



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL**

TEMA

**MANUAL DE POLÍTICAS DE ASCENSOS PARA LA EMPRESA
SUNKOVA S.A.**

TUTOR

ABG. JULIO RENÉ PÉREZ PEÑAFIEL, MSc.

AUTORES

**CANTOS GUAMÁN WILLIAM JUVENTINO
FREIRE RIZZO LISSETTE MERCEDES**

GUAYAQUIL, ECUADOR

2021

| REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA | | |
|---|--|-----------------------------|
| FICHA DE REGISTRO DE TESIS | | |
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: Manual de políticas de ascensos para la empresa Sunkova S.A. | | |
| AUTOR/ES: Cantos Guamán William Juventino Freire Rizzo Lissette Mercedes | REVISORES: Abg. Julio René Pérez Peñafiel, MSc. | |
| INSTITUCIÓN: “Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil” | FACULTAD: Facultad de Administración | |
| CARRERA: Ingeniería Comercial | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021 | N. DE PAGS: 144 Págs. | |
| ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y Administración. | | |
| PALABRAS CLAVE: Procesos, procedimientos, flujo, actividades, control interno, organización, empresa, competencia, dirección | | |
| RESUMEN: Se concluye que para que la empresa Sunkova S. A pueda desarrollar sus actividades en el marco de la expansión corporativa requiere de un mayor compromiso del talento humano; siendo una de las principales formas de motivación el ascenso a niveles jerárquicos superiores en un ambiente de sana competencia laboral, en donde no primen los favoritismos; sino, los resultados del trabajo y la preparación que cada miembro del equipo desarrolle. Siendo Talento humano el área más sensible de la empresa por la responsabilidad que conlleva la selección adecuada del personal que se incorpora, es necesario contar con un manual de políticas para ascensos que involucre una planificación de la carrera laboral interna, garantizando a los colaboradores su estricto cumplimiento. Dentro del diseño del plan de carrera se han establecido los parámetros de conocimientos, experiencia, actitudes y aptitudes necesarias para cada nivel del organigrama, a fin de analizar qué personal es el más idóneo para cada cargo según el perfil, y a su vez que los colaboradores conozcan su progreso en el desarrollo de sus habilidades. De acuerdo con el análisis del retorno de la inversión el manual de políticas de ascensos es factible, pues otorga un rendimiento del 383% del valor del presupuesto asignado para brunch en las capacitaciones, ya que todas se realizan bajo la modalidad de coaching. | | |
| N. DE REGISTRO (en base de datos): | N. DE CLASIFICACIÓN: | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO PDF: | SI <input checked="" type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: Cantos Guamán William Juventino Freire Rizzo Lissette Mercedes | Teléfono: | E-mail: |
| CONTACTO EN LA INSTITUCION: | Nombre: Phd. Rafael Iturralde Solórzano, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MSc. Econ. Oscar Paúl Machado Álvarez, director de Carrera Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec | |

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

tesis cantos freire

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.ulvr.edu.ec

Fuente de Internet

5%

2

repositorio.ucsg.edu.ec

Fuente de Internet

1%

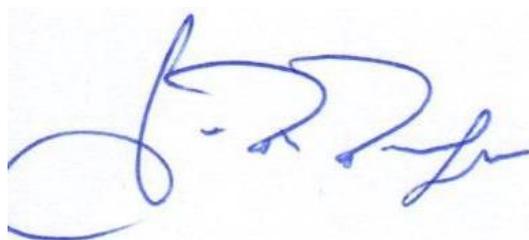
Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo



Abg. Julio René Pérez Peñafiel, MsC.

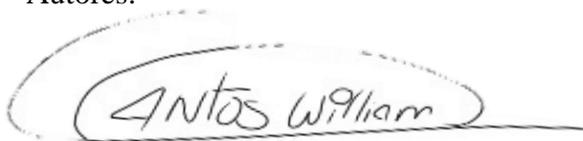
C. I. 091379811 – 2

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Nosotros, CANTOS GUAMÁN WILLIAM JUVENTINO y FREIRE RIZZO LISSETTE MERCEDES, declaramos bajo juramento que la autoría del presente proyecto de investigación, “MANUAL DE POLÍTICAS DE ASCENSOS PARA LA EMPRESA SUNKOVA S.A”, nos corresponde totalmente y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

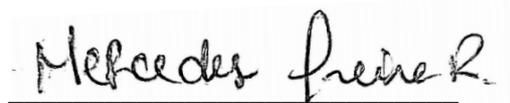
De la misma forma cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores:

A handwritten signature in black ink that reads "Cantos William". The signature is enclosed within a hand-drawn oval shape.

Cantos Guamán William Juventino

C.I. 092963545 – 6

A handwritten signature in black ink that reads "Mercedes Freire R.". The signature is enclosed within a hand-drawn oval shape.

Freire Rizzo Lissette Mercedes

C.I. 0931910921

CERTIFICADO Y ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del proyecto de investigación, “MANUAL DE POLÍTICAS DE ASCENSOS PARA LA EMPRESA SUNKOVA S.A”, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración, de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**MANUAL DE POLÍTICAS DE ASCENSOS PARA LA EMPRESA SUNKOVA S.A**” presentado por las estudiantes, CANTOS GUAMÁN WILLIAM JUVENTINO y FREIRE RIZZO LISSETTE MERCEDES, como requisito previo para optar al Título de **INGENIERO COMERCIAL**, encontrándose apto para su sustentación.

Firma del tutor

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Julio René Pérez Peñafiel', written over a horizontal line.

Abg. Julio René Pérez Peñafiel, MsC.

C. I. 091379811 – 2

AGRADECIMIENTO

Siempre lo primero hay que agradecerle a Dios por todas las bendiciones que nos otorga cada día. Deseamos expresar nuestro agradecimiento a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil por darnos la oportunidad de prepararnos y superarnos día a día, por todas las enseñanzas impartidas duran todos los años de aprendizaje.

Todo esto también no pudimos haber logrado sin la ayuda de nuestros Padres, hermanos, Tíos, los cuales siempre estuvieron pendientes de nuestro avance académico y culminación de carrera, nuestra Madre, que siempre estuvo pendiente de llegar y no faltar a la universidad y siempre decirnos animo que tu puedes no dejes que las circunstancias de la vida impidan tu éxito.

A nuestro profesor de Investigación de tesis, Abg. Julio René Pérez Peñafiel, MsC. Por su dedicación y esfuerzo, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

También nos gustaría agradecer a todos los profesores que, con sus conocimientos, dedicación y esfuerzo, no dejaron que nos rindiéramos durante todos los años de estudio, cuando ya no podríamos algunos se nos acercaban hablaban con nosotros y nos motivaban a seguir adelante.

Son muchas las personas que forman parte de nuestras vidas y pocas las que nos ayudan a superarnos, durante toda nuestra formación académica. conocemos muchas personas, muchos llegan a ser parte de nuestro circulo social y de amistad, muchos quedan dentro de nuestro corazón, muchos simplemente se van de nuestras vidas, pero esas pocas personas que pasaron por nuestras vidas le doy gracias a Dios por ponerlos en nuestras vidas y siempre darnos el apoyo que necesitábamos para culminar una dura etapa de nuestras vidas de la cual aprendimos mucho.

DEDICATORIA

A Dios, por permitirnos llegar a este grandioso momento tan especial de nuestras vidas. Por los triunfos y los momentos mas difíciles que nos enseñaron a valorar cada día que transcurría y las personas que llegaban a nuestras vidas, A nuestras madres por se las personas que nos han acompañado durante toda nuestra trayectoria académica y de vida, a nuestros tíos, que fueron como nuestros segundos padres siempre preocupados por nuestro bienestar tanto sentimental como emocional. A nuestros padres que siempre nos brindaron su apoyo emocional. A nuestros amigos que nos dieron aliento de animo Ud. pueden animo lo van a lograr. A todos los profesores que durante todo el tiempo de estudio nos enseñaron grandes lecciones de vida y vida académica para ser unos profesionales exitosos.

ÍNDICE GENERAL

| Contenido: | Págs.: |
|---|--------|
| PORTADA | I |
| FICHA DE REGISTRO | II |
| CERTIFICADO DE PLAGIO ACADÉMICO | III |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES . | IV |
| CERTIFICADO Y ACEPTACIÓN DEL TUTOR | V |
| AGRADECIMIENTO | VI |
| DEDICATORIA | VII |
| ÍNDICE GENERAL | VIII |
| ÍNDICE DE TABLAS | XI |
| ÍNDICE DE FIGURAS | XII |
| ÍNDICE DE ANEXOS | XIV |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| Capítulo I | 3 |
| DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 3 |
| 1.1. Tema | 3 |
| 1.2. Planteamiento del problema | 3 |
| 1.3. Formulación del problema | 5 |
| 1.4. Sistematización del problema | 5 |
| 1.5. Objetivos de la investigación | 6 |
| 1.5.1. Objetivo general. | 6 |
| 1.5.2. Objetivos específicos. | 6 |
| 1.6. Justificación de la investigación | 6 |
| 1.7. Delimitación de la investigación | 7 |
| 1.8. Idea a defender | 8 |
| 1.9. Línea de investigación institucional /facultad | 8 |

| | |
|--|----|
| Capítulo II..... | 9 |
| MARCO TEÓRICO | 9 |
| 2.1. Estado del Arte..... | 9 |
| 2.2. Fundamentación teórica..... | 11 |
| 2.2.1. Manuales..... | 11 |
| 2.2.2. Procesos..... | 12 |
| 2.2.3. Manuales de políticas. | 13 |
| 2.2.4. Subsistemas de talento humano..... | 17 |
| 2.2.5. Talento humano..... | 30 |
| 2.3. Marco conceptual..... | 38 |
| 2.4. Marco legal | 42 |
| 2.4.1. Constitución de la República del Ecuador..... | 42 |
| 2.4.2. Código de trabajo. | 43 |
| 2.4.3. Obligaciones del empleador. | 43 |
| Capítulo III | 45 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 45 |
| 3.1. Tipo de investigación..... | 45 |
| 3.1.1. Investigación descriptiva..... | 45 |
| 3.1.2. Investigación de campo. | 45 |
| 3.2. Métodos de la investigación | 46 |
| 3.3. Enfoque de la investigación..... | 46 |
| 3.4. Técnicas de investigación | 46 |
| 3.4.1. Entrevista..... | 46 |
| 3.4.2. Encuesta..... | 47 |
| 3.4.3. Observación..... | 47 |
| 3.5. Población y muestra..... | 48 |
| 3.6. Procesamiento y análisis de la información..... | 49 |

| | |
|---|-----|
| 3.7. Resultados de la investigación | 49 |
| 3.7.1. Resultados de las entrevistas | 49 |
| 3.7.2. Ficha de Observación. | 53 |
| 3.7.3. Resultados de las encuestas. | 56 |
| Capítulo IV | 71 |
| PROPUESTA: MANUAL DE POLÍTICAS DE ASCENSOS PARA LA EMPRESA SUNKOVA S.A. | 71 |
| 4.1. Título de la propuesta | 71 |
| 4.2. Desarrollo de la propuesta | 71 |
| 4.2.1. Índice. | 73 |
| 4.2.2. Introducción..... | 74 |
| 4.2.3. Aspectos organizacionales..... | 76 |
| 4.2.4. Diseño del plan de carrera. | 80 |
| 4.2.5. Declaración de políticas internas de ascensos. | 112 |
| 4.2.6. Responsables de la aplicación observación | 113 |
| 4.3. Análisis costo – beneficio | 115 |
| CONCLUSIONES..... | 117 |
| RECOMENDACIONES | 118 |
| BIBLIOGRAFÍA | 119 |
| ANEXOS | 126 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. <i>Delimitación de la investigación</i> | 7 |
| Tabla 2. <i>Número de personal por cargo que desempeñan en la empresa Sunkova S.A.</i> | 48 |
| Tabla 3. <i>Sexo de los encuestados</i> | 56 |
| Tabla 4. <i>Edad</i> | 57 |
| Tabla 5. <i>Antigüedad en la empresa</i> | 58 |
| Tabla 6. <i>Oportunidad de ascenso</i> | 59 |
| Tabla 7. <i>Proceso de ascenso equitativo, justo e imparcial</i> | 60 |
| Tabla 8. <i>Nivel de satisfacción</i> | 61 |
| Tabla 9. <i>Capacitaciones</i> | 62 |
| Tabla 10. <i>Nivel Jerárquico</i> | 63 |
| Tabla 11. <i>Políticas para ascensos</i> | 64 |
| Tabla 12. <i>Requisitos del perfil laboral</i> | 65 |
| Tabla 13. <i>Mayor oportunidad de crecimiento laboral</i> | 66 |
| Tabla 14. <i>Principal factor</i> | 67 |
| Tabla 15. <i>Manual de políticas</i> | 68 |
| Tabla 16. <i>Perfil requerido para el cargo Crew – poli funcional</i> | 83 |
| Tabla 17. <i>Perfil requerido para el cargo Asistentes</i> | 88 |
| Tabla 18. <i>Perfil requerido para el cargo Coordinadores</i> | 89 |
| Tabla 19. <i>Perfil requerido para el cargo Jefaturas y Gerencias</i> | 90 |
| Tabla 20. <i>Formato de la matriz de sucesión de puestos</i> | 98 |
| Tabla 21. <i>Perfil del puesto</i> | 99 |
| Tabla 22. <i>Plan de Desarrollo Individual</i> | 100 |
| Tabla 23. <i>Seguimiento de capacitaciones individuales</i> | 108 |
| Tabla 24. <i>Modelo de calendario de capacitación</i> | 109 |
| Tabla 25. <i>Modelo de evaluación de desempeño individual</i> | 110 |
| Tabla 26. <i>Seguimiento de capacitaciones y desempeño del personal operativo por local</i> | 111 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| <i>Figura 1.</i> Ubicación del espacio de la investigación..... | 8 |
| <i>Figura 2.</i> Alcance de la descripción del puesto..... | 22 |
| <i>Figura 3.</i> Análisis del puesto..... | 23 |
| <i>Figura 4.</i> Tipos de cambios de conducta deseados para ascensos por medio de la capacitación | 25 |
| <i>Figura 5.</i> Procesos de control para ascensos del personal | 27 |
| <i>Figura 6.</i> Gestión de talento humano | 31 |
| <i>Figura 7.</i> Procesos de gestión de talento humano | 35 |
| <i>Figura 8.</i> Los principales procesos de la administración de talento humano..... | 37 |
| <i>Figura 9.</i> Sexo | 57 |
| <i>Figura 10.</i> Edad..... | 58 |
| <i>Figura 11.</i> Antigüedad en la empresa | 59 |
| <i>Figura 12.</i> Oportunidad de ascenso..... | 60 |
| <i>Figura 13.</i> Proceso de ascenso equitativo, justo e imparcial..... | 61 |
| <i>Figura 14.</i> Nivel de satisfacción..... | 62 |
| <i>Figura 15.</i> Capacitaciones | 63 |
| <i>Figura 16.</i> Nivel jerárquico | 64 |
| <i>Figura 17.</i> Políticas para ascenso | 65 |
| <i>Figura 18.</i> Perfil Laboral..... | 66 |
| <i>Figura 19.</i> Mayor oportunidad de crecimiento laboral | 67 |
| <i>Figura 20.</i> Principal factor | 68 |
| <i>Figura 21.</i> Manual de políticas | 69 |
| <i>Figura 22.</i> Organigrama administrativo..... | 78 |
| <i>Figura 23.</i> Organigrama operativo | 79 |
| <i>Figura 24.</i> Plan de carrera de los <i>Crews – poli funcionales (operaciones)</i> | 81 |
| <i>Figura 25.</i> Personal del plan de carrera administrativo..... | 82 |
| <i>Figura 26.</i> Conocimientos requeridos para ascender desde <i>Crew</i> poli funcional a Supervisor..... | 84 |
| <i>Figura 27.</i> Conocimientos requeridos para ascender Supervisor a Gerente de Operaciones..... | 91 |
| <i>Figura 28.</i> Capacitación inicial | 101 |

| | |
|---|-----|
| <i>Figura 29.</i> Capacitación en Front..... | 103 |
| <i>Figura 30.</i> Capacitación en cocina I..... | 104 |
| <i>Figura 31.</i> Capacitación en Cocina II | 105 |
| <i>Figura 32.</i> Capacitación en W Café | 106 |
| <i>Figura 33.</i> Capacitación anfitriona..... | 107 |
| <i>Figura 34.</i> Confirmación en línea del cálculo del ROI. | 115 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| <i>Anexo A.</i> Árbol del problema | 126 |
| <i>Anexo B.</i> Cuestionario de la entrevista | 127 |
| <i>Anexo C.</i> Cuestionario de la encuesta..... | 128 |

INTRODUCCIÓN

La industria de alimentos y bebidas tiene ciertas particularidades. El valor agregado en el servicio diferencia a las empresas de acuerdo a sus valores y cultura organizacional. De acuerdo con Camino y Guale (2017) los estudios realizados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador señalan que el aporte de los locales dedicados a la venta de comida rápida dentro del sector de alimentos, bebidas y alojamientos fue del 11% del total; generando ingresos por USD \$ 115.10 millones de dólares. De manera general, para el período 2018, los locales de comida rápida presentaron un crecimiento de un 5,65% con respecto al año 2017.

Por su giro de negocio, el ambiente laboral de estas empresas debe contar con las herramientas adecuadas que permitan al personal dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas corporativas que produzcan un impacto positivo en los colaboradores. Para que se sientan comprometidos con la empresa, se debe permitir que crezcan como profesionales demostrando sus competencias y capacidades.

Si bien es cierto, el departamento de talento humano es un soporte vital para las organizaciones, este debe establecer las estrategias necesarias para que la productividad de los empleados sea adecuada a fin de cumplir con los objetivos propuestos, ya que al no contar con ellas no solo se corre el riesgo de incrementar la rotación y el costo del personal.

Precisamente, este es el principal problema en la empresa Sunkova S.A., debido a que no cuenta con procesos y políticas para manejar los ascensos de personal, lo que ha provocado problemas en las operaciones ya que los niveles de supervisión o gerencia se asignan por afinidad y al azar dentro de la compañía. Esta situación ha causado desmotivación y desorganización, limitando el desempeño del personal y limitándolos en su desarrollo laboral.

Frente a este escenario, se propone elaborar un manual de políticas de ascensos para en la empresa Sunkova S.A., con la finalidad de dar un paso hacia adelante en la mejora continua, por la necesidad de proporcionar a los trabajadores directrices sobre los

cuales se deben basar para ascender. Así, el proyecto de investigación se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo I: Se describió el problema como tal en el contexto de la empresa Sunkova S.A y las dificultades asociadas a la designación de personal que no es competente para desempeñar una función en un cargo determinado, mostrando causas y efectos del mismo a través de un análisis observacional, estableciendo los objetivos y potenciales resultados que se esperaban.

Capítulo II: Se detalló la fundamentación teórica y relevante de estudios previos con las bases de postulados teóricos de diferentes autores relacionados al tema de la gestión de talento humano en el ascenso del personal.

Capítulo III: Se seleccionó una metodología de la investigación con la finalidad de describir de manera detallada los resultados del levantamiento de información sobre la empresa.

Capítulo IV: Se presenta el manual de ascensos para la empresa Sunkova S. A, en donde se demostró que existe viabilidad en su implementación al validarlo con el cálculo del retorno de la inversión, mostrándose como una posible solución.

Capítulo I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

- Manual de políticas de ascensos para la empresa Sunkova S. A.

1.2. Planteamiento del problema

Wendy's es una empresa multinacional de restaurantes de comida rápida con sede en Dublín, Estado de Ohio, Estados Unidos. Nació en el año 1969 con la apertura de su local en la ciudad de Columbus, teniendo como lema "*calidad es nuestra receta*". Su creador David Thomas puso en marcha su visión de crecimiento y expansión siendo así que en 1972 la compañía comenzó el negocio de las franquicias inaugurando 100 restaurantes a lo largo de ese país y por su éxito, incursionó en el mercado canadiense. Para diciembre de 1976, ya existían 500 locales habilitados.

Fue en 1978 que llegó a Europa, específicamente a la ciudad de Múnich (Alemania) y posteriormente expandiéndose a todo el mundo con 6.537 locales, convirtiéndose en la tercera cadena de comida rápida más grande del país estadounidense; con una participación del 12.7% detrás de McDonald's y Burger King.

A Ecuador llegó el 12 de diciembre del 2012, en la ciudad de Guayaquil a través de la compañía Sunkova S.A. cuyos representantes son Juan Doumet, y Rebeca Eljuri de Kronfle, su finalidad era desarrollar veinte restaurantes a nivel nacional.

Con el objetivo de brindar un adecuado servicio al cliente se envió a República Dominicana a cuatro Gerentes que debían ser entrenados bajo los estándares internacionales de capacitación para asegurar el buen funcionamiento operativo de la empresa.

Fue el 23 de mayo del 2014, sobre la Avda. 9 de Octubre entre las calles Chile y Chimborazo que se apertura la franquicia "Wendy's" mediante una mediática ceremonia

que involucró a reconocidos talentos de pantalla que tenían como misión ser influencers y embajadores de la marca.

Posteriormente, en 2015, se abrió el segundo local sobre la Avda. Francisco de Orellana, en donde se invitó a los miembros de Wendy's Internacional para Latinoamérica y el Caribe, como son: Rafael Romero, Director de Mercadeo; Carlos Ribas, Vicepresidente; Darrel Van Ligten, Presidente.

Con el tiempo, se lograron ubicar nuevos locales como:

- Wendy's Alborada
- Wendy's Samborondón
- Wendy's Mall Del Sur
- Wendy's City Mall

Durante el período 2014 – 2019, se presentaron dificultades operacionales por los nombramientos de los Gerentes departamentales, Supervisores de área, entre otros. Esto se dio porque la mayoría de ellos tenían una relación de afinidad con la persona encargada de los locales e inclusive, Talento Humano no tomaba evaluaciones de desempeño, volviendo caótico el proceso de selección para nuevos cargos y ascensos dentro de la empresa, pues muchas de las personas de mandos medios no contaban con el perfil adecuado.

Es a partir de agosto del 2019 que la empresa Sunkova S.A pasó a formar parte del grupo Eljuri; comenzando los procesos de reclutamiento y entrenamiento del personal que atenderá los locales cerrados en esa fecha con la finalidad de reinaugararlos con colaboradores nuevos. Una vez reestructurados, tanto en el personal administrativo como operativo, deberá ajustarse a las nuevas políticas del directorio que controla actualmente la franquicia en Guayaquil-Samborondón.

La ausencia de este tipo de manuales genera en la organización los siguientes síntomas, causas y consecuencias:

- **Síntomas:**
 - ✓ Sentimiento de desconfianza en el personal que observa el ascenso de personas que no están capacitadas para una jefatura.
 - ✓ Baja calidad en el servicio y producto.
 - ✓ Elevado número de quejas de los clientes.

- **Causas:**
 - ✓ Ausencia de procesos de selección interna para ascensos del personal.
 - ✓ Mala comunicación interna.
 - ✓ Elevada rotación del personal.

- **Consecuencias:**
 - ✓ Personal poco capacitado en cargos de responsabilidad.
 - ✓ Desmotivación del personal.
 - ✓ Incremento de costos operativos por errores en la curva de aprendizaje.

Por este motivo, se plantea el desarrollo de un manual de políticas de ascensos para la empresa Sunkova S.A., pues será una herramienta clave en la expansión de la marca hacia las ciudades de Quito y Cuenca.

1.3. Formulación del problema

- ¿Por qué la empresa Sunkova debe contar con un manual de políticas de ascensos?

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuál es la importancia de los manuales de políticas en las empresas?
- ¿De qué forma se puede establecer la situación actual de la empresa Sunkova S.A. en relación a las políticas de personal?
- ¿Qué estrategias podrían aplicarse para el diseño del manual de políticas de ascensos para la empresa Sunkova S.A.?
- ¿Qué elementos debe contener el manual de políticas para ascensos en la empresa Sunkova S.A.?

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general.

- Elaborar el manual de políticas de ascensos de la empresa Sunkova S. A

1.5.2. Objetivos específicos.

- Fundamentar teóricamente la importancia de los manuales de políticas en las organizaciones.
- Determinar la situación actual de la empresa Sunkova S.A. en relación a las políticas de personal
- Elaborar estrategias para el diseño del manual de políticas de ascensos para la empresa Sunkova S.A
- Desarrollar el contenido del manual de políticas de ascensos para la empresa Sunkova S.A.

1.6. Justificación de la investigación

La selección del tema de estudio se orienta en la observación de una falta de implementación de políticas de ascenso en la empresa Sunkova S.A., que provoca una rotación de personal o rotación de la nómina. Esta falta de oportunidad de crear una carrera dentro de la compañía da como consecuencia que el personal no esté motivado al momento de explotar todas sus habilidades creando un mal clima laboral.

Esta investigación es importante porque analiza la dificultad percibida en los colaboradores al no alcanzar sus metas de ascenso sumado a la falta de un manual de políticas de ascenso genera que no se cumplan con los perfiles para cada cargo; situación que podría ser controlada a través de esta herramienta administrativa. Por lo que la propuesta se realizará para que la organización cuente con un mecanismo de validación de la carrera profesional y laboral de cada trabajador, de acuerdo a sus capacidades, actitudes, aptitudes y conocimientos.

A nivel metodológico, la aplicación de las herramientas de recolección de datos es clave para analizar la situación actual de la empresa en relación a las necesidades del personal operativo, principalmente. Con los resultados obtenidos se logra definir los aspectos que se deben considerar para la propuesta.

A nivel práctico, este documento beneficia al departamento de Talento humano de la empresa Sunkova S.A, ya que con su propio manual de políticas de ascensos podrá analizar los perfiles requeridos para cada puesto de trabajo, a nivel general inclusive. Se describe como un filtro de esquematización de la cultura organizacional que tendrá la empresa en la localidad.

Por otro lado, logra establecer las normas y parámetros en el diseño laboral según los perfiles de los postulantes a los cargos de supervisión y gerencia. Finalmente, la asignación de responsabilidades y funciones será el delimitante para tener una estricta secuencia de requisitos en los ascensos de personal que seguirán un flujo de procesos para el efecto.

1.7. Delimitación de la investigación

La delimitación de la presente investigación es la que se presenta a continuación en la tabla 1:

Tabla 1.

Delimitación de la investigación

| Campo | Talento humano |
|-----------|---|
| Provincia | Guayas |
| Ciudad | Guayaquil |
| Sector | Centro |
| Dirección | Av. 9 de octubre entre Chile y Chimborazo |
| Temporal | 2020 |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

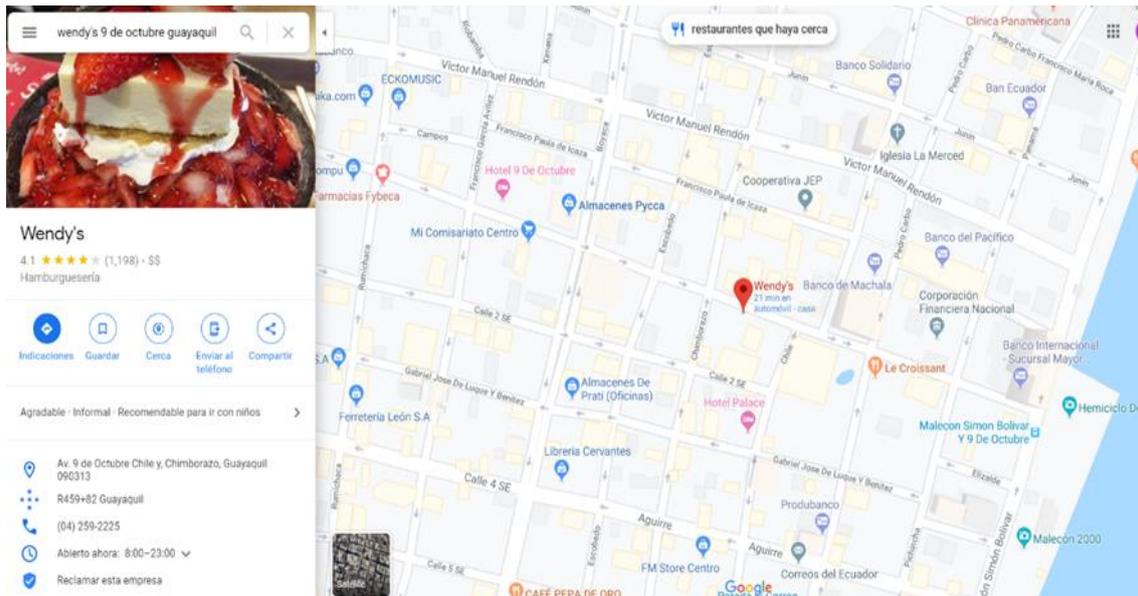


Figura 1. Ubicación del espacio de la investigación

Fuente: Google Maps (2020).

1.8. Idea a defender

Si se elabora un manual de políticas de ascensos para la empresa Sunkova S.A., entonces la alta dirección contará con una herramienta que le permita mejorar los procesos de recursos humanos.

1.9. Línea de investigación institucional / facultad

- Desarrollo estratégico empresarial y emprendimiento sustentable

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del Arte

Al referirse al aspecto de políticas de ascensos y gestión de talento humano en la empresa Sunkova S.A., se involucran las funciones de este departamento de manera teórica. En el análisis preliminar del estudio como antecedentes se hallaron seis trabajos de importancia para ser contrastados con la investigación actual:

Según el autor Arámbulo (2018) en su trabajo titulado: “Manual de políticas y procedimientos de gestión de talento humano de Incach S.A., construcciones”, planteó como objetivo general elaborar un manual de políticas y procedimientos de gestión de talento humano. Este estudio concluyó que la elaboración de esta herramienta impacta en el mejoramiento de la productividad de la empresa; perfeccionando la gestión de labores en la selección del talento humano.

De esta forma, lo encontrado en la primera investigación se relaciona con el presente estudio por la similitud que presentan las dos empresas en el marco de la elaboración de políticas de ascensos para el talento humano, sobre todo de los que desempeñan funciones de supervisión y gerencia. Demostrando que a través de la evaluación de las habilidades y competencias de cada postulante todos tendrían la misma oportunidad de crecer en un ambiente laboral sano.

Miranda (2019) con el tema: “Manual de procesos de gestión de talento humano para la empresa Electroka S.A.” concluyó que la empresa no contaba con reglamentos internos, inclusive para el ascenso del personal; dándose inconvenientes como personal que no cumplían con el perfil para el cargo que poseían, entre otros, por ello muchos se encontraban desmotivados, porque se provocó una desorganización en la asignación de roles y funciones que como consecuencia redujo la productividad.

Como se mencionó, en la conclusión anterior, contar con personal que no se adapta a un perfil requerido en el cargo es un grave problema. Pues esto conlleva a tener un grupo

de personas en cargos de control y gerencia que no poseen los conocimientos necesarios para desempeño de funciones de responsabilidad y confianza. En la empresa Sunkova S.A., esto desencadena una serie de dificultades o conflictos percibidos tanto a nivel laboral como económico.

Por otra parte, el trabajo “Diseño de manual de políticas de ascenso del personal para Verdegreen S.A.” realizado por Jara y Navarrete (2016) detalla la problemática concluyendo que el 82% de los trabajadores nunca fueron evaluados para ser promocionados a un ascenso con mejora salarial debido a que el departamento de talento humano no cuenta con la herramienta necesaria y además se emplearon políticas inadecuadas.

Esta investigación demostró que en algunas empresas el tema del ascenso al personal que labora en ciertos cargos no se da. Se evidencia la necesidad de corregir este tema, pues las teorías de talento humano cada vez más señalan que el colaborador debe ser valorado por el resultado final de su trabajo, siendo el reconocimiento más importante además del incremento salarial, el ascenso.

En el estudio realizado por Orozco y Rugel (2017) denominado “Propuesta de mejora de procesos en el departamento de talento humano de la empresa Molosia S.A” después de analizar la gestión administrativa concluyeron que la empresa tenía dificultades en el ascenso del personal. Establecieron la importancia del análisis de las competencias y conocimiento del colaborador en el desempeño de las labores en su puesto de trabajo como parte de la mejora continua.

Además, en los resultados obtenidos por Alvarado (2015) en “Estándares de procesos de contratación y ascenso de talento humano en Ecuaprimas S.A.”, se manifestó que la fragilidad del departamento se deriva en la planificación de los modelos de preselección por un perfil para las promociones que en su momento fueron inexistentes. Esto tiene relación con el estudio actual, porque se refiere al diseño de políticas de ascensos con un enfoque específico sobre la promoción de un colaborador a la gerencia.

Las actividades que se realizan en la empresa Sunkova S.A. tienen siempre una relación en común con todas las demás compañías en los estudios precedentes que es la

mejora continua; por lo tanto, la aplicación de una estrategia necesaria en la selección de un personal que asciende por medio de las políticas empresariales es importante para entregar un mejor servicio al cliente. Un colaborador es eficaz cuando está bajo el mando de un gerente con las competencias adecuadas, pues puede afrontar retos en la productividad y satisfacción del cliente, mostrando ante el consumidor la imagen corporativa que se desea exponer en el mercado.

Así mismo, en el trabajo desarrollado por Meza (2016) cuyo tema fue “Manual de perfiles de cargos para optimizar la gestión del talento humano en la empresa Ferticamycrus”, se llegó a la conclusión que es importante la elaboración de estos documentos pues son la base para definir quién tiene las competencias para ser ascendido.

Estos estudios se relacionan con el presente tema de investigación, pues se busca desarrollar un manual de políticas para ascensos, en el que deben considerarse todos los requisitos para que los colaboradores puedan aplicar cuando exista una vacante disponible en la empresa; siempre guiados de la mano del departamento encargado, en este caso Talento humano.

2.2.Fundamentación teórica

2.2.1. Manuales.

La epistemología del vocablo manual en la lengua castellana se fundamenta en el postulado de Guerrero (2019) que expresa: “es la elaboración de una herramienta que contiene todas las responsabilidades de un colaborador en las funciones dentro de una empresa” (p. 619). Se puede comprender que dentro de las capacidades de la empresa y de validación del respaldo teórico de la empresa Sunkova S.A., la función de un proceso es la manera formal de aprender el funcionamiento de la producción.

Jiménez (2016) detalla que “los manuales son las herramientas de la empresa que determinan las responsabilidades de los colaboradores en su puesto de funciones” (p. 99). A partir de esto, el conocimiento sobre la función de un manual en la empresa se establece como el conglomerado de saberes sobre la funcionalidad y el modelo de proceder para establecer un producto final acorde a las necesidades del consumidor.

Después de haber establecido este valor conceptual sobre el uso de un manual, se evidencia que es representativa esta herramienta para el desempeño de la administración, así como el paso eficiente de la organización y la dirección del desarrollo de las actividades de la empresa. Esto se basa según los valores de funcionalidad de la misma, en la interacción del gerente que debe cumplir con el perfil de líder para obtener una meta evaluada por el departamento de talento humano.

2.2.2. Procesos.

Según Vivanco (2017) “un proceso es el paso sistemático para la obtención de un producto rentable para una empresa” (p. 250). Acogiendo las palabras de la autora la interpretación de un proceso es la ejecución de labores para obtener un producto que satisfaga las necesidades del consumidor final. Esto lo diferencia de los manuales, porque es un modelo secuencial de acciones que serán oportunas para lograr resultados óptimos en la atención directa al cliente, fidelizando la marca.

Para Miranda (2019) “un proceso es la totalidad del cumplimiento de un objetivo a la utilidad de la empresa” (p. 6). Con este concepto se puede apreciar que el proceso es un seguimiento de las metas y disposición de la esquematización organizacional de la compañía para el logro creciente de las utilidades bajo la operatividad del talento humano.

El desarrollo del proceso dentro de las cualidades del departamento de talento humano en las empresas, conforme a lo descrito por Roca y García (2016) es: “la organización del personal para establecer el uso de los recursos en el marco de productividad para el beneficio de la empresa” (p. 6).

De esta forma, se puede entender que la participación de los colaboradores en el desempeño de la productividad y rentabilidad de la empresa es esencial para la misma; por ello, el uso de los procesos como un paso a paso para la ejecución de las labores es primordial al igual que la participación en conjunto con el administrador o gerente de área.

2.2.3. Manuales de políticas.

Toda organización tiene la necesidad de contar con herramientas que sirvan de guía operativa para establecer los procesos en la asignación de una persona en un puesto de trabajo o función específica. Siendo así que, los manuales forman parte de una guía óptima y fundamental para el cumplimiento de objetivos como, por ejemplo: la estructuración jerárquica, roles y tareas que deben cumplir los trabajadores su área correspondiente (Vivanco, 2017).

Existen diferentes tipos de manuales, entre ellos está el de políticas que se formaliza por una serie de reglas que ayudan a mejorar la actuación y dirección de las operaciones que se llevan a cabo en una empresa. Es una herramienta administrativa que transmite conocimientos y experiencias sobre la manera de simplificar los procesos en una organización a través de lineamientos para la toma de decisiones.

Entonces, tomando en cuenta la relevancia del manual de políticas es importante establecer que de forma general determina la dirección que debe llevar la organización pero que no menciona cómo proceder; sencillamente, engloba un conjunto de reglas que refleja la decisión de la directiva para una o más situaciones que se llevan internamente. De acuerdo con Chiavenato (2017) las políticas “se refieren a un conjunto de lineamientos de acción que flexibilizan y demarcan las actividades administrativas que se deben llevar en cada área de una empresa” (p. 61).

La integración de un manual de políticas en una organización tiene una función de racionalidad, filosofía y cultura organizativa que vincula reglas para la dirección de las tareas que deben cumplir los trabajadores y asegurar que su desempeño se alinee a las metas deseadas por la gerencia. Cuando esta herramienta es implementada en el área de recursos humanos se busca definir elementos administrativos que son necesarios para trabajar con los miembros de la empresa, de forma que se alcancen objetivos organizacionales e individuales.

Para Ferrer (2016) “el manual de políticas es una guía con una secuencia ordenada, en el cual, el talento humano forma parte de una tarea” (p. 191). Como se mencionó con anterioridad en la compañía Sunkova S.A. se deja claro que es importante un manual de

políticas en la empresa; en específico en el área de talento humano para el ascenso del personal que desee ocupar cargos de alta responsabilidad o de representantes de confianza de la empresa.

De esta forma, dicho manual comprende herramientas empleadas como instrumentos para la obtención de la información necesaria del personal para brindar apoyo a las decisiones y las acciones concernientes con la organización, dirección y control de los diferentes aspectos que implican la designación de responsabilidades.

Además, la importancia que éste posee, radica en contar con una utilidad como guía del talento o capital humano de la empresa. Una de las ventajas según Cuesta (2019) es la “de generar soluciones efectivas y oportunas que pueden presentarse en los procesos internos en el ámbito organizacional” (p. 7). Por este motivo, se describe como una herramienta de visión general en el desarrollo de las actividades del colaborador.

2.2.3.1. Objetivos de un manual políticas de ascenso.

Los objetivos que debe poseer un manual de política pueden ser generalizados en los siguientes aspectos:

- Ser de utilidad para la ejecución de tareas administrativas.
- Designar responsabilidades por medio de una secuencia de labores predeterminadas.
- Brindar una comprensión total de las funciones y la cultura organizacional de la empresa.
- Describir un modelo de comunicación y recepción de mensajes del personal de producción con los departamentos de gerencias designados.
- Guía de ascenso bajo un perfil para trabajadores postulantes en disposición de ascensos o promoción dentro de la empresa.
- Mostrar una visión general de la empresa y sus metas en diferentes contextos. (González y Jiménez, 2015).

El manual de políticas para ascensos en una empresa es parte de un instrumento eficaz que permite estimular el desarrollo profesional de los trabajadores y optimizar su desempeño con la oportunidad de poder acceder a un puesto de forma jerárquica, lo que dará como resultado el aumento de la contribución al logro de la eficiencia en el servicio prestado hacia la organización.

Matia (2019) mencionó que el manual de políticas facilita la aplicación de “métodos y técnicas administrativas para la identificación del potencial de desarrollo de los trabajadores que permita estimular su superación mediante su ascenso en caso de cumplir con el perfil, competencia y desempeño necesario” (p. 521).

Esta herramienta contribuye significativamente al mejoramiento del desempeño y esfuerzo de los miembros de una organización. No solo determina reglas para que un trabajador califique para el ascenso a un puesto de trabajo, sino que también es fundamental en la corrección de deficiencias organizacionales e individuales que sean detectados durante el proceso de evaluación.

Dicho de otra manera, el manual de políticas consta de objetivos que son inherentes a las necesidades de una empresa, que son generalizables a las causas de cada departamento, en el caso del área de talento humano se puede apreciar su importancia en la selección para el ascenso de un postulante a un cargo según el perfil para un desempeño óptimo de las tareas de los colaboradores.

2.2.3.2. Estructura de un manual de políticas.

Al momento de elaborar un manual de políticas lo primero que se debe tomar en cuenta son las pautas de actuación que se quieren llevar a cabo conforme a un asunto determinado que en el pasado generaba conflictos o problemas internos. De esta manera se podrán aclarar, profundizar y modificar con la estructuración de un documento con información entendible, simplificada e imparcial (Wigodzky y Farnelo, 2015).

Durante la elaboración de un manual de políticas es importante que se haga uso de un lenguaje claro y sencillo, evitando términos complejos a nivel laboral y legal, por

lo que es necesario que la terminología empleada sea lo mayormente consistente para que así cualquier colaborador de la empresa pueda entender dicho documento.

Álvarez (2015) puntualizó que el manual de políticas debe “fomentar un tratamiento justo con políticas equitativas e imparciales para que no se vulneren derechos de cualquier colaborador de la organización, ya sea equivalente para el ascenso a un puesto de trabajo o la asignación de responsabilidades” (p. 313).

Considerando lo expuesto, se hace referencia a los elementos que se deben tomar en cuenta para la elaboración de un manual de políticas que se centran en un lenguaje no complejo y manteniendo la equidad de oportunidades, así como en las funciones que son enunciados para cada trabajador. Pero también, es necesario puntualizar que este documento debe mantener información que requiera alguna actualización después de dos o tres años.

De acuerdo con Jiménez (2016) la estructura de un manual de políticas es el siguiente:

- Se debe partir sobre información referente a la organización que implique una breve reseña histórica, misión y visión, valores institucionales, resultados esperados, estrategias básicas, áreas de trabajo, planificación estratégica, sustentabilidad financiera (opcional).
- Luego se hace detalle sobre la estructura y organigrama con un listado de categorías y puestos, así como la descripción de cada uno que permita conocer el perfil, descripción del puesto, requisitos mínimos, funciones y responsabilidades.
- Se aborda el contenido del manual mediante las políticas de recursos humanos que establezcan las modalidades de contratación, escala salarial, prestaciones laborales (feriados, vacaciones, permisos de enfermedad, licencias y tiempo personal, licencia por maternidad y paternidad, seguro médico, seguro de vida, planes de jubilación, días compensatorios), horarios de oficina, trabajo a distancia, selección, contratación y orientación del personal.
- Las políticas que formen parte del manual también deben responder a las oportunidades de desarrollo profesional, capacitaciones, viajes, cursos y

representación institucional, cobro de honorarios, evaluación de competencia y desempeño, criterios de calificación.

- Por último, establecidas las políticas es necesario establecer la gestión de equipo que conlleva a los elementos de comunicación interna y toma de decisiones conforme a la evaluación para el ascenso, sistema de retroalimentación y evaluación de desempeño.
- Es opcional incluir anexos para que se puedan organizar los diferentes formatos para la evaluación de desempeño, competencia y calificación para el ascenso en la organización.

Finalmente, se identifican los indicadores que componen esta dimensión específica como son las reglas para el ascenso del personal calificado en una empresa. A modo breve de conclusión, los elementos que se estructuran en la documentación de una manual son importantes en su totalidad por tener relación directa con la calidad del desempeño y la apropiación del individuo a los valores de la compañía en la que desenvuelve sus funciones.

2.2.4. Subsistemas de talento humano.

Para Guamán et al., (2017) “los subsistemas de talento humano son aquellos que procesan gran cantidad de información que es almacenada en una base de datos” (p. 33). Este se debe cumplir en la compañía Sunkova S.A. a partir de tres parámetros, que son confiables. Los subsistemas de talento humano son los siguientes:

- **Reclutamiento:** La forma adecuada que toman las empresas en la actualidad para preselección del personal es para que cumpla con las funciones que se le asignará según las necesidades de esta; al mismo tiempo permite contratar una empresa dedicada a esta labor con el fin de poseer una base de datos previa para conocer el comportamiento futuro del postulante al cargo de manera validada y confiable.
- **Selección:** Previamente se debe tener un perfil deseado para filtrar las competencias de un postulante a un cargo o a un ascenso dentro de la empresa, el perfil profesional se ajusta a los recursos que posee la organización y al modelo

organizacional que la define. Ante esto, es importante mencionar que no se debe anteponer la decisión acelerada de cubrir un puesto sin antes evaluar el perfil y el cumplimiento de este por el colaborador en ascenso o preseleccionado.

- La contratación: Es el proceso formalizado que se desarrolla conforme a los intereses de la empresa, que se realiza mediante un contrato de trabajo que define las obligaciones, responsabilidades y condiciones de la actividad a desempeñar. También se establecen las remuneraciones y beneficios apegados a la ley laboral de un país.
- Sueldo y salario: En el caso de ser necesario la determinación del sueldo es para una persona con contratación fija que consta en la nómina de rol de pagos de la empresa, pero si se fija según la obra o el horario de labores que desempeñará este se establecerá a partir de un valor variable cada vez que es contratado.
- Desarrollo y capacitación: Para que una empresa logre resultados positivos en las operaciones comerciales, administrativas, contables, entre otros, es indispensable proporcionar de conocimiento y desarrollo de habilidades en el personal, en especial para aquellos que van a cubrir un puesto específico. La implementación de capacitaciones de forma periódica favorece al mejoramiento del clima organizacional, la autenticidad, confianza y apertura de los trabajadores al momento de desempeñar sus funciones y garantiza la calidad del trabajo.
- Seguridad y salud ocupacional: Es un modelo interdisciplinario que abarca varios aspectos en los colaboradores como seguridad, protección, salud y bienestar.

Escobar (2018) mencionó que “el sistema de acciones del departamento de talento humano puede dar mayor importancia a la productividad de la empresa según su automatización y procesos que emplea” (p. 13). El desempeño de las labores del personal del área de talento humano de la empresa Sunkova S.A. en conjunto con las acciones que llevan a cabo mediante una adecuada ejecución de las políticas para el ascenso del personal puede ser considerado como un beneficio al momento de la elaboración de un perfil para un cargo determinado.

Finalmente, se puede establecer de manera preliminar que en las empresas existen diversos subsistemas que cumplen roles determinados en la producción de la entidad comercial como prestadora de un servicio a la comunidad, que representan rentabilidad a la cúpula directiva de inversionistas. Estos procesos y subsistemas se enmarcan en las políticas y normas, así como los procedimientos que se realizan en la toma de decisiones en gestión de talento humano que facilitan a la administración un mejor control del desempeño de los colaboradores y al mismo tiempo la ejecución de sus obligaciones designadas en el campo de trabajo.

2.2.4.1. Subsistemas de provisión.

De acuerdo con Sánchez et al., (2015) “los subsistemas convencionales de la gestión del área de talento humano en una empresa son: mantenimiento, aplicación, provisión, control del personal y seguimiento, que se muestran de manera recíproca” (p. 36). En este sentido, los contextos aplicables a los subsistemas dentro de la compañía deben establecerse a partir de los sistemas antes mencionados para la obtención de resultados rentables en la productividad de la empresa Sunkova S.A., esto está en manos de la gerencia de cada área de trabajo y la participación conjunta con el departamento de talento humano para optimizar la función de labores con resultados orientados a la metas y objetivos.

El subsistema de provisión se detalla como un elemento fundamental en el desempeño de las labores del departamento de talento humano de la empresa Sunkova. Esto se asocia con el uso de la teoría de gestión de talento humano de Chiavenato (2017) que describe: “administrar el talento humano facilita la planeación, organización, desarrollo y control de las técnicas que son capaces de promover eficiencia en las personas con el logro de objetivos que estén directamente o indirectamente relacionados con la empresa” (p. 7).

De esta manera se puede contemplar la aplicación de la teoría del autor para la selección de los subsistemas que complementa la dotación de los resultados de la evaluación del comportamiento del mercado en el ascenso del personal para obtener de manera directa o indirecta un resultado requerido en el personal y el gerente según las

necesidades del perfil elaborado en un contexto sociocultural que no se aleje de la visión o misión de la organización y sus valores empresariales.

De tal manera, el subproceso de provisión de la empresa en base a su organización se describe en la compañía como la dotación de un capital humano que posea las destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de las funciones en el cargo requerido. En el caso de la empresa Sunkova S.A., se debe tener una bivalencia tanto en la productividad como en la atención al cliente como el respaldo del conocimiento para dar respuesta a las objeciones y conflictos que se puedan dar contra un colaborador.

Ante esta dificultad, el gerente es el encargado de atender las objeciones del cliente ante el cajero o el personal, para ello un es importante que mantenga un perfil idóneo en la resolución de conflictos y manejo de los procesos de producción en el local que son importantes para aplicar destrezas que deben estar en la base de datos como parte de la capacitación y la profesionalización del encargado.

Por el contrario, al tratar un tema sobre el mercado laboral y el estudio de mercado de la distribución de servicios de la empresa en una localidad con sus respectivas costumbres socioculturales, se debe tener en cuenta las palabras Chacón (2018) “el mercado de talento humano permite identificar las aptitudes del postulante a la gerencia, producción o atención al cliente en caja para poder desempeñar sus funciones según los requerimientos de tiempo y comunicación con el consumidor final” (p. 33). En palabras se detalla la capacidad del uso de la provisión como una herramienta para tener un personal adecuado en la atención al cliente y la gestión de producción de la empresa.

Al tratar el asunto del mercado del trabajo como se mencionó en el párrafo anterior, se debe establecer en forma teórica según González (2019) que mencionó “el mercado de talento humano permite hacer una caracterización de quienes son los trabajadores que están aptos para desempeñar una labor en el ascenso a gerencia u otro cargo empresarial” (p. 13). Es decir, se entiende que en el uso de la provisión como subsistema de talento humano se puede disponer de una herramienta de conocimiento que detalle sobre las capacidades y cualidades del trabajador en el ámbito que es oportuno para la selección de personal de la empresa Sunkova S.A.

Detallando los elementos que comprenden el subsistema de provisión en referencia al lugar y el tiempo se tiene:

- **Planeación del talento humano:** Relación de la situación de la empresa con el entorno y la necesidad de disponer de un determinado representante de las funciones o en la productividad para ofrecer un mejor servicio al cliente.
- **Reclutamiento:** Al momento de seleccionar un grupo de personas para un cargo determinado es necesario establecer el perfil necesario para que el reclutamiento sirva para evaluar el cumplimiento de los requerimientos para el ascenso del personal.

A partir de estos dos pasos esenciales, la base de las políticas de ascenso para el personal se establece en función con las directrices en la empresa Sunkova S.A. tomando en cuenta el cumplimiento de la revisión que constata la veracidad de la información proporcionada por el postulante para optar al cargo requerido para la compañía, para conocer si se da paso a una segunda etapa correspondiente a la selección para el ascenso.

2.2.4.2.Subsistemas de aplicación.

En este elemento, los procedimientos del destacamento de talento humano son la identificación del postulante idóneo para la ocupación de un cargo de gerencia, sea este externo o interno de la empresa. Tobon (2016) señaló “el subsistema de organización de la correlación estricta entre la provisión y el cargo a desempeñar por el colaborador” (p. 157). En este sentido, dentro de la empresa es importante la relación entre la aplicación con el aprovisionamiento, entre ambos se halla la proposición de los postulantes al cargo de gerencia y el cumplimiento del perfil deseado. El proceso de aplicación al cargo debe estar conforme con los siguientes pasos:

- **Socialización del modelo organizacional:** Se toma en cuenta la inducción al cargo, la forma y la estructura comunicacional de la empresa en la secuencia de jerarquización para el cumplimiento de la entrega de reportes o de necesidades ante un eventual problema en la producción.

- **El diseño del puesto:** Es la especificación del proceso de evaluación de las necesidades de la empresa para el óptimo proceso de producción. El gerente, al ser ascendido debe cumplir un perfil determinado y el postulante a un nuevo cargo en la empresa debe calificar al conforme a los requerimientos de reclutamiento. Este contenido del diseño del cargo refiere lo siguiente: tareas y obligaciones, como se realizarán, la forma del reporte directo y conocimiento de quien es su jefe inmediato.
- **La descripción y el análisis del puesto:** Se determinan las funciones y tareas con responsabilidades que deben cumplirse para tener un desempeño óptimo en el reporte de resultados de los subordinados al gerente del área en la producción. El análisis del puesto se relaciona con los requisitos que se cumplen para ejecutar las funciones requeridas. De esta manera, en la figura 2 sobre el modelo para el desarrollo de la especificación del puesto x, y posterior a ello en la figura 3 se detalla el análisis del puesto para una ocupación de confianza en la empresa como es la gerencia que le atribuye la potestad de control dirigido a un área o grupo de trabajadores en la producción o atención al cliente de forma directa:

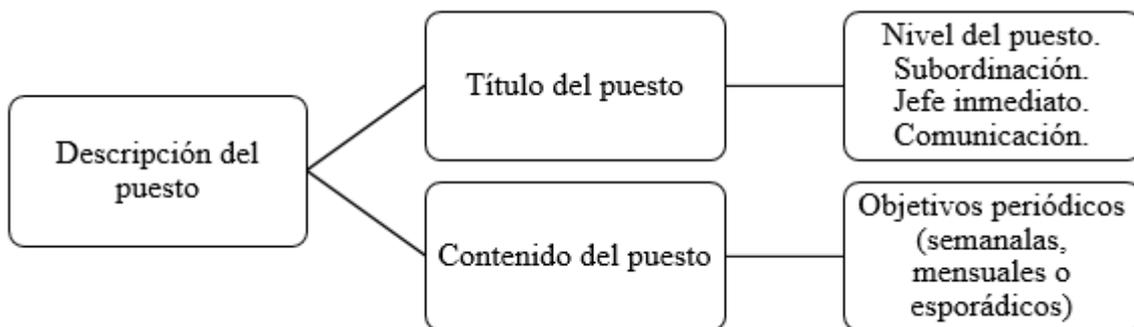


Figura 2. Alcance de la descripción del puesto

Fuente: Arámbulo (2018)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

En la siguiente figura contemplara cómo está determinado el análisis del puesto según los requerimientos de la empresa:

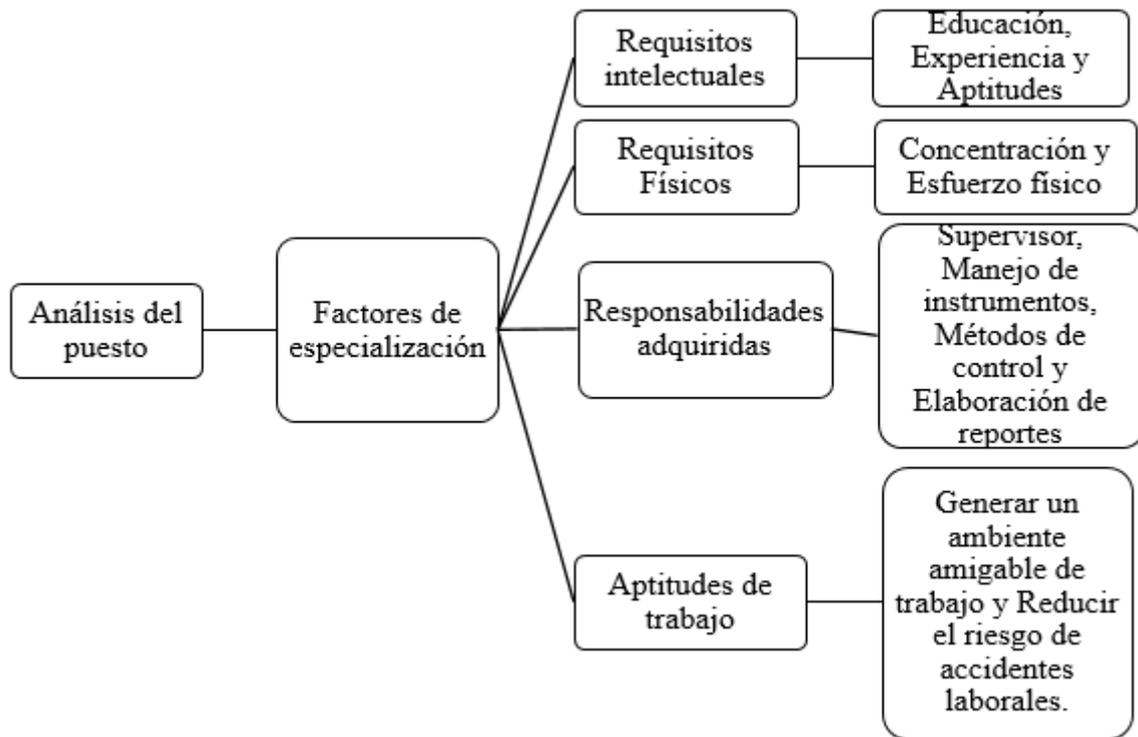


Figura 3. Análisis del puesto

Fuente: Arámbulo (2018)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

De manera consecutiva se describe la evaluación del desempeño en la compañía Sunkova S.A., que es considerada como la apreciación de manera sistemática y porcentual del cumplimiento de los diversos parámetros de eficiencia en la ejecución de las labores del colaborador y del gerente. Esto se mide por medio de los indicadores de puntualidad, asistencia a capacitaciones, entrega de informes con puntualidad y aporte de trabajo con horas extras.

2.2.4.3. Subsistema de mantenimiento.

En este subsistema se aprecia la perseverancia en la búsqueda de logros según la visión del departamento de talento humano. Esto se logra por medio de la adquisición de nuevos elementos humanos como parte de la nutrición al capital de trabajo en la búsqueda de mejora de la producción en la empresa y así obtener mejores indicadores de rentabilidad. Además, se halla la optimización de la comunicación y entrega de informes de los colaboradores para establecer un nuevo plan de mejoras en el momento oportuno según los cambios socioculturales.

En otro aspecto, Alvarado (2015) mencionó que “la formación de este subsistema se refiere a los beneficios de la empresa y la relación a la compensación salarial de los colaboradores con un buen desempeño en sus funciones” (p. 78). Se establece que el sistema de mantenimiento de la empresa radica en la satisfacción del trabajador y su identificación con la cultura organizacional.

2.2.4.4. Subsistema de desarrollo.

Los colaboradores son en esencia el motor de toda organización con manejo del saber cómo base para la ejecución de diversas labores en el puesto de trabajo, según Alles (2015) “los trabajadores poseen siempre las habilidades para hacer frente a nuevos retos que se dan en un cargo específico” (p. 79). Ante la existencia de una amplia gama de procesos que se da en la empresa sirven para potenciar el desarrollo de sus colaboradores para que se agregue un valor al perfil de cada uno.

Por otra parte, en el ámbito del ascenso en la compañía Sunkova S.A., el desarrollo organizacional, las aptitudes del personal y capacitación continua se logran a través de indicadores de evaluación de desempeño, que confieren al subsistema en mención, dos estratos; en primer lugar, se halla el relacionado con la psicología del individuo a nivel industrial y el segundo conlleva a la organización a orientar al equipo de trabajo a la búsqueda del éxito.

Primer estrato se lo define como el desarrollo personal, donde Arrúa y Ceraso (2016) mencionaron que es “el proceso de acomodación y articulación de saberes previos con ideas nuevas a través de la experiencia o educación a corto plazo que se logran de manera sistemática” (p. 3). Este contexto describe cómo el desarrollo de competencias en los colaboradores proporciona una mejor responsabilidad, habilidad y obtención significativa de saberes a través de la experiencia en el puesto de trabajo.

Esto quiere decir que en el momento de las capacitaciones, la transferencia de sapiencias a los trabajadores se ejecuta de forma significativa y permanente, teniendo como beneficio el crecimiento de la empresa con su capital humano y gestión del conocimiento de manera adecuada por parte del departamento de talento humano.

A esto acompaña el esquema de Arámbulo (2018), en la figura 4 se expone la calidad de cambios conductuales a través del enfoque de la psicología industrial para la ejecución de una política de ascensos en la empresa:

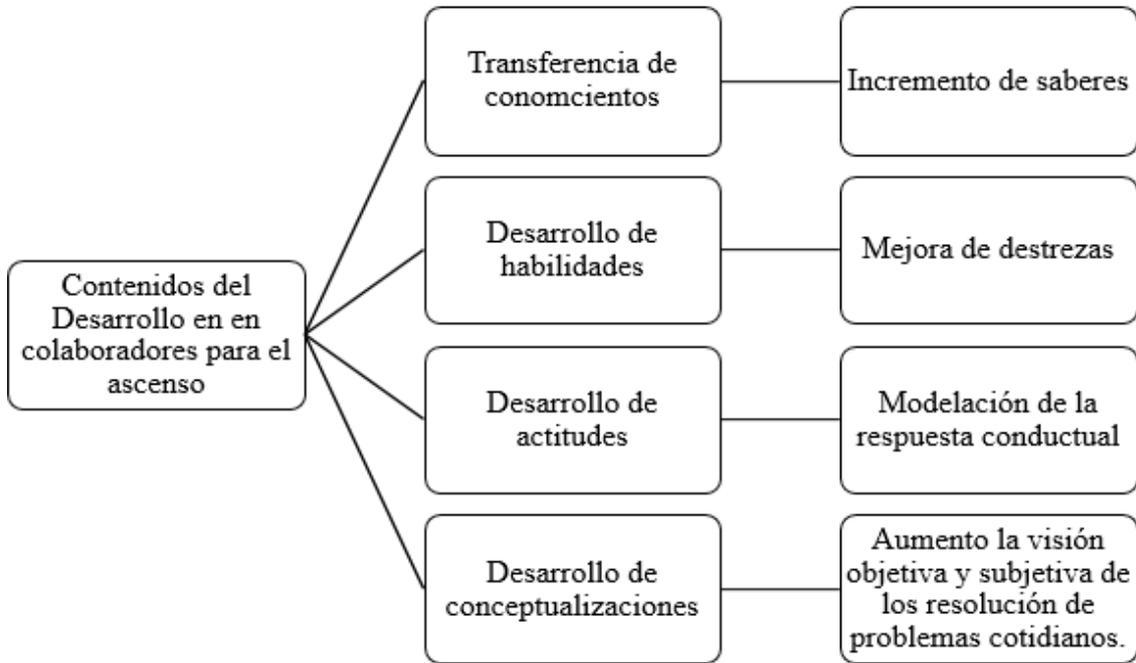


Figura 4. Tipos de cambios de conducta deseados para ascensos por medio de la capacitación

Fuente: Arámbulo (2018)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Al respecto, se puede apreciar en la figura 4 los indicadores de la dimensión que conforma el subsistema de desarrollo en el contexto del ámbito de psicología industrial, para el desempeño y crecimiento del factor de conocimiento en el personal como valor capital en el talento humano. Esta muestra muchos aspectos importantes que se aplican en las empresas y la búsqueda de un mejor desempeño de las funciones en los procesos de producción de la organización.

Con respecto al segundo estrato, es el desarrollo organizacional definido por Arellano et al., (2017) como “la intervención de manera estratégica y planificada para el incremento de la eficacia de la organización con acompañamiento del beneficio al colaborador en su clima de trabajo” (p. 60).

En síntesis, las capacitaciones para el ascenso del personal y la elaboración de un perfil deben estar acorde a las necesidades de la empresa Sunkova S.A., por lo que deben tener un objetivo a corto y largo plazo; comúnmente el crecimiento del saber y acoplamiento a la estructura organizacional se enfatiza en el aspecto de las actitudes y aptitudes que será seleccionado previamente bajo su perfil de labores y académico.

Con respecto a esto, se desencadena una serie de procesos que serán necesarios identificar de forma oportuna para la elaboración del manual de políticas de ascensos.

2.2.4.5.Subsistema de control.

En cada empresa se deben determinar de manera estricta los planes y políticas adecuados para la estructuración de un proceso que disponga de la evaluación del alcance de metas según la labor del personal idóneo, con el uso de estrategias que sean oportunas ante los imprevistos del contexto sociocultural de los clientes. La gerencia juega un rol importante en este aspecto, donde quien dirige debe poseer habilidades complementarias para lograr las metas de productividad y satisfacción del cliente.

Por lo antes descrito, la capacitación juega rol imperante en el desempeño del personal a cargo, quien a pesar de no cumplir con el nivel académico deseado, podría tener los años de experiencia que respaldan su labor de control de producción. De ser este el caso, es importante la acción de las estrategias del área de talento humano en la solicitud a la alta gerencia para incrementar el valor del capital de conocimientos en el colaborador; caso contrario se puede seguir de acuerdo a Barreto y Sánchez (2015) que mencionaron que "...forma parte de la gestión de talento humano que monitorea las actividades del departamento o área para la propuesta de posteriores mejoras en el desempeño de los colaboradores" (p. 5).

Se determina la toma de decisiones para los competentes dentro del área de talento humano posterior a las evaluaciones de desempeño con el fin de proponer mejoras, estas serían ascender a un nuevo gerente con el perfil deseado o potencializarlo mediante el desarrollo de conocimientos.

Al comparar esta evidencia con lo indicado por Espinoza et al., (2017) “existe un proceso de control de tipo cíclico y repetitivo que facilita la provisión del mantenimiento y desarrollo del talento humano” (p. 47). A partir de esto se detalla que este modelo de acción de control cíclico permite de manera eficiente la supervisión de las secuencias del trabajo del personal en cuatro fases delimitadas, tal como se muestra en la figura 5:

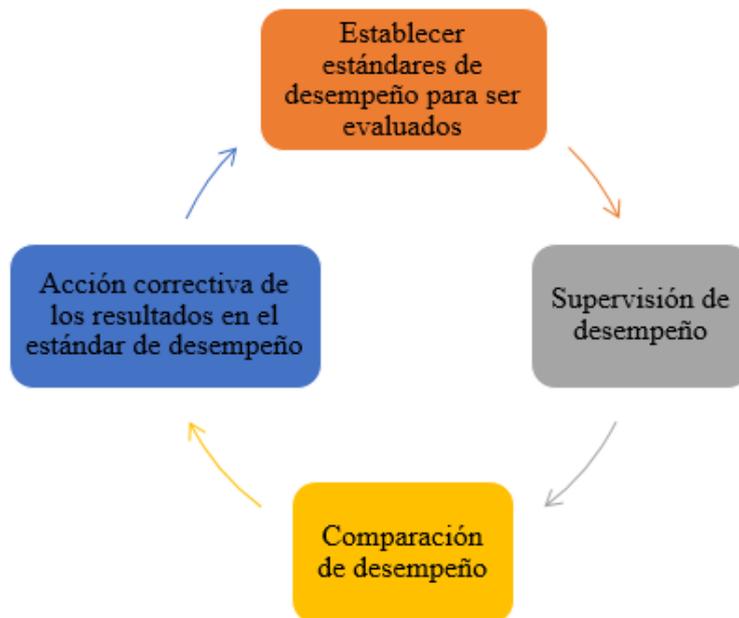


Figura 5. Procesos de control para ascensos del personal

Fuente: Arámbulo (2018)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Según Espinoza et al., (2017) acompañando al contraste de Arámbulo (2018) detallan el contexto según los criterios necesarios para comprender la interacción de los procesos de control el área de talento humano para el ascenso de personal en la compañía Sunkova S.A., del Ecuador:

- **Establecer estándares:** Son criterios de control en la medición necesaria a través del uso de instrumentos de recolección de información primaria para obtener bajo la interpretación de resultados que es importante conocer las medidas de estándares cumplidos según la funcionalidad y prestación de servicio de la empresa; con el fin de establecer el quehacer, objetivos y procedimientos que se han llevado a cabo para la optimización de la producción según la calidad, tiempo y costo.

- **Supervisión de desempeño:** Es la etapa que designa la evaluación del desempeño de la supervisión en el área de producción designada en la empresa para satisfacer las necesidades cliente y al mismo tiempo conocer el uso de procedimientos que sean acordes a la contabilidad de las ventas para la optimización de la rentabilidad mediante controles aplicados por el gerente, así como el conjunto de acciones para la entrega de productos al cliente en el tiempo indicado, con la calidad esperada.
- **Comparación de desempeño:** El control de la función del gerente será oportuno para medir el efecto en la atención al cliente y la entrega del producto deseado. Se determina como la interpretación de la desviación estándar de la productividad en la curva de equilibrio de las ventas y las objeciones del comprador.
- **Acción correctiva:** Por otra parte, la acción correctiva se lleva a cabo en el departamento de talento humano de la empresa que permite medir los resultados. Estas actividades correctivas se hallan en competencias de la alta gerencia para la toma decisiones en la mejora de atención al cliente a través de la actividad del gerente competente para proceder a aumentar la cantidad de las ventas.

Por ello es necesario determinar la eficiencia de una política de ascenso de acuerdo al perfil adecuado para una meta deseada en la compañía Sunkova S.A.

2.2.4.6. Subsistemas de sueldos y salarios.

Antes de entrar en detalle sobre este subsistema, se hace mención sobre la definición de salario que establece la Oficina Internacional del Trabajo (2017) como aquella “ganancia conforme a un denominado método de cálculo que recibe un trabajador por el cumplimiento de su contrato de trabajo. Se encuentra establecido de forma escrita o verbal y que se clasifica como nominal o real”.

El subsistema de sueldos y salarios es parte de los pagos que se han realizado en una organización como parte de la retribución del trabajo ordinario y extraordinario que cumplen los trabajadores. Está conformado además por los diferentes beneficios establecidos en las leyes laborales de un país y que son de carácter obligatorio como, por ejemplo: bonificaciones, incentivos, bonos, vacaciones, créditos salariales, entre otros. Se

encuentran excluidos son gastos de viáticos, alimentación, pasajes, entre otros reembolsos (Hernández, 2015).

En la mayoría de las organizaciones el componente de remuneración total es parte de la paga fija que el empleador paga a sus empleados, de las que se clasifican como salario, incentivos salariales y prestaciones sociales que son importantes para garantizar la buena relación laboral. También se debe acotar que las leyes en un país especifican el sueldo mínimo, beneficios y rangos salariales por concepto de trabajo extra que permiten evitar la vulneración de los derechos de los empleados y maximiza sus garantías para disponer de un pago equitativo.

Según López y Ruiz (2017) en la retención de los recursos humanos “las leyes establecen cuidados especiales donde sobresalen las remuneraciones económicas, prestaciones y seguridad sociales. Esto debido a que los empleados aportan con sus contribuciones físicas, intelectuales y sociales para cumplir con los objetivos de la organización” (p. 330).

En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad. El campo de la compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos en el curso de su labor de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Comprende a fondo la función que desempeña la compensación y la protección resulta esencial para todo profesional de los recursos humanos. La compensación (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Sin compensación adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata, con las dificultades que esto representa.

Chiavenato (2017) señaló que el salario es solo una “parte de los componentes que conforma la remuneración completa que recibe el trabajador, por lo que es necesario que este se compense con las demás prestaciones que son el costo que tiene una organización para mantener a su personal” (p. 319).

Un empleado está en el derecho de obtener su remuneración completa, más aún porque aporta significativamente al desarrollo de la organización. El recibir el salario, como también las prestaciones y seguridad social es parte del complemento que facilita el acceso a comodidades que ayudan a reducir preocupaciones y mantener un alto nivel motivacional. A pesar de que representan un costo, no cabe duda de que son un medio indispensable que garantiza un mejor nivel de productividad y satisfacción a los deseos de la directiva.

Adicionalmente, Ayensa (2018) mencionó que el empleado a través de su trabajo hace una transacción que le permite obtener “su recompensación financiera de forma directa o indirecta. Muchas veces la organización realiza un aumento del salario para uno o más trabajadores y que se compara con el de aquellos más cualificados llegando a establecer un efecto de esclusa” (p. 169).

Por lo tanto, el subsistema de sueldos y salarios es parte esencial en la gestión de Recursos Humanos porque permitirá establecer los niveles salariales a partir del escalafón de trabajo y el perfil del puesto. Se deberá sujetar a las normas laborales que rigen en el país para que así se logra garantizar el derecho del empleado, que pone su esfuerzo e intelecto para se cumplan con los objetivos individuales y organizacionales a cambio de la obtención de una remuneración justa y equitativa.

2.2.5. Talento humano.

Barba y Alvarado (2016) mencionaron que es “el desarrollo de las habilidades humanas en el proceso de producción de una empresa bajo la competitividad de su modelo organizacional” (p. 97). De esta forma se puede apreciar, que es la capacidad que posee el trabajador para el desempeño de las labores que se le designan como responsabilidad de cumplimientos en un cargo determinado. La forma de realizarlo debe ser con eficiencia y eficacia bajo el ámbito de liderazgo y claras relaciones interpersonales que permitan hacer frente a posibles conflictos en la organización.

Barrios et al., (2016) que consideraron al talento humano como: “un elemento de importancia en el desarrollo de las empresas por ser estos los que aporten con sus destrezas a la productividad de la misma” (p. 118). Desde esta perspectiva, el

reconocimiento del talento humano en una empresa se fundamenta como la cualidad del colaborador para ejecutar acciones que son oportunas en el área laboral y que cumpla con su nivel de eficiencia en la obtención de resultados.

Por otro lado, García y Durán (2017) expresaron que: “la gestión de talento humano es una de las fórmulas para alcanzar las metas en el desarrollo de las operatividades de la empresa” (p. 132). La interpretación de las palabras de los autores se comprende de manera contextual en este estudio con respaldo del valor de la gestión del talento humano en la potencialidad de la empresa Sunkova S.A., para obtener un mejor resultado a través del aprovechamiento de las capacidades del colaborador.

La participación de cualidades que se relacionan con el comportamiento y las conductas de los postulantes a los cargos de gerencia en los diferentes ámbitos de desarrollo de funciones se dan en la productividad de una empresa que tiene una necesidad en el cumplimiento de los objetivos, pero no está de más obtener un perfil de ocupación del cargo vinculado con la relación interpersonal y la comunicación con el subordinado para tener un mejor clima organizacional. Por ello se muestra a continuación un esquema teórico planteado por la autora Arámbulo (2018) que describe:

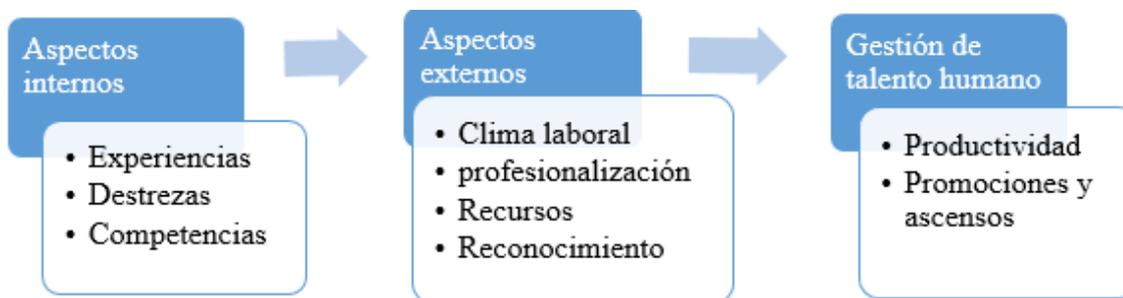


Figura 6. Gestión de talento humano

Fuente: Arámbulo (2018)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Se puede interpretar que el pilar de importancia para la empresa es el talento humano. De esta forma la estrategia que se lleva a cabo para establecer las funciones de un colaborador se delimita por el perfil que debe tener relacionado a los conocimientos, competencias, habilidades (comunicación, resolución de conflictos) y respuesta conductual en el liderazgo.

En la empresa Sunkova S.A., la participación del área talento humano está enfocado en la aplicación de procedimientos para la ocupación de cargos que están disponibles para la atención al cliente y la administración o gerencia departamental, partiendo desde los aspectos internos del postulante, tal como se mencionó en el problema identificado, seguido de los aspectos externos sobre como el aporte científico a la teorización del fenómeno de estudio muestra la gestión de talento humano que busca la producción y desarrollo organizacional.

La ejecución de un proceso eficiente en la administración del personal dentro de la empresa como se mencionó en los epígrafes precedentes, se logró a través del uso de procesos establecidos. Dichos procesos se pueden conocer conforme con los conceptos oportunos y la participación del talento humano como parte esencial en el mismo. En la actualidad, el elemento que gestiona el área de talento humano en las empresas es trascendental para la fidelización del cliente a la marca.

Sin embargo, en la empresa Sunkova S.A., no todo está ligado a la participación de los colaboradores en los puestos de trabajo, debido a que existen elementos que son ajenos a los factores internos que representan para el desempeño del cargo como son el entorno y la capacitación previa para la ejecución de las responsabilidades apegadas a los objetivos de cada área.

En el caso de los factores internos se halla de forma primaria el conocimiento como parte esencial para el desenvolvimiento en el área de trabajo, y en caso de los factores externos se hallan los recursos para el desarrollo de las acciones que conllevan a las metas de utilidades para la empresa.

2.2.5.1. Diferenciación entre talento y talento humano.

En el proceso de selección de los indicadores del estudio se detalla la diferenciación entre el talento y el talento humano, este será un apartado breve para interpretar la conjugación de ambos términos en el ámbito empresarial y poder emplearlos de manera óptima en la propuesta de trabajo y al mismo tiempo para ser medido entre los encuestados en el momento oportuno de la recolección de información primaria.

En primera instancia se puede citar a Vallejo (2016) quien mencionó que: “el talento humano es la conformidad de las habilidades que posee el individuo para realizar una actividad deseada” (p. 88). En la empresa, el talento comprenden los modelos de evaluación de forma intrínsecos conjugados con los extrínsecos al momento de adquirir experiencias para la realización de una función determinada.

En otro aspecto que se analiza como apreciación de los hechos en la compañía que merece ser respaldado de forma teórica, Rodríguez (2016) definió que es “el potencial que tiene la empresa para recurrir a un colaborador para suplir las acciones de otro o ejecutar tareas que sean necesarias en el desarrollo de la productividad de la misma” (p. 249). En base a esta cita se puede entender que en la empresa Sunkova S.A. existe la diferencia entre ambos propósitos sobre la política y selección de personal para los ascensos; de manera preliminar el talento humano es solamente el colaborador que realiza tareas necesarias para la empresa.

Entre ambos conceptos se puede entender de forma contextual al aporte dentro de la validación de los hechos en la empresa Sunkova S.A. que son necesarias las políticas de ascenso para tomar en cuenta por parte del departamento de talento humano, pero basado en la interpretación de los talentos que este presenta, por lo tanto, de forma interna como externa para ocupar el perfil para el puesto vacante.

De esta forma se puede comprender definitivamente, que dentro de la empresa es necesario el uso de un estándar de ascenso a través de una política que sea interpretada para la selección de perfiles.

2.2.5.2. Gestión de talento humano.

Para identificar mejor la ocupación de este indicador en la elaboración de este informe de investigación, se cita a Báez y Santos (2015) que afirmaron: “la gestión del talento humano es la forma de reclutamiento, capacitación, motivación y evaluación de las competencias de un trabajador” (p. 20). En otras palabras, este es uno de los recursos que emplean los gerentes de la compañía en estudio para alcanzar la optimización de las

actividades en el logro de perfeccionamiento de habilidades en sus colaboradores en el desempeño dentro de los cargos determinados.

Es necesario reconocer la secuencia retórica de cada uno de los conceptos abarcados en los contextos del estudio como base de fundamentación en la gestión de talento humano y así mismo los que serán aplicados en relación de cada uno de los indicadores sobre la optimización de los recursos y el talento humano en el área de trabajo.

Al mismo tiempo es la vinculación de forma inherente a las cualidades de la administración del talento humano y el uso de un manual de políticas de ascenso, mostrando todas las facetas de la relación entre labores y cualidades internas como efecto de modelación conductual externa que influyen en el gerente y su calidad de apropiación del perfil.

En otras palabras, la forma correcta de gestionar la disponibilidad del capital humano dentro de la compañía y el traslado de este dentro de la empresa genera una competitividad que será apreciada por medio de cada área según se presente la oportunidad en el procedimiento.

Por otro lado, Iglesias (2017) mencionó que: “el objetivo de la gestión del talento humano es la meta de alcanzar un grupo de trabajo con capacidades perfeccionadas o adquiridas con un completo compromiso y adaptabilidad al cambio” (p. 9). De esta forma se detalla en la siguiente figura:



Figura 7. Procesos de gestión de talento humano

Fuente: Arámbulo (2018)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

En pocas palabras, se muestra la relación entre el enfoque estratégico con el desarrollo de las funciones cotidianas inmersas en la calidad de administración del talento del capital humano conjunto a la adaptabilidad al cambio o transformación del entorno según las necesidades del medio.

Ante esto, García y Durán (2017) indicaron “se menciona la gestión del talento humano como la calidad de portabilidad de conocimientos de los trabajadores en el desempeño y resolución de problemas cotidianos en el cargo que ocupan” (p. 137). La capacidad de adaptabilidad del trabajador de la empresa Sunkova S.A. se halla en relación a su adquisición de conocimientos en el desempeño de la jornada diaria ante dificultades que se dan con la interacción con el cliente.

2.2.5.3. Estructura del talento humano.

En primera instancia, en este apartado el talento humano comprende el elemento de soporte de la organización, este se especializa en la funcionalidad de las personas y busca mejorar el potencial de cada área de trabajo, la búsqueda de una competitividad entre el personal a través de la adquisición del conocimiento como un intangible del valor productivo de una empresa, es considerado como una base para alcanzar los objetivos permitidos.

Además, la estructuración del departamento de talento humano la empresa Sunkova S.A., es funcional a través de su actividad de manera interdepartamental, con dos consecuencias bien definidas en la observación hecha a la compañía:

- **Subjetividad:** Los objetivos del departamento se vuelven más importantes para la compañía.
- **Cooperación:** Es complicado que exista una cooperación coordinada entre los departamentos, lo que ocasiona que no exista sinergia.

Sus bases fundamentadas son relacionadas a las capacidades de elección del departamento de talento humano en la necesidad de alcanzar una meta de cobertura y de producción:

- Comprender que los empleados de una compañía son seres humanos, y dejar de encasillarlos como un recurso fijo de las empresas.
- Entender que los colaboradores de la compañía son quienes impulsan la organización a través de los nuevos desarrollos y una sana competencia.
- Los empleados son parte fundamental de la empresa en una forma activa y no quienes ocupan un espacio más.
- Los empleados tienen talentos que hacen que la compañía avance y se desarrolle.
- El capital de la organización son los empleados que hacen de la empresa dinámica y con capacidad para generar recursos.

- Respetar los derechos de los trabajadores de acuerdo con las normativas que rigen en los países, respetando el marco legal y la aplicabilidad a la empresa.

Los procesos primarios de la administración de capital humano son la segregación de los subsistemas que ejecutan en el departamento de talento humano según la descripción que da la empresa por cultura organizacional, al tener fraccionado cada subsistema de manera conveniente se puede apreciar una relación con los objetivos propios del área de gestión del personal y la organización dentro de la compañía. Por consiguiente, no se verán efectos negativos que dificulten las acciones del departamento debido a que es posible ser controlado de una manera eficiente y con toma de decisiones oportunas.

La estructura del departamento de talento humano comprende una función de los procesos administrativos que debe cumplir para lograr un dominio sobre la satisfacción laboral del trabajador. En la siguiente figura 8 se especifica estas funciones:

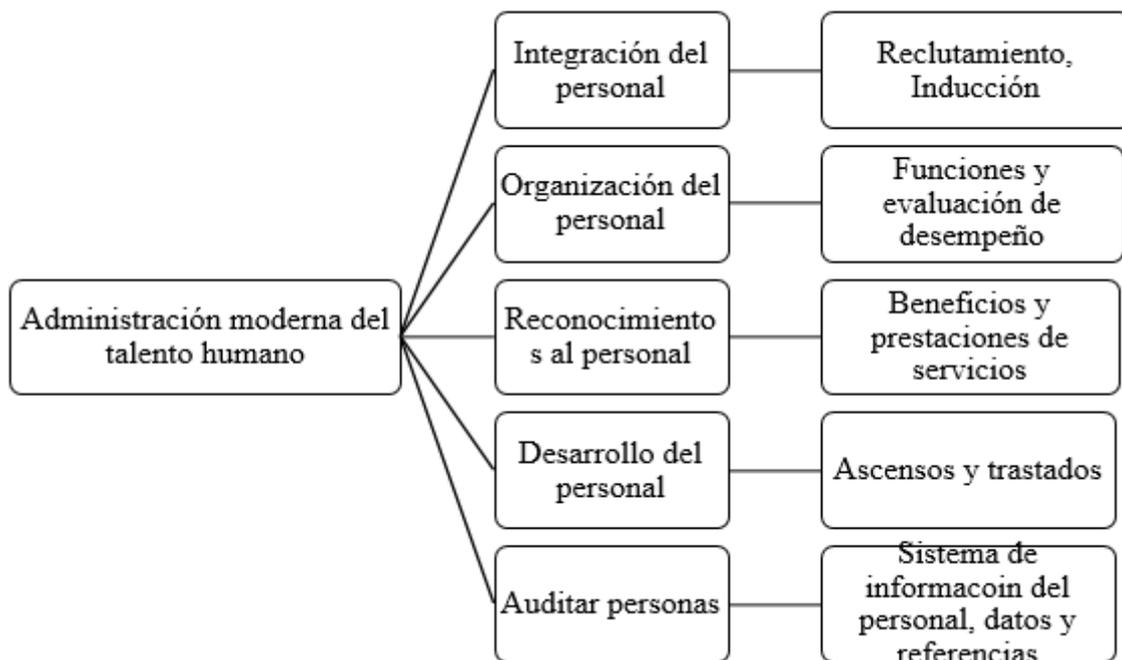


Figura 8. Los principales procesos de la administración de talento humano

Fuente: Arámbulo (2018)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Según el enfoque de Escobar (2018) se mostró como: “la administración del talento humano es meramente sistémico, se aprecia el enfoque a la obtención de metas como resultados de la relación entre subsistemas como resultados y definición entre sí”. Cabe recalcar que estos análisis son prospectos objetivos de las bases teóricas del autor en sentido de contextualización subjetiva de su participación en el desarrollo de análisis de la distribución de tareas que posee el departamento de talento humano para optimizar la labor de los gerentes y la productividad de la compañía en la producción de una utilidad por gestión de capital humano.

La estructura jerárquica de la compañía Sunkova S.A. del departamento establece que el gerente del área como la autoridad inmediata ante alguna toma de decisiones; al comienzo del trabajo de investigación se mencionó el problema que se da en los ascensos a través de afinidad o al azar entre los trabajadores, muchos de los cuales no contaban con el perfil necesario, pues esta decisión es aprobada por el gerente del departamento de talento humano.

Por otra parte, el gerente de la compañía cumple el rol de controlar todos los procesos dentro del departamento; de esta forma, todas las acciones realizadas por los analistas y el coordinador debe estar controladas por él.

2.3. Marco conceptual

- **Actualización profesional:** Es parte de un proceso aplicado en una organización bajo la modalidad de formación continua o permanente que cumple la función de adaptación de un trabajador a una nueva actividad productiva o mercado de trabajo.
- **Alineamiento de objetivos:** Es la gestión del recurso humano de una empresa bajo principios, coherencia y compromiso para que se alcancen metas establecidas por la gerencia. Dicha alineación puede estar conformada por objetivos personales u organizacionales que son necesarios para mantener al equipo motivado en cualquier situación.

- **Análisis de puestos de trabajo:** Es parte de una gestión que ayuda a determinar las destrezas de conocimientos y responsabilidades que debe cumplir con miembro de la organización conforme a las exigencias de sus titulares. Se complementa mediante un proceso de estudio a través de un proceso de reclutamiento, selección de personal, identificación de necesidades, evaluación de desempeño, fijación de salarios, entre otros.
- **Aprendizaje organizativo:** Un proceso aplicado en una empresa para crear conocimiento mediante los miembros que la integran, esto con el fin de convertirlo en conocimiento institucional para que así se logre una adecuada adaptación a condiciones cambiantes en el entorno de negocios o mercado.
- **Ascenso en una organización:** Es parte de un proceso que se produce por diferentes factores tales como: antigüedad en función con el orden de escalafón de los interesados, por clasificación que está derivado de una evaluación de competencias y desempeño, por concurso-oposición que es parte de una modalidad de selección correspondiente a un orden jurídico, y; por elección que se dará para aquellas personas más capacitadas e idóneas para cubrir un puesto de trabajo superior.
- **Autoevaluación de desempeño:** Es parte de un proceso evaluativo realizado propiamente por el trabajador para que pueda hacer comparaciones posteriores. Su uso es de valor educativo, porque lleva a la autocrítica en la que se valoran aciertos, potencialidades, habilidades, debilidades, rendimientos, entre otros. De esta manera se pueda alcanzar un mejor desarrollo individual en el trabajo.
- **Banda salarial:** Es parte de un intervalo comprendido por un puesto de trabajo concreto en una empresa y las diferentes remuneraciones que son pagadas en el mercado laboral.
- **Capacidad profesional específica:** Es un criterio que se toma en cuenta con relación a un puesto de trabajo que se tomará en cuenta conforme a las facultades de su escala y especialidad establecidos en las normas, políticas o procedimientos

de reclutamiento, contratación o ascenso. Es importante que la empresa cuente con un documento que especifique la descripción del puesto, condiciones y requisitos para su ocupación.

- **Ciclo de ascensos:** Se refiere al periodo de tiempo donde se llevan a cabo las evaluaciones para el ascenso conforme a los sistemas, modalidades y métodos de clasificación o elección que mantenga la organización. La duración de este ciclo será determinada por la directiva y que puede ser: un año, trimestral o semestral, esto de acuerdo con el puesto de trabajo.
- **Competencia profesional:** En Recursos Humanos este término se refiere a los conocimientos, destrezas, actitudes que permiten al trabajador poder ejecutar cualquier actividad de forma exitosa. También, es aquella que es forjada a partir de la intervención en el trabajo mediante técnicas, metodología, bases sociales y participativas que son integradas con el propósito de cumplir con las funciones establecidas.
- **Desarrollo profesional:** Es parte de las competencias, habilidades y mejoras personales que adquiere el trabajador en una organización y que están sujetas a un plan de carrera. Se llegan a acumular conocimientos y experiencias relacionadas con el puesto y que influyen positivamente en las oportunidades de crecimiento y ascenso a una función superior.
- **Dirección estratégica:** Es parte de la dirección empresarial que se lleva en una organización para la implantación de estrategias que permiten movilizar recursos para el cumplimiento de objetivos a través de la colaboración de los trabajadores. Abarca la diferente toma de decisiones que ayudan a la delimitación del campo de actividad, competencias distintivas, ventajas competitivas y el fomento de las sinergias.
- **Efecto de esclusa:** Se refiere a un fenómeno producido en una organización que procede a la elevación del salario de uno o más trabajadores hasta que este llegase

a alcanzar el nivel de otros empleados cuyas funciones con más complejas o cualificadas.

- **Evaluación de competencias:** Es un proceso que recopila información sobre las competencias que ha desarrollado un trabajador y que son comparadas con el perfil requerido para un puesto de trabajo. Con los resultados se formula un juicio de valor para valorar su desempeño y se establece un dictamen sobre las posibilidades de desarrollo.
- **Evaluación de desempeño:** También como proceso de evaluación de rendimiento que es empleado para determinar el desarrollo potencial del trabajador. Se efectúa a partir de métodos sistemáticos llevados a cabo periódicamente para hacer una estimación cuantitativa y cualitativa sobre el nivel de eficacia que tiene la persona en su puesto de trabajo. A través de esta técnica también se permite planificar el ascenso una vez que se ha establecido puntos fuertes y débiles.
- **Profesiograma:** Es una técnica representada por un gráfico que permite hacer una evaluación cualitativa y cuantitativa sobre las características que debe cumplir un candidato para lograr un ascenso en el trabajo.
- **Retroalimentación o Feedback:** Es parte de un proceso de realimentación que permite demostrar objetivamente si el trabajador ha realizado un desempeño correcto en su puesto. Es necesario emplearlo para comportamientos laborales porque la información objetiva que se ha obtenido permitirá tomar decisiones si ha logrado calificar para un ascenso a un puesto superior.
- **Valoración de puestos de trabajo (Job evaluation):** Es un proceso realizado sistemáticamente que permite llevar a cabo una valoración relativa a un puesto de trabajo en la organización para poder definir niveles salariales, funciones, necesidades de los titulares o criterios para obtener dicha posición jerárquica.

2.4.Marco legal

2.4.1. Constitución de la República del Ecuador.

En el artículo 33 establece que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Mientras que en el artículo 34 menciona que el derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

En el artículo 39 señala que el Estado garantizará los derechos de las jóvenes y los jóvenes, y promoverá su efectivo ejercicio a través de políticas y programas, instituciones y recursos que aseguren y mantengan de modo permanente su participación e inclusión en todos los ámbitos, en particular en los espacios del poder público. El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El artículo 47.5 establece que el Estado garantizará políticas de prevención de las discapacidades y, de manera conjunta con la sociedad y la familia, procurará la equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad y su integración social.

5. El trabajo en condiciones de igualdad de oportunidades, que fomente sus capacidades y potencialidades, a través de políticas que permitan su incorporación en entidades públicas y privadas (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

2.4.2. Código de trabajo.

Según establece las leyes en el Ecuador, en el Código del Trabajo determina que los contratos de trabajo deben ser no menor a los noventa días; ante esto la empresa puede recurrir a la excepción del uso de las horas extras para el desarrollo de las competitividad y experiencia de las labores del colaborador, en el reglamento interno se posee todas las norma necesarias para establecer esta experiencia adquirida por el colaborador en postulación a la gerencia de un área de productividad en la empresa (Código del Trabajo, 2012).

El artículo 2 sobre la obligatoriedad del trabajo se manifiesta que el trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes (Código del Trabajo, 2012).

Mientras que el artículo 3 de la libertad de trabajo y contratación señala que el trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga (Código del Trabajo, 2012). Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

2.4.3. Obligaciones del empleador.

De acuerdo al artículo 42 del Código del Trabajo las obligaciones del contratante en una empresa serán:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

3. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra (Código del Trabajo, 2012).

De acuerdo al artículo 158 del contenido del contrato de aprendizaje este deberá contener:

1. La determinación del oficio, arte o forma de trabajo materia del aprendizaje, y los mecanismos de transferencia de los conocimientos, al adolescente y los mecanismos de transferencia de los conocimientos al aprendiz;
2. El tiempo de duración de la enseñanza;
3. El salario gradual o fijo que ganará el aprendiz; y,
4. Las condiciones de manutención y alojamiento, cuando sean de cargo del empleador, y las de asistencia y tiempo que podrá dedicar el aprendiz a su instrucción fuera del taller (Código del Trabajo, 2012).

Capítulo III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

3.1.1. Investigación descriptiva.

De acuerdo con Hernández et al., (2014) la investigación descriptiva “se encarga de realizar una descripción de características, situaciones y acontecimientos para dar explicaciones a un fenómeno de estudio e hipótesis que permita saber “por qué” ocurren los eventos en un entorno u organización” (p. 74).

El tipo de investigación se muestra como descriptivo por tener una importancia orientada a la recolección de información de manera ordenada y secuencial en vinculación a las variables del estudio para ser luego descritos como un informe final que detalla las conclusiones de la observación y tabulación de datos primarios con contraste en los secundarios procedentes del fenómeno en la necesidad de políticas de ascensos para la empresa Sunkova S.A.

Era necesario conocer el origen del problema en la aplicación de las políticas de ascensos para el personal, por lo que se procedió a recolectar toda la información relacionada con los factores que inciden de manera directa. Se hizo énfasis en el uso del estudio descriptivo con modalidad cualitativa y cuantitativa a partir fuente primaria y secundaria como son las encuestas, entrevistas y recursos documentales.

3.1.2. Investigación de campo.

Se aplicó la investigación de campo que permitió el acercamiento al lugar de los hechos donde sucedía el problema. Esto facilitó la obtención de la información primaria en la empresa Sunkova S.A. mediante la aplicación de instrumentos como encuestas y entrevistas que aportaron en la identificación de las pautas sobre los errores que se cometen en el área de Talento Humano con respecto a los procesos de evaluación y ascenso laboral.

Este tipo de investigación se consideró porque se requería recopilar la información a partir de los instrumentos como, por ejemplo, entrevistas realizadas a los gerentes. Se pudo tener una percepción referente al clima laboral y los elementos que son considerados para la gestión del talento humano en los procesos de evaluación para ascensos.

3.2.Métodos de la investigación

La información que se recolecta en la investigación fue analizada y procesada con la finalidad de obtener una solución al problema presentado en la empresa Sunkova S.A., sobre el ascenso de personal por parte del departamento de talento humano, siendo así que se aplicó un método deductivo que permitió llegar a las conclusiones de este trabajo tomando en cuenta la idea a defender, llegando así a conocimientos concretos que respalden la propuesta.

3.3.Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación fue cualitativo. Según Hernández et al., (2014) consiste en la “recolección, análisis y relación de datos con uso de otros métodos para obtener un resultado necesario en el esclarecimiento de un fenómeno o interrogantes” (p. 204), la parte cualitativa se orientó al análisis de las causas del problema para interpretarlas de manera subjetiva a partir de las evidencias bibliográficas y opiniones vertidas por las personas que fueron entrevistadas desarrollando un estudio respaldado en la información para el desarrollo del manual de políticas de ascenso en la empresa Sunkova S.A. como medio de solución a las limitaciones y falta de oportunidades de crecimiento laboral para los trabajadores de las diferentes áreas administrativas, financieras y operativas.

3.4.Técnicas de investigación

3.4.1. Entrevista.

Sobre la entrevista, Hernández et al., (2014) manifestaron que se refiere a una “técnica utilizada en las investigaciones cualitativas para la obtención de datos mediante

una conversación formal que adopta la forma de un diálogo coloquial que permita comprender un problema o tema específico” (p. 35). Para ampliar las evidencias de la investigación se realizó una entrevista a los cinco gerentes de la empresa Sunkova S.A. mediante un cuestionario de preguntas semi estructuradas de tipo abierta donde tuvieron la libertad de responder cada una de ellas bajo sus criterios.

Con esta información se pudo analizar los procesos que se llevan a cabo para el ascenso de personal, los problemas palpables ante la falta de un manual de políticas, entre otros aspectos que forman parte de los temas de interés de este estudio donde se analizaron cada una de las apreciaciones de los involucrados con el fin de extraer los elementos más importantes que aporten al diseño de la propuesta del manual de políticas para ascensos.

3.4.2. Encuesta.

Hernández et al., (2014) indicaron que se refiere a una “técnica utilizada en estudios cuantitativos porque ofrece una forma de obtención de datos numéricos sobre temas que requieren de una mayor profundización de análisis por la cantidad de involucrados que son encuestados... para que así se disponga de información que aporte con el estudio” (p. 35).

Se llevó a cabo una encuesta a partir de un cuestionario con preguntas bajo la escala de Likert y respuestas dicotómicas realizadas al personal de la empresa Sunkova S.A. mediante el uso de recursos digitales de Google para mantener las medidas de distanciamiento social y obtener la base de datos necesaria para el análisis de los elementos relacionados con su perspectiva sobre crecimiento laboral, proceso de evaluación, necesidades, entre otros.

3.4.3. Observación.

La observación es una técnica enfocada en la identificación de los hechos o elementos que intervienen en un fenómeno de estudio y deben ser estudiado a partir del proceso de investigación aplicado (Hernández et al., 2014). Se aplicó la técnica de la observación, para tener una perspectiva de los trabajadores de Sunkova S.A. referente a

la coordinación y desempeño en el puesto de labores que son considerados en el área de talento humano para proceder con los procesos de ascenso.

3.5.Población y muestra

“La población es un totalitario de un grupo de personas sobre un estudio determinado, mientras que la muestra es una selección de personas que poseen una característica determinada a ser evaluada” (Hernández et al., 2014, p. 117). De esta forma se debe comprender como universo de investigación al total de los trabajadores de la empresa que serán tomados en cuenta para la recolección de información primaria a partir de encuestas:

Tabla 2.

Número de personal por cargo que desempeñan en la empresa Sunkova S.A.

| Posición | # de personas |
|--|----------------------|
| Personal Administrativo | 11 |
| Gerentes | 5 |
| PERSONAL QUE SE REALIZARA LA ENCUESTA | |
| Supervisores | 11 |
| Orellana | 25 |
| Alborada | 14 |
| Mall del sur | 13 |
| Samborondón | 30 |
| 9 de octubre | 24 |
| Total, empleados | 117 |

Fuente: Departamento de Talento Humano Sunkova S. A

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

El total de la población son 117 trabajadores de la empresa Sunkova S.A., para el levantamiento de información. En este caso no correspondía al cálculo de la muestra, pues se tuvo acceso a todos los elementos de la población dentro de la compañía.

El gerente de Operaciones se consideraron para la entrevista de preguntas abiertas por correo electrónico o llamada telefónica.

3.6. Procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento y análisis de la información se tomará en cuenta el desarrollo de los siguientes lineamientos:

- Diseño del cuestionario de encuesta con un total de 10 preguntas bajo la escala de Likert y respuestas dicotómicas.
- Diseño de la entrevista de preguntas abiertas.
- Procesamiento de los resultados de la encuesta mediante Microsoft Office – Excel para la tabulación.
- Presentación de tabulación, tablas y gráficos a partir del programa informático IBM SPSS.
- Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas.

3.7. Resultados de la investigación

3.7.1. Resultados de las entrevistas



Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Formato de entrevista para los gerentes de la empresa Sunkova S.A.

Objetivo: El objetivo de esta entrevista es analizar los procedimientos que se aplican en la empresa Sunkova S.A. para el ascenso del personal.

Entrevistado: Carlos Romero Campuzano “Gerente de Operaciones de Sunkova S.A.”

1. ¿Cuáles son los criterios que se toman en cuenta para el ascenso de un trabajador en la empresa?

- Responsabilidad. - Uno de los valores muy importantes que cada persona debe tener dentro de la organización.

- Honestidad. – Otro valor muy importante y esencial que una persona debe tener desde su hogar y da mucho que hablar la clase de persona que es.
- Ganas de superarse y crecer en el día a día. Estas son las habilidades y cualidades que cada persona tiene a la hora de superar sus objetivos

2. ¿Qué decisiones toma usted en relación con el proceso de evaluación y ascenso del personal?

- Se toma en cuenta su actitud, en todo el tiempo de aprendizaje
- Su desarrollo en todo lo que ha aprendido
- Que tenga un criterio formado del puesto o el cargo que está aplicando

3. ¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño y competencia para los postulantes al ascenso en la empresa?

Realizar un plan de entrenamiento o evaluación de actitudes y habilidades, en los cuales medimos su aprendizaje teórico o práctico que me garantice que el tiempo de entrenamiento fue eficiente al momento de impartirlo.

4. ¿Qué aspectos considera usted que provocan que un trabajador no cumpla con las condiciones para ascender en la empresa?

- No presente interés al momento de aportar sus habilidades y destrezas a la empresa
- No presenta interés de aprendizaje
- No presenta sentido de urgencia de solución de conflictos
- No es comunicativo ni social con sus compañeros

5. ¿La empresa Sunkova S.A. cuenta con un manual de políticas de ascensos del personal operativo?

La compañía no cuenta con un manual. Nos regimos bajo el manual de capacitaciones de la franquicia (Wendy's Internacional), el cual nos permite evaluar en fases al colaborador desde tareas operativas, tareas diarias de preparación, tareas administrativas, manejo de personal.

6. Si usted tuviera que decidir ¿Qué factor consideraría para promover a un trabajador a otro nivel jerárquico?

Su nivel de conocimiento de las funciones que realizará, toma de decisiones operativas y resolución de problemas, formas correctas de dirigirse con sus compañeros y personal operativo, logros y resultados obtenidos a la hora la evaluación.

7. ¿Qué dificultades ha identificado en el proceso de ascenso en la empresa?

El mayor de los inconvenientes siempre será el desconocimiento de los procesos y procedimientos operativos. Tiempo de entrenamiento al momento de ser seleccionado y no realizar una evaluación pertinente para determinar si es idóneo para el puesto.

8. ¿Qué opina sobre la importancia de establecer reglas y directrices que permitan una eficiente gestión de ascensos en la empresa?

Es necesario llevar o implementar un proceso de ascensos, de este modo ayuda a ser justos a la hora de darles la oportunidad a todas las personas dentro de la empresa y puedan obtener sus logros profesionales

9. ¿Qué criterios considera que debe cumplir un manual de políticas de ascenso para que sea aplicado en la empresa?

Desde el punto de vista profesional un manual de ascensos debería de cumplir con cinco elementos básicos:

- Liderazgo
- Conocimiento de procedimiento
- Metas y objetivos, logros profesionales
- Elementos operativos y manejo de personal
- Conocimiento de necesidades

3.7.1.1. Discusión de resultados.

Una vez que se analizaron los resultados de las entrevistas, antes se preguntó ¿por qué no existe un adecuado proceso de ascensos?, por ejemplo, ¿cómo ascendieron las personas a esos cargos de supervisores al iniciar operaciones? Sin embargo, no se obtuvo una respuesta adecuada ya que el señor Carlos Romero Campuzano actualmente tiene un año en la compañía Sunkova S.A. y prácticamente todas las personas tienen el mismo período de tiempo.

Para asumir el cargo de gerente de operaciones obtuvo información vital por lo que se planificó con talento humano la creación de un manual o un proceso para ascender. Poco de la información es que al ser una franquicia solo Sunkova maneja de proceso de Entrenamiento de *Crew*-polifuncional y supervisores, por lo que la empresa tiene la responsabilidad de crear o elaborar un manual de ascensos de personal para el área operativa que no se ha realizado.

Cabe recalcar que una de las mayores expectativas de los colaboradores en la organización es la posibilidad de ascender y crecer en la pirámide organizacional. Igualmente, para Sunkova S.A. es de gran importancia asegurar la retención del talento que marcará la diferencia a la hora de alcanzar los propósitos estratégicos. Por esta razón es importante considerar las percepciones de los colaboradores que en su mayoría manifestaron que existen limitaciones, inequidad y falta de oportunidades para participar en los procesos de ascenso para un puesto específico.

La motivación del personal en la empresa no sólo se refiere a acciones específicas asociadas con los procesos técnicos y administrativos para el ascenso, sino que se extiende al hecho de que se den las posibilidades para un crecimiento laboral, tomando en cuenta que para la mayoría sólo los especialistas disponen de estas oportunidades, lo que resulta ser un factor de inconformidad que recalca el desacuerdo con el proceso de ascenso que no cumple con sus expectativas.

En términos generales, la entrevista permitió constatar que no existe un manual de políticas para ascensos en la empresa, más bien existe un proceso el entrenamiento de Wendy's Internacional. Ante esto, es evidente que se omitan procedimientos que son esenciales para garantizar la equidad e imparcialidad en la promoción laboral de un trabajador a un nuevo puesto que demande un perfil laboral competente y con suficiente experiencia.

Uno de los problemas es el desconocimiento o la falta de comunicación con todo el personal de un proceso de ascensos ya que en la mayoría de las personas uno de sus objetivos es escalar profesionalmente o dentro de la satisfacción personal ser útil en todo lo que realiza, midiendo el desempeño y ayudando a mejorar el aprendizaje.

3.7.2. Ficha de Observación.



Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Ficha de observación de la empresa Sunkova S.A

1. Datos generales

Nombre: Sunkova S.A.

Período sujeto a revisión: 2020

Departamento / Área: Operativa

Nombre de los observadores: William Cantos / Lissette Freire / Carlos Romero,
Gerente de Operaciones

2. Descripción de la observación

- No existe un correcto manejo de personal o trabajo en equipo.
- En algunos locales no existe el sentido de urgencia los clientes están esperando sus pedidos, mientras que el personal no está organizado para sus entregas de productos.
- Existe una desorganización en la entrega de servicio al domicilio, muchos pedidos llegan incompletos y existe la inconformidad por parte del cliente y no realizan el seguimiento oportuno de no perder al cliente.
- No tiene conocimiento a la hora de solucionar un conflicto entre *Crew* cliente, de esta manera recuperar al cliente y despejar su mala experiencia.
- Falta de comunión o no existe la forma adecuada de dirigirse al todo el personal de *Crew*-polifuncional.
- En algunos locales muchos supervisores les falta conocimiento de formatos de operaciones y estrategias de negocios.

3. Descripción física de las instalaciones

La empresa Sunkova S.A. tiene sus oficinas ubicadas en la Avda. 9 de octubre entre Chile y Chimborazo, parte superior de Wendy's 9 de octubre. Actualmente cuenta con cinco locales de comida los cuales están ubicados en:

- Av. 9 de octubre entre Chile y Chimborazo "Wendy's 9 de octubre"
- Av. Francisco de Orellana "Wendy's Orellana"
- Av. 25 de julio Mall del sur "Wendy's Mall del Sur"
- Av. Benjamín Rosales "Wendy's Alborada"
- Av. Samborondón "Wendy's Samborondón".

4. Descripción del comportamiento

Mediante la observación se pudo notar que los supervisores tienen poco conocimiento de las funciones y responsabilidades las que son importantes a la hora de toma de decisiones, presenta falta de conocimiento a la hora de llenar formatos de operaciones en las cuales uno establece objetivos, metas y rentabilidad del negocio.

En muchos locales los supervisores no comprenden el sentido de "urgencia" esto significa brindar el servicio de excelencia a los clientes, en el tiempo de espera, forma de atender por parte de los cajeros, tiempo de entrega, los supervisores o encargados de local o piso tienen la responsabilidad de estar pendiente a todo momento en todos los puestos, esto quiere decir de las habilidades y conocimiento al momento de dar soporte o realizar la retroalimentación de las funciones de los puestos a cada personal.

En muchos locales existe la inconformidad de ascender a personal que no tiene capacidades de ejercer un cargo de confianza, esto se puede evidenciar a la hora de receptar una directriz y no acatarla o acatarla con inconformidad a la hora de recibir la orden muchos *Crew* preguntan cuál es el proceso para que lo tomen en cuenta para ascender y estar mejor capacitado a la hora de si existe un proceso de ascenso.

Fuente: Departamento de Talento Humano Sunkova S. A

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

3.7.2.1. Discusión de la observación.

Mediante la observación se puede notar que pocos son los supervisores que están capacitados para el puesto, específicamente los que se encuentran en el local del Mall del sur, Samborondón, y 9 de octubre, los cuales tienen conocimiento de las funciones y obligaciones que deben cumplir.

Algunos no tienen la madurez suficiente para dirigir personal o tomar una decisión, son personas que no han participado de un proceso de ascensos para su aprendizaje y adecuada evaluación. No se ha considerado el formato de evolución de desempeño en los puestos, la forma de selección de estas personas fue selección por cualidades como interacción con su jefe inmediato.

Es necesario establecer requisitos para que los postulantes tengan un nivel de aprendizaje y desenvolvimiento en cada una de las etapas evitando que sus compañeros perciban estas situaciones irregulares como injustas y perjudiquen el ambiente laboral.

Los procesos de ascenso permiten un desarrollo profesional, crecimiento de la persona y realización laboral, factores que forman parte de las necesidades de reconocimiento de los colaboradores. La autorrealización se da en un gran porcentaje cuando existe la sensación de plenitud en la labor que se realiza, por lo que la empresa Sunkova S.A. al no contar con un manual para ascenso no dispone de lineamientos específicos y precisos que cumplan con los objetivos e intereses de la gerencia, pero que al mismo tiempo proporcione todas las ayudas para el alcance de metas personales de los trabajadores.

A partir de los resultados de la observación realizada en Sunkova S.A., se responde a la problemática existente referente a la falta de un manual para ascensos, considerando que algunos de los colaboradores tienen antigüedad, pero aun así la poca posibilidad de ascender hasta cargos estratégicos en este tipo de empresa con estructuras y organización muy particular por su modelo de negocio.

Esto será posible únicamente si se aplica un plan de carrera, cumpliendo los procesos de promoción laboral plasmados en un documento técnico y administrativo, con

la visión de generar un crecimiento profesional en el puesto de trabajo, motivando al personal para que su desempeño sea óptimo, garantizando su oportunidad para conseguir un puesto jerárquico superior.

Lo anterior se presenta como un reto para la empresa Sunkova S.A. tomando en consideración las percepciones de la mayoría de los colaboradores sobre la gestión para el ascenso que se aplica internamente y que no cumple con sus expectativas.

Entonces, ante la falta de un manual para ascensos, es importante que esta herramienta se diseñe en función a los procedimientos que ayuden a evitar errores en los procesos, asegurando así que en el área de talento humano cumpla con reglas en la supervisión, revisión, seguimiento y promoción de los trabajadores que tiene el perfil para optar por un nuevo cargo en la empresa, siempre que demuestren un desempeño óptimo y proactividad que son dos de los puntos que toman en cuenta en la gerencia y áreas responsables de la evaluación.

3.7.3. Resultados de las encuestas.

1. Sexo

Tabla 3.

Sexo de los encuestados

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Masculino | 54 | 46% |
| Femenino | 63 | 54% |
| Total | 117 | 100% |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

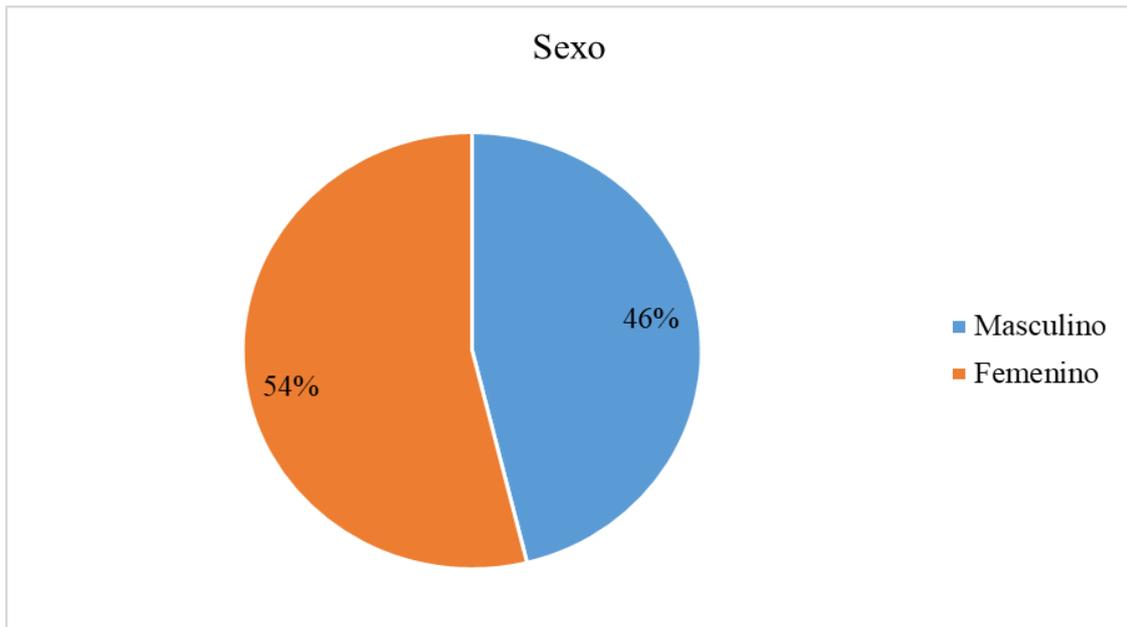


Figura 9. Sexo

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Análisis: Según los resultados del total de empleados de Sunkova S.A. el 46% son del sexo masculino y el 54% femenino que cumplen con funciones específicas en la empresa de acuerdo con su puesto de trabajo.

2. Edad

Tabla 4.

Edad

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| 18-25 | 72 | 62% |
| 26-33 | 23 | 20% |
| 34-41 | 17 | 14% |
| 41 en adelante | 5 | 4% |
| Total | 117 | 100% |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

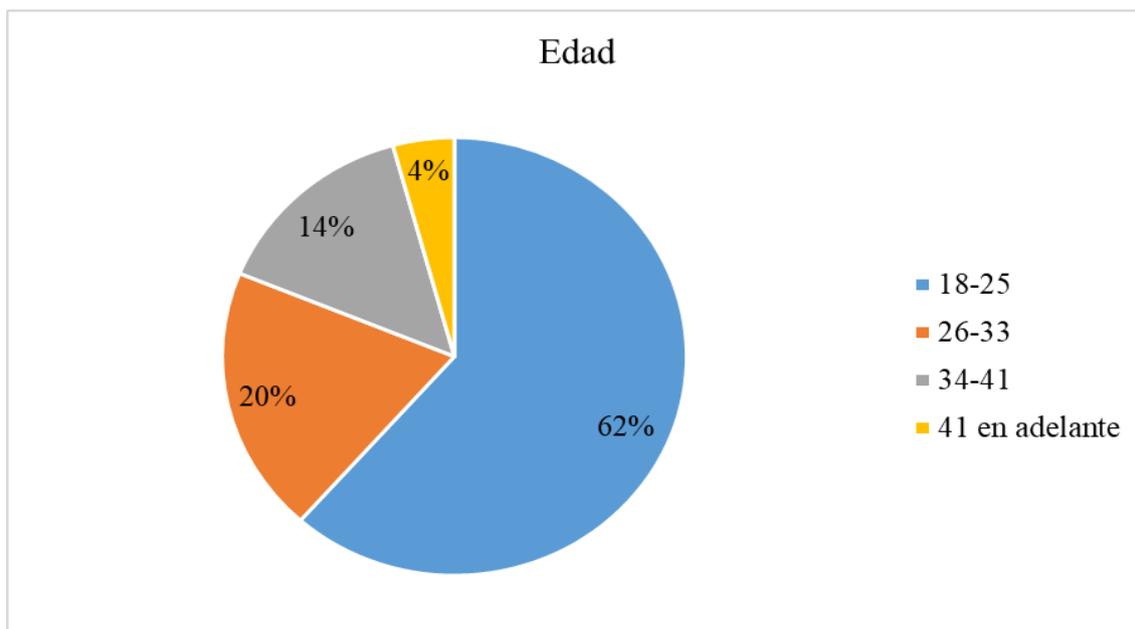


Figura 10. Edad

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Análisis: De acuerdo con los resultados el 62% de los trabajadores de Sunkova S.A. corresponden al rango de edad de 18 a 25 años, mientras que el 20% de 26 a 33 años, el 14% de 34 a 41 años y el 4% restante de 41 años en adelante. Se evidencia que la mayor parte de los colaboradores son jóvenes quienes están involucrados en actividades de servicio al cliente.

3. Antigüedad en la empresa

Tabla 5.

Antigüedad en la empresa

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|------------|
| Menos de 1 año | 65 | 56% |
| 2 a 3 años | 19 | 16% |
| 4 a 5 años | 28 | 24% |
| + de 5 años | 5 | 4% |
| Total | 117 | 100% |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

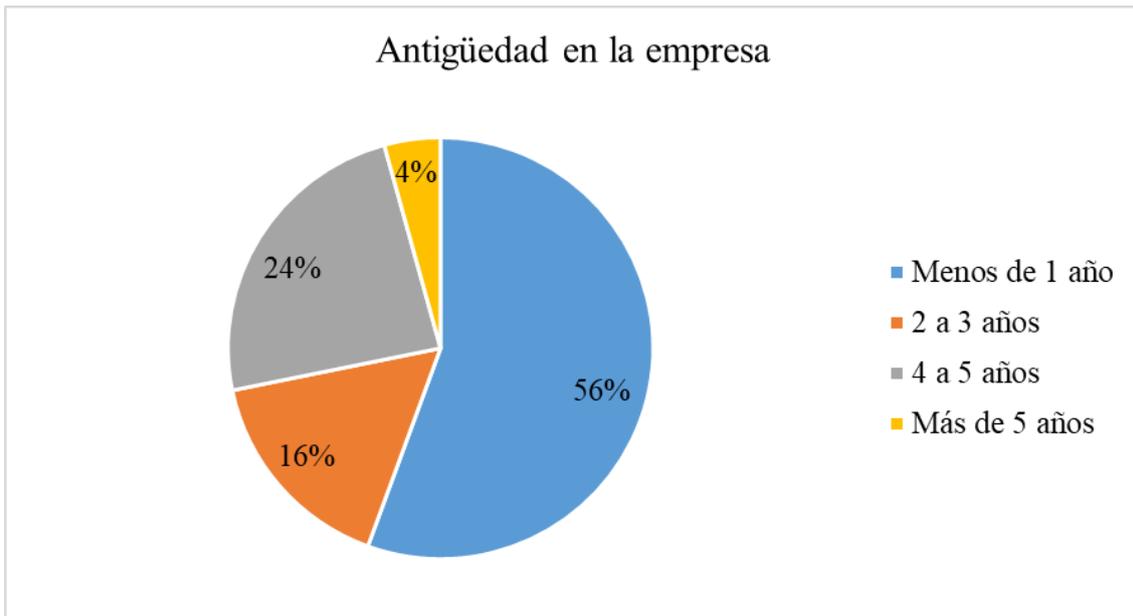


Figura 11. Antigüedad en la empresa

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Análisis: Según los resultados se evidencia que el 56% de los trabajadores de Sunkova S.A. llevan menos de un año trabajando en el lugar, mientras que el 16% de 2 a 3 años, el 24% de 4 a 5 años y el 4% restante más de 5 años. Los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores son nuevos y estos se encuentran distribuidos en las actividades de servicio al cliente.

4. ¿En los últimos tres años ha tenido la oportunidad de ascender en la empresa?

Tabla 6.

Oportunidad de ascenso

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 38 | 32% |
| No | 79 | 68% |
| Total | 117 | 100% |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)



Figura 12. Oportunidad de ascenso

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Análisis: Según los resultados el 32% de los trabajadores de Sunkova S.A. indicaron que sí han tenido la oportunidad de ascender en la empresa durante los últimos 3 años, mientras que el 68% restante manifestó que no. Esto demuestra que algunos de los colaboradores no han reunido las condiciones para postular a otro puesto de trabajo o no se han considerado. Esto puede estar asociado a la falta de un manual para ascenso que defina los lineamientos y elementos que debe reunir el postulante para el crecimiento en la empresa.

5. ¿Está de acuerdo que el proceso de ascenso en la empresa es equitativo, justo e imparcial?

Tabla 7.

Proceso de ascenso equitativo, justo e imparcial

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|------------|-------------|
| Muy de acuerdo | 32 | 27% |
| De acuerdo | 11 | 9% |
| Indiferente | 23 | 20% |
| En desacuerdo | 22 | 19% |
| Muy en desacuerdo | 29 | 25% |
| Total | 117 | 100% |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

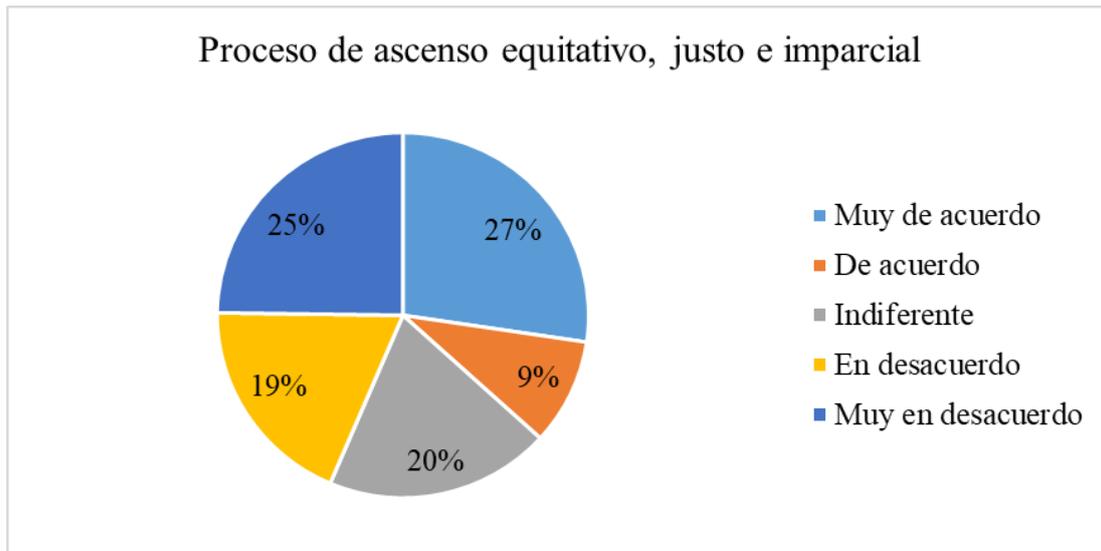


Figura 13. Proceso de ascenso equitativo, justo e imparcial

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Análisis: Según los resultados, el 27% indicó estar muy de acuerdo en que es equitativo, justo e imparcial el proceso de ascenso de la empresa, mientras que el 9% manifestó estar de acuerdo, el 20% indiferente, el 19% en desacuerdo y el 25% muy en desacuerdo. Considerando esto, una mayoría muestra una postura no favorable sobre cómo se llevan los procesos de ascenso, y que podría atribuirse a la falta de un manual, ya que se toman decisiones de forma empírica sin tener un respaldo técnico y detallado de las condiciones que se deben tomar en cuenta para promover a un trabajador a un puesto de trabajo.

- ¿Qué tan satisfecho está con los procedimientos establecidos para el ascenso en la empresa?

Tabla 8.

Nivel de satisfacción

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|-------------------|-------------------|
| Muy satisfecho | 33 | 28% |
| Moderadamente satisfecho | 11 | 9% |
| No satisfecho, ni satisfecho | 23 | 20% |
| Moderadamente insatisfecho | 22 | 19% |
| Muy insatisfecho | 28 | 24% |
| Total | 117 | 100% |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

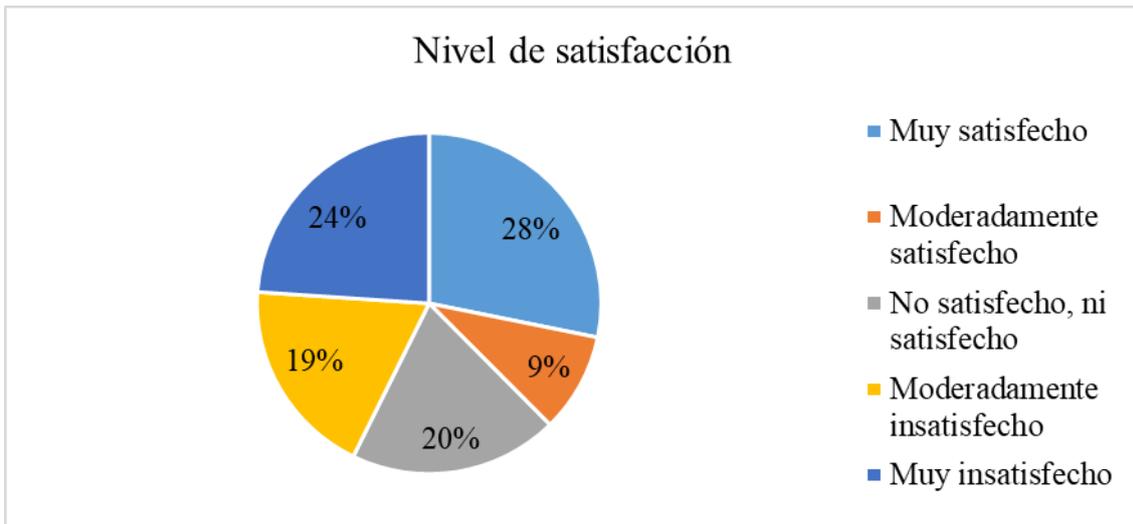


Figura 14. Nivel de satisfacción

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Análisis: Tomando en cuenta que la mayoría no están de acuerdo con los procesos de ascenso que se llevan a cabo en Sunkova S.A., considerando que no son imparciales y equitativo, esto demuestra que el 19% se encuentre moderadamente insatisfecho y un 24% muy insatisfecho ante la falta de oportunidades para crecer profesionalmente en la empresa a través del ascenso a nuevos puestos de trabajo.

- ¿En la empresa se realizan capacitaciones previas para responder a las necesidades de conocimiento que requiere para un ascenso?

Tabla 9.

Capacitaciones

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 106 | 91% |
| No | 11 | 9% |
| Total | 117 | 100% |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

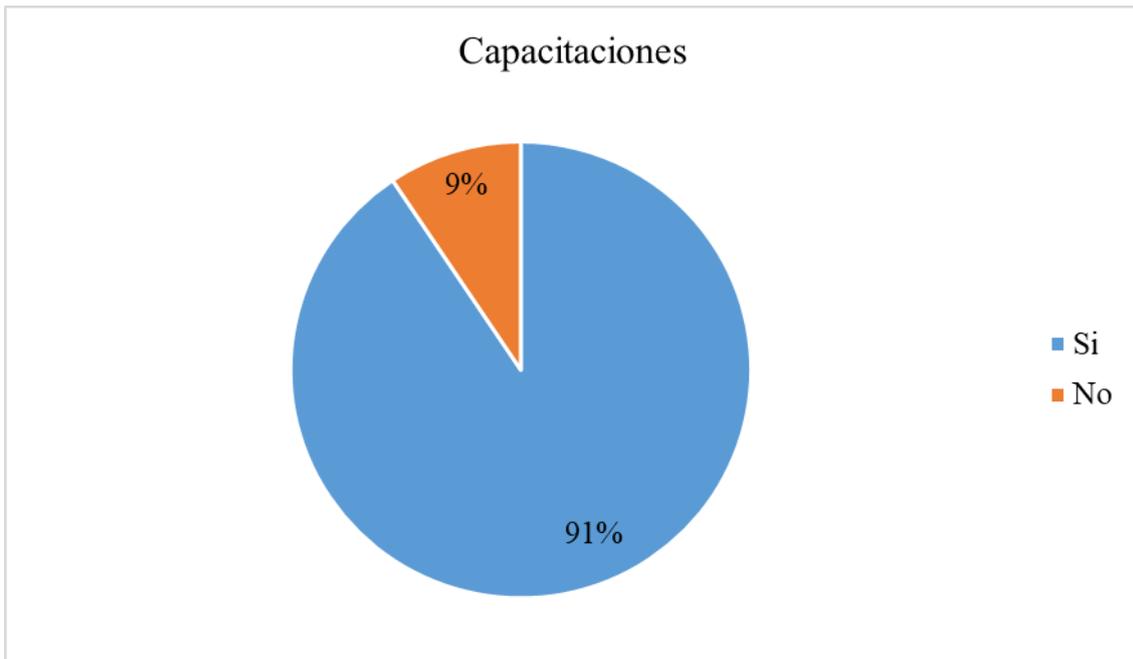


Figura 15. Capacitaciones

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Análisis: De acuerdo con los resultados, el 91% manifestó que sí se realizan capacitaciones pero para conocer las necesidades del personal en los puestos de trabajos más no para acenso del personal. Esto como parte de los procesos que se llevan a cabo para que el trabajador se adapte de forma inmediata a sus nuevas funciones.

8. ¿Qué tan satisfecho está con el nivel jerárquico que ocupa en la empresa Sunkova S.A.?

Tabla 10.

Nivel Jerárquico

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------|------------|-------------|
| Muy satisfecho | 15 | 13% |
| Moderadamente satisfecho | 28 | 24% |
| No satisfecho, ni satisfecho | 32 | 27% |
| Moderadamente insatisfecho | 33 | 28% |
| Muy insatisfecho | 9 | 8% |
| Total | 117 | 100% |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

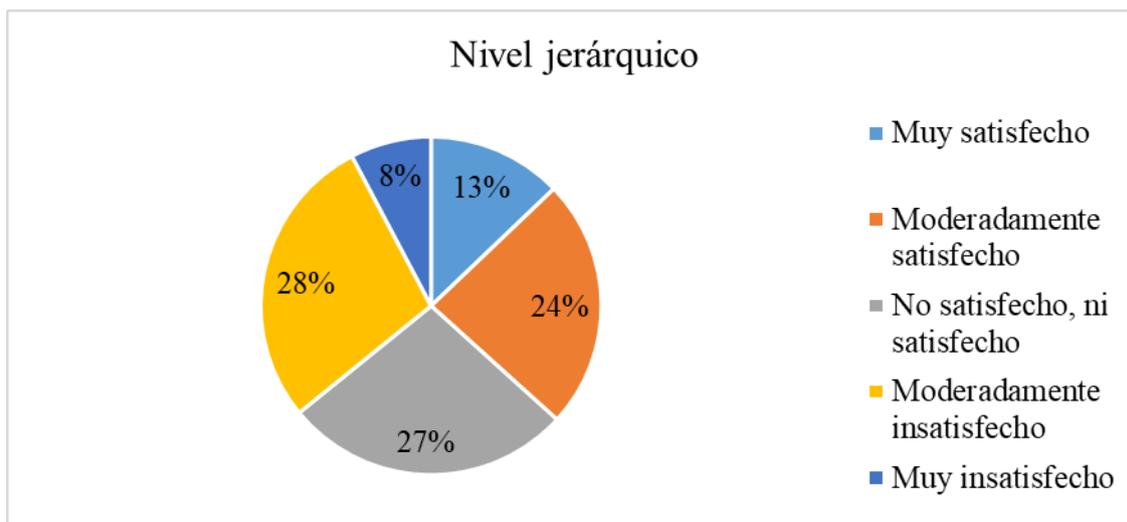


Figura 16. Nivel jerárquico

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Análisis: El 13% de los trabajadores de Sunkova S.A. están muy satisfechos con el nivel jerárquico que ocupan en la empresa, mientras que el 24% está moderadamente satisfecho, el 27% no satisfecho, ni satisfecho, el 28% moderadamente insatisfecho y el 8% restante muy insatisfecho. Ante la apreciación que tienen sobre el proceso de ascenso, es notable que algunos trabajadores no estén satisfechos lo que puede ser un factor de desmotivación y menor desempeño al no generar oportunidades para el crecimiento laboral en la empresa.

9. ¿Conoce usted si en la empresa Sunkova S.A. cuentan con políticas para ascenso?

Tabla 11.

Políticas para ascensos

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|------------|
| Si | 31 | 28% |
| No | 51 | 45% |
| No sabe | 31 | 27% |
| Total | 117 | 100% |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

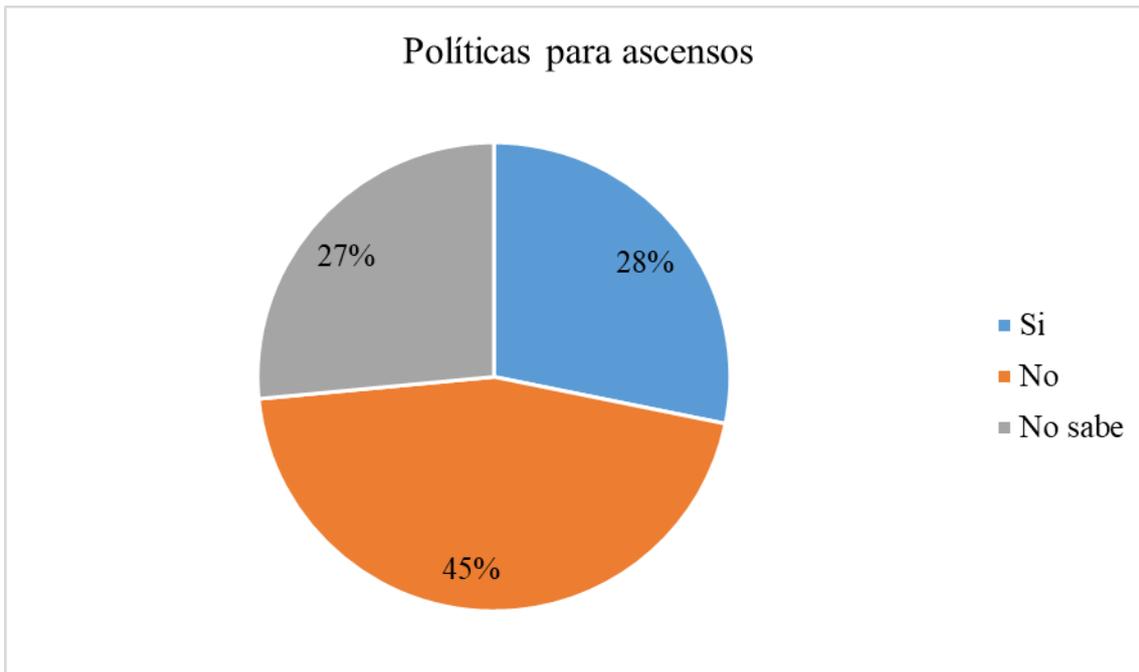


Figura 17. Políticas para ascenso

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Análisis: El 28% manifestó que solo conocen un manual de entrenamiento más no de políticas de ascenso, mientras que el 45% indicó que no y el otro 27% que no sabe. Esto demuestra que no hay total conocimiento de aquellas reglas y directrices que se deben cumplir para que un colaborador de la empresa se pueda postular para un nuevo puesto.

10. ¿Se le ha proporcionado información sobre los requisitos de perfil laboral que debe cumplir para ascender en la empresa?

Tabla 12.

Requisitos del perfil laboral

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 42 | 36% |
| No | 75 | 64% |
| Total | 117 | 100% |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

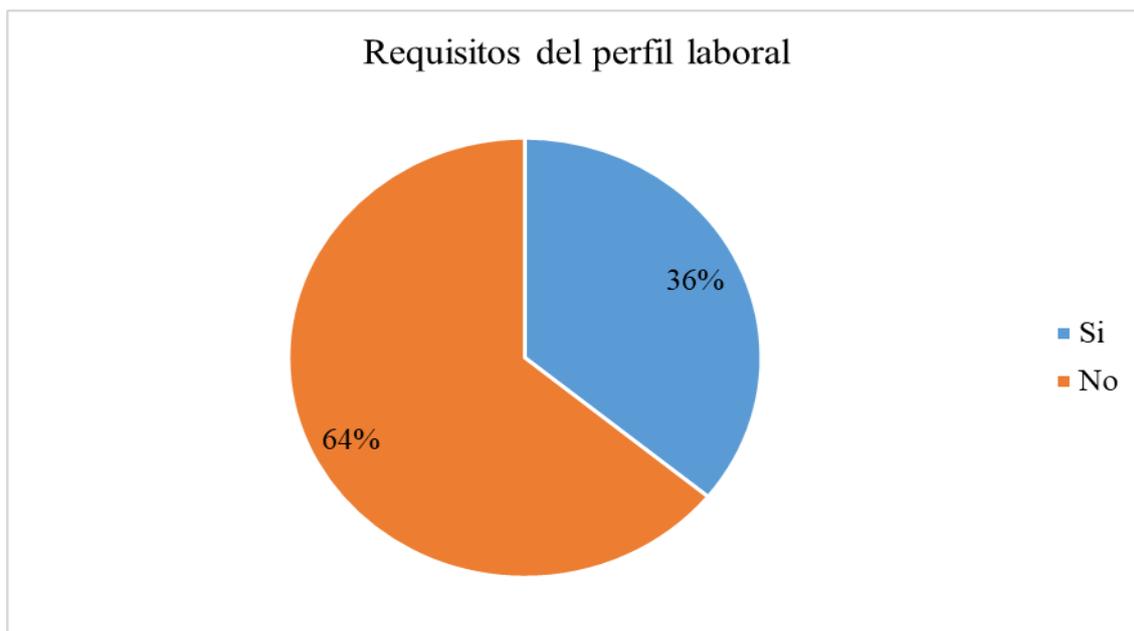


Figura 18. Perfil Laboral

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Análisis: De acuerdo con los resultados se puede evidenciar que el 36% de los encuestados indicaron que sí se les ha proporcionado información sobre los requisitos del perfil laboral que deben cumplir para el ascenso en la empresa, mientras que el 64% manifestó que no. Esto demuestra que no hay suficiente socialización de información que ayude a los trabajadores a conocer si cumplen con el perfil y solicitar la prueba para el ascenso.

11. De las siguientes áreas ¿Cuál considera que tiene mayor oportunidad de crecimiento laboral?

Tabla 13.

Mayor oportunidad de crecimiento laboral

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Administrativo / Gerente | 3 | 3% |
| Supervisores | 3 | 2% |
| Coordinador de productos | 32 | 29% |
| Cocina /Crew lider | 0 | 0% |
| Heladería/centro de postres | 0 | 0% |
| Cajeros | 63 | 53% |
| Jefe de cocina | 16 | 13% |
| Total | 117 | 100% |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

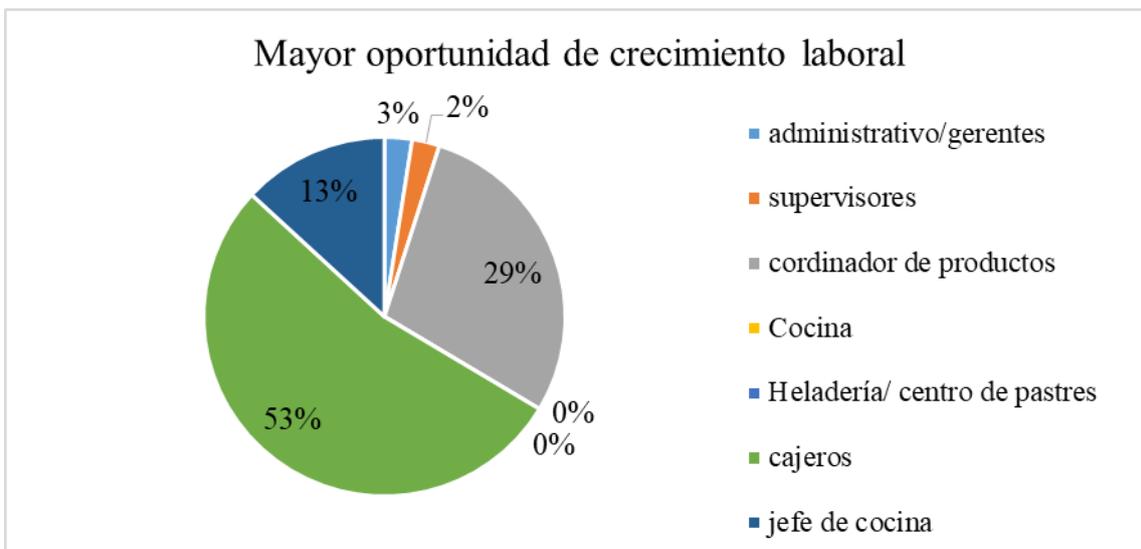


Figura 19. Mayor oportunidad de crecimiento laboral

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Análisis: Para los trabajadores de Sunkova S.A. las áreas que tienen mayor oportunidad de crecimiento laboral son con el 53% el puesto de Cajeros, el 29% de coordinador de productos y el 13% de jefe de cocina. Esto demuestra que para algunos colaboradores trabajar en áreas de servicio les resta la posibilidad de ascender.

12. De las siguientes opciones elija una ¿Cuál es el principal factor que se toma en cuenta en la empresa Sunkova S.A. para incrementar el nivel jerárquico?

Tabla 14.

Principal factor

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|-------------|
| Desempeño | 41 | 37% |
| Productividad | 32 | 27% |
| Influencia | 22 | 18% |
| Conocimientos | 12 | 10% |
| Actitudes | 10 | 8% |
| Total | 117 | 100% |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

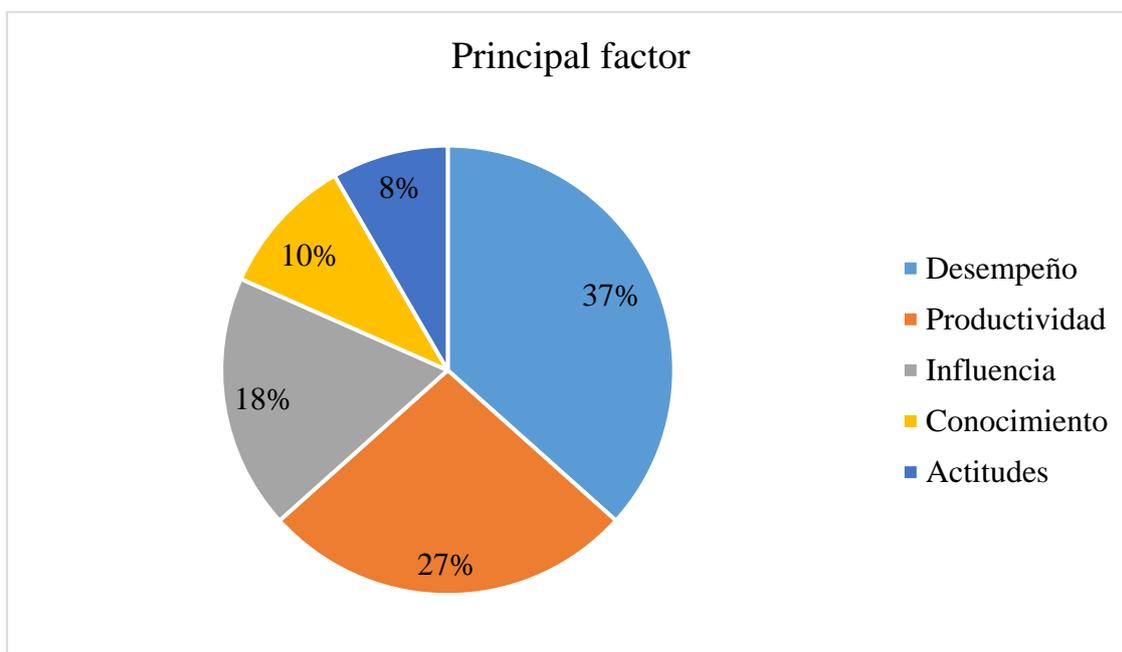


Figura 20. Principal factor

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Análisis: Los trabajadores de Sunkova S.A. el principal factor que se toma en cuenta para el ascenso es el desempeño con el 37%, la productividad con el 27%, las influencias con el 18%, el conocimiento con el 10% y las actitudes con el 8%.

13. ¿Está de acuerdo que la empresa Sunkova S.A. deba mejorar los procesos de ascenso a partir de un manual de políticas?

Tabla 15.

Manual de políticas

| Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| Muy de acuerdo | 97 | 83% |
| De acuerdo | 20 | 17% |
| Indiferente | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| Muy en desacuerdo | 0 | 0% |
| Total | 117 | 100% |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

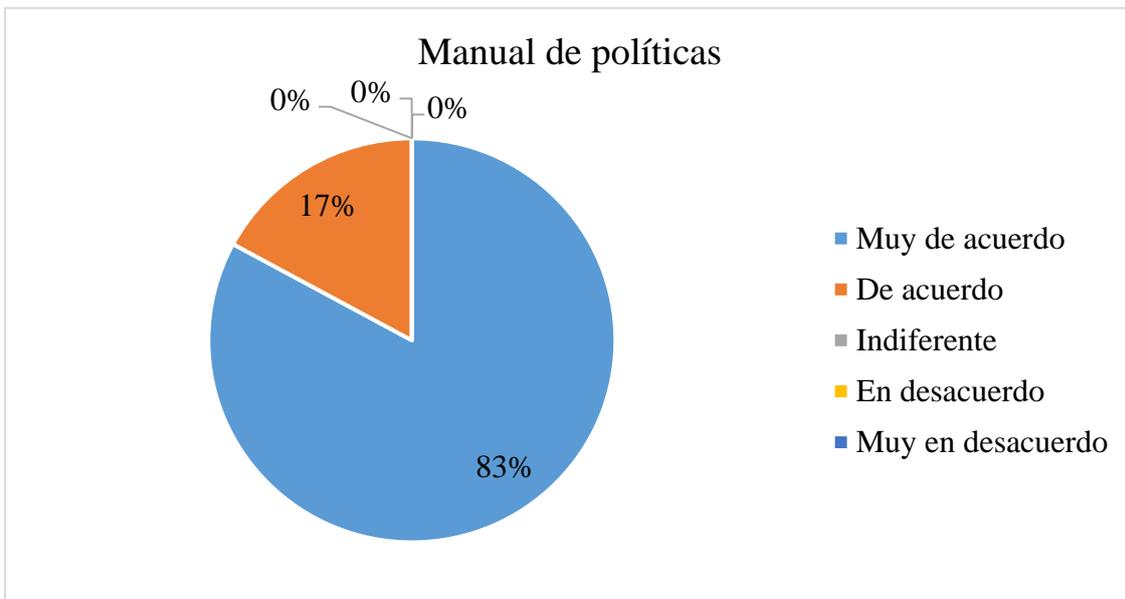


Figura 21. Manual de políticas

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Análisis: El 100% manifestaron una respuesta positiva ante la necesidad de diseñar un manual de políticas para ascenso en la empresa Sunkova S.A. de manera que precisen de lineamientos que ayuden a generar mayores oportunidades de crecimiento laboral. Con esta pregunta se valida la propuesta considerando que es de interés para los involucrados en el proceso investigativo.

3.7.3.1. Conclusiones de las encuestas.

Con el desarrollo de las encuestas los colaboradores de Sunkova S.A. respondieron preguntas que permitieron conocer su percepción sobre el proceso de ascenso que se lleva a cabo en la empresa. Conforme con los resultados se pudo evidenciar que la mayoría no tienen más de tres años cumpliendo funciones en el lugar, siendo así que mencionaron no haber recibido alguna oportunidad para postular a un nuevo puesto que les ayude a tener un crecimiento profesional.

Ante la falta de oportunidades para un ascenso, la mayoría del personal considera que dicho proceso no es justo e imparcial, provocando que se encuentren moderadamente insatisfechos. Es notable que la falta de un manual que detalle los procesos que se deben cumplir para permitir al postulante obtener una oportunidad participar en la selección de

un nuevo puesto que esté por encima del que se encuentra, pero en función con la encuesta los colaboradores confirmaron que si se llevan a cabo capacitaciones que permitan generar conocimientos que son requeridos en el ascenso.

Por otra parte, algunos de los colaboradores indicaron que no conocen sobre políticas de ascenso que se apliquen en Sunkova S.A., así como el hecho de recibir información que les permita tener claro los requisitos que se deben cumplir a nivel laboral. Esto podría asociarse con la falta del manual y la falta de socialización a todo el personal sobre los perfiles que buscan a la hora de promover a un nuevo puesto en la empresa.

Finalmente, para la mayoría de los trabajadores, el puesto que tiene mayor oportunidad para un crecimiento laboral en Sunkova S.A. es el de especialista seguido de los que cumplen funciones en el área de ventas. Atribuyendo en que el factor que influye para este proceso es el desempeño que mantengan en cada actividad que se realiza en la empresa, por lo que todos los encuestados consideran importante que se desarrolle un manual de políticas que tenga efectos en el mejoramiento del proceso de ascenso para que así todo el personal pueda postularse a un nuevo puesto donde se destaque su esfuerzo, dedicación, experiencia y conocimientos que pueden aportar significativamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales y necesidades de la gerencia.

Capítulo IV

PROPUESTA: MANUAL DE POLÍTICAS DE ASCENSOS PARA LA EMPRESA SUNKOVA S.A.

4.1. Título de la propuesta

- Manual de políticas de ascensos para la empresa Sunkova S. A.

4.2. Objetivo de la propuesta

- Brindar una herramienta que permita a la empresa Sunkova S. A. contar con los parámetros para los ascensos del personal.

4.3. Desarrollo de la propuesta

La propuesta contará con los siguientes apartados:

1. Introducción.
 - a. Objetivos
 - b. Alcance
 - c. Uso del manual
 - d. Revisiones y Recomendaciones
2. Aspectos organizacionales.
3. Declaración de políticas de ascensos para la empresa Sunkova S. A.
 - a. Propósito.
 - b. Definición.
 - c. Contenido.
 - d. Responsables.



**MANUAL DE POLÍTICAS PARA ASCENSOS
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
SUNKOVA S. A**

2021



POLÍTICA DE ASCENSOS

| | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|-------------------|
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 2/43 |

4.3.1. Índice.

| | |
|--|----|
| Introducción..... | 3 |
| Aspectos organizacionales. | 5 |
| Diseño del plan de carrera..... | 9 |
| Declaración de políticas internas de ascensos..... | 41 |
| Responsables de la aplicación observación..... | 42 |

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 3/43 |

4.3.2. Introducción.

El presente manual de políticas para ascensos se desarrolló con la finalidad de proporcionar una herramienta administrativa al personal de talento humano para identificar a los colaboradores que están en condiciones de participar de los procesos internos de promoción, con la finalidad de plantear una carrera laboral dentro de Sunkova S. A, franquicia de Wendy's Internacional.

Su contenido establece los mecanismos que se deberán seguir para aplicar a un cargo jerárquico superior en cualquiera de las áreas, ya sea administrativa u operativa, de acuerdo con los conocimientos, actitudes, aptitudes y parámetros de desarrollo personal para motivar y retener al talento humano idóneo para cada cargo dentro de la organización.

Estos puntos se basan en el manual de capacitación internacional proporcionado por la franquicia y el reglamento interno de la empresa.

4.3.2.1. Objetivos del manual.

Objetivo general:

- Retener al personal que cuente con las características para desarrollarse profesionalmente dentro de Sunkova S. A

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 4/43 |

Objetivos específicos:

- Determinar los mecanismos para seleccionar el personal en ascenso según su preparación académica formal y experiencia laboral.
- Establecer los medios de socialización del plan de carrera.
- Disminuir la rotación del personal operativo.

4.3.2.2. Alcance.

El presente manual general establece las políticas para los ascensos del personal de Sunkova S. A., franquicia de Wendy's Internacional en Ecuador, considerando perfiles para los puestos, plan de carrera y requisitos mínimos que deben cumplir los colaboradores. Además, se incluye un flujo de proceso para el área de talento humano en donde se explica detalladamente los pasos a seguir para la selección del personal interno.

4.3.2.3. Uso el manual.

El departamento de talento humano, realizará revisiones trimestrales de los perfiles de todos los colaboradores, su desempeño y preparación. Para ello, es necesario y obligatorio que las jefaturas departamentales hayan seleccionado de manera previa al personal que por sus resultados muestre interés por participar en el plan de carrera.



POLÍTICA DE ASCENSOS

| | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|-------------------|
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 5/43 |

Esto proporcionará una base de datos actualizada para seleccionar al colaborador que se ajuste a los requisitos del puesto vacante, debiéndosele tomar las pruebas psicotécnicas y psicológicas que permitan definir con sus cualificaciones si es apto o no para el cargo. En caso de no ser apto, se adjuntará el informe correspondiente de declaración en donde se deberá capacitar al colaborador en los aspectos en los que se mantenga débil para fortalecerlos y que pueda continuar en el programa de carrera profesional.

4.3.2.4. Revisiones y recomendaciones.

Cualquier cambio de este manual deberá ser aprobado por Talento humano y Gerencia General, sometiéndose a la respectiva verificación y actualización.

4.3.3. Aspectos organizacionales.

4.3.3.1. Misión.

“Brindar alimentos de calidad, con base en la experiencia de servicio al cliente en un ambiente agradable, limpio y seguro, que promueva el crecimiento y desarrollo social del país”



POLÍTICA DE ASCENSOS

| | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|-------------------|
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 6/43 |

4.3.3.2. *Visión.*

“Ser reconocidos como una de las franquicias de Wendy’s Internacional más importantes de América, destacándonos por el compromiso y la calidad en los servicios”

4.3.3.3. *Valores.*

- “Hacer lo correcto”, siendo consecuentes en el cumplimiento de los principios, procedimientos, normas.
- “Calidad”, tanto en los productos como en los servicios brindados.
- “Cortesía”, haciendo sentir únicos a los clientes.
- “Excelencia”, en cualquier acto del personal.
- “Éxito”, generando bienestar, desarrollo y riqueza a todo nuestro entorno.
- “Trabajo en equipo”, trabajamos en conjunto para crecer.

4.3.3.4. *Organigrama.*

La estructura administrativa de la empresa se compone de:

- 4 Jefaturas
- 1 Gerencia
- 2 Coordinadores

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 7/43 |

Al momento estos jefes departamentales no cuentan con personal de apoyo a su cargo; sin embargo, la visión de crecimiento de la empresa requiere preparar un plan de carrera para los colaboradores que ingresen posteriormente a Sunkova S. A.

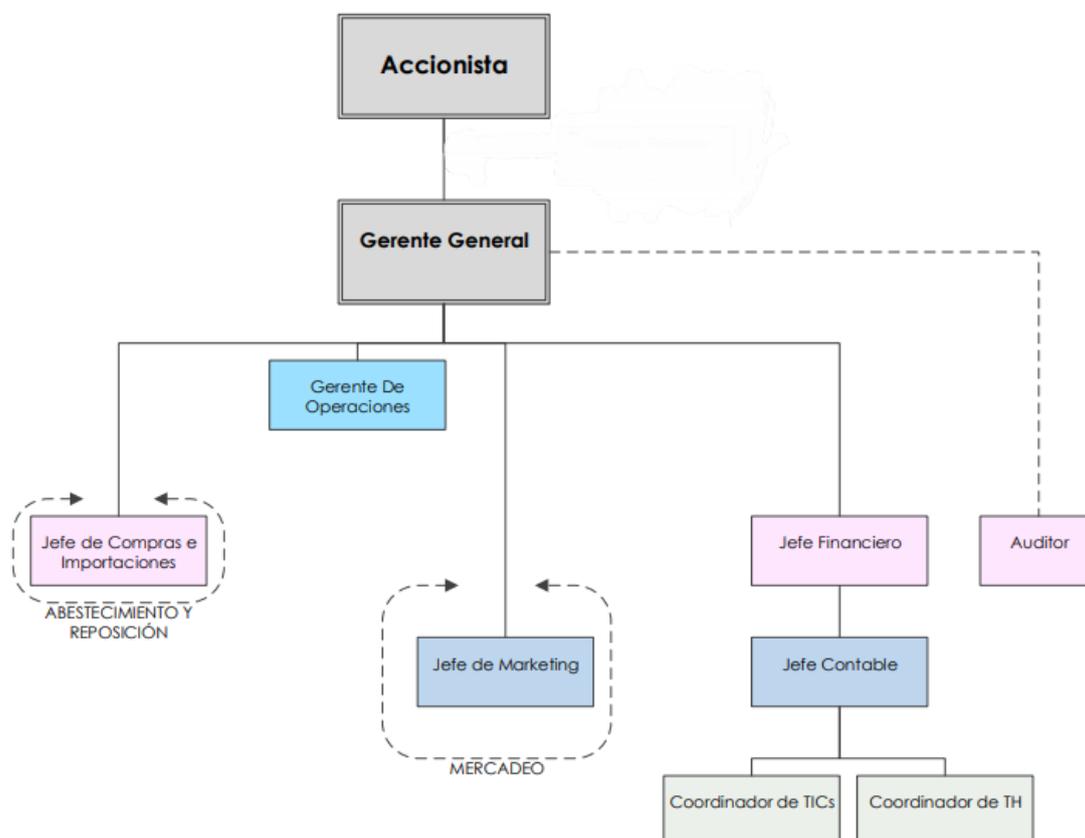


Figura 22. Organigrama administrativo

Fuente: Sunkova S. A (2020)

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 8/43 |

La estructura operativa se compone de:

- 5 Gerentes de local
- 11 Supervisores
- 101 *Crew* – polifuncionales.

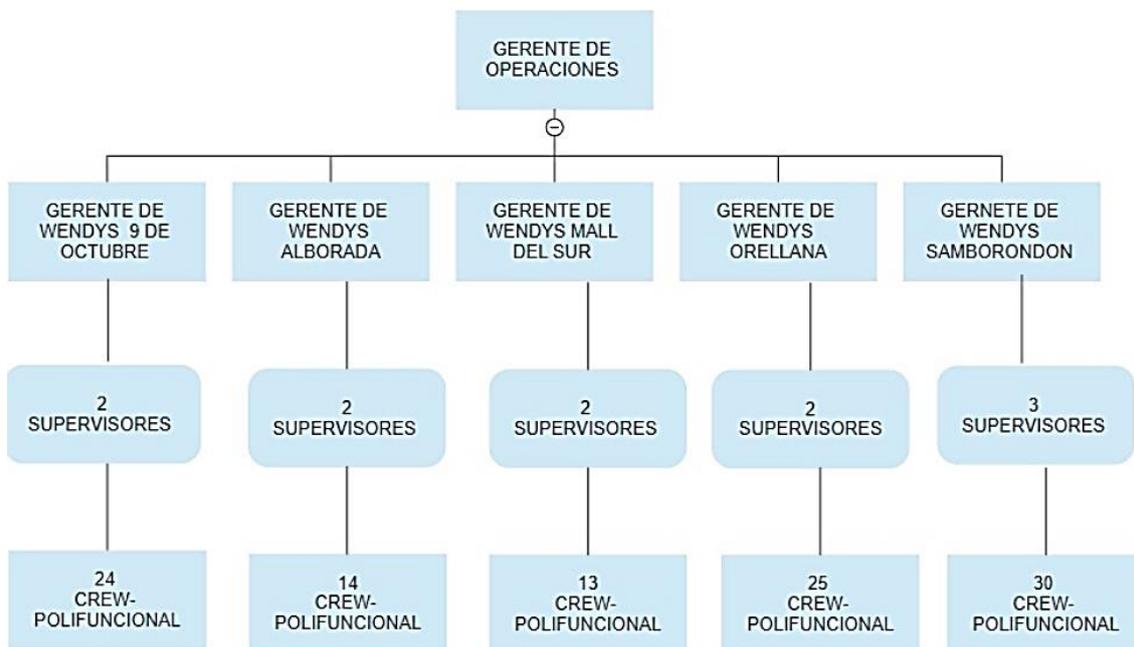


Figura 23. Organigrama operativo

Fuente: Sunkova S. A (2020)

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 9/43 |

4.3.4. Diseño del plan de carrera.

Para el diseño del plan de carrera será necesaria la revisión de los siguientes aspectos del colaborador:

- Competencias requeridas para los cargos de nivel medio y superior.
- Perfiles según los puestos y competencias.
- Modelos de evaluación de desempeño.
- Modelo de sucesión
- Modelo de plan de carrera individual.
- Record laboral e historial.
- Soporte de cursos.
- Soporte de capacitaciones.
- Modelo de entrevistas.

4.3.4.1. Cargos que participan en el plan de carrera.

A continuación, se muestran dos escenarios con los puestos críticos que son los operativos; tanto a nivel de producción como administrativo, ya que son aquellos que necesitan de una mayor motivación dentro de la empresa para capacitarse y ascender.

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 10/43 |

Por lo tanto, un *Crew* – poli funcional deberá pasar por un proceso de capacitación y entrenamiento hasta convertirse en *Crew* poli funcional Junior para postular al cargo de Supervisor, posteriormente al de Gerente de local, como se observa en la figura:

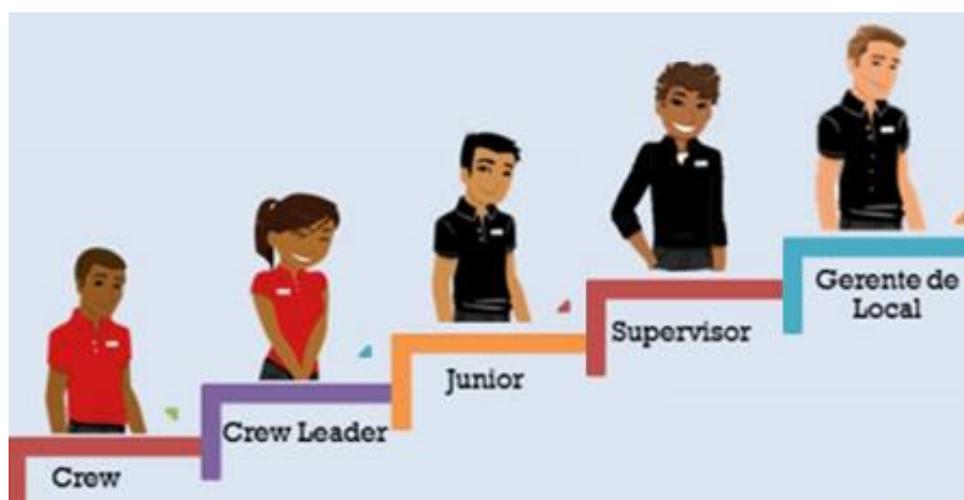


Figura 24. Plan de carrera de los *Crews* – poli funcionales (operaciones)

Fuente: Sunkova S. A (2020)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

En cuanto al personal administrativo se debe considerar a los cargos más bajos del organigrama como son los auxiliares y asistentes; de ellos, se identificará a quienes tienen el potencial más alto para ocupar puestos de mandos medios o altos, como se observa en la figura que sigue:

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 11/43 |

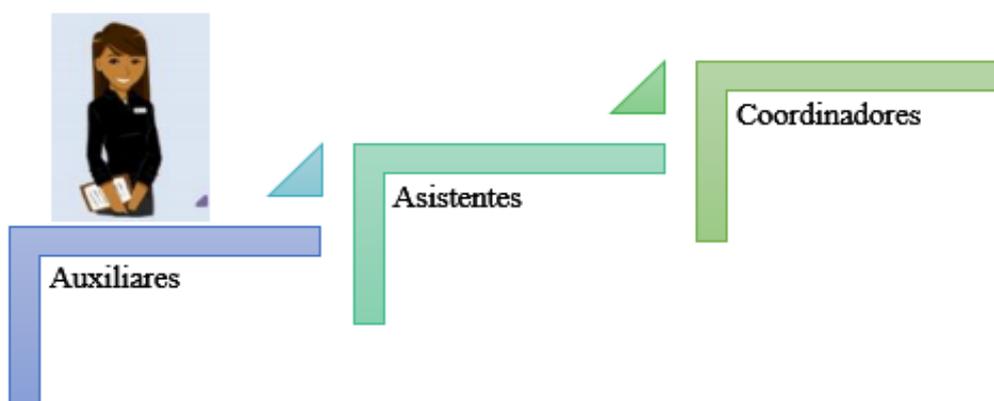


Figura 25. Personal del plan de carrera administrativo

Fuente: Sunkova S. A. (2020)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

4.3.4.2. Competencias requeridas para el cumplimiento de las funciones en los puestos de nivel medio y superior.

A continuación se presentan los perfiles de los colaboradores que pueden ingresar al plan de carrera de la empresa. En el caso de los *Crew* poli funcionales, estos deben completar algunos procesos para ascender a Supervisores y posteriormente a Gerentes de Local; sin embargo, para su contratación inicial será necesario que tengan ciertas competencias organizacionales y de nivel que se relacionan a su capacidad de reaccionar frente al servicio al cliente.

| | | | |
|--|------------------------------|---|---------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | DE | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 12/43 |

Tabla 16.

Perfil requerido para el cargo Crew – poli funcional

SUNKOVA S. A



PERFIL: CREW - POLI FUNCIONAL

Competencias Requeridas

| | |
|---------------------------|---|
| Nivel de educación mínimo | Bachiller / Estudiante Universitario |
| Conocimientos | No Específicos |
| Formación | Estudios en Gastronomía, Ingeniería en Alimentos, Ingeniería Química, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, o afines. |
| Experiencia Interna | No aplica |
| Experiencia Externa | No aplica |

Habilidades desde el Ser y el Hacer

| | |
|-------------------------------|---|
| Competencias Organizacionales | 1. Orientación al logro |
| | 2. Iniciativa |
| | 3. Orientación de Servicio al Cliente |
| | 4. Tolerancia al trabajo bajo presión |
| | 5. Comunicación efectiva |
| | 6. Trabajo en Equipo |
| | 7. Preocupación por el Orden y la Calidad |
| Competencias del Nivel | 1. Disciplina |
| | 2. Atención y Orientación al Cliente |
| | 3. Reserva y Confidencialidad |
| | 4. Apertura al Cambio |

Fuente: Sunkova S. A. (2020)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

| | | | |
|--|--|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | DE UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 13/43 |

Podrán postularse para Supervisores los *Crews* que se encuentren en el nivel Junior que hayan adquirido los siguientes conocimientos:



Figura 26. Conocimientos requeridos para ascender desde *Crew* poli funcional a Supervisor.

Fuente: Sunkova S. A. (2020)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)



POLÍTICA DE ASCENSOS

| | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|-------------------|
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 14/43 |

Los *Crew* Leaders tienen la responsabilidad de:

- Entrenar a personas que recién ingresan al local o que son nuevas en el puesto.
- Brindar feedback constante con el objetivo de optimizar el desempeño de las personas.
- Brindar apoyo al Gerente de Local.
- Demostrar prácticas de higiene apropiadas.
- Cuidar y mejorar el cumplimiento de todos los *Crew* en los diferentes procesos.
- Promover un fuerte enfoque en la satisfacción del cliente.
- Asegurar la entrega de comida caliente, fresca y segura a través del cumplimiento consistente de los procedimientos de preparación y manipulación de alimentos.
- Asegurar que se cumpla con los estándares de calidad del producto crudo y terminado, se respeten los períodos de conservación primarios y secundarios, como así también las normas de almacenamiento.
- Coordinar personal, productos y equipos en forma efectiva para garantizar la calidad en turnos de alto volumen de ventas, bajo la supervisión del Líder de Turno.
- Asegurar la correcta comunicación de nuevos lanzamientos, productos o procedimientos.



POLÍTICA DE ASCENSOS

| | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|-------------------|
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 15/43 |

Los Juniors tienen la responsabilidad de:

- Ejecutar las acciones enfocadas al aumento de ventas durante el turno, a mediano y largo plazo.
- Realizar seguimiento a los cajeros para asegurarse que realicen la venta sugestiva correctamente.
- Mantener un conocimiento actualizado de las promociones.
- Realizar seguimiento a los procedimientos que apoyan las promociones.
- Asegurar durante el turno los estándares óptimos, a través del posicionamiento adecuado del personal en el turno y de la supervisión de una adecuada operación.
- Asegurar en todo momento una experiencia buenísima para cada cliente durante el turno, hablando frecuentemente con ellos para poder medir y mejorar la satisfacción durante la visita.
- Resolver y hacer seguimiento a las inquietudes y quejas de los clientes.
- Ejecutar las estrategias orientadas a mejorar las áreas de oportunidad detectadas mediante las herramientas de diagnóstico.
- Aplicar y mantenerse actualizado de todas las normas y procedimientos ante inspecciones establecidas por Sunkova S.A.
- Preparar gente, maquinaria y producto para el turno.
- Mantener el nivel de suministros.



POLÍTICA DE ASCENSOS

| | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|-------------------|
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 16/43 |

- Mantener los estándares críticos para los períodos de conservación, servicio rápido, calidad de los productos crudos y acabados, comida segura, limpieza e higiene.
- Realizar las tareas correspondientes del Calendario de Limpieza Planificada.
- Asegurar un ambiente laboral justo en el que se cumplan las políticas y normas del personal establecidas por la compañía.
- Entrenar y dar feedback a los empleados.
- Proporcionar feedback al Gerente sobre el desempeño de los *Crew/Crew Leader*.
- Dar su opinión en las Evaluaciones de Desempeño de los empleados.
- Cerciorarse que los empleados sigan todos los procedimientos para la Seguridad Personal.
- Conocer y aplicar todas las normas sobre leyes laborales, accidentes de trabajo.
- Cumplir con todas las normas y procedimientos de administración.
- Realizar los pedidos de compras y supervisar la recepción de los mismos.
- Completar los inventarios diarios y semanales, reportes estadísticos y de rendimientos. Controlar la mano de obra, desperdicios y rendimientos durante el turno.
- Cumplir con los procedimientos administrativos (política de caja, alivios, etc.).

| | | | |
|--|--|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | DE UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 17/43 |

Tabla 17.

Perfil requerido para el cargo Asistentes

SUNKOVA S. A

PERFIL: ASISTENTES (ADMINISTRACIÓN)



Competencias Requeridas

| | |
|---------------------------|---|
| Nivel de educación mínimo | 5to ciclo de universidad completo o estudios culminados |
| Conocimientos | Estudios en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, o relacionadas. |
| Formación | Excel avanzado / Word avanzado /Power Point avanzado |
| Experiencia Interna | Mínimo 2 años en el puesto de auxiliar de áreas administrativas, contables, financieras |
| Experiencia Externa | 6 meses |

Habilidades desde el Ser y el Hacer

| | |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| Competencias Organizacionales | 1. Actitud de Servicio |
| | 2. Comunicación |
| | 3. Orientación al Logro |
| | 4. Proactividad / Recursividad |
| | 5. Sensibilidad Social |
| | 6. Trabajo en Equipo |
| Competencias del Nivel | 1. Experticia Profesional |
| | 2. Disciplina |
| | 3. Gestión de las Tic |
| | 4. Atención y Orientación al Cliente |
| | 5. Reserva y Confidencialidad |
| | 6. Apertura al Cambio |

Fuente: Sunkova S. A. (2020)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 18/43 |

Tabla 18.

Perfil requerido para el cargo Coordinadores

| | | |
|---|--|---|
| SUNKOVA S. A | |  |
| PERFIL: COORDINADORES (ADMINISTRACIÓN) | | Wendy's |
| Competencias Requeridas | | |
| Nivel de educación | Estudios Universitarios completos | |
| Conocimientos | Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, o relacionadas. | |
| Formación | Conocimiento avanzado de todo el paquete de Office, contabilidad, administración, planificación y control. Dominio de las herramientas de estadísticas e indicadores de gestión. | |
| Experiencia Interna | Mínimo 2 años en el puesto de asistente de áreas administrativas, contables, financieras. Experiencia en control de gestión | |
| Experiencia Externa | 2 años | |
| Habilidades desde el Ser y el Hacer | | |
| Competencias Organizacionales | 1. Orientación al logro | |
| | 2. Iniciativa | |
| | 3. Búsqueda de información | |
| | 4. Orientación de Servicio al Cliente | |
| | 5. Pensamiento Analítico | |
| | 6. Tolerancia al trabajo bajo presión | |
| | 7. Comunicación efectiva | |
| | 8. Trabajo en Equipo | |
| | 9. Preocupación por el Orden y la Calidad | |
| Competencias del Nivel | 1. Experticia Profesional | |
| | 2. Disciplina | |
| | 3. Gestión de las Tic | |
| | 4. Atención y Orientación al Cliente | |
| | 5. Reserva y Confidencialidad | |
| | 6. Apertura al Cambio | |

Fuente: Sunkova S. A. (2020)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

| | | | |
|--|--|---------------------------|-------------------|
|  POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | DE UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 19/43 |

Tabla 19.

Perfil requerido para el cargo Jefaturas y Gerencias

| | | |
|--|---|---|
| SUNKOVA S. A | |  |
| PERFIL: JEFATURAS / GERENTES DE LOCAL | | |
| Competencias Requeridas | | |
| Nivel de educación | Estudios de tercer y cuarto nivel en curso | |
| Conocimientos | Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría / Sistemas Paquete de Office, contabilidad, administración, planificación y control. | |
| Formación | Dominio de las herramientas de estadísticas e indicadores de gestión. Programación de sistemas | |
| Experiencia Interna | Mínimo 5 años en el puesto de coordinador en áreas administrativas, contables, financieras/ sistemas. Experiencia en control de gestión. | |
| Experiencia Externa | 4 años | |
| Habilidades desde el Ser y el Hacer | | |
| Competencias Organizacionales y del Nivel | <ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad Tecnológica 2. Gestión de la calidad 3. Administración de personal 4. Habilidad de leer y hablar inglés en nivel medio 5. Gestión por procesos 6. Habilidad para diseñar y controlar presupuestos 7. Planificación y Control 8. Gestión de los Recursos 9. Habilidad de Dirección 10. Impacto económico de las decisiones 11. Desarrollo de Relaciones 12. Estabilidad emocional 13. Habilidad de Negociación 14. Orientación estratégica 15. Alto rigor profesional 16. Orientación al logro 17. Alta actitud de servicio | |

Fuente: Sunkova S. A. (2020)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

| | | | |
|--|------------------------------|---|---------------------|
|  POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | DE | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 20/43 |

A nivel operativo los Supervisores que apliquen al cargo de Gerente de Local y los Gerentes de Local que apliquen a Gerente de Operaciones, tendrán que cumplir con la siguiente preparación:



Figura 27. Conocimientos requeridos para ascender Supervisor a Gerente de Operaciones.

Fuente: Sunkova S. A. (2020)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Los Gerentes de Local tienen la responsabilidad de:

- Implementar en conjunto al Gerente de Operaciones los objetivos y planes de acción que mejoraran los objetivos del local.
- Ejecutar las acciones promocionales dentro del Local.
- Atender, resolver y hacer seguimiento a las inquietudes y quejas de los clientes.
- Asegurar en todo momento una experiencia de excelencia para cada cliente.



POLÍTICA DE ASCENSOS

| | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|-------------------|
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 21/43 |

- Apoyar al Gerente de Operaciones en la ejecución de estrategias orientadas a mejorar las áreas de oportunidad detectadas mediante las herramientas de diagnóstico y seguimiento.
- Asegurar los estándares, a través de un adecuado posicionamiento, correcta ejecución de los procedimientos, nivel de productos crudos, acabados y mantenimiento de maquinarias.
- Asegurar que los documentos contables, del personal y administrativos estén debidamente archivados y guardados.
- Ayudar a completar y analizar los inventarios y los informes estadísticos.
- Colaborar con el Gerente de Operaciones en el control de todas las líneas.
- Aplicar y mantenerse actualizado de todas las normas y procedimientos ante inspecciones establecidas por Sunkova S. A
- Asegurar un ambiente laboral justo en el que se cumplan las políticas y normas básicas del personal establecidas por la empresa.
- Apoyar al Gerente de Operaciones en la realización de las orientaciones iniciales y de seguimiento.
- Proporcionar feedback sobre el desempeño del *Crew* participando en el proceso de evaluación de desempeño.
- Apoyar al Gerente de Operaciones en la ejecución de estrategias y planes de entrenamiento y motivación, orientadas a mejorar las áreas de oportunidad detectadas en base a las herramientas de diagnóstico y de seguimiento brindadas por la compañía.
- Capacitar a los Junior y *Crew* Leader en cuanto a las áreas operativas.



POLÍTICA DE ASCENSOS

| | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|-------------------|
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 22/43 |

- Verificar que el personal a su cargo cuente con el material y equipo necesario para el desempeño de sus labores.
- Asegurar que se sigan los procedimientos de otorgamiento de licencias, vacaciones y otros pedidos que los empleados requieran, de acuerdo a las normativas legales.
- Mantener un conocimiento actualizado de las leyes laborales y accidentes de trabajo.

Los Gerentes de Operaciones tienen la responsabilidad de:

- Conducir la implementación de nuevos productos y procedimientos en el Local.
- Desarrollar e implementar las extensiones de las promociones.
- Definir Área de Mercadeo, competidores importantes, generadores de tráfico, usar esta información para aumentar al máximo las ventas.
- Cumplir con los estándares críticos y ejecutar planes para la mejora de su satisfacción.
- Mantener los estándares críticos de calidad para productos crudos y terminados, velocidad en servicio y limpieza.
- Reforzar y administrar todas las normas y prácticas de sanitización y seguridad de la comida.



POLÍTICA DE ASCENSOS

| | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|-------------------|
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 23/43 |

- Asegurar que se ejecuten todos los procedimientos y normas de administración.
- Controlar todos los ítems que estén a su alcance (Ej: Comida, labor, etc) para llegar a los objetivos propuestos.
- Crear objetivos y planes de acción para mejorar el su puntuación y la de su equipo de trabajo en las evaluaciones trimestrales de entrenamiento.
- Realizar seguimiento a los procedimientos administrativos (Alivios, depósitos, contenido de la caja fuerte, facturas, etc.)
- Asegurar que las tareas administrativas diarias, inventarios semanales y reportes estadísticos se completen con precisión y a tiempo.
- Agrupar y archivar debidamente los documentos contables del personal y administrativos.
- Conocer, exigir y entrenar a los empleados y gerentes en todas las políticas de personal, leyes laborales y procedimientos de seguridad.
- Retener un número de empleados y gerentes óptimo, poniendo atención en los mejores desempeños.
- Realizar las orientaciones iniciales y de seguimiento.
- Dar *coaching* a los empleados para mejorar las relaciones y desempeño.
- Realizar las evaluaciones de desempeño de todos los empleados y gerentes del Local.
- Conducir las reuniones de gerentes, sesiones de comunicación y encuestas de opinión.
- Realizar los horarios de gerentes.



POLÍTICA DE ASCENSOS

| | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|-------------------|
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 24/43 |

4.3.4.3. Proceso para aplicar al plan de carrera.

El proceso a seguir por el departamento de talento humano para la aplicación de los ascensos es:

- Cada jefatura está en la responsabilidad de informar a talento humano cuáles son los puestos críticos.
- Talento Humano realiza la selección del personal que cumpla con las competencias correspondientes.
- Confirmar los perfiles y del nivel jerárquico superior que corresponde.
- Validar su comportamiento interno y logros (tiempo de desarrollo en el puesto de trabajo, llamados de atención, nivel académico, calificaciones de evaluación de desempeño, evaluaciones de competencias.
- Capacitar al personal según sus necesidades.
- Entrevistar al personal para validar competencias para su ascenso.

Es una obligación inherente al departamento de talento humano, solicitar actualizaciones de las hojas de vida de los colaboradores, sus informes médicos, soportes de cursos, notas certificadas e historial universitario inclusive. Mientras que, los jefes tienen la obligación de decidir qué miembro del equipo debería participar en la matriz de sucesión, de manera íntegra y sin intereses personales; cumpliendo con los requisitos que solicita el cargo siguiente en el plan de carrera.

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 25/43 |

El flujo de procesos según las actividades detalladas para la participación del personal interno en el plan de carrera y sucesiones es:

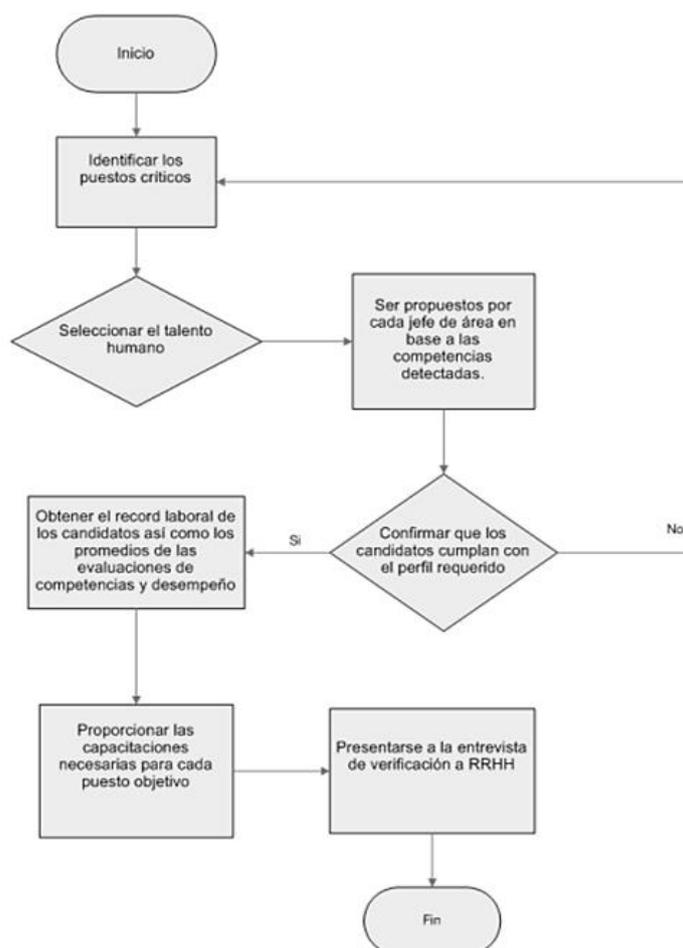


Figura 28. Proceso de ascensos del personal

Fuente: Sunkova S. A. (2020)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 26/43 |

4.3.4.4. Formatos del plan de carrera.

Como se mencionó anteriormente, la matriz de sucesión es una de las herramientas esenciales para llevar un control de las personas que participan dentro del plan de carrera, pues expone ciertos criterios para calificar al personal más idóneo para un cargo a un nivel jerárquico superior.

En este punto, la escolaridad o experiencia laboral juegan un papel preponderante dentro de la selección del personal cuando existe una vacante interna, pues según el requerimiento del puesto de trabajo se pueden realizar ciertas excepciones.

El personal de talento humano debe realizar el llenado del formato de la matriz según los participantes del plan de carrera. Por ejemplo, para el puesto crítico *Crew Junior* que espera ascender al cargo de Supervisor del local se tienen tres candidatos o aspirantes se debe completar la información con sus edades, nivel de escolaridad, las competencias y experiencia según las evaluaciones (el promedio de estas dos últimas variables desempeño y dominio da como resultado su nivel de elegibilidad).

Se han detallado los puestos participantes en la matriz de sucesión. Se debe señalar que cuando se trata de jefaturas la selección del reemplazo es más complicado puesto que debe cumplir con ciertos parámetros de nivel de conocimiento de la empresa y no solo contar con los correspondientes niveles académicos, emocionales y psicológicos.



POLÍTICA DE ASCENSOS

| | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|-------------------|
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 27/43 |

- Nombre: Matriz de sucesión
- Objetivo: Evaluar el perfil del equipo de *Crew* para acompañar su desarrollo profesional.
- Periodicidad: Trimestral.

Metodología:

- El Gerente de local junto con Talento Humano debe completarlo.
- El *Crew* debe tener tres meses de antigüedad para poder ser evaluado.

Recomendaciones:

- Realizarlo en conjunto con Talento Humano para lograr mayor objetividad
- Explicar el proceso y recibir la aprobación del *Crew* para su participación.

Tabla 20.

Formato de la matriz de sucesión de puestos

SUNKOVA S. A

PERFIL:



| PUESTO CRÍTICO | NOMBRE DEL TITULAR DEL PUESTO | MATRIZ DE SUCESIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|-------------------------------|----------------------|-------------|------|-------------|-------------|-------------|------------------------|-----------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|------------------------|-----------------------|----------------------|-------------|------|-------------|-------------|-----------|------------------------|-----------------------|---|
| | | REEMPLAZO 1 | | | | | REEMPLAZO 2 | | | | | REEMPLAZO 3 | | | | | | | | | | | | | | |
| | | PUESTO AL QUE ASPIRA | NOMBRE | EDAD | ESCOLARIDAD | EXPERIENCIA | DESEMPEÑO | DOMINIO DE COMPETENCIA | NIVEL DE ELEGIBILIDAD | PUESTO AL QUE ASPIRA | NOMBRE | EDAD | ESCOLARIDAD | EXPERIENCIA | DESEMPEÑO | DOMINIO DE COMPETENCIA | NIVEL DE ELEGIBILIDAD | PUESTO AL QUE ASPIRA | NOMBRE | EDAD | ESCOLARIDAD | EXPERIENCIA | DESEMPEÑO | DOMINIO DE COMPETENCIA | NIVEL DE ELEGIBILIDAD | |
| Crew Junior | Persona 1 | Supervisor | Candidato 1 | | | | | | 0 | Supervisor | Candidato 2 | | | | | | 0 | Supervisor | Candidato 3 | | | | | | | 0 |
| Supervisor | Persona 1 | Gerente de local | Candidato 1 | | | | | | 0 | Gerente de local | Candidato 2 | | | | | | 0 | Gerente de local | Candidato 3 | | | | | | | 0 |
| Auxiliar | Persona 1 | Asistente | Candidato 1 | | | | | | 0 | Asistente | Candidato 2 | | | | | | 0 | Asistente | Candidato 3 | | | | | | | 0 |
| Asistente | Persona 2 | Coordinador | Candidato 1 | | | | | | 0 | Coordinador | Candidato 2 | | | | | | 0 | Coordinador | Candidato 3 | | | | | | | 0 |
| Jefe | Persona 3 | Gerente | Candidato 1 | | | | | | 0 | Gerente | Candidato 2 | | | | | | 0 | Gerente | Candidato 3 | | | | | | | 0 |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)



POLÍTICA DE ASCENSOS

| | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|-------------------|
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 28/43 |

Otro de los formatos que serán necesarios para el llenado de la matriz de sucesiones es el del Perfil del Cargo, en donde se especificar el cumplimiento de los requisitos básicos del puesto de trabajo; la formación académica; experiencia; y desarrollo de competencias organizacionales.

Tabla 21.

Perfil del puesto

SUNKOVA S. A

PERFIL:



| PERFIL DEL PUESTO | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---------------------|-----------------------|-----------|---------------------------|----------|
| NOMBRE DEL PUESTO | | | | | | |
| REPORTA A | | | | | | |
| REQUISITOS BÁSICOS DEL CARGO | | | | | | |
| FORMACIÓN ACADÉMICA INDISPENSABLE | PRIMARIA COMPLETA | SECUNDARIA COMPLETA | TÍTULO DE NIVEL MEDIO | TÉCNICO | PROFESIONAL UNIVERSITARIO | POSGRADO |
| | | | | | | |
| ÁREA ESPECÍFICA | Título o diploma de nivel medio o su equivalente. | | | | | |
| FORMACIÓN ACADÉMICA | MENOR A UN AÑO | | 1 -3 AÑOS | 3 -5 AÑOS | MAYOR A 5 AÑOS | |
| | | | | | | |
| ÁREA ESPECÍFICA | | | | | | |
| CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES | | | | | | |
| COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES | | | | | | |
| COMPETENCIA | NIVEL DE DESARROLLO | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| TRABAJO EN EQUIPO | | | | | | |
| ORIENTACIÓN A RESULTADOS | | | | | | |
| TOLERANCIA A LA PRESIÓN DEL TRABAJO | | | | | | |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

| | | | |
|--|--|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | DE UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 29/43 |

4.3.4.5. Desarrollo individual.

El plan de desarrollo individual permitirá a la empresa realizar un acompañamiento de la preparación de los colaboradores según las necesidades de cada persona que participe de la sucesión de mandos para que adquieran los conocimientos para sus respectivos ascensos al puesto jerárquico superior que les corresponde. Esta herramienta, deberá ser actualizada trimestralmente; reuniéndose el jefe inmediato superior, el colaborador y talento humano para evaluar su esfuerzo y avances.

Tabla 22.

Plan de Desarrollo Individual

SUNKOVA S. A

PERFIL:



| PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL | | | | | |
|---|---------------------------------------|---|-----------------------|-------------------------|---------------------|
| NOMBRE | | | | | |
| ÁREA | | | | | |
| NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO | | | | | |
| POSICIÓN ACTUAL | TIEMPO | POSICIÓN A OCUPAR | TIEMPO | POSICIÓN A FUTURO | TIEMPO |
| | | | | | |
| CONOCIMIENTOS Y COMPEIENCIAS REQUERIDOS DE LA POSICIÓN A OCUPAR | | | | | |
| CONOCIMIENTOS | | CUMPLE | COMPEIENCIAS | | CUMPLE |
| | | | | | |
| TEMA A DESARROLLAR | CONOCIMIENTO O COMPEIENCIA A OBSERVAR | MÉTODO A UTILIZAR (CAPACITACIÓN INTERNA O EXTERNA, AUTODESARROLLO, PROYECTO COACHING) | PERIODO DE DESARROLLO | TUTOR (NOMBRE Y PUESTO) | FIRMA DEL POTENCIAL |
| | | | | | |
| | | | | | |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 30/43 |

4.3.4.6. Plan de capacitaciones.

El plan de capacitaciones contempla tanto aquellas que se dan en el lugar de trabajo, como las externas, una vez que se conocen las necesidades de cada miembro del equipo, siendo su modelo más importante el *coaching*, debido a que se pueden transmitir conocimientos de persona a persona y perfeccionarse a través de la práctica.

El personal recibe su capacitación desde el primer día en la plataforma de la empresa:

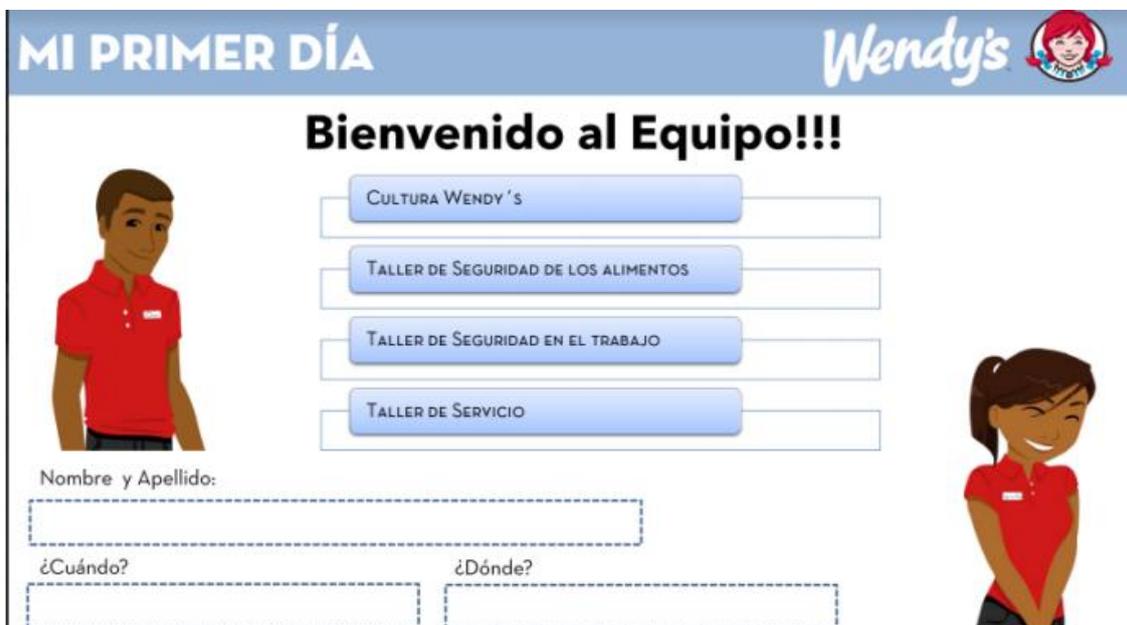


Figura 28. Capacitación inicial

Fuente: Sunkova S. A (2020).

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)



POLÍTICA DE ASCENSOS

| | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|-------------------|
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 31/43 |

El primer día consta de cuatro talleres, que abordan las siguientes temáticas:

- Historia y cultura de la marca: Historia, misión, Legados de Dave, Promesa de servicio.
- Taller de Seguridad de los alimentos: Tipos de contaminaciones, ETAS, utilización de trapos, PEPS, zona de peligro para la reproducción de bacterias, método de los seis pasos.
- Taller de Seguridad e higiene: Diferencia entre accidente e incidente, levantamiento de cargas, elementos de protección personal.
- Taller de Servicio: Promesas de servicio, perfiles de clientes.

El entrenamiento del personal tiene como objetivo la planificación y comunicación con los ingresos; debiendo ejecutarse de manera mensual.

Metodología:

- El Coordinador de Talento Humano planificará los días y horarios del entrenamiento del *Crew* respetando la cantidad de días y horas por sector/actividad.
- Este entrenamiento será entregado el día de la Inducción y luego deberán completarlo en el local con los días y horarios correspondientes.
- Se debe planificar los 14 días en el mismo momento y compartir la información con el equipo.

| | | | |
|--|--|---------------------------|-------------------|
|  POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | DE UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 32/43 |

Cuando inicia cualquier tipo de entrenamiento los pasos a seguir serán:

1. El entrenador experto debe **EXPLICAR** con sus palabras la tarea a realizar, y verificar que el colaborador **ESCUCHE** y comprenda lo que se está enseñando.
2. El entrenador experto debe **DEMOSTRAR** la tarea realizándola, y el colaborador debe **OBSERVAR**.
3. El colaborador en etapa de aprendizaje **EXPLICA** con sus palabras la tarea que está aprendiendo y el entrenador debe **ESCUCHAR**.
4. El colaborador en etapa de aprendizaje **DEMUESTRA** la tarea realizándola, y el entrenador deberá **OBSERVAR** el correcto desempeño.

El *Crew* debe entrenarse en la posición de front por lo menos 14 días para obtener su certificación y al cumplir 30 días comenzar con otra posición. Para ello, debe capacitarse en los talleres descritos en la figura que sigue:


Posición: Front



Metas Claves

Día 1 Inducción

Día 14 Certificación

Día 30 Puede comenzar a rotar en otra posición.

Info adicional

Puestos que la componen:

- Caja
- Runner / Presentador
- Comedor

Cursos disponibles:

- Taller Front
- Taller Atención al cliente

Figura 29. Capacitación en Front

Fuente: Sunkova S. A (2020).

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 33/43 |

De la misma manera, al rotar a la cocina I en donde se debe entrenar en la preparación de los alimentos, como se muestra la siguiente figura:



Posición: Cocina I



Metas Claves

| | |
|-------------------------|-------------------------------------|
| Día 1 | Inducción |
| Día 14 | Certificación |
| Día 30 | Puede comenzar a rotar de posición. |

Info adicional

Puestos que la componen:

- DSG
- Sandwich
- Papas fritas

Cursos disponibles:

- Taller Cocina I

Figura 30. Capacitación en cocina I

Fuente: Sunkova S. A (2020).

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

En el puesto de cocina II se eleva la complejidad en el manejo de la coordinación de las operaciones, el cierre y la apertura; por lo que debe cumplir con el taller de inducción correspondiente:

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 34/43 |



Posición: Cocina II



| Metas Claves | |
|------------------|--|
| Día 1 | Inducción |
| Día 14 | Certificación |
| Día 30 | Puede comenzar a rotar en otra posición. |

| Info adicional |
|--|
| Puestos que la componen: |
| <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación • Cierre • Apertura |
| Cursos disponibles: |
| <ul style="list-style-type: none"> • Taller de Cocina II |

Figura 31. Capacitación en Cocina II

Fuente: Sunkova S. A (2020).

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Los conocimientos que van adquiriendo se van orientando cada vez más al servicio al cliente, la calidad de los productos y la atención personalizada. El *Crew* debe capacitarse en manejo de la caja, atención de cafetería y postres; cumpliendo con los talleres de atención al cliente y café.

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 35/43 |



Posición: W Café



| Metas Claves | |
|------------------|--|
| Día 1 | Inducción |
| Día 14 | Certificación |
| Día 30 | Puede comenzar a rotar en otra posición. |

| Info adicional |
|--|
| Puestos que la componen: |
| <ul style="list-style-type: none"> • Caja • Cafetería • Postre |
| Cursos disponibles: |
| <ul style="list-style-type: none"> • Taller Atención al cliente • Taller Café - Cabrales |

Figura 32. Capacitación en W Café

Fuente: Sunkova S. A (2020).

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Cuando el *Crew* ingresa a la capacitación para convertirse en anfitrión debe cumplir con los requisitos de calidad en el servicio y haber aprobado los anteriores módulos.

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 36/43 |



Posición: Anfitriona



Figura 33. Capacitación anfitriona

Fuente: Sunkova S. A (2020).

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

A continuación, se presenta un modelo del seguimiento:

- Nombre: Seguimiento de capacitaciones individuales.
- Objetivo: Consolidar la información del desarrollo del personal.
- Periodicidad: Mensual.

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 37/43 |

Tabla 23.

Seguimiento de capacitaciones individuales

| | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------|---------------------|----------------|-----------------------------|------------------------------------|----------------|-----------------------------------|---|
| SUNKOVA S. A | | | | | | | | | | | |  |
| Local: | | | | | | | | | | | | |
| Responsable: | | | | | | | | | | | | |
| Obj. Certificación Total: | | | | | | | | | | | | |
| Obj. Crew experto: | | | | | | | | | | | | |
| Obj. Mínimo 3 estrellas: | | | | | | | | | | | | |
| 1 CREW LEADER CADA 10 CREW: | | | | | | | | | | | | Fecha de actualización: |
| Crew | Inducción | Seguridad de los empleados | Seguridad de los alimentos | Cocina | Coodinación | Caja /Runner | Comedor | Cierre de Estaciones | Apertura línea / Producción | Hostess | Porcentaje de capacitación | |
| 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | |
| Porcentaje: | | | | | | | | | | | | |
| OBJ. CREW EXPERTO: | | | | | | | | | | | | |
| OBJ. MÍNIMO 3 ESTRELLAS: | | | | | | | | | | | | |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Para las capacitaciones se requiere de una planificación, la cual será llevada por el Coordinador de Talento Humano a través de un calendario que será compartido en cada local.

- Nombre: Calendario de Talento Humano
- Objetivo: Centralizar la comunicación de las actividades mensuales de entrenamiento.
- Periodicidad: Mensual.

| | | | |
|--|--|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | DE UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 38/43 |

Tabla 24.

Modelo de calendario de capacitación

| domingo | lunes | martes | miércoles | jueves | viernes | sábado |
|--|--|--|---|--|---|--|
|  | 29 Visita bbian Zambrana C.L. AP | 30 Dot medio | 31 Visita Carla y Julián C.L. Abasto 10 a 16 hs Visita Carla y Julián C.L. | 1 Cabildo 12 a 18 hs visita Joel A. pdi y Nandhi Graficas | 2 Taller Cabrales Solo Abasto Abasto 10 a 16 hs Visita Camila Guerrero plaza | 3 TODOS LOS VIERNES ENVÍO DE LISTADOS DE INDUCCIÓN Y CURSOS |
| 4 | 5 Ingresos Wendy's 10 hs Lugar a confirmar Call con Chile en oficinas Inducción | 6 Visita Nicolás Rodríguez C.L. Arcos 10 a 16 hs Visita Antonella B. graficas | 7 Visita Ramos C.L. Ramos 10 a 16 hs Visita Ramos C.L. | 8 Desayuno empleado del mes obelisco 10 hs Visita Emanuel Silva C.L. y Daiana de Olivera Cab. 10 a 16 hs Cabildo medio | 9 Taller de HT 8 hs Alto Palermo Palermo 8 a 14 hs Visita Dot Emanuel Rozales C.L. | 10 |
| 11 | 12 Taller Front 10hs Lugar a confirmar Palermo aper Taller de Calidad 15 hs oficinas | 13 Taller Cocina I 10HS Lugar a confirmar Visita Diego Rojas cab. 13 a 19 hs Cabildo medio | 14 Reunion de Entrenamiento 16 hs Dot Visita Lucas Dot 12 a 18 hs Visita Dot medio/reunion | 15 Evaluación Semestral Crew Leaders 10 hs y 15 hs Lugar a confirmar | 16 Plaza Oeste 10 hs a 16 hs Visita Agustín D. cabildo medio | 17 |
| 18 | 19 Ingresos Wendy's 10 hs Lugar a confirmar Inducción | 20 Feriado | 21 Evaluación 14 dias ingreso 5/6 10 hs Lugar a confirmar Visita Michell Arcos 12 a 18 hs C.L. Abasto medio | 22 Unicenter 11 a 17 hs Plaza Oeste medio | 23 Enviar reportes WeLearn NH Ranking Crew Dot 12 a 18 hs Ramos medio | 24 |
| 25 | 26 Taller Cocina II 10HS Lugar a confirmar Unicenter medio | 27 Taller de Crew Leaders 10 hs Lugar a confirmar Palermo taller medio | 28 Recuperatorio ingreso 5/6 10 hs Lugar a confirmar Taller de operaciones 10 hs palermo | 29 Unicenter 13 a 20 hs Cabildo retra | 30 Cabildo 18 a 24 hs Arcos retra | |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Para medir la gestión de los Gerentes de Local se aplicará el formato que sigue:

- Nombre: Evaluación de Entrenamiento por local
- Objetivo: Evaluar y dar seguimiento a la implementación del programa de plan de carrera y ascensos en los locales.
- Periodicidad: Trimestral.

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 39/43 |

Metodología:

- El Coordinador de Talento Humano evaluará sin previo aviso, de forma trimestral.
- La evaluación consiste en un 20% turno y un 80% entrenamiento.
- Una vez obtenido el resultado, junto con el Gerente de Operaciones deben armar un plan de acción y enviarlo al Gerente de Local.
- El plazo es de 7 días corridos desde la fecha de la evaluación.

Recomendaciones:

- Compartir el resultado con todo el equipo del local.
- Planificar acciones específicas, concretas y fáciles de medir.
- Dar seguimiento al plan de acción

Tabla 25.

Modelo de evaluación de desempeño individual

| | | | | | | |
|------------------------------------|---|--------------------------|---------------|--------------------------|---------------|---|
| SUNKOVA S. A | | | | | |  |
| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | | | | | | |
| NOMBRE | | | | | | |
| ÁREA | | | | | | |
| NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO | | | | | | |
| POSICIÓN ACTUAL | TIEMPO | POSICIÓN A OCUPAR | TIEMPO | POSICIÓN A FUTURO | TIEMPO | |
| | | | | | | |
| CALIFICACIÓN | | | | | % | |
| CALIFICACIÓN / 10 | COMPEIENCIAS DEL PUESTO | | | | | |
| | CUMPLE CON SUS FUNCIONES ADECUADAMENTE | | | | | |
| | CUMPLE CON LAS POLÍTICAS | | | | | |
| | DETECTA ERRORES Y LOS COMUNICA PARA SU CORRECCION | | | | | |
| | TRABAJA EN EQUIPO | | | | | |
| | PROACTIVIDAD | | | | | |
| | PUNTUALIDAD | | | | | |
| | 0 RECLAMOS | | | | | |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

| | | | |
|--|------------------------------|---|---------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | DE | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 40/43 |

Tabla 26.

Seguimiento de capacitaciones y desempeño del personal operativo por local

| | | | |
|--|-----------|---|----------------------|
| SUNKOVA S. A | |  | |
| Fecha Local: | | Gerente de local: | |
| Gerente de Operaciones: | | Supervisor: | |
| Operaciones/sistemas | PP | Coordinador de TH: | |
| Recorrido Pre Rush con Líder de turno/Pre turno. Aspecto del Local: luce limpio y agradable. Se realiza el calendario de limpieza. Se planifica y se actualiza el Posicionamiento. Se completa el Plan de Operaciones/ Cuadro de Objetivos. Se completa en el Libro gerencial : Arqueos sorpresa, waste, Toma de tiempos El líder de turno actualiza la Planilla de Ventas cada media hora. Todos los productos tienen su vencimiento correspondiente, incluyendo cámaras, panes y jarabes. | | Cumple | Observaciones |
| Entrenamiento: | PP | Cumple | Observaciones |
| El Ranking Crew se envió en tiempo y forma (Trimestral). Los Crew estan cubriendo puestos en los que fueron certificados. El Crew Traking Chart esta actualizado, coincide los talleres certificados. Seguimientos mensuales: todos los crew tienen una evaluación práctica por mes. El 10% de la nómina es Crew Lider. El 10% de la nómina es Crew experto. El 30% de la nomina esta certificado en tres posiciones. Cumple con el programa de ento: Ingresos no trabaja el primer fin de semana. Rotación mensual de puestos se visualiza en los horarios. Cumple con los 14 días de ento de un crew nuevo. La comunicación de Entrenamiento esta disponible y actualizada. (calendario, certificaciones, proced nuevos) Todo el equipo del local tiene realizados los videos de we learn, según su posición. Cumple con la asistencia planificada a los talleres. Los Crew conocen los nuevos procedimientos | | | |
| Seguimientos en el puesto | | | |
| Línea | | | |
| Coordinación | | | |
| Caja | | | |
| Producción | | | |
| Café | | | |
| Calificación final | | | |
| Recomendaciones | | | |

| | | | |
|----------------------------|---------------------------------|--------------------------|--|
| Firma del Gerente de local | | Firma del Coordinador TH | |
| | Criterio de calificación | | |
| SOBRESALIENTE (APROBADO) | 90 | 100 | |
| ESTANDAR | 80 | 89 | |
| BAJO ESTANDAR 66 79 | 66 | 79 | |
| CRITICO | 0 | 65 | |

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

| | | | |
|--|---|---------------------------|-------------------|
|  Wendy's POLÍTICA DE ASCENSOS | | | |
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 41/43 |

4.3.5. Declaración de políticas internas de ascensos.

4.3.5.1. Propósito.

Establecer los lineamientos para la selección interna del personal que participará en ascensos a niveles jerárquicos superiores.

4.3.5.2. Definiciones.

- **Reclutamiento:** proceso a través del cual se reciben hojas de vida de personas que aspiran a cubrir una vacante en la empresa.
- **Selección:** Elección de una persona para que ocupe una vacante, de acuerdo con los perfiles que requiere la empresa.

4.3.5.3. Políticas generales para el ascenso del personal interno.

- El personal desvinculado a la empresa con anterioridad no podrá participar de ningún proceso de selección nuevo.
- Todos los aspirantes, sin excepción deben cumplir con los requisitos de perfiles descritos en este manual.



POLÍTICA DE ASCENSOS

| | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|-------------------|
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 42/43 |

- Los candidatos internos y externos deben rendir durante el proceso de selección para la nueva vacante, pruebas de honestidad y así como evaluaciones prácticas que definan su nivel de competencia al cargo al que aplica.
- Los ascensos se realizarán únicamente con la aprobación de Coordinación de Talento Humano y Gerencia General.
- Es responsabilidad de la Coordinación de Talento Humano, la revisión del file del colaborador que se encuentra en el proceso, así como la verificación de su crecimiento en la matriz de sucesión.
- La matriz de sucesión será revisada de manera semestral por el Gerente General, a fin de conocer a todos los involucrados mediante una entrevista en conjunto con Talento Humano.
- Será sancionado el personal que discrimine a cualquier miembro del equipo y que omita su participación en el plan de carrera.
- La matriz de sucesión, plan de desarrollo individual, evaluaciones de capacitación se presentarán a Gerencia General una vez al mes y deberán ser consistentes con la información entre sí.

4.3.6. Responsables de la aplicación observación

Los responsables del cumplimiento de este manual de ascensos son:



Wendy's

POLÍTICA DE ASCENSOS

| | | | |
|------------------------------------|---|---------------------------|-------------------|
| NÚMERO DE REVISIÓN: | UNIDAD ORGÁNICA: Talento Humano | SUSTITUYE A: | |
| TÍTULO: | FECHA DE ELABORACIÓN: | FECHA DE VIGENCIA: | PÁGINA DE: |
| Políticas de ascensos del personal | 01-01-2021 | 01-01-2022 | 43/43 |

- Jefes y Gerentes de Área: Tienen responsabilidad de cumplir con el seguimiento de su personal en cuanto a capacitaciones y evaluaciones, dando una retroalimentación de los aspectos que se necesitan mejorar.
- Coordinador de Talento Humano: Debe verificar el cumplimiento del plan de carrera y sus políticas, además de velar por la no discriminación en ningún sentido de colaborador alguno.

REVISADO POR

| | | |
|--|--------------------------|-------------------|
| COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO: | GERENCIA GENERAL: | AUDITORÍA: |
|--|--------------------------|-------------------|

4.4. Análisis costo – beneficio

En este punto se establece el retorno de la inversión para la empresa, por lo que se han considerado estos criterios:

- Costo de rotación de personal anual USD \$ 35.000 aproximadamente,
- La inversión de este manual tiene un costo operativo de USD \$ 6000 al año por concepto de presupuesto para *brunch* del personal capacitado.

Si se aplica la fórmula del ROI que es:

$$ROI = \frac{\text{Utilidad neta} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}}$$

Siendo la utilidad neta el valor de la rotación del personal menos la inversión en la implementación del manual: USD \$ 35,000 – USD \$ 6000 = \$ 29,000

$$ROI = \frac{29.000 - 6.000}{6.000} = \frac{23.000}{6.000} = 383.33\%$$

Calculadora de retorno de la inversión (ROI)

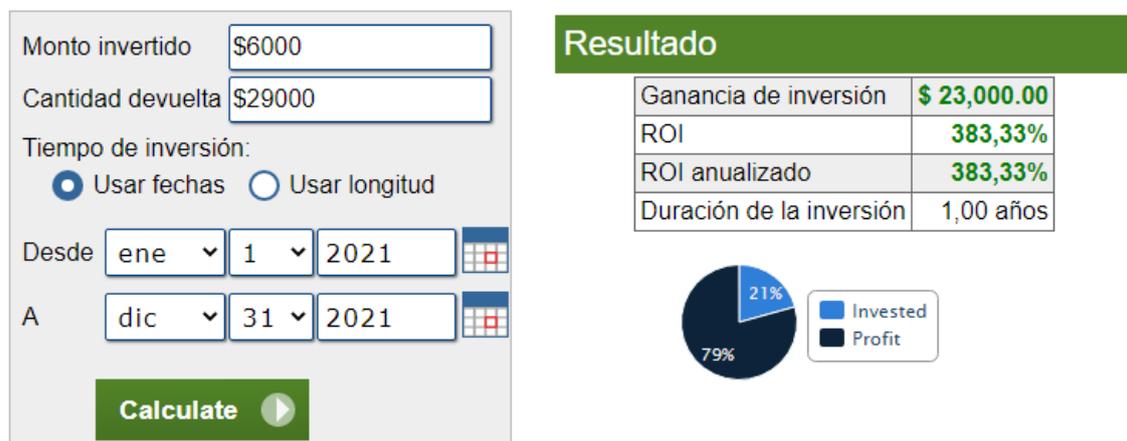


Figura 34. Confirmación en línea del cálculo del ROI.

Fuente: (Calculadora en línea, 2021)

Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)

Además de este ahorro para la empresa, también se tienen otros beneficios derivados de su aplicación como por ejemplo:

- Mejora del clima laboral y satisfacción del personal.
- Compromiso organizacional del personal operativo.
- Desarrollo de habilidades y aptitudes de los colaboradores.
- Mejor atención al cliente.
- Menos quejas y reclamos.
- Reducción de los conflictos.
- Retención del talento humano y
- Reducción de la rotación del personal.

CONCLUSIONES

Se fundamentó de manera teórica la importancia de los manuales de políticas en las organizaciones, encontrando que su aplicación es necesaria para conservar orden y disciplina al momento de la ejecución de las actividades que permitan llegar a la eficiencia administrativa.

Se determinó la situación actual de la empresa Sunkova S.A. en relación a las políticas de personal, concluyendo que actualmente no existe un manual de políticas para ascensos; por lo que para el desarrollo de sus actividades en el marco de la expansión corporativa requiere de un mayor compromiso del talento humano; siendo una de las principales formas de motivación del personal el ascenso a niveles jerárquicos superiores en un ambiente de sana competencia laboral, en donde no primen los favoritismos; sino, los resultados del trabajo y la preparación que cada miembro del equipo desarrolle.

Definieron las estrategias para el diseño del manual de políticas de ascensos para Sunkova S.A., considerando que Talento humano es el área más sensible de la empresa por la responsabilidad que conlleva la selección adecuada del personal que se incorpora, por lo que la planificación de la carrera laboral interna, evaluación del desempeño y ascensos por competencias son claves dentro de este documento, por lo que se debe garantizar su estricto cumplimiento.

Se desarrolló el contenido del manual de políticas de ascensos para la empresa Sunkova S.A., en donde dentro del diseño del plan de carrera se han establecido los parámetros de conocimientos, experiencia, actitudes y aptitudes necesarias para cada nivel del organigrama, a fin de analizar qué personal es el más idóneo para cada cargo según el perfil, y a su vez que los colaboradores conozcan su progreso en el desarrollo de sus habilidades. Finalmente, de acuerdo con el análisis del retorno de la inversión el manual de políticas de ascensos es factible, pues otorga un rendimiento del 383% del valor del presupuesto asignado para *brunch* en las capacitaciones, ya que todas se realizan bajo la modalidad de *coaching*.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la alta dirección de la empresa Sunkova S. A aplicar el presente manual de políticas de ascensos con la finalidad de proporcionar directrices al departamento de Talento Humano para que realicen los procesos de selección interna de manera adecuada.

Mantener actualizadas las evaluaciones relacionadas a la satisfacción laboral del personal operativo, principalmente. Esto con el fin de conocer las necesidades sociales de los colaboradores y tratar de mejorar el ambiente de trabajo.

Realizar los pasos descritos en el manual para la selección interna del personal: para ello, deben actualizar constantemente los formatos sugeridos tanto de desempeño individual y por local.

Invertir en el personal, capacitándolos constantemente en aquellos temas de su interés para que evolucionen a nivel profesional y personal, dándoles un sentido de pertenencia y asegurando su retención en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2015). Gestión por competencias. En *Dirección estratégica de recursos humanos* (págs. 77-128). Buenos Aires-Argentina: Ediciones Granica. Recuperado el 29 de diciembre de 2019, de http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2100/415_05.pdf?squence=1
- Alvarado, A. (2015). *Plan de mejora de los subsistemas de gestión del Talento Humano de selección, evaluación de desempeño y plan de capacitación en la empresa de seguridad VIGAR CIA. LTDA. (Tesis de Pregrado)*. Quito-Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 22 de diciembre de 2019, de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9849>
- Alvarado, M. (2015). *Estándares de procesos de selección, contratación y desarrollo de talento humano en ECUAPRIMAS (Tesis de Pregrado)*. Samborondón: UEES. Recuperado el 21 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/507/1/Paper%20Final-%20Martha%20Alvarado%20Martillo.pdf>
- Álvarez, M. (2015). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos (3ra Ed.)*. Barcelona, España: Panorama Editorial.
- Arámbulo, C. (2018). *Manual de procesos y procedimientos de gestión de talento humano de INCACH S.A. construcciones (Tesis de Pregrado)*. Guayaquil: ULVR. Recuperado el 21 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2294/1/T-ULVR-2091.pdf>
- Arellano, A., Carballo, B., & Ramírez, M. (29 de diciembre de 2017). Modelo conceptual de gestión organizacional como referente en el desarrollo de un sistema de información de mercadotecnia integral. *3C TIC*, 6(4), 54 -69. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3ctic.2017.58.54-69>
- Arrúa, V., & Ceraso, C. (2016). Aportes de la comunicación a la planificación de procesos de desarrollo. *RED*, 1-16. Recuperado el 30 de diciembre de 2019, de <http://hdl.handle.net/10596/8401>
- Ayensa, Á. (2018). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Báez, F., & Santos, M. (2015). *Gestión de los recursos humanos (Tesis de Pregrado)*. Santa Fe - Argentina: Instituto Sol. Recuperado el 26 de diciembre de 2019, de

- <http://repotur.yvera.gob.ar/bitstream/handle/123456789/5666/Gesti%C3%B3n%20RRHH%20Hotel%20R%C3%ADo%20Grande.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barba, M., & Alvarado, M. (2016). *Gestión Del Talento Humano E Innovación De La Enseñanza Y El Aprendizaje*. México: Palibrio. Recuperado el 21 de diciembre de 2019, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=UTGvDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=talento+humano&ots=aAHNVpN0jA&sig=Mi_LIMQ9KdYOBaGwdrmH8KuOvhU#v=onepage&q=talento%20humano&f=false
- Barreto, D., & Sánchez, C. (2015). *Gestión de recursos humanos: Subsistema de control de recursos humanos (Tesis de Pregrado)*. Managua-Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 30 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.unan.edu.ni/3912/1/2706.pdf>
- Barrios, M., Gallego, G., López, A., & Restrepo, F. (2016). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas. *Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 4(4), 117-137. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de https://www.redalyc.org/pdf/5518/Resumenes/Resumen_551857280004_1.pdf
- Camino, S., & Guale, A. (2017). *Estudios Sectoriales: Alojamiento y Servicio de Comidas*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. Ecuador: Dirección Nacional de Investigación y Estudios. Recuperado el 22 de diciembre de 2019, de <http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/a0a93fff-5441-45aa-807a-8ff010875c4d/estudio+de+alojamiento+y+servicios+de+comida.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=a0a93fff-5441-45aa-807a-8ff010875c4d>
- Cegarra, J. (2018). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid-España: Díaz de Santos. Recuperado el 30 de enero de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=-XG4KMFNnP4C&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion+cientifica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi4wb7L5PrcAhVST98KHWl6BLgQ6AEIJTAA#v=onepage&q&f=false>
- Chacón, H. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicio de comidas y bebidas en Barranquilla (Tesis de Pregrado)*. Barranquilla-Colombia:

- Universidad de la Costa. Recuperado el <http://hdl.handle.net/11323/2745> de diciembre de 2019, de <http://hdl.handle.net/11323/2745>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El Capital humano de las organizaciones (10ma Ed.)*. Madrid, España: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (2da ed.). Colombia: McGraw-Hill. Recuperado el 22 de diciembre de 2019, de <https://books.google.com.ec/books?id=LupjQgAACAAJ&dq=idalberto+chiavenato+teoria+de+gestion+de+talento+humano&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiL6uq9idrmAhXEuFkKHWp1A1cQ6AEIJzAA>
- Código del Trabajo. (2012). *Registro Oficial Suplemento 167*. Quito, Ecuador: Lexis.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449 de 20-oct-2008*. Quito: Lexis.
- Cuesta, A. (2019). Tecnología de gestión de recursos humanos. *Academia de Ciencias de Cuba*, 3(9), 3-9. Recuperado el diciembre de 2019, de <http://www.revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/699>
- Escobar, A. (2018). *Manual de procesos de la gestión de talento humano de ICESA S.A (Tesis de Pregrado)*. Quito-Ecuador: Universidad Tecnológica Indoamérica. Recuperado el 23 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/1049>
- Espinoza, J., Carranza, W., Malavé, L., & Toro, W. (marzo de 2017). Sistemas de control de Gestión, una herramienta administrativa para las decisiones gerenciales. *Revista Administracion y Finanzas*, 4(10), 38-49. Recuperado el 30 de diciembre de 2019, de http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol4num10/Revista_de_Administraci%C3%B3n_y_Finanzas_V4_N10.pdf#page=45
- Ferrer, M. (2016). Innovación y diseño organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(74), 190-192. Recuperado el 27 de diciembre de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29046685001.pdf>
- García, G., & Duran, S. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccanica. *Revista Face*, 17(2), 130-141. Recuperado el 19 de diciembre de 2019, de

http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/2657/1403

- González, A., & Jiménez, A. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2), 25-42. Recuperado el 24 de diciembre de 2019, de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/2220>
- González, C. (2019). *Gestión de Recursos Humanos La Gestión del talento humano como componente que contribuye al éxito del cambio organizacional (Tesis de Pregrado)*. Managua-Nicaragua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado el 25 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.unan.edu.ni/12144/>
- Guamán, M., Guamán, P., & Ruíz, E. (2017). *Sistema de gestión de talento humano para el sector avícola de la provincia de Tungurahua (Tesis de Pregrado)*. Ambato-Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado el 27 de diciembre de 2019, de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/25287>
- Guerrero, D. (2019). Herramientas metodológicas para elaboración de manuales de procesos y procedimientos en plantas empacadoras agro-industriales de uva y banano en Piura. *International Congress on Project Management and Engineering*, 3(8), 611-622. Recuperado el 21 de diciembre de 2019, de <http://dSPACE.aepro.com/xmlui/handle/123456789/2284>
- Hernández, A. (30 de abril de 2015). *Administración de sueldos y salarios*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-sueldos-y-salarios/>
- Hernández, R. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D. F, México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernandez, S. (2018). *Metología de la investigación (SEXTA ed.)*. MEXICO: MCGRAW-HILL.
- Iglesias, M. (2017). La gestión del talento humano y su relación con la innovación en las pymes de la industria de alimentos en Barranquilla-Colombia. *Revista Espacios*, 39(6), 3-22. Recuperado el 24 de diciembre de 2019, de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1771/Articulo%20La%20Gesti%c3%b3n%20de%20Talento%20Humano%20y%20su%20relaci%c3%b3n%20con%20la%20Innovaci%c3%b3n%20en%20las%20Pymes%20de%20la%20Industria%20de%20Alimentos%20en%20Barranquilla-Col>

- Jara, R., & Navarrete, A. (2016). *Diseño de manual de procedimiento de selección de personal para Verdegreen S.A. (Tesis de Pregrado)*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16428>
- Jiménez, D. (2016). *Manual de recursos humanos* (Tercera Edición ed.). Madrid: ESIC. Recuperado el 25 de diciembre de 2019, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6GJyCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA103&dq=procedimientos+recursos+humanos+&ots=frkZaF6PQl&sig=qzjBKwWN4PojON6AZ_zVW_AnAEs#v=onepage&q=procedimientos%20recursos%20humanos&f=false
- López, S., & Ruiz, E. (2017). *La gestión de recursos humanos*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Matia, G. (2019). *Humanizando las organizaciones del siglo XXI: Líder 3C: Como lograr una empresa humana y rentable*. Madrid, España: Independently Published.
- Meza, A. (2016). *Manual de perfiles de cargos para optimizar la gestión del talento humano en la empresa ferticamycrus*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Recuperado el 21 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/15693>
- Miranda, L. (2019). *Manual de procesos de gestión de talento humano para la empresa Electroka S.A. (Tesis de Pregrado)*. Guayaquil: ULVR. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3362/1/T-ULVR-2944.pdf>
- Oficina Internacional de Trabajo. (2017). *Situación laboral a nivel mundial*. Santiago, Chile: OIT.
- Orozco, A., & Rugel, E. (2017). *Propuesta de mejora de procesos en el departamento de talento humano de la empresa MOLOSIA S.A. (Tesis de pregrado)*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/24835/1/Propuesta%20de%20mejora%20de%20proceso%20en%20el%20departamento%20de%20talento%20humano%20de%20la%20empresa%20Molosia%20S.pdf>
- Prieto, A. (2017). *Metodologías Inductivas: El desafío de enseñar mediante el cuestionamiento y los retos*. Argentina: Editorial Océano.
- Roca, A., & García, C. (2016). mportancia de los manuales de procedimientos para la mejora de los procesos operativos en las agencias de aduanas. *Revista Caribeña*

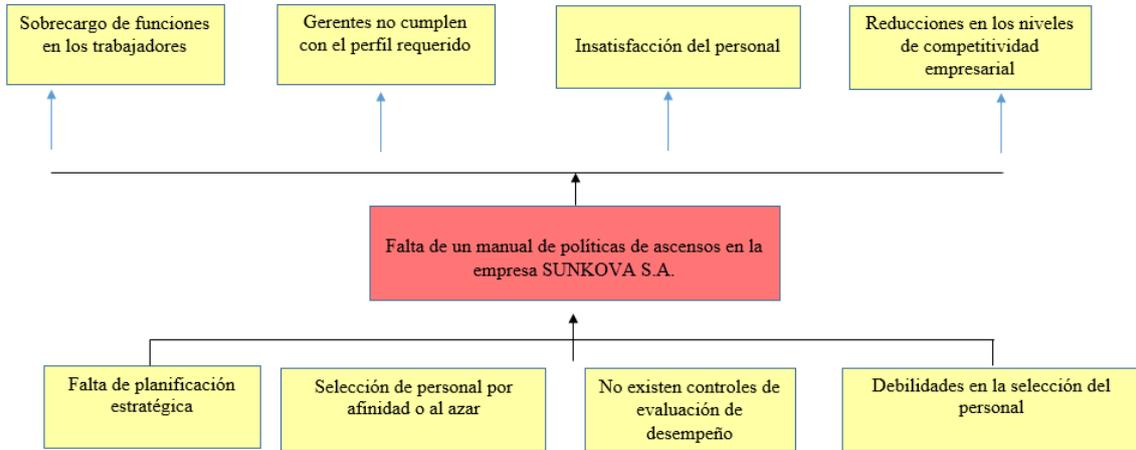
- de Ciencias Sociales*, 1(1), 1-13. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/10/aduanas.html>
- Rodríguez, M. (2016). Talento humano en la microempresa informal. *Ciencias sociales y políticas*, 2(2), 247-256. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761577>
- Sabino. (2019). *Metodología de la investigación*.
- Sanchez, K., Serrano, H., & Santillán, N. (2015). *Estudio del impacto que genera la aplicación de una gestión del talento humano basado en competencia aplicado al negocio de comidas rápidas riky's deli del cantón milagro (Tesis de Pregrado)*. Milagro-Ecuador: Universidad Estatal de Milagro. Recuperado el 26 de diciembre de 2019, de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/2585/1/ESTUDIO%20DEL%20IMPACTO%20QUE%20GENERA%20LA%20APLICACION%20DE%20UNA%20GESTION%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20BASADO%20EN%20COMPETENCIA%20APLICADO%20AL%20NEGOCIO%20DE%20COMIDAS%20RAPIDAS%20Riky%20deli>
- Tobon, S. (2016). *La Gestión Del Talento Humano en Latinoamérica*. España: Kresearch Corporation. Recuperado el 27 de diciembre de 2019, de https://books.google.com.ec/books?id=p_57vgAACAAJ&dq=gestion+de+talento+humano&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiF2LfjodrmAhUOpFkKHYroDBYQ6AEIJzAA
- Vallejo, L. (2016). *Gestión de talento humano*. Ecuador: ESPOCH. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. Recuperado el 20 de diciembre de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038
- Wigodsky, V., & Farnelo, M. (31 de diciembre de 2015). *Cómo elaborar un manual de políticas institucionales: Una guía práctica para organizaciones no-gubernamentales en América Latina*. Obtenido de William and Flora Hewlett

Foundation:

<http://www.gestionsocial.org/archivos/00000967/ManualesInst2015.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Árbol del problema



Elaborado por: Cantos, W. y Freire, L. (2020)



Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Formato de entrevista para los gerentes de la empresa Sunkova S.A.

Objetivo: El objetivo de esta entrevista es analizar los procedimientos que se aplican en la empresa Sunkova S.A. para el ascenso del personal.

Entrevistado:

1. **¿Cuáles son los criterios que se toman en cuenta para el ascenso de un trabajador en la empresa?**
 2. **¿Qué decisiones toma usted en relación con el proceso de evaluación y ascenso del personal?**
 3. **¿Cuál es el proceso de evaluación de desempeño y competencia para los postulantes al ascenso en la empresa?**
 4. **¿Qué aspectos considera usted que provocan que un trabajador no cumpla con las condiciones para ascender en la empresa?**
 5. **¿La empresa Sunkova S.A. cuenta con un manual de políticas de ascensos del personal operativo?**
 6. **Si usted tuviera que decidir ¿Qué factor consideraría para promover a un trabajador a otro nivel jerárquico?**
 7. **¿Qué dificultades ha identificado en el proceso de ascenso en la empresa?**
 8. **¿Qué opina sobre la importancia de establecer reglas y directrices que permitan una eficiente gestión de ascensos en la empresa?**
 9. **¿Qué criterios considera que debe cumplir un manual de políticas de ascenso para que sea aplicado en la empresa?**
-



Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil
Formato de encuesta en la empresa Sunkova S.A.

1. Sexo

Masculino___

Femenino___

2. Edad

18-25___

26-33___

34-41___

41 en adelante___

3. Antigüedad en la empresa

Menos de 1 año___

2 a 3 años___

4 a 5 años___

+ De 5 años___

4. ¿En los últimos tres años ha tenido la oportunidad de ascender en la empresa?

Si___

No___

5. ¿Está de acuerdo que el proceso de ascenso en la empresa es equitativo, justo e imparcial?

Muy de acuerdo___

De acuerdo___

Indiferente___

En desacuerdo___

Muy en desacuerdo___

6. ¿Qué tan satisfecho está con los procedimientos establecidos para el ascenso en la empresa?

Muy satisfecho___

Moderadamente satisfecho___

No satisfecho, ni satisfecho___

Moderadamente insatisfecho___

Muy insatisfecho___

7. ¿En la empresa se realizan capacitaciones previas para responder a las necesidades de conocimiento que requiere para un ascenso?

Si___

No___

8. ¿Qué tan satisfecho está con el nivel jerárquico que ocupa en la empresa Sunkova S.A.?

Muy satisfecho___

Moderadamente satisfecho___

No satisfecho, ni satisfecho___

Moderadamente insatisfecho___

Muy insatisfecho___

9. ¿Conoce usted si en la empresa Sunkova S.A. cuentan con políticas para ascenso?

Si___

No___

No sabe___

10. ¿Se le ha proporcionado información sobre los requisitos de perfil laboral que debe cumplir para ascender en la empresa?

Si___

No___

11. De las siguientes áreas ¿Cuál considera que tiene mayor oportunidad de crecimiento laboral?

Administración/ Gerente___

Supervisores___

Ventas___

Compras___

Heladería/centro de postres___

Cajeros___

Jefe de cocina_____

12. De las siguientes opciones elija una ¿Cuál es el principal factor que se toma en cuenta en la empresa Sunkova S.A. para incrementar el nivel jerárquico?

Desempeño_____

Productividad _____

Influencia_____

Conocimientos_____

Actitudes_____

13. ¿Está de acuerdo que la empresa Sunkova S.A. deba mejorar los procesos de ascenso a partir de un manual de políticas?

Muy de acuerdo_____

De acuerdo_____

Indiferente_____

En desacuerdo_____

Muy en desacuerdo_____