecución de actividades y planes de intervención que disminuyan la exposición al riesgo e incrementen los niveles de protección del personal e instalaciones;
6. Definir especificaciones técnicas y solicitar a Servicios Industriales la provisión de insumos necesarios para la ejecución de Ingeniería;
7. Elaborar, actualizar y difundir prácticas, manuales y procedimientos de Ingeniería de mantenimiento;

8. Aplicar y controlar el cumplimiento de normas de seguridad industrial, salud ocupacional y ambiente dentro de los procesos de Ingeniería;
9. Asesorar a Servicios Industriales y áreas usuarias en aspectos técnicos competentes a Ingeniería;
10. Colaborar con otras áreas en la generación y el desarrollo de nuevos productos, en los aspectos relacionados con Ingeniería;
11. Ejecutar proyectos definidos por Gestión de Operaciones Industriales para el mejoramiento y desarrollo de los procesos de Ingeniería;
12. Coordinar actividades de Ingeniería con Mantenimiento de Equipo rodante, Mantenimiento Mecánico, Mantenimiento Eléctrico y Servicios Motrices;
13. Colaborar en procesos de emergencia de planta ejecutando actividades designadas por Gestión de Operaciones Industriales;
14. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Servicios Industriales, dentro del ámbito de su misión.

✓ **MANTENIMIENTO EQUIPO RODANTE**

MISIÓN

Controlar y mantener el óptimo funcionamiento y disponibilidad de operación de la flota vehicular y/o equipo rodante utilizados por la Empresa, con el objetivo de maximizar la productividad organizacional.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Mantenimiento de Equipo rodante depende y reporta a Servicios Industriales.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Mantenimiento de Equipo rodante coordina con Ingeniería, Mantenimiento Mecánico, Mantenimiento Eléctrico y Servicios Motrices.

FUNCIONES

1. Ejecutar las operaciones del plan de mantenimiento de la flota vehicular y/o equipo rodante utilizados por la Empresa;
2. Definir especificaciones técnicas y solicitar a Servicios Industriales la provisión de repuestos, materiales e insumos necesarios para la ejecución del mantenimiento de equipo rodante;
3. Evaluar el grado de eficiencia y duración de las reparaciones de equipos rodantes, y presentar informes oportunamente a Servicios Industriales para la toma de decisiones;
4. Elaborar y/o actualizar manuales y procedimientos de mantenimiento de la flota vehicular y/o equipo rodante utilizados por la Empresa;
5. Aplicar las normas de seguridad industrial, salud ocupacional y ambiente dentro de los procesos de mantenimiento de equipo rodante;
6. Ejecutar actividades de mantenimiento de la flota vehicular y/o equipo rodante de acuerdo a requerimientos de las áreas usuarias;
7. Asesorar a Servicios Industriales y áreas usuarias en aspectos técnicos competentes al mantenimiento de equipo rodante;
8. Colaborar con otras áreas en la generación y el desarrollo de nuevos productos, en los aspectos relacionados con mantenimiento de equipo rodante;
9. Ejecutar proyectos definidos por Gestión de Operaciones Industriales para el mejoramiento y desarrollo de los procesos de mantenimiento de equipo rodante;
10. Coordinar actividades de mantenimiento de equipo rodante con Ingeniería, Mantenimiento Mecánico, Mantenimiento Eléctrico y Servicios Motrices;
11. Coordinar y controlar el mantenimiento de equipo rodante realizado por entidades externas contratadas por la Empresa;
12. Colaborar en procesos de emergencia de planta ejecutando actividades designadas por Gestión de Operaciones Industriales;

13. Velar por el cuidado y buen uso de la flota vehicular y/o equipo rodante utilizados por la Empresa;
14. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Servicios Industriales, dentro del ámbito de su misión.

✓ **MANTENIMIENTO MECÁNICO**

MISIÓN

Controlar y mantener el óptimo funcionamiento mecánico de equipos, sistemas, y maquinaria industrial utilizada en los procesos productivos de Gestión de Operaciones Forestales e Industriales, con el objetivo de maximizar la productividad de la Empresa.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Mantenimiento Mecánico depende y reporta a Servicios Industriales.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Mantenimiento Mecánico coordina con Ingeniería, Mantenimiento Equipo Rodante, Mantenimiento Eléctrico y Servicios Motrices.

FUNCIONES

1. Ejecutar las operaciones del plan de mantenimiento mecánico de equipos, sistemas, y maquinaria industrial utilizada en los procesos productivos de Gestión de Operaciones Forestales e Industriales;
2. Definir especificaciones técnicas y solicitar a Servicios Industriales la provisión de repuestos, piezas y materiales necesarios para la ejecución del mantenimiento mecánico de equipos, sistemas, y maquinaria industrial utilizada en los procesos productivos de Gestión de Operaciones Forestales e Industriales;

3. Evaluar el grado de eficiencia y duración de las reparaciones mecánicas efectuadas, y presentar informes oportunamente a Servicios Industriales para la toma de decisiones;
4. Elaborar y/o actualizar manuales y procedimientos de mantenimiento mecánico de equipos, sistemas, y maquinaria industrial utilizada en los procesos productivos de Gestión de Operaciones Forestales e Industriales;
5. Aplicar las normas de seguridad industrial, salud ocupacional y ambiente dentro de los procesos de mantenimiento mecánico;
6. Ejecutar actividades de mantenimiento mecánico preventivo, predictivo y correctivo de los equipos y máquinas utilizadas en los procesos productivos de acuerdo a requerimientos de las áreas usuarias;
7. Asesorar a Servicios Industriales y áreas usuarias en aspectos técnicos competentes al mantenimiento mecánico;
8. Colaborar con otras áreas en la generación y el desarrollo de nuevos productos, en los aspectos relacionados con mantenimiento mecánico;
9. Ejecutar proyectos definidos por Gestión de Operaciones Industriales para el mejoramiento y desarrollo de los procesos de mantenimiento mecánico: modernización, racionalización y optimización de las máquinas, sistemas y equipos mecánicos;
10. Coordinar actividades de mantenimiento mecánico con Ingeniería, Mantenimiento Equipo Rodante, Mantenimiento Eléctrico y Servicios Motrices;
11. Colaborar en procesos de emergencia de planta ejecutando actividades designadas por Gestión de Operaciones Industriales;
12. Velar por el cuidado y buen uso de los equipos, máquinas y herramientas asignadas para los procesos de mantenimiento mecánico;
13. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Servicios Industriales, dentro del ámbito de su misión.

✓ **MANTENIMIENTO ELÉCTRICO**

MISIÓN

Controlar y mantener el óptimo funcionamiento eléctrico de equipos, sistemas, instalaciones y maquinaria industrial utilizada en los procesos productivos de Gestión de Operaciones Forestales e Industriales, con el objetivo de maximizar la productividad de la Empresa.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Mantenimiento Eléctrico depende y reporta a Servicios Industriales.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Mantenimiento Eléctrico coordina con Ingeniería, Mantenimiento Equipo Rodante, Mantenimiento Mecánico y Servicios Motrices.

FUNCIONES

1. Ejecutar las operaciones del plan de mantenimiento eléctrico de equipos, sistemas, instalaciones y maquinaria industrial utilizada en los procesos productivos de Gestión de Operaciones Forestales e Industriales;
2. Definir especificaciones técnicas y solicitar a Servicios Industriales la provisión de repuestos, piezas y materiales necesarios para la ejecución del mantenimiento eléctrico de equipos, sistemas, instalaciones y maquinaria industrial utilizada en los procesos productivos de Gestión de Operaciones Forestales e Industriales;
3. Evaluar el grado de eficiencia y duración de las reparaciones eléctricas efectuadas, y presentar informes oportunamente a Servicios Industriales para la toma de decisiones;

4. Elaborar y/o actualizar manuales y procedimientos de mantenimiento eléctrico de equipos, sistemas, instalaciones y maquinaria industrial utilizada en los procesos productivos de Gestión de Operaciones Forestales e Industriales;
5. Aplicar las normas de seguridad industrial, salud ocupacional y ambiente dentro de los procesos de mantenimiento mecánico;
6. Ejecutar actividades de mantenimiento eléctrico preventivo, predictivo y correctivo de los equipos, máquinas e instalaciones eléctricas utilizadas en los procesos productivos de acuerdo a requerimientos de las áreas usuarias;
7. Asesorar a Servicios Industriales y áreas usuarias en aspectos técnicos competentes al mantenimiento eléctrico;
8. Colaborar con otras áreas en la generación y el desarrollo de nuevos productos, en los aspectos relacionados con mantenimiento eléctrico;
9. Ejecutar proyectos definidos por Gestión de Operaciones Industriales para el mejoramiento y desarrollo de los procesos de mantenimiento eléctrico: modernización, racionalización y optimización de las máquinas, sistemas, instalaciones y equipos eléctricos;
10. Coordinar actividades de mantenimiento eléctrico con Ingeniería, Mantenimiento Equipo Rodante, Mantenimiento Mecánico y Servicios Motrices;
11. Colaborar en procesos de emergencia de planta ejecutando actividades designadas por Gestión de Operaciones Industriales;
12. Velar por el cuidado y buen uso de los equipos, máquinas y herramientas asignadas para los procesos de mantenimiento eléctrico;
13. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Servicios Industriales, dentro del ámbito de su misión.

✓ **SERVICIOS MOTRICES**

MISIÓN

Controlar y mantener el óptimo funcionamiento máquinas motrices utilizada en los procesos productivos de Gestión de Operaciones Forestales e Industriales, con el objetivo de maximizar la productividad de la Empresa.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Servicios motrices depende y reporta a Servicios Industriales.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Servicios Motrices coordina con Ingeniería, Mantenimiento Equipo Rodante, Mantenimiento Mecánico y Mantenimiento Eléctrico.

FUNCIONES

1. Ejecutar las operaciones del plan de mantenimiento máquinas motrices utilizada en los procesos productivos de Gestión de Operaciones Forestales e Industriales;
2. Definir especificaciones técnicas y solicitar a Servicios Industriales la provisión de repuestos, materiales e insumos necesarios para la ejecución del mantenimiento motriz de maquinaria industrial utilizada en los procesos productivos de Gestión de Operaciones Forestales e Industriales;
3. Evaluar el grado de eficiencia y duración de las reparaciones motrices efectuadas, y presentar informes oportunamente a Servicios Industriales para la toma de decisiones;
4. Elaborar y/o actualizar manuales y procedimientos de mantenimiento motriz de las máquinas utilizadas en los procesos productivos de Gestión de Operaciones Forestales e Industriales;

5. Aplicar las normas de seguridad industrial, salud ocupacional y ambiente dentro de los procesos de mantenimiento de Servicios Motrices;
6. Ejecutar actividades de mantenimiento motriz de las máquinas utilizadas en los procesos productivos de acuerdo a requerimientos de las áreas usuarias;
7. Asesorar a Servicios Industriales y áreas usuarias en aspectos técnicos competentes al mantenimiento de Servicios Motrices;
8. Colaborar con otras áreas en la generación y el desarrollo de nuevos productos, en los aspectos relacionados con mantenimiento de Servicios Motrices;
9. Ejecutar proyectos definidos por Gestión de Operaciones Industriales para el mejoramiento y desarrollo de los procesos de mantenimiento de Servicios Motrices;
10. Coordinar actividades de mantenimiento motriz con Ingeniería, Mantenimiento Equipo Rodante, Mantenimiento Mecánico y Mantenimiento Eléctrico;
11. Colaborar en procesos de emergencia de planta ejecutando actividades designadas por Gestión de Operaciones Industriales;
12. Velar por el cuidado y buen uso de los equipos, máquinas, insumos y herramientas asignadas para los procesos de mantenimiento de Servicios Motrices;
13. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Servicios Industriales, dentro del ámbito de su misión.

4.4.4.7. GESTIÓN DE OPERACIONES COMERCIALES

4.4.4.7.1. MISIÓN

Asegurar que la Organización cuente con un mercado permanente y en crecimiento que contribuya con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, mediante la formulación e implantación de planes, políticas, normas y procedimientos de administración del mercado, así como el desarrollo de nuevos productos, asegurando los niveles de satisfacción integral de los clientes.

4.4.4.7.2. ORGANIGRAMA



4.4.4.7.3. RELACIONES DE DEPENDENCIA

Gestión de Operaciones Comerciales depende y por tanto reporta a la Gerencia General.

4.4.4.7.4. RELACIONES DE SUPERVISIÓN

Bajo su dependencia se encuentran:

- Ventas y Servicio al Cliente
- Mercadeo

4.4.4.7.5. RELACIONES DE COORDINACIÓN

Gestión de Operaciones Comerciales coordina con todas las áreas de la Organización.

4.4.4.7.6. FUNCIONES

1. Dirigir la elaboración del presupuesto de ventas de la Organización;
2. Controlar y realizar seguimiento al presupuesto de ventas para el cumplimiento de objetivos de la Organización;
3. Identificar, mantener y fortalecer relaciones con clientes potenciales de la Organización;
4. Dirigir el proceso de relaciones públicas de la compañía a nivel nacional e internacional para asegurar el cumplimiento de objetivos organizacionales;
5. Coordinar el proceso de apoyo a otras áreas en aspectos vinculados con los procesos de Gestión de Operaciones Comerciales;
6. Identificar mercados que se encuentren estructurados por variables que afecten a las decisiones de compra y estrategias para mantenerlos o captarlos según los intereses de la Organización;
7. Contar con información actualizada sobre el comportamiento del mercado, en variables tales como: oferta, demanda, participación, proyecciones, amenazas y oportunidades;
8. Elaborar informes para la Gerencia General tomando como base las estadísticas de ventas que incluyan conclusiones y recomendaciones en función de los intereses de la Organización;
9. Coordinar las ventas y despachos con Gestión de Operaciones Forestales, Gestión de Operaciones Industriales y Gestión de Logística, de tal manera que sea compatible con los niveles de producción y programas de mantenimiento;

10. Establecer estrategias, políticas, normas y procedimientos comerciales que mantengan y aumenten el nivel de satisfacción de los clientes;
11. Controlar el cumplimiento de la normatividad establecida para la venta y servicio al cliente y mercadeo;
12. Colaborar en la realización de estudios para adecuar los productos conforme a las necesidades y expectativas de los clientes finales y distribuidores;
13. Establecer las condiciones para la provisión de los bienes y servicios logísticos necesarios para el funcionamiento eficiente y efectivo de los procesos de comercialización, y la entrega de productos que satisfagan las expectativas de los clientes;
14. Dirigir la elaboración de los perfiles para la generación de nuevos productos o rediseño de los existentes, que satisfagan las necesidades del mercado;
15. Ejecutar las demás funciones que les sean asignadas por la Gerencia General dentro del ámbito de su misión.

✓ **VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE**

MISIÓN

Atender la demanda del portafolio de clientes existentes identificando sus necesidades y proveyendo de productos que satisfagan sus expectativas en cuanto al precio, calidad y oportunidad; así como identificar e incorporar a potenciales clientes dentro del ámbito de los productos asignados.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Ventas y Servicio al Cliente depende y reporta a Gestión de Operaciones Comerciales.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Ventas y Servicio al Cliente coordina principalmente con Mercadeo.

FUNCIONES

1. Identificar e incorporar a nuevos clientes potenciales al portafolio;
2. Supervisar el proceso de atención al cliente para mantener y garantizar la satisfacción de los clientes;
3. Establecer y fomentar mecanismos de comunicación y retroalimentación con distribuidores sobre los productos de la Organización;
4. Realizar estudios de pronóstico de la demanda de productos asignados;
5. Coordinar la atención de reclamos de clientes sobre productos defectuosos mediante la inspección técnica por parte de gestión de Operaciones Industriales;
6. Planificar, coordinar y supervisar el proceso de capacitación a usuarios y al canal de distribución sobre la cartera de productos de la Organización;
7. Proponer y desarrollar estrategias de ventas para los productos bajo su responsabilidad, adaptándolas de acuerdo a los cambios de mercado;
8. Comercializar el portafolio de productos de la Organización para el cumplimiento de los objetivos comerciales;
9. Proponer políticas de venta de los productos, precios, plazos, garantías, servicios añadidos y descuentos de acuerdo con el mercado objetivo, la competencia, hábitos de compra, conforme con la estrategia comercial de la Organización;
10. Organizar y coordinar las ventas de productos y su distribución, en función del número de clientes y su distribución geográfica, en procura de optimizar los recursos humanos y materiales disponibles;

11. Analizar los estudios de mercado para observar la evolución de los productos de la Organización y de la competencia que permita la toma objetiva de decisiones;
12. Colaborar en la definición de características de nuevos productos o modificaciones a los existentes en base a las demandas y expectativas de los clientes y distribuidores;
13. Colaborar en el proceso de diseño, ejecución y control de las campañas de publicidad y promoción de sus productos;
14. Elaborar el plan operativo de Ventas y Servicio al Cliente;
15. Elaborar el presupuesto operativo Ventas y Servicio al Cliente;
16. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
17. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Empresa en los procesos de Ventas y Servicio al Cliente;
18. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión del área de Ventas y Servicio al Cliente;
19. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente en los procesos de Ventas y Servicio al Cliente;
20. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos de Ventas y Servicio al Cliente;
21. Supervisar la gestión técnica, operativa y administrativa del personal a cargo;
22. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
23. Ejecutar las demás funciones que les sean asignadas por Gestión de Operaciones Comerciales dentro del ámbito de su misión.

✓ **MERCADEO**

MISIÓN

Asegurar que la Organización cuente con un mercado permanente y en crecimiento que contribuya al logro de los objetivos, mediante el desarrollo de nuevos productos y la actualización de los productos existentes manteniendo y aumentando los niveles de satisfacción de los clientes.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Mercadeo depende y reporta a Gestión de Operaciones Comerciales.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Mercadeo coordina con todas las áreas de Ventas y Servicio al Cliente y Gestión de Operaciones Industriales.

FUNCIONES

1. Desarrollar y ejecutar programas de inteligencia de mercado de acuerdo a los objetivos estratégicos organizacionales;
2. Realizar estudios de satisfacción del cliente e identificarlas necesidades; así como informar a la Gestión de Operaciones Comerciales para la toma de decisiones;
3. Desarrollar en conjunto con Ventas y Servicio al Cliente la información técnica, catálogos, fichas, regalos y en general material publicitario que contribuya a fortalecer las marcas e imagen de los productos de los clientes y canales de distribución;
4. Controlar y dar seguimiento al desarrollo de marcas y registro de Propiedad Intelectual de los productos de la Organización;
5. Coordinar el lanzamiento y publicidad de nuevos productos para su introducción, mantenimiento y fortalecimiento en el mercado;

6. Desarrollar estrategias y establecer procesos para colocar la presencia de marca en locales de terceros;
7. Desarrollar e implementar planes, políticas, normas y procedimientos orientadas al fortalecimiento de la imagen organizacional;
8. Definir y manejar la relación con los medios, agencias de publicidad y proveedores de servicios de mercadeo para la Organización;
9. Establecer y fomentar mecanismos de comunicación y de retroalimentación con distribuidores para incrementar el nivel de satisfacción de los clientes;
10. Brindar apoyo a otras unidades en aspectos vinculados con su gestión;
11. Mantener información actualizada sobre el comportamiento del mercado, en variables tales como: oferta, demanda, participación, proyecciones, amenazas y oportunidades;
12. Elaborar el perfil para la generación y actualización de productos, y coordinar su implementación con las áreas pertinentes de la Organización;
13. Colaborar con Gestión de Operaciones Industriales en el desarrollo y seguimiento de proyectos de generación y actualización de productos;
14. Elaborar el plan operativo Mercadeo;
15. Elaborar el presupuesto operativo Mercadeo;
16. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
17. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Empresa en los procesos de Mercadeo;
18. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión del área de Mercadeo;

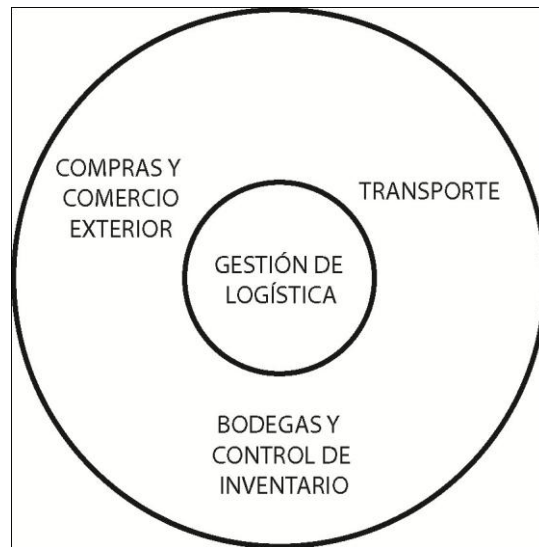
19. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente en los procesos de Mercadeo;
20. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos de Mercadeo;
21. Supervisar la gestión técnica, operativa y administrativa del personal a cargo;
22. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
23. Ejecutar las demás funciones que les sean asignadas por Gestión de Operaciones Comerciales dentro del ámbito de su misión.

4.4.4.8. GESTIÓN DE LOGÍSTICA

4.4.4.8.1. MISIÓN

Planificar, dirigir y controlar de manera eficiente y oportuna los procesos de compras y comercio exterior, bodegas y control de inventarios y el transporte de recepción y distribución de productos a las diferentes áreas de la Organización en base a normas, políticas y procedimientos establecidos.

4.4.4.8.2. ORGANIGRAMA



4.4.4.8.3. RELACIONES DE DEPENDENCIA

Gestión de Logística depende y por tanto reporta a la Gerencia General.

4.4.4.8.4. RELACIONES DE SUPERVISIÓN

Bajo su dependencia se encuentran:

- Compras y Comercio Exterior
- Bodegas y Control de Inventario
- Transporte

4.4.4.8.5. RELACIONES DE COORDINACIÓN

Gestión de Logística coordina con todas las áreas de la Organización.

4.4.4.8.6. FUNCIONES

1. Planificar el inventario general para atender los requerimientos de todas las áreas de la Organización;
2. Planificar y controlar los recursos necesarios y flujo de caja en cuanto a inventario de bodegas;
3. Identificar y realizar seguimiento a la negociación con proveedores para la compra de insumos y contratación de servicios para la Organización;
4. Controlar el despacho de productos a nivel nacional e internacional;
5. Asesorar a las áreas de la Organización para la compra de insumos y contratación de servicios;
6. Dirigir y controlar la evaluación y calificación de proveedores de insumos y servicios de la Organización;
7. Controlar la provisión de insumos y materiales para la Organización;
8. Contratar el servicio de transporte de importación y exportación de productos para oportuno abastecimiento a las áreas de la Organización;

✓ COMPRAS Y COMERCIO EXTERIOR

MISIÓN

Coordinar y ejecutar los procesos de importaciones y exportaciones realizadas por la Organización que garanticen la oportuna recepción de los bienes importados y la eficiente entrega de los productos vendidos en el exterior, así como administrar de manera eficiente la adquisición de bienes, recursos materiales y contratación de servicios para la Organización, proveyendo de manera oportuna los bienes, suministros y materiales a las diferentes áreas de la Empresa, controlando y procurando la optimización de su uso.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Compras y Comercio Exterior depende y reporta a Gestión de Logística.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Compras y Comercio Exterior coordina con todas las áreas de la Organización.

FUNCIONES

1. Elaborar el plan anual de compras, en base a la evaluación y consolidación de las necesidades planteadas por las diferentes áreas de la Organización;
2. Coordinar la adquisición de bienes, suministros, materiales y contratación de servicios, resueltos por las instancias correspondientes; procurando la optimización de los recursos y aplicando principios de calidad, utilidad y economía para la Organización.
3. Mantener y actualizar el registro de proveedores de bienes y servicios de la Organización;
4. Coordinar la recepción de los bienes, suministros y materiales de acuerdo a las especificaciones técnicas establecidas en los requerimientos;
5. Elaborar y registrar documentación de los procesos de adquisiciones, vigilando el cumplimiento de normas y reglamentos;
6. Identificar, seleccionar y calificar a proveedores para la compra de insumos y contratación de servicios;
7. Identificar y realizar negociaciones con proveedores para la compra de insumos y contratación de servicios requeridos por la Organización;
8. Brindar asesoría a las demás áreas de la Organización para la compra de insumos y contratación de servicios;

9. Elaborar documentos de importación y exportación, y licencias previas al embarque de acuerdo a leyes, normas y reglamentos de los organismos de control;
10. Ejecutar y supervisar los procesos de importación, embarque, tramitación aduanera, nacionalización de la mercancía, informes a organismos de control, descarga, y todo lo que estipule la Ley correspondiente;
11. Elaborar documentos de embarque, listas de empaque, certificados de origen, certificados sanitarios, aportes CORPEI, y todos los que estipule la Ley correspondiente;
12. Ejecutar la reservación y contratación de transporte aéreo, marítimo o terrestre, necesario para la ejecución del proceso de exportaciones e importaciones;
13. Monitorear las importaciones y exportaciones hasta su llegada a destino;
14. Informar a la Gerencia de Logística el estado de las importaciones en tránsito de acuerdo a los requerimientos realizados;
15. Informar las variaciones de precios de materias primas e insumos a Contabilidad;
16. Controlar y coordinar el envío de documentación a organismos de control correspondientes;
17. Registrar y custodiar la documentación enviada y receptada en lo que refiere a importaciones y exportaciones.
18. Elaborar el plan operativo del área de Compras y Comercio Exterior;
19. Elaborar el presupuesto operativo del área de Compras y Comercio Exterior;
20. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
21. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización en los procesos de Compras y Comercio Exterior;

22. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión del área de Compras y Comercio Exterior;
23. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente en los procesos de Compras y Comercio Exterior;
24. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos de Compras y Comercio Exterior;
25. Supervisar la gestión técnica, operativa y administrativa del personal a cargo;
26. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
27. Ejecutar las demás funciones que les sean asignadas por Gestión de Logística dentro del ámbito de su misión.

✓ **BODEGAS Y CONTROL DE INVENTARIO**

MISIÓN

Administrar de manera eficiente la recepción, almacenamiento y despacho de los repuestos, producto intermedio, producto terminado y recursos materiales en general de bodega para la provisión a las diferentes áreas de la Organización controlando el inventario y procurando la optimización de su uso.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Bodegas y Control de Inventario depende y reporta a Gestión de Logística.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Bodegas y Control de Inventario coordina principalmente con Compras y Comercio Exterior, Transporte y Gestión de Operaciones Comerciales con todas las áreas de Gestión de Logística.

FUNCIONES

1. Receptar, almacenar y despachar repuestos, producto intermedio, producto terminado y materiales en general de acuerdo a lo establecido por la técnica y la disponibilidad física de la Organización;
2. Coordinar y controlar la toma física de inventarios en las bodegas en lo referente a conformación de equipos, preparación de materiales, recuentos y validación de información física versus el del sistema de control de inventarios;
3. Revisar y actualizar el maestro de artículos de bodega; así como actualizar los máximos y mínimo en base al consumo e informar a Gestión de Logística para la toma de decisiones;
4. Recomendar la enajenación, eliminación y/o sustitución de los activos fijos en desuso u obsoletos existentes en la bodega;
5. Recolectar, mantener y actualizar la información estadística de los materiales de bodega, que sirva como base para la realización de estudios técnicos y la toma de decisiones;
6. Cuidar la limpieza de las instalaciones asignadas para bodegas y asegurarse del buen estado de los bienes que forman parte de la bodega;
7. Brindar asistencia técnica a las demás áreas de la Organización en temas del ámbito de su competencia;
8. Elaborar el plan operativo del área de Bodegas y Control de Inventario;
9. Elaborar el presupuesto operativo del área de Bodegas y Control de Inventario;
10. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
11. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización en los procesos de Bodegas y Control de Inventario;

12. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión del área de Bodegas y Control de Inventario;
13. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente en los procesos de Bodegas y Control de Inventario;
14. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos en las áreas dependientes;
15. Supervisar la gestión técnica, operativa y administrativa del personal a cargo;
16. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
17. Ejecutar las demás funciones que les sean asignadas por Gestión de Logística dentro del ámbito de su misión.

✓ **TRANSPORTE**

MISIÓN

Programar, coordinar y controlar el servicio de transporte garantizando la oportuna y eficaz recepción y distribución de productos de la Organización cumpliendo con las normas, procesos y procedimientos técnicos establecidos.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Transporte depende y reporta a Gestión de Logística.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Transporte coordina principalmente con Compras y Comercio Exterior, Bodegas y Control de Inventario y Gestión de Operaciones Comerciales.

FUNCIONES

1. Programar, coordinar y controlar el servicio de transporte de recepción y distribución de productos;
2. Identificar y negociar condiciones con proveedores de servicio de transporte;
3. Dirigir el proceso de implementación, cumplimiento y mantenimiento de la certificación BASC (norma de seguridad de la cadena Logística);
4. Elaborar el plan operativo Transporte;
5. Elaborar el presupuesto operativo de Transporte;
6. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
7. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización en los procesos de Transporte;
8. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión de Transporte;
9. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente en los procesos de Transporte;
10. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos en Transporte;
11. Supervisar la gestión técnica, operativa y administrativa del personal a cargo;
12. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
13. Ejecutar las demás funciones que les sean asignadas por Gestión de Logística dentro del ámbito de su misión.

4.4.5. NIVEL DE APOYO.-

Nivel de gestión y control de los recursos financieros, administrativos, humanos, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de los productos demandados por los Clientes, de acuerdo a la misión y visión organizacional. Comprenden las áreas requeridas para la gestión y control de los recursos financieros, administrativos, humanos, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de los productos demandados por los clientes de acuerdo a la misión institucional, pero que no mantienen un contacto directo con ellos.

Involucra a los miembros de AGLOMERADOS COTOPAXI S. A., responsables del estudio y asesoría interna respecto de la adaptación de la Institución al entorno, dando pautas sobre su planificación y desarrollo organizacional, el diseño de estructuras y sistemas, el control de la gestión y cumplimiento de la base legal y normativa. Está integrado por:

4.4.5.1. Gestión de Finanzas y Administración

- Contabilidad
 - ✓ Contabilidad General
 - ✓ Contabilidad de Costos
- Planeación Financiera y Tesorería
- Administración y Seguridad

4.4.5.2. Gestión de Talento Humano

- Desarrollo del Talento Humano
- Trabajo Social
- Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Ambiente Laboral

4.4.5.3. Gestión de Procesos y Tecnología

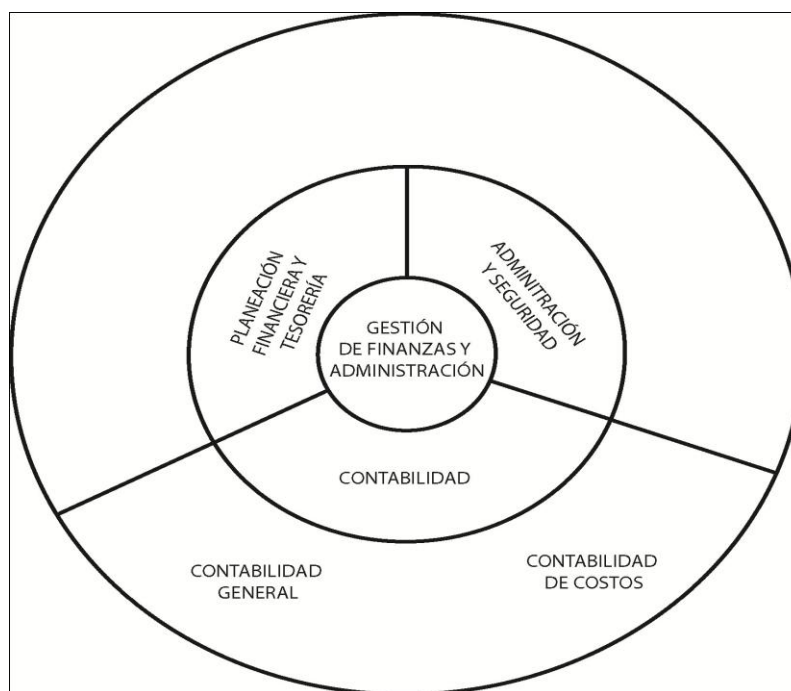
- Sistemas de Gestión
- Tecnología y Sistemas

4.4.5.4. GESTIÓN DE FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

4.4.5.4.1. MISIÓN

Planificar, dirigir y controlar los procesos de Contabilidad, Planeación Financiera y Tesorería, y Administración y Seguridad definiendo políticas y procedimientos de administración de los recursos financieros, bienes, recursos materiales y servicios de la Organización, procurando un equilibrio entre los activos y pasivos, enmarcado en normas de prudencia y solvencia financiera, administrando las disponibilidades de recursos económicos con criterios de rentabilidad.

4.4.5.4.2. ORGANIGRAMA



4.4.5.4.3. RELACIONES DE DEPENDENCIA

Gestión de Finanzas y Administración depende y reporta a la Gerencia General.

4.4.5.4.4. RELACIONES DE SUPERVISIÓN

Bajo su dependencia se encuentran las unidades de:

Gestión de Finanzas y Administración

- Contabilidad
 - ✓ Contabilidad General
 - ✓ Contabilidad de Costos
- Planeación Financiera y Tesorería
- Administración y Seguridad

4.4.5.4.5. RELACIONES DE COORDINACIÓN

Gestión de Finanzas y Administración coordina con todas las áreas de la Organización

4.4.5.4.6. FUNCIONES

1. Coordinar la elaboración del Presupuesto General de la Organización, mediante la consolidación de los presupuestos presentados por todas las unidades administrativas, abarcando el presupuesto de ingresos y gastos;
2. Coordinar la elaboración del plan anual de inversiones, en base a la evaluación y consolidación de las necesidades planteadas por las diferentes áreas de la Organización;

3. Solicitar reformas al presupuesto, modificaciones e incrementos presupuestarios y otras acciones de carácter económico que se requieran;
4. Recomendar políticas, estrategias, normas y procedimientos para el adecuado manejo y control de los recursos financieros de la Organización;
5. Proveer a la Compañía informaciones financieras, contables y presupuestarias para la toma de decisiones de los niveles directivo y ejecutivo, así como asegurar el cumplimiento de las normativas contable y de control interno contenidas en leyes, reglamentos y otros instrumentos expedidos por autoridad competente;
6. Controlar las fuentes y usos de los recursos financieros de la Organización;
7. Controlar la liquidez de la Organización para mantenerla en niveles adecuados;
8. Definir políticas y procedimientos para la elaboración y evaluación de los presupuestos de la Organización;
9. Definir e implementar las políticas y procedimientos para la contabilización de las operaciones y transacciones, asegurando el cumplimiento de la normativa contable;
10. Evaluar, controlar y presentar informes de los estados financieros de la Organización de manera oportuna, enmarcados dentro de las leyes y reglamentos;
11. Coordinar los requerimientos de información de Auditoría y organismos de control, y realizar seguimiento a la implementación de las recomendaciones dadas en sus informes;
12. Generar y suministrar información contable que permita evaluar la gestión por áreas, procesos, actividades o servicios;
13. Controlar que se lleven registros contables y de control interno de los activos fijos de la Organización;
14. Recomendar políticas, estrategias, normas y procedimientos para el adecuado manejo y control de los recursos financieros de la Organización;

15. Controlar los servicios de seguridad, limpieza y mantenimiento de la infraestructura; así como dotar de bienes, insumos y materiales a las áreas administrativas de la Organización.

✓ **CONTABILIDAD**

MISIÓN

Procesar las transacciones financieras realizadas por la Organización observando el cumplimiento de la normativa contable y de control interno contenidas en leyes, reglamentos y demás regulaciones aplicables que permitan disponer de información completa, de manera oportuna y confiable, así como realizar el costeo de los productos y servicios de la Empresa.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Contabilidad depende y reporta a Gestión de Finanzas y Administración.

RELACIONES DE SUPERVISIÓN

Bajo su dependencia se encuentran las áreas de:

- ✓ Contabilidad General
- ✓ Contabilidad de Costos

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Contabilidad coordina con todas las áreas de la Compañía.

FUNCIONES

1. Procesar y proveer a la Organización información contable confiable y oportuna para la toma de decisiones de los niveles directivo y ejecutivo;

2. Planificar, organizar y controlar el registro contable de todas las transacciones, de acuerdo a normas y principios de los organismos de control y de general aceptación, verificando que los controles, normas y procedimientos establecidos sean cumplidos en todos los procesos operativos de la Organización;
3. Asesorar a todas las unidades de la Compañía sobre aspectos relacionados con los procesos contables;
4. Elaborar y determinar la razonabilidad de la información a ser enviada a los organismos de control;
5. Elaborar y presentar los estados financieros de la Compañía de manera razonable y oportuna, enmarcados dentro de las leyes y reglamentos;
6. Producir y suministrar información contable que permita evaluar la gestión por áreas, actividades o servicios;
7. Coordinar y controlar los procesos de costeo de los productos de la Empresa, asegurando la razonabilidad, consistencia en los costos y el valor de los inventarios de los productos;
8. Efectuar los cálculos y trámites relacionados con las obligaciones tributarias de la Organización y sus empleados;
9. Organizar y mantener el archivo de documentos contables, según disposiciones legales;
10. Llevar registros contables y extracontables de los activos fijos de la Institución;
11. Revisar la nómina en coordinación con Gestión del Talento Humano, asegurando la confiabilidad de los registros y el pago oportuno a los empleados;
12. Atender los requerimientos de información de Auditorías y organismos de control; y realizar la implementación de las recomendaciones establecidas en sus informes dentro del ámbito de su acción;
13. Recomendar políticas, estrategias, normas y procedimientos contables para el adecuado manejo y control de los recursos financieros de la Organización;

14. Presentar informes contables mensuales o cuando el nivel Directivo y Ejecutivo lo requiera, sobre la utilización y disponibilidad de los recursos;
15. Elaborar el plan operativo del área de Contabilidad;
16. Elaborar el presupuesto operativo del área de Contabilidad;
17. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
18. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización en los procesos de contabilidad general y contabilidad de costos.;
19. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión del área de Contabilidad;

20. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente;
21. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos en las áreas dependientes;
22. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
23. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Gestión de Finanzas y Administración dentro del ámbito de su misión.

✓ **CONTABILIDAD GENERAL**

MISIÓN

Procesar las transacciones financieras realizadas por la Organización observando la normativa contable y de control interno contenidas en leyes, reglamentos y demás regulaciones aplicables que permitan disponer de información completa, de manera oportuna y confiable.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Contabilidad General depende y reporta a Contabilidad

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Contabilidad General coordina con todas las áreas de la Organización.

FUNCIONES

1. Procesar y proveer a la Organización información contable y presupuestaria para la toma de decisiones de los niveles directivo y ejecutivo;
2. Organizar, ejecutar y controlar el registro contable de todas las transacciones, de acuerdo a normas y principios de los organismos de control y de general aceptación, verificando que los controles, normas y procedimientos establecidos sean cumplidos en todos los procesos operativos de la Compañía;
3. Asesorar a todas las áreas de la Compañía sobre aspectos relacionados con el proceso contable;
4. Elaborar y determinar la razonabilidad de la información a ser enviada a los organismos de control;
5. Elaborar y presentar los estados financieros de la Organización de manera razonable y oportuna, enmarcados dentro de las leyes y reglamentos;
6. Producir y suministrar información contable que permita evaluar la gestión por áreas, actividades o servicios;
7. Efectuar los cálculos y trámites relacionados con las obligaciones tributarias de la Organización;
8. Organizar, coordinar y controlar el proceso de cuentas por cobrar y cuentas por pagar de la Empresa e informar oportunamente a Tesorería;

9. Organizar y mantener el archivo de documentos contables, según disposiciones legales;
10. Llevar registros contables y extracontables de los activos fijos de la Empresa;
11. Revisar la nómina en coordinación con Gestión del Talento Humano, asegurando la confiabilidad de los registros y el pago oportuno a los colaboradores;
12. Atender los requerimientos de información de Auditorías y organismos de control; y realizar la implementación de las recomendaciones establecidas en sus informes dentro del ámbito de su acción;
13. Recopilar información para la presentación de informes contables mensuales o cuando el nivel Directivo y Ejecutivo lo requiera, sobre la utilización y disponibilidad de los recursos;
14. Implantar y dar seguimiento al sistema de control de activos fijos e inventarios;
15. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Contabilidad.

✓ **CONTABILIDAD DE COSTOS**

MISIÓN

Elaborar y ejecutar los procesos de costeo de los productos de la Organización, asegurando la razonabilidad, consistencia en los costos y el valor de los inventarios de los productos.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Contabilidad de Costos depende y reporta a Contabilidad.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Contabilidad de Costos coordina con todas las áreas de la Organización.

FUNCIONES

1. Elaborar y ejecutar los procesos de costeo de los productos de la Compañía;
2. Actualizar periódicamente las hojas de costo de los productos elaborados tomando como base las variaciones de los componentes del costo;
3. Analizar la rentabilidad de los productos costeados y presentar informe a Gestión de Finanzas y Administración;
4. Registrar la producción en base a liquidaciones diarias de los productos elaborados;
5. Liquidar la producción costeada mensualmente con datos reales, elaborar los reportes ajustados del inventario y confirmar que se encuentren cuadrados con la cuenta de mayor general;
6. Llevar un registro sobre las sustancias controladas por el CONSEP y elaborar la información requerida por este organismo de control;
7. Elaborar el Estado Costo Producción de Ventas mensual y verificar que se encuentre cuadrado con la información que obtiene contabilidad;
8. Elaborar la liquidación mensual de importaciones en base a la documentación proporcionada por Compras y Comercio Exterior;
9. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Contabilidad dentro del ámbito de su misión.

✓ PLANEACIÓN FINANCIERA Y TESORERÍA

MISIÓN

Dirigir la planificación, seguimiento y control de los presupuestos de la Empresa e implementar las políticas de administración financiera, portafolio de inversiones y liquidez para lograr el eficiente uso y disponibilidad de los recursos financieros; así como el retorno de la inversión en función de las necesidades organizacionales.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Planeación Financiera y Tesorería depende y reporta a la Gestión de Finanzas y Administración.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Planeación Financiera y Tesorería coordina con todas las áreas de la Organización.

FUNCIONES

1. Colaborar en la elaboración del Presupuesto General de la Organización mediante la consolidación de los presupuestos presentados por las áreas, abarcando el presupuesto de ingresos y gastos;
2. Proponer reformas al presupuesto, solicitar modificaciones e incrementos presupuestarios y otras acciones de carácter económico que se requieran;
3. Controlar el cumplimiento de los presupuestos de las áreas y emitir los informes correspondientes;
4. Coordinar la elaboración del plan y administrar el portafolio de inversiones de la Organización;
5. Realizar el seguimiento y ajustes necesarios al plan de inversiones de acuerdo a las necesidades Organizacionales;
6. Establecer y mantener relaciones interinstitucionales con entidades financieras enfocadas a atender los requerimientos de financiamiento e inversión de la Organización;
7. Realizar el pago a proveedores de la Organización;
8. Identificar y negociar con potenciales inversionistas o fuentes de crédito que permitan captar los recursos necesarios para las operaciones y proyectos de la Empresa;
9. Analizar condiciones y realizar contratos forwards para la compra de euros que garanticen la disponibilidad de recursos financieros;
10. Revisar y controlar los pagos financieros de la Organización;

11. Controlar los depósitos, pagos y transacciones financieras en general de la Organización;
12. Controlar y coordinar acciones enfocadas al saneamiento de la cartera de la Organización;
13. Receptar y custodiar los títulos valores y documentos financieros en general;
14. Elaborar los flujos de caja proyectados de la Organización y supervisar su evolución para prever la inversión de los recursos disponibles;
15. Elaborar el plan operativo de Planeación Financiera y Tesorería;
16. Elaborar el presupuesto operativo de Planeación Financiera y Tesorería;
17. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
18. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización en los procesos de Planeación Financiera y Tesorería;
19. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión del área de Planeación Financiera y Tesorería;
20. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente;
21. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos en las áreas dependientes;
22. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
23. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Gestión de Finanzas y Administración dentro del ámbito de su misión.

✓ **ADMINISTRACIÓN Y SEGURIDAD**

MISIÓN

Proveer y controlar los servicios de seguridad, limpieza y mantenimiento de la infraestructura; así como dotar de bienes, insumos y materiales a las áreas administrativas de la Organización.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Administración y Seguridad depende y reporta a Gestión de Finanzas y Administración.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Administración y Seguridad coordina sus actividades con todas las áreas administrativas de la Organización.

FUNCIONES

1. Proveer y supervisar los servicios de seguridad física para la Organización;
2. Administrar los seguros de la Organización;
3. Proveer de servicios de limpieza, mantenimiento y adecuaciones en la infraestructura de los edificios administrativos de la Organización;
4. Coordinar y organizar el transporte terrestre y aéreo para la movilización del personal (transporte no programado);
5. Coordinar la matriculación y trámites en general de los vehículos de la Organización;
6. Coordinar los beneficios de celulares para empleados;
7. Proveer de manera oportuna y adecuada, de acuerdo a la disponibilidad, los muebles y equipos requeridos por las diferentes áreas de la Organización;

8. Custodiar y velar por la buena conservación de los bienes de capital, suministros y materiales de las áreas administrativas de la Organización;
9. Implementar sistemas para la administración y control de los bienes inmuebles, vehículos, muebles, equipos, suministros y materiales de las áreas administrativas;
10. Recomendar la enajenación, eliminación y/o sustitución de los activos fijos en desuso u obsoletos existentes de las áreas administrativas;
11. Mantener actualizado el inventario de los bienes inmuebles, vehículos, muebles, equipos, suministros y materiales de las áreas administrativas;
12. Planificar y coordinar el mantenimiento preventivo de los bienes, vehículos, muebles y equipos de las áreas administrativas;
13. Atender los requerimientos de mantenimiento correctivo de los bienes, vehículos, muebles y equipos de las áreas administrativas;
14. Elaborar el plan operativo de Administración y Seguridad;
15. Elaborar el presupuesto operativo de Administración y Seguridad;
16. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
17. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización en los procesos de Administración y Seguridad;
18. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión del área de Administración y Seguridad;
19. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente;
20. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos en las áreas dependientes;

21. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
22. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Gestión de Finanzas y Administración dentro del ámbito de su misión.

4.4.5.5. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.4.5.5.1. MISIÓN

Gestionar el diseño, desarrollo e implementación de los subsistemas de Talento Humano: perfiles de puestos selección e inducción, evaluación del desempeño, capacitación, planes de acción y carrera, compensación y beneficios, clima y entorno laboral, trabajo social, seguridad industrial, salud ocupacional, ambiente, y los demás que la empresa considere conveniente implementar de acuerdo a su necesidad, con el objetivo de contar con un equipo humano competente, eficiente, efectivo, responsable, comprometido y capaz de generar procesos de cambio y asumir responsabilidades que contribuyan al logro de los objetivos de la Empresa y la satisfacción de los clientes.

4.4.5.2. ORGANIGRAMA



4.4.5.3. RELACIÓN DE DEPENDENCIA

Gestión del Talento Humano depende y reporta a la Gerencia General.

4.4.5.4. RELACIONES DE COORDINACIÓN

Gestión del Talento Humano coordina con todas las áreas de la Organización.

4.4.5.5. RELACIONES DE SUPERVISIÓN

Bajo su dependencia se encuentran:

- Desarrollo del Talento Humano
- Trabajo social
- Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Ambiente Laboral

4.4.5.5.6. FUNCIONES

1. Diseñar las herramientas, definir las metodologías e implementar los procedimientos necesarios para el levantamiento y actualización de los perfiles de los cargos de la organización;
2. Diseñar las herramientas, definir las metodologías e implementar los procedimientos necesarios para los procesos de selección e inducción del personal, en base a los perfiles establecidos para los cargos;
3. Diseñar las herramientas, definir las metodologías e implementar los procedimientos necesarios para los procesos de evaluación del personal, en base al perfil establecido para los cargos;
4. Diseñar las herramientas, definir las metodologías e implementar los procedimientos necesarios para los procesos de capacitación y desarrollo del personal, basados en los perfiles establecidos para los cargos, y con el objetivo de cerrar las brechas y oportunidades de desarrollo identificadas a nivel de persona, cargo, área y organización en general;
5. Analizar, diseñar e implementar herramientas de diagnóstico y medición de clima y entorno laboral que permitan elaborar planes de acción y mejora enfocados a incrementar el nivel de satisfacción del personal;
6. Analizar, diseñar e implementar herramientas de estudio y análisis de valoración de cargos a nivel organizacional que permitan ofrecer al personal compensaciones y beneficios competitivos en el mercado, de acuerdo a políticas y lineamientos del nivel directivo y ejecutivo;
7. Coordinar y controlar el proceso de liquidación de salarios, prestaciones sociales, aportes legales, de conformidad con las normas internas de la empresa y el régimen salarial establecido por la ley.
8. Desarrollar planes de carrera para el personal de la Organización enfocados al desarrollo y crecimiento continuo de cada trabajador;

✓ **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

MISIÓN

Planificar, ejecutar y controlar el diseño, desarrollo e implementación de los subsistemas de Talento Humano: perfiles de puestos, selección, contratación e inducción, evaluación del desempeño, capacitación, planes de acción y carrera, compensación y beneficios, clima y entorno laboral, y los demás que la empresa considere conveniente implementar de acuerdo a su necesidad, con el objetivo de contar con un equipo humano competente, efectivo, responsable, y comprometido.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA

Desarrollo del Talento Humano depende y reporta a Gestión del Talento Humano.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Desarrollo del Talento Humano coordina con todas las áreas de la Organización.

FUNCIONES

1. Diseñar las herramientas, definir las metodologías e implementar los procedimientos necesarios para los procesos de evaluación del personal, en base al perfil establecido para los cargos;
2. Diseñar las herramientas, definir las metodologías e implementar los procedimientos necesarios para los procesos de capacitación y desarrollo del personal, basados en los perfiles establecidos para los cargos, y con el objetivo de cerrar las brechas y oportunidades de desarrollo identificadas a nivel de persona, cargo, área y organización en general;
3. Analizar, diseñar e implementar herramientas de diagnóstico y medición de clima y entorno laboral que permitan elaborar planes

- de acción y mejora enfocados a incrementar el nivel de satisfacción del personal;
4. Analizar, diseñar e implementar herramientas de estudio y análisis de valoración de cargos a nivel organizacional que permitan ofrecer al personal compensaciones y beneficios competitivos en el mercado, de acuerdo a políticas y lineamientos del nivel directivo y ejecutivo;
 5. Coordinar y controlar con Contabilidad el proceso de liquidación de salarios, prestaciones sociales, aportes legales, de conformidad con las normas internas de la empresa y el régimen salarial establecido por la ley.
 6. Desarrollar planes de carrera para el personal de la Organización enfocados al desarrollo y crecimiento continuo de cada trabajador;
 7. Elaborar el plan operativo de Desarrollo del Talento Humano;
 8. Elaborar el presupuesto operativo de Desarrollo del Talento Humano;
 9. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
 10. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización en los procesos de Desarrollo del Talento Humano;
 11. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión de Desarrollo del Talento Humano;
 12. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente;
 13. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos en Desarrollo del Talento Humano;
 14. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;

15. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Gestión del Talento Humano dentro del ámbito de su misión.

✓ **TRABAJO SOCIAL**

MISIÓN

Aplicar teorías sociales y métodos de investigación aplicados para el estudio, diagnóstico e intervención de problemas sociales, económicos y psicosociales, dirigidos a mejorar la calidad de vida e incrementar los niveles de satisfacción personal de los trabajadores y sus dependientes.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Trabajo Social depende y reporta a la Gestión del Talento Humano.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Trabajo Social coordina con todas las áreas de la Compañía.

FUNCIONES

1. Implementar programas de desarrollo personal e intrafamiliar dirigidos a la resolución de problemas psicosociales de los trabajadores de la Organización y sus dependientes;
2. Analizar técnicas y metodologías e implementar modelos de diagnóstico de problemas psicosociales que permitan mejorar el nivel de satisfacción y desempeño del personal de la organización;
3. Analizar aspectos sociales y económicos que puedan menguar el rendimiento del personal, y ejecutar planes de intervención individuales y colectivos que disminuyan dicho impacto;
4. Realizar eventos y campañas de información en temas de salud preventiva, mejora de calidad de vida, temas de desarrollo

personal y social enfocados al bienestar de los trabajadores y sus dependientes;

5. Fomentar la integración del personal mediante la realización de eventos sociales, actividades deportivas, educativas, entre otras dirigidas al bienestar del personal y sus dependientes;
6. Controlar el cumplimiento de normas y regulaciones vigentes referidas a la gestión de Trabajo social;
7. Organizar y actualizar fichas e historiales del personal atendido en Trabajo Social;
8. Elaborar el plan operativo de Trabajo Social;
9. Elaborar el presupuesto operativo de Trabajo Social;
10. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
11. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización en los procesos de Trabajo Social;
12. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión de Trabajo Social;
13. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente;
14. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos en Trabajo Social;
15. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
16. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Gestión del Talento Humano dentro del ámbito de su misión.

✓ **SEGURIDAD INDUSTRIAL, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE LABORAL**

MISIÓN

Brindar seguridad y protección a los trabajadores en sus puestos de trabajo y en su ambiente laboral; así como promover el bienestar y la salud de sus empleados mediante la generación de estrategias de prevención e intervención que garanticen el nivel óptimo de seguridad y salud ocupacional del personal de la Organización.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Ambiente Laboral depende y reporta a Gestión del Talento Humano.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Ambiente Laboral coordina con todas las áreas de la Compañía.

FUNCIONES

1. Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Ambiente Laboral;
2. Elaborar e implementar proyectos de Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Ambiente Laboral de acuerdo a normas, leyes y regulaciones vigentes;
3. Elaborar y actualizar los manuales de Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Ambiente Laboral;
4. Evaluar el desempeño de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Ambiente Laboral;
5. Difundir y supervisar la aplicación de los reglamentos internos de Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Ambiente Laboral;

6. Evaluar los planes de acción correctivos requeridos por organismos y entidades de control vinculadas a la gestión de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Ambiente Laboral;
7. Supervisar las auditorías internas de Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Ambiente Laboral;
8. Asesorar a Gestión del Talento Humano en aspectos técnicos vinculados a Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Ambiente Laboral;
9. Recopilar, mantener y actualizar la información estadística de la gestión de Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Ambiente Laboral, que sirva como base para la realización de estudios técnicos y la toma de decisiones;
10. Brindar asistencia técnica a las demás áreas de la organización en lo que respecta a Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Ambiente Laboral;
11. Elaborar el plan operativo de Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Ambiente Laboral;
12. Elaborar el presupuesto operativo de Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Ambiente Laboral;
13. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
14. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización en los procesos de Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Ambiente Laboral;
15. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión de Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Ambiente Laboral;
16. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio Ambiente;

17. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos en Seguridad Industrial, Salud ocupacional y Ambiente Laboral;
18. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
19. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por Gestión del Talento Humano dentro del ámbito de su misión.

4.4.5.6. GESTIÓN DE PROCESOS Y TECNOLOGÍA

4.4.5.6.1. MISIÓN

Planificar, dirigir y controlar la provisión, funcionamiento y continuidad de herramientas y soluciones informáticas y tecnológicas requeridas por la Empresa; así como implementa y mantener actualizado los sistemas de procesos de todas las áreas de la Organización, cumpliendo con políticas, normas y procedimientos técnicos establecidos.

4.4.5.6.2. ORGANIGRAMA



4.4.5.6.3. RELACIONES DE DEPENDENCIA

Gestión de Procesos y Tecnología depende y reporta a la Gerencia General.

4.4.5.6.4. RELACIONES DE SUPERVISIÓN

Bajo su dependencia y supervisión se encuentran las áreas de:

- Sistemas de Gestión
- Tecnología y Sistemas

4.4.5.6.5. RELACIONES DE COORDINACIÓN

Gestión de Procesos y Tecnología coordina con todas las áreas de la Organización.

4.4.5.6.6. FUNCIONES

1. Establecer, mantener y fortalecer el esquema de trabajo por procesos bajo sistemas normativos ISO y BASC;
2. Analizar y automatizar los procesos requeridos por la Organización;
3. Capturar la información desarrollada por la Organización y sus procesos de operaciones para la toma de decisiones;
4. Capturar y documentar toda la información del negocio bajo un esquema de procesos;
5. Proponer y dirigir proyectos de mejora continua relacionados con la gestión de procesos, sistemas informáticos y tecnológicos;
6. Proveer a la Organización los recursos tecnológicos de hardware y software, así como el asesoramiento informático necesarios para la toma oportuna y eficaz de decisiones y en general para que la Empresa desarrolle sus negocios y procesos operacionales contando con información completa, oportuna y precisa;
7. Garantizar que el sistema informático sea seguro y oportuno en la información que manejan los clientes internos;

8. Asesorar a Gestión de Finanzas y Administración en aspectos tecnológicos y procesos de adquisición de bienes y servicios informáticos;
9. Administrar el sistema de telecomunicaciones de la Organización para asegurar la operación normal;
10. Planificar, organizar, desarrollar e implementar proyectos informáticos y de procesos de acuerdo a las necesidades de la Empresa;
11. Brindar el soporte tecnológico para el diseño, mantenimiento y actualización de las bases de datos institucionales y los sistemas de información gerencial;
12. Planificar y dirigir el proceso de mantenimiento preventivo de equipos e instalaciones informáticas;
13. Definir y actualizar políticas, controles y planes de contingencia y continuidad para garantizar el óptimo funcionamiento de los sistemas informáticos conforme a los riesgos identificados;
14. Definir y controlar los niveles de acceso a informaciones de los sistemas informáticos;

15. Mantener contactos permanentes con los usuarios finales para detectar problemas y sugerencias de innovaciones;
16. Documentar todos los sistemas informáticos mediante la actualización de manuales administrativos y de operaciones de los sistemas;
17. Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por la Gerencia de General dentro del ámbito de su misión.

✓ **SISTEMAS DE GESTIÓN**

MISIÓN

Establecer, mantener y fortalecer la gestión por procesos en la Organización aplicando técnicas modernas de levantamiento, mejoramiento e implantación de

procesos para que contribuyan efectivamente en el fortalecimiento de las organizaciones, incrementando los niveles de productividad y competitividad.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Sistemas de Gestión depende y reporta a Gestión de Procesos y Tecnología.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Sistemas de Gestión coordina con todas las áreas de la Compañía.

FUNCIONES

1. Identificar y actualizar el portafolio de procesos de la Organización;
2. Levantar, mejorar e implantar los procesos de la Organización;
3. Revisar y actualizar periódicamente los procesos de la Organización;
4. Diseñar y aplicar indicadores de gestión para la medición de procesos;
5. Mantener un esquema de trabajo bajo procesos en base normas ISO y BASC;
6. Elaborar el presupuesto operativo del área de Sistemas de Gestión;
7. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
8. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización en los procesos de Sistemas de Gestión;
9. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión del áreas;

10. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio;
11. Supervisar la gestión técnica, operativa y administrativa del personal a cargo;
12. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
13. Ejecutar las demás funciones que les sean asignadas por Gestión de Procesos y Sistemas dentro del ámbito de su misión.

✓ **TECNOLOGÍA Y SISTEMAS**

MISIÓN

Proveer a todos los niveles, áreas y unidades de la Organización de servicios informáticos, telecomunicaciones y tecnología para el procesamiento de datos y generación de un sistema de información, mediante la implantación de infraestructura tecnológica, productos, sistemas y aplicaciones que contribuyan al desarrollo integral de la Empresa.

RELACIONES DE DEPENDENCIA

Tecnología y Sistemas depende y reporta a Gestión de Procesos y Tecnología.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Tecnología y Sistemas coordina con todas las áreas de la Compañía.

FUNCIONES

1. Elaborar y ejecutar el plan operativo anual de desarrollo de los servicios informáticos y tecnología de la información para las diferentes áreas de la Empresa a partir de la identificación de las necesidades de recursos tecnológicos de hardware y software;

2. Administrar los recursos tecnológicos de hardware y software, así como el asesoramiento informático necesarios para la toma oportuna y eficaz de decisiones y en general para que la Empresa desarrolle sus negocios y procesos operacionales contando con información completa, oportuna y precisa;
3. Garantizar que el sistema informático sea seguro y oportuno en la información que manejan los clientes internos;
4. Asesorar a las diferentes áreas en aspectos tecnológicos y procesos de adquisición de bienes y servicios informáticos;
5. Administrar el sistema de telecomunicaciones de la Organización para asegurar la operación normal.;
6. Organizar e implementar proyectos informáticos y de gestión de la información para todas las áreas de la organización y de los nuevos productos de la compañía, directamente o a través de la contratación de empresas especializadas;
7. Brindar soporte tecnológico para el diseño, mantenimiento y actualización de las bases de datos institucionales y los sistemas de información;
8. Efectuar y/o supervisar el mantenimiento preventivo de equipos e instalaciones informáticas;
9. Definir y actualizar políticas, controles y planes de contingencia y continuidad para garantizar el óptimo funcionamiento de los sistemas informáticos conforme a los riesgos identificados;
10. Definir y controlar los niveles de acceso a informaciones de los sistemas informáticos;
11. Instruir al personal de la Organización para un eficiente manejo de equipos y sistemas informáticos;
12. Mantener contactos permanentes con los usuarios finales para detectar problemas y sugerencias de innovaciones;
13. Documentar todos los sistemas informáticos y mantener actualizados los manuales administrativos y de operaciones de los sistemas;

14. Proteger físicamente la integridad de archivos magnéticos ante la eventualidad de siniestros;
15. Controlar que todo el software que se utilice en la operación y gestión institucional cuente con sus respectivas licencias;
16. Colaborar con otras áreas en la generación y el desarrollo de nuevos servicios, en los aspectos relacionados con su misión;
17. Elaborar el presupuesto operativo del área de Tecnología y Sistemas;
18. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
19. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización en los procesos de Tecnología y Sistemas;
20. Colaborar en el control del cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos y metodologías técnicamente establecidas para evaluar, controlar y mejorar la gestión del área;
21. Colaborar en la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medio;
22. Colaborar en la implantación, evaluación y control del sistema de gestión por procesos;
23. Supervisar la gestión técnica, operativa y administrativa del personal a cargo;
24. Colaborar en el desarrollo y formación del personal asignado a su área;
25. Ejecutar las demás funciones que les sean asignadas por Gestión de Procesos y Sistemas dentro del ámbito de su misión.

4.5. RESPONSABILIDADES TRANSVERSALES DE LOS NIVELES CREADOR DE VALOR Y APOYO

De acuerdo a los niveles establecidos y considerando los planes de extensión empresarial, existen responsabilidades transversales que se centran en el cumplimiento de la misión, visión y planes estratégicos de la Organización. De tal manera que son deberes y obligaciones de los niveles Creador de Valor y de Apoyo los siguientes:

1. Alinear el plan estratégico a la misión y visión de la Organización;
2. Dirigir y aprobar los planes operativos de sus dependencias;
3. Participar en el Comité de Gerencia;
4. Consolidar el presupuesto operativo de las dependencias;
5. Desarrollar y dirigir los planes y proyectos de mejora continua de las dependencias;
6. Presentar informes periódicos sobre el avance y cumplimiento de los planes y presupuestos; así como las propuestas de ajuste cuando sea pertinente;
7. Formular directrices y participar activamente en la administración de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros, a fin de mejorar los niveles de productividad de la Organización;
8. Dirigir y controlar la implantación, evaluación y control del sistema de calidad como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización;
9. Dirigir la actualización, difusión, eficacia y cumplimiento de las políticas, procedimientos, estrategias, estándares, instructivos, metodologías formalmente establecidas para identificar, evaluar, controlar y mejorar la gestión de las dependencias;
10. Formular directrices para la implantación, evaluación y control de los sistemas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Responsabilidad Social como valor permanente de la cultura organizacional de la Organización;

11. Controlar desde su gestión la implantación, evaluación y control del sistema de procesos.
12. Aplicar desde el ámbito de su gestión las directrices del Directorio y Gerencia General.

4.6. PRESUPUESTO

CATEGORIA DE PRESUPUESTO	MONTO SOLICITADO (A)	CONTRAPARTIDA DE LA ORGANIZACIÓN (B)	TOTAL A+B
A. CAPACITACION: (detalle por taller /capacitación/ intercambio)	580,00	500,00	1080,00
B. EQUIPO: (detalle del equipo a comprar)	320,00	280,00	600,00
C. MATERIALES: (detalle de los materiales a necesitar)	380,00	180,00	560,00
D. PERSONAL / MANO DE OBRA (aporte comunal)	2840,00	2700,00	5540,00
E. ASISTENCIA TÉCNICA ESPECIFICA (contrapartida)	1500,00	1000,00	2500,00
F. CAPACITACIONES (2%)	150,00	135,00	285,00
G. PROMOCIÓN/ DIVULGACIÓN	85,00	60,00	140,00
H. SEGUIMIENTO/ EVALUACIÓN	55,00	55,00	110,00
I. CONTINGENCIAS (2%)	50,00	50,00	100,00
TOTAL	5960,00	4960,00	10915,00

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El modelo de competencia, a pesar de ser un tema que se mantiene en el tapete en los últimos años, existía ya desde 1960, este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño.
- Al aplicar el modelo de competencia en el entrenamiento del recurso humano se debe llevar a cabo un análisis de los requerimientos de los cargos y una evaluación de la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.
- La aplicación del modelo de competencia en la detección de necesidades de entrenamiento permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes.
- La importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.
- El modelo de competencias de recursos humanos es susceptible de ser aplicado en cualquiera de las actividades de la administración de talento humano, y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los

subsistemas, se agrega a los otros subsistemas, se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos.

5.2. RECOMENDACIONES

- En toda organización resultará beneficioso, tanto para el trabajador como para la empresa, planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo, con el propósito de incrementar la eficiencia demostrada en el desempeño de su puesto de trabajo y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
- El modelo de competencia debe ser concebido dentro de las organizaciones, como una herramienta clave que facilitará la gestión global de la gerencia de recursos humanos. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a las personas, lo cual representa el recurso más valioso de todas las empresas.
- De manera muy evidente, se ha demostrado que los cambios han comenzado a tener un impacto en las organizaciones, ante esta realidad surge la necesidad de adoptar nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial y especialmente en la gestión de la gerencia de recursos humanos, incorporar el proceso de competencia como modelo de transformación organizacional que permita sobrevivir a las organizaciones en este mundo tan cambiante.
- Las organizaciones para competir exitosamente en este mundo, se hace necesario que ellas vean al entrenamiento de su fuerza laboral de una manera distinta, en donde el individuo asuma una mayor responsabilidad por su propio desarrollo, convirtiéndose en actor de su proceso de aprendizaje y de la definición de sus propias necesidades en función de los requerimientos de su cargo dentro de las organizaciones.
- Toda organización debe de llevar a cabo el proceso de detección, utilizando para ello un instrumento de detección de necesidades de entrenamiento, que se adapte a las características de la organización, esto permitirá conocer el entrenamiento que requiere cada empleado, de una manera objetiva y adaptada a la realidad de su desempeño y progreso dentro de la organización.

ANEXO

Anexo A

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Encuesta dirigido al personal de "Aglomerado Cotopaxi S.A."

La presente Encuesta tiene como objetivo: Obtener información necesaria, a fin de conocer como se manejaría un Modelo de Perfiles por Competencias a nivel empresarial en Aglomerados Cotopaxi S.A.; sus opiniones serán importantes para cumplir con este objetivo.

❖ Se le agradece por contestar las siguientes preguntas.

❖ **Coloque un "X" en la respuesta que usted considere pertinente.**

La información que usted proporcione es estrictamente confidencial y sujeta a la Ley estadística.

1. ¿Considera que los procedimientos organizacionales a seguir en Aglomerados Cotopaxi S.A. son visibles para el personal que labora en dichas instalaciones?

Siempre ()
Casi Siempre ()
Algunas Veces ()
Nunca ()

2. ¿En qué formato cree Ud. Que se maneja la valoración de su puesto?

Formato Genérico (Evaluación Jefe Directo). ()

Formato Individual (Conocimientos, Habilidades y Actitudes). ()

3. ¿Conoce si existe un manual de valoración de puestos con el cual se maneja ACOSA para seleccionar personal?

SI ()

NO ()

4. **¿Considera que la valoración de los puestos de trabajo se debe basar en los Conocimientos, Habilidades, Actitudes y Competencias que posee cada persona?**

Siempre ()
Casi Siempre ()
Algunas Veces ()
Nunca ()

5. **¿Quién considera ud. que realiza la clasificación de puestos de trabajo en ACOSA?**

Comité Gerencial ()
Jefes de Área ()
Talento Humano ()

6. **¿Considera que las actividades de su área están repartidas equitativamente según capacidades y conocimientos que posee cada persona?**

Siempre ()
Casi Siempre ()
Algunas Veces ()
Nunca ()

7. **¿Cree importante que se implemente un Modelo de Perfiles por Competencias en la empresa, en el cual le permita conocer las Habilidades, Conocimientos y Actitudes para el puesto de trabajo en el que se desempeña?**

SI ()

NO ()

8. **Para realizar las actividades diarias en su puesto de trabajo, ¿Considera que es necesario capacitación y formación profesional?**

Siempre ()
Casi Siempre ()
Algunas Veces ()
Nunca ()