

CAPITULO V

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA EL AREA DE SEGURIDAD Y SALUD DE ECOROSSES S.A.

En el actual capítulo se presenta la propuesta de mejoramiento de los procesos en el área de Seguridad y Salud Ocupacional de Ecoroses S.A., para lo cual se ha considerado el análisis de cada uno de los capítulos desarrollados en la presente tesis.

Cabe mencionar que se utilizarán herramientas que se constituyen fundamentales, las mismas que se detallan a continuación:

1. Cadena de valor mejorada
- 2 Cadena de valor en base al proceso Administrativo de cada subprocesso mejorado.
3. Factores de Éxito
4. Indicadores de Gestión
5. Organización por procesos
6. Responsabilidades y Competencias
7. Manual de Procesos

5.1 CADENA DE VALOR MEJORADA

La cadena de valor muestra como las actividades de una empresa están eslabonadas unas a otras y a las actividades de sus proveedores, canales y compradores, y cómo estas uniones afectan la ventaja competitiva¹

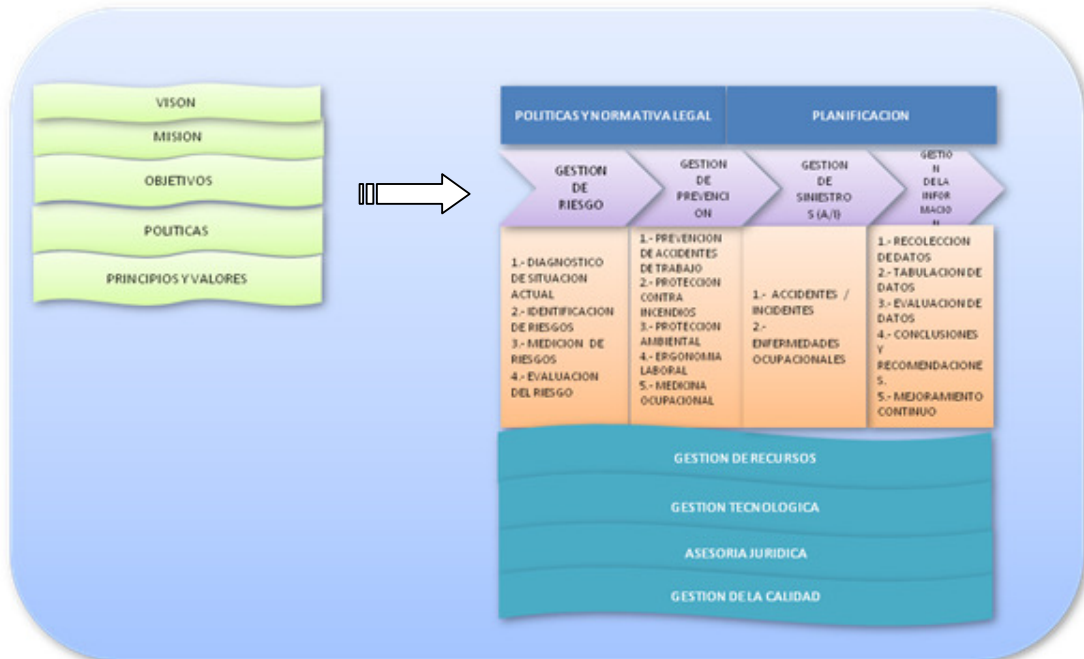
La Cadena de Valor Mejorada es el resultado del análisis de las mejoras realizadas en los procesos seleccionados y descritos en el Capítulo IV, se debe señalar que las mejoras se han propuesto y se encuentran en proceso de implementación, motivo por el cual se presentará la cadena de valor como la base para la implementación de los procesos seleccionados en este documento. Es importante recalcar que esta herramienta de gestión, constituye una base fundamental en el cumplimiento de los estándares de calidad

¹ RANGANATH, Nayal. Organización de Alto Desempeño, Edito. Limusa México, 1990.

establecidos por la organización con la finalidad de cubrir las expectativas de sus trabajadores.

En el **Gráfico No.5.1**, se puede apreciar la Cadena de Valor Mejorada.

Gráfico No.5.1: Cadena de Valor Mejorada del Área de Seguridad Y Salud



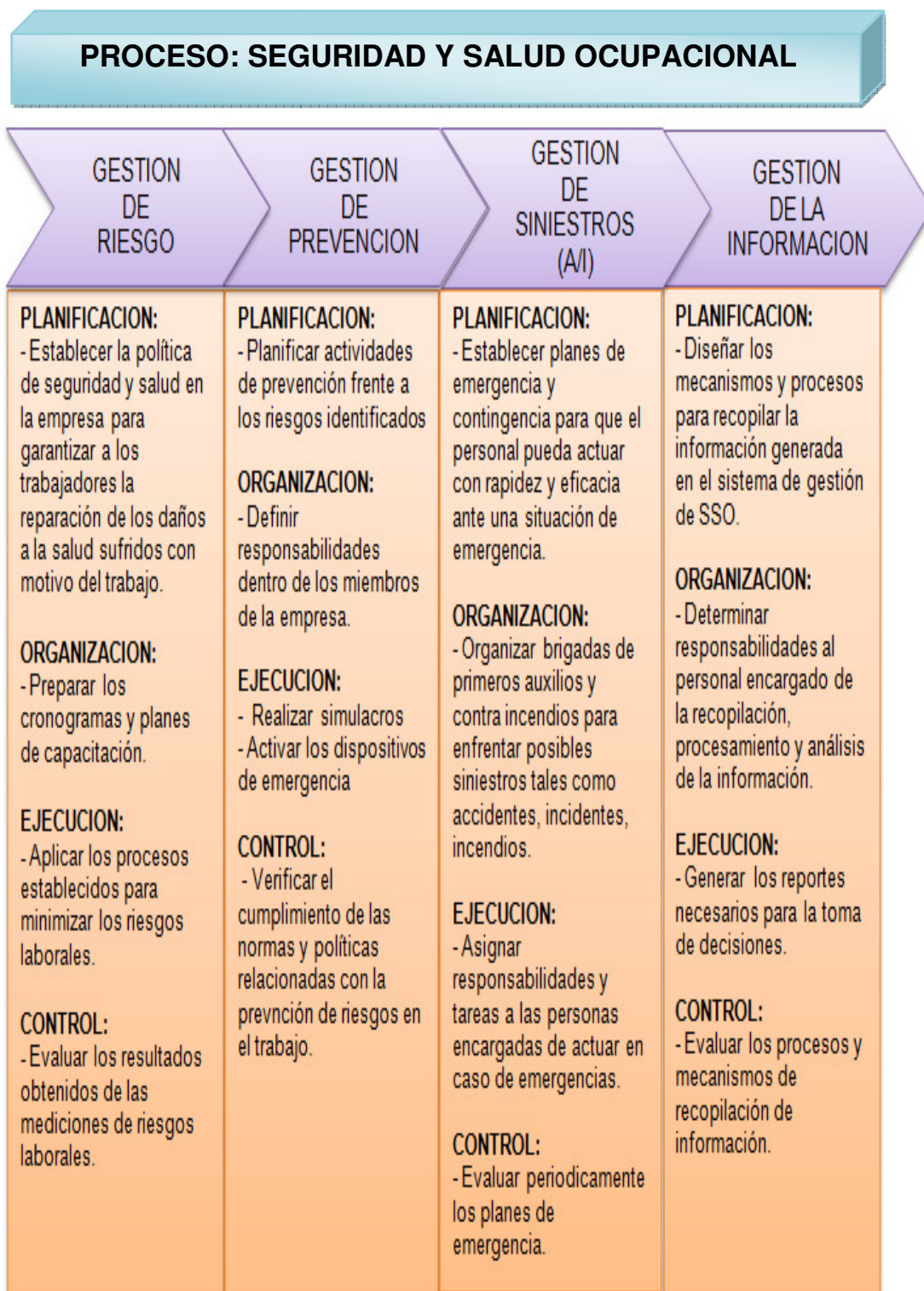
FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

5.2 CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Se escogerán las actividades secuenciales que permitan apreciar desde el inicio del subproceso hasta el final del mismo con los diferentes responsables y las tareas que cada uno de ellos realizan.

Grafico No.5.2: Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo.

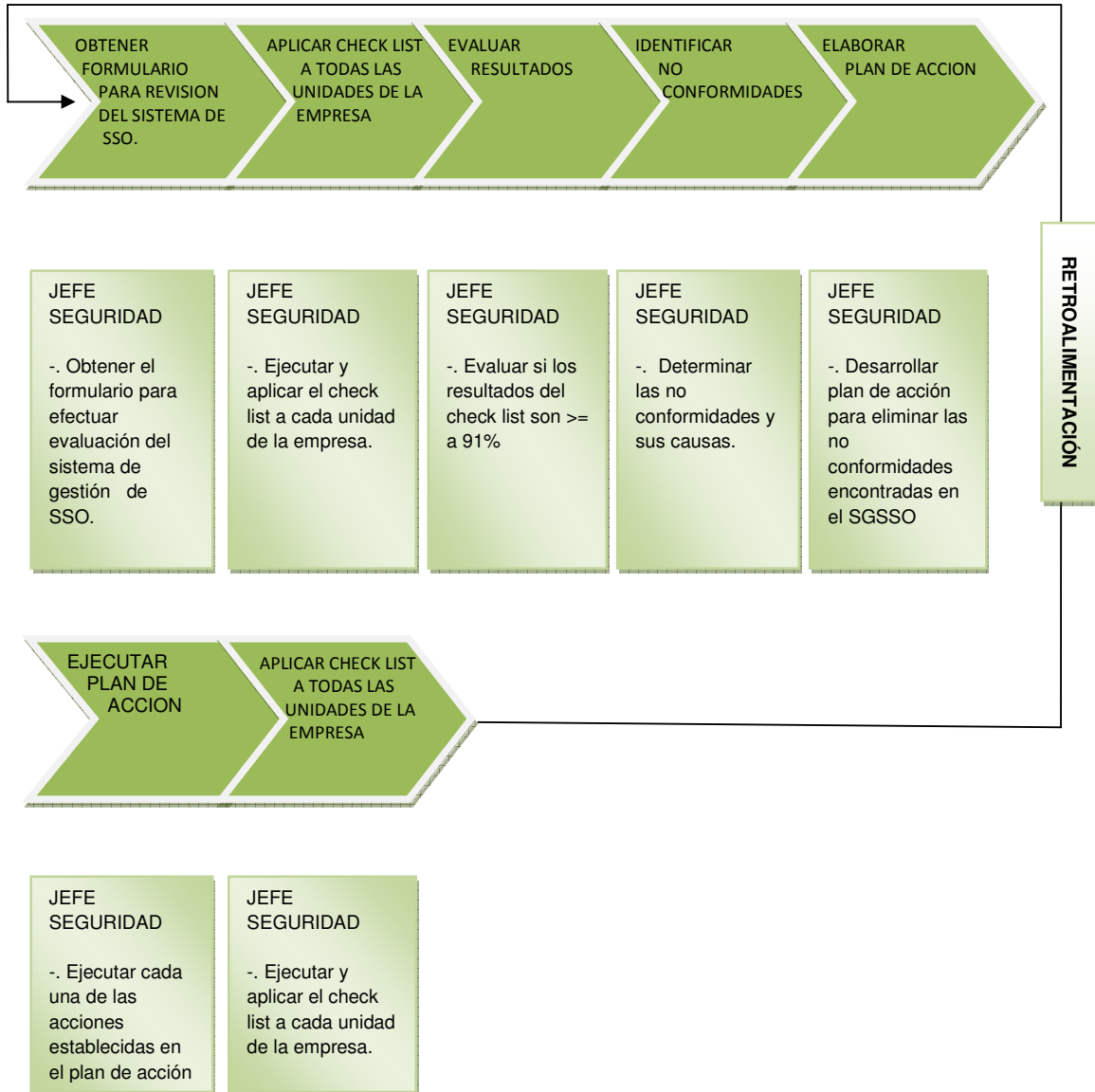


FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO.

Grafico No.5.3: Diagnostico de la Situación Actual

ECOROSSES S.A.
 UNIDAD ADMINISTRATIVA: SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
 PROCESO: GESTION DE RIESGOS
 SUBPROCESO: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

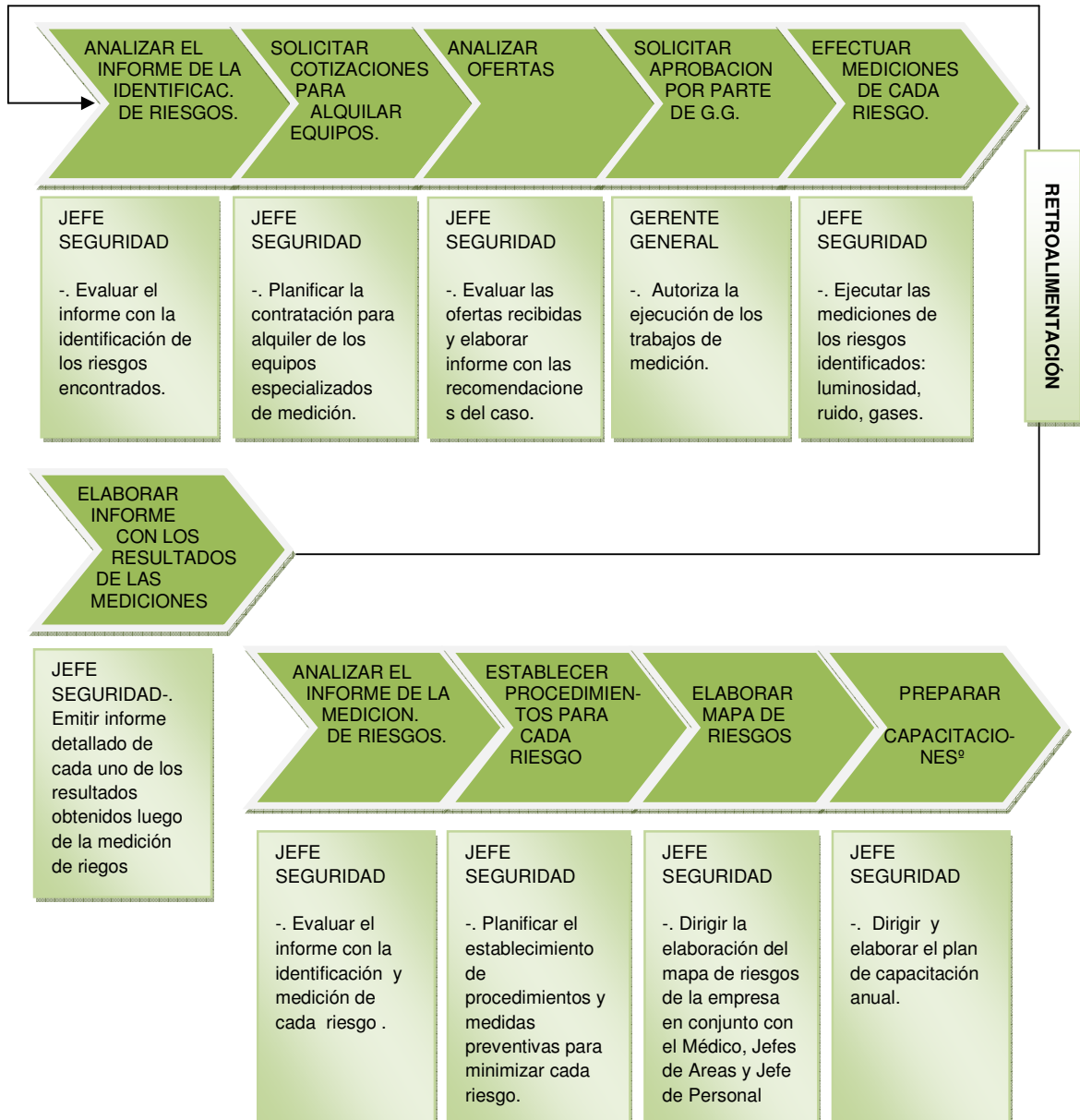


FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Grafico No.5.4: Medición de Riesgos

ECOROSSES S.A.
 UNIDAD ADMINISTRATIVA: SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
 PROCESO: GESTION DE RIESGOS
 SUBPROCESO: MEDICION DE RIESGOS



FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Grafico No.5.5: Prevención de Accidentes

ECOROSSES S.A.
UNIDAD ADMINISTRATIVA: SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
PROCESO: GESTION DE RIESGOS
SUBPROCESO: PREVENCION DE ACCIDENTES DE TRABAJO



<p>JEFE SEGURIDAD-. Evaluar cada uno de los procedimientos dados para minimizar riesgos.</p>	<p>JEFE SEGURIDAD-. Evaluar cada una de las capacitaciones impartidas.</p>	<p>JEFE SEGURIDAD-. Planificar cursos, charlas, talleres, etc con la finalidad de reforzar el plan de capacitación del área.</p>
--	--	--

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Grafico No.5.6: Protección contra Incendios

ECOROSSES S.A.
 UNIDAD ADMINISTRATIVA: SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
 PROCESO: GESTION DE RIESGOS
 SUBPROCESO: PROTECCION CONTRA INCENDIOS

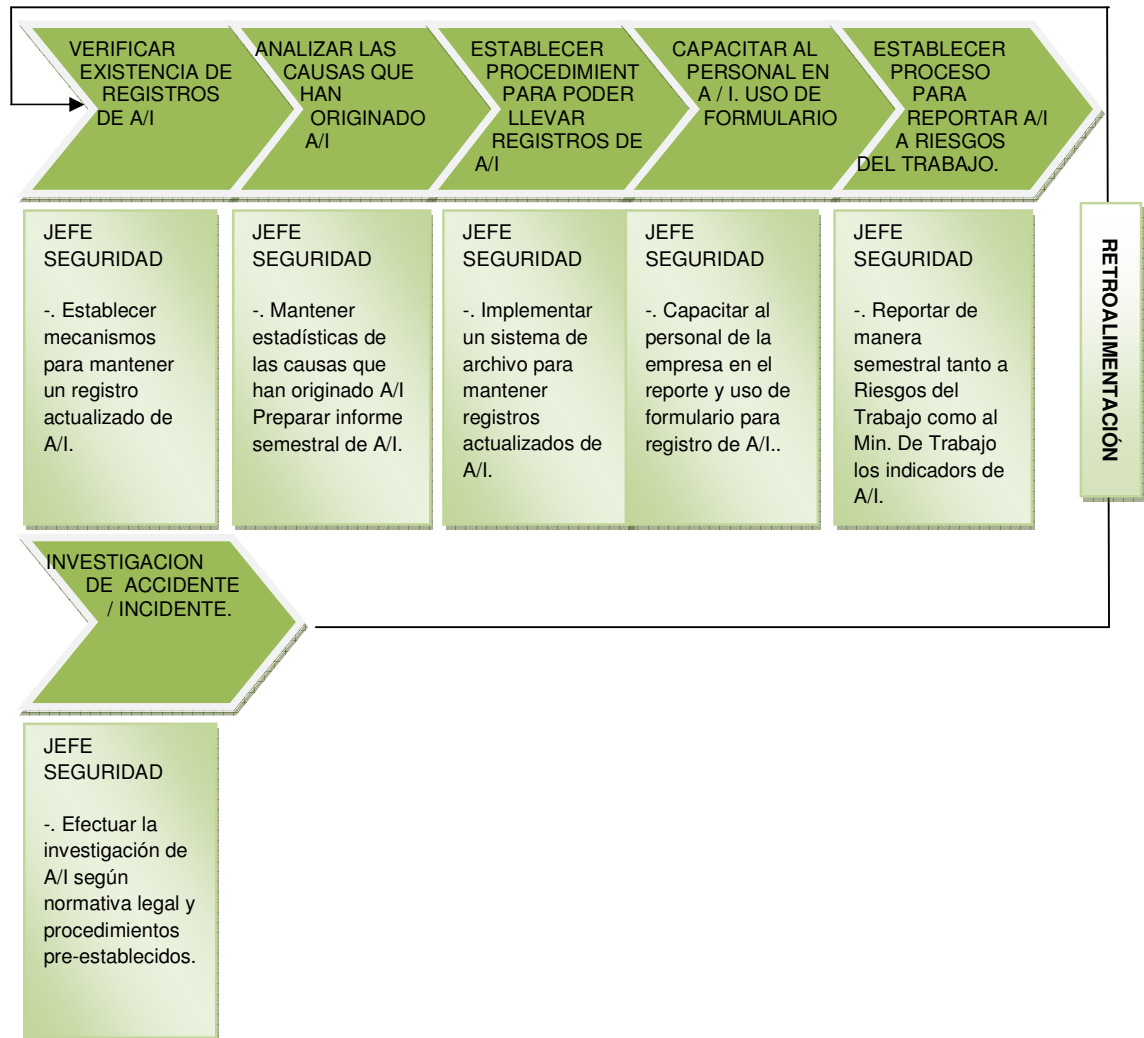


FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Grafico No.5.7: Accidentes / Incidentes

ECOROSSES S.A.
 UNIDAD ADMINISTRATIVA: SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
 PROCESO: GESTION DE RIESGOS
 SUBPROCESO: ACCIDENTES / INCIDENTES (A/I)



FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

5.3 FACTORES DE ÉXITO

Un factor clave de éxito es un “atributo que una organización debe poseer o actividades que debe ejecutar muy bien para sobrevivir y prosperar. Como ejemplos: agilidad en el servicio, gerencia de procesos, desarrollo telemático, calidad humana en la atención, desarrollo humano de sus colaboradores, inteligencia de mercados, etc.”²

De estudios realizados se encontró que los empresarios atribuyen su éxito en la fase del emprendimiento a factores como el sentido de la competencia, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la creatividad y la disciplina, factores que combinándolos y aplicándolos en momentos oportunos fueron posicionando su empresa dentro del mercado.

Dentro de la etapa de gestión los empresarios manifiestan que su éxito radica en factores como el conocimiento del mercado que atienden, el manejo en la resolución de conflictos, el manejo de su empresa con recursos propios, la comunicación interna que conlleva a una excelente coordinación entre áreas y una comunicación externa favorable entre otras.

En la parte de sostenibilidad de la empresa entendida como afrontar el futuro, los empresarios manifiestan que la deben hacer mediante los cambio de paradigmas, diversificando sus productos y servicios y básicamente conformando redes de apoyo para afrontar las políticas internacionales.³

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única

² <http://www.eumed.net>

³

http://images.google.com.ec/imgres?imgurl=http://www.ilustrados.com/publicaciones/multimedia/factor39.jpg&imgrefurl=http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyFVyEukVRfsOMTIJ.php&usq=__tfyInVJajcEF6U6K86Pd8Nvdlc=&h=407&w=540&sz=28&hl=es&start=9&um=1&tbnid=iRhGmkAsB0qJ5M:&tbnh=99&tbnw=132&prev=/images%3Fq%3Dfactores%2Bde%2Bexito%26hl%3Des%26sa%3DX%26um%3D1

Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión "factores claves de éxito" como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

Más allá de inversionistas y planes de negocios, es importante que el emprendedor conozca con certeza cuáles son estos factores que hacen único su proyecto porque sino los identifica no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.⁴

Los factores clave de éxito que se han identificado en el presente trabajo son los siguientes:

⁴ <http://www.gestiopolis.com>

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio.
Administración pensamiento, proceso,
estrategia y vanguardia. México: Mc
Graw Hill, 2002.

MALLO, Carlos, MERLO. José, Control
de Gestión y control presupuestario.
Madrid: Mc Graw Hill, 1995.

PRIETO HERRERA, Jorge Eliécer.
Gestión de organización estratégica,
Bogotá: Ecoe, 2003.

Dirección en Internet: [http://
www.lafacu.com/apuntes/empresas/admi_tiem/default.htm](http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/admi_tiem/default.htm).

Tabla No.5.1: Factores de Éxito	
Procesos eficientes	Obtener procesos modernos y actualizados que permitan optimizar recursos y poder así brindar un mejor servicio a los empleados de la empresa.
Trabajo en equipo	Será la solución para resolver problemas en el servicio que brinda el área de SSO, mejorar la relación con los clientes internos y generar sinergia al interior de la Empresa.
Comunicación efectiva	Considerando a la comunicación como un apoyo para la integración de las ideas y experiencias de un equipo de trabajo. Una buena comunicación permitirá mantener canales directos entre los trabajadores y sus superiores con la finalidad de cumplir con las expectativas y requerimientos.
Profesionales competentes e idóneos	Basado en el conocimiento, entrenamiento, experiencia, habilidades y destrezas, tendrán la capacidad de superar retos y poder transmitir enseñanzas a todos los miembros de la empresa.
Compromiso con los trabajadores	Atender con oportunidad , cortesía y voluntad las exigencias y necesidades de los trabajadores, en procura de lograr su satisfacción y el beneficio de su confianza.

FUENTE: ECOROSSES.

ELABORADO: ROMMEL ROSERO

En el siguiente cuadro se puede observar la relación entre los factores de éxito con los objetivos estratégicos y a su vez con los procesos seleccionados para el análisis del presente trabajo.

Tabla No.5.2: Relación entre Factores de Éxito y Objetivos Estratégicos

FACTOR DE ÉXITO	OBJETIVO ESTRATEGICO	PROCESO
- Trabajo en Equipo - Comunicación Efectiva - Procesos eficientes	Implementar procedimientos operativos con la finalidad de prevenir accidentes / incidentes y enfermedades profesionales a través de una comunicación efectiva, capacitación, información oportuna	Prevención de Accidentes de Trabajo
- Trabajo en Equipo - Compromiso con los trabajadores - Procesos eficientes	Identificar, Evaluar y adoptar medidas de prevención de A/I	Accidentes / Incidentes
- Trabajo en Equipo - Procesos eficientes	Diagnóstico de la gestión del sistema de SSO	Diagnóstico de la Situación Actual
- Profesionales competentes e idóneos - Trabajo en equipo - Procesos eficientes	Mejoramiento de procesos actuales	- Protección contra incendios - Medición de Riesgos - Evaluación de riesgos

FUENTE: ECOROSSES.

ELABORADO: ROMMEL ROSERO

5.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones es basarse en hechos y datos que proporcionan información respecto al desempeño y los resultados de los procesos, con el fin de evaluar la posibilidad de realizar un mejoramiento en la ejecución de las actividades que mueven los procesos.⁵

“Para estimar el grado de “logro” que desea obtener una institución, se utilizan los denominados Indicadores de Gestión, que se lo puede describir como un *Tablero de Instrumentos* que señalan, en un determinado momento, el comportamiento de las diferentes gestiones realizadas en pro del desarrollo institucional.

Para identificar un indicador de gestión se deben contemplar los siguientes criterios estratégicos:

⁵ http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

- Un indicador de gestión debe ser medible y cuantificable;
- Debe identificar un grado de cumplimiento que permita visualizar una meta a alcanzar; conforme se desarrollen o desplieguen acciones en el tiempo (corto, mediano y largo plazo);
- Es importante que la selección de indicadores de gestión esté focalizada a mejorar:
 - La **eficiencia** de los procesos institucionales, al optimizar el uso de los recursos (tiempo y recurso económico) en la consecución de los objetivos;
 - La **eficacia** de los procesos para alcanzar el objetivo hacia el cual fue estructurado el proceso o hacia el cual se direccionan las actividades;
 - La **efectividad** de los procesos institucionales con el fin de alcanzar el cumplimiento, a nivel macro, de los objetivos estratégicos de la Institución.

La operatividad de los procesos y la estructura que los soporta deben ir de la mano para alcanzar los objetivos que la empresa se ha propuesto a corto, mediano y largo plazo. Los procesos que permiten alcanzar los objetivos deben ser medidos a través de herramientas eficientes que permitan controlar la gestión de desempeño y aseguren el óptimo cumplimiento de los mismos.

Los indicadores de gestión son variables críticas para el éxito, ya que miden el cumplimiento de las actividades que conforman un proceso, controlando su calidad, efectividad y productividad⁶.

¿Por qué medir y para qué?

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

¿Por qué medir?

⁵ OSCIDI PROCEDIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN OSCIDI PR-IND- G-03-2000

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

¿Para qué medir?

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

Categorías de los indicadores⁷

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión.

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

⁷ <http://pdf.rincondelvago.com/indicadores-de-gestion.html>

- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

Metodología para la construcción de los indicadores⁸

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. En otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

¿Qué se hace?

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

¿Qué se desea medir?

⁸ www.unilibrecali.edu.co/descargas/unilibre/PIDI/anexo5.pdf

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

¿Quién utilizará la información?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

¿Cada cuánto tiempo?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva

de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

Etapas para desarrollo y establecimiento de indicadores de gestión

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos "hacer lo correcto correctamente".

Hacer lo correcto: Significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. Es la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega.

Correctamente: Significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles "ser eficientes".

Hacer lo correcto correctamente estaremos en la senda de la efectividad y la productividad.

Estar en el cuadro de lo correcto correctamente significa que estamos siendo efectivos, ya que lo correcto implica que nuestro producto cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente significa que estamos haciendo un uso adecuado de nuestros recursos.

Estar en el cuadro de lo no correcto incorrectamente, es realmente grave ya que no solamente nuestro producto no es lo que el cliente requiere, es lo no correcto, sino que adicionalmente estamos haciendo un empleo inadecuado de los recursos destinados a su fabricación, es hacerlo incorrectamente. En esta posición la empresa es ineficaz e ineficiente y, por consiguiente, la productividad debe verse seriamente comprometida y con él la empresa misma.

Lo incorrecto correctamente quiere decir que aunque estamos siendo eficientes, no somos eficaces. O sea que el producto que estamos fabricando con el método mejor y más económico no es el requerido por el cliente.

Lo correcto incorrectamente nos sitúa en una posición de eficacia pero de ineficiencia. Estamos atendiendo los requisitos del cliente, pero nuestros recursos no están siendo aprovechados racionalmente y muy seguramente tendremos niveles de productividad muy bajos.

La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente a la vez. La gestión tiene diversos niveles los cuales se asocian a los niveles de la organización tradicionalmente establecidos:

- Gestión estratégica o corporativa
- Gestión de unidad estratégica de negocio o táctica.
- Gestión operativa

La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:⁹

a.- CONTAR CON OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS (PLANIFICACIÓN)

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

- Atributo: Es el que identifica la meta.

⁹ www.unet.edu.ve/rectorado/coplan/archivos/Metodologia.pdf

- Escala: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- Status: Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- Umbral: Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- Horizonte: Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- Fecha Iniciación: Cuando se inicia el horizonte.
- Fecha Terminación: Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

b.- IDENTIFICAR FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión

c.- ESTABLECER INDICADORES PARA CADA FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO Por ejemplo:

$$\text{Nivel de aprobación de pruebas} = \frac{\text{Total personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

d.- DETERMINAR, PARA CADA INDICADOR, ESTADO, UMBRAL Y RANGO DE GESTIÓN

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

- ESTADO: Valor inicial o actual del indicador.
- UMBRAL: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- RANGO DE GESTION: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

e.- DISEÑAR LA MEDICION

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

f.- DETERMINAR Y ASIGNAR RECURSOS

- La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.
- Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

g.- MEDIR, APROBAR, Y AJUSTAR EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION.

- Pertenencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información

h.- ESTANDARIZAR Y FORMALIZAR

Es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de

gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan definidos y formalizados los manuales de indicadores de gestión del negocio.

i.- MANTENER Y MEJORAR CONTINUAMENTE

Lo único constante es el cambio y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno.

Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.¹⁰

A continuación se presenta un resumen de los indicadores de gestión y factores de éxito de los procesos seleccionados en el estudio realizado:

INDICADORES DE GESTION DEL AREA DE SEGURIDAD Y SALUD:

Ecoroses S.A. desea conocer anualmente cómo se está administrando el área de seguridad y salud con relación a la prevención de riesgos del trabajo y de la salud ocupacional para lo cual debe recopilar datos que permitan calcular los indicadores o indicadores de siniestralidad.

Para determinar si el resultado obtenido de los indicadores refleja una “excelente” o “deficiente” gestión de la empresa, se requiere comparar esta información con valores obtenidos en años anteriores o con datos de otras empresas florícolas de similares características a las de Ecoroses.

¹⁰ www.monografias.com

El periodo utilizado para el cálculo de los indicadores por lo general es de UN AÑO, y el estándar o meta a medir de cada uno de los indicadores es CERO (0).

Los indicadores que se utilizarán para medir la siniestralidad así como la forma de calcularlos son los establecidos por la Dirección de Riesgos del Trabajo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social así como por la Unidad de Seguridad y Salud del Ministerio del Trabajo.

Para el presente estudio se ha relacionado cada indicador con el objetivo estratégico y éste con los factores de éxito identificados y éstos factores con cada uno de los procesos analizados, vale la pena indicar que todos los indicadores; con excepción de aquel que mide la “Situación Actual del Sistema de Gestión de SSO”, son susceptibles de aplicarse a uno u otro objetivo o proceso.

Tabla No.5.3: Indicadores

OBJETIVO ESTRATEGICO	FACTOR DE ÉXITO	PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	CALCULO DEL INDICADOR
Implementar procedimientos operativos con la finalidad de prevenir accidentes / incidentes y enfermedades profesionales a través de una comunicación efectiva, capacitación, información oportuna	- Trabajo en Equipo - Comunicación Efectiva - Procesos eficientes	Prevención de Accidentes de Trabajo	I. Gravedad	$I_g = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de Días de trabajo perdidos}}{\text{N}^\circ \text{ total de horas hombre trabajadas}} \times 10^3$
			I. Duración Media	Indice de duración media $I_{DM} = \frac{\text{Jornadas Perdidas}}{\text{N}^\circ \text{ de accidentes}}$
Identificar, Evaluar y adoptar medidas de prevención de A/I	- Trabajo en Equipo Compromiso con los trabajadores Procesos eficientes	Accidentes / Incidentes	I. Frecuencia	$I_f = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de accidentes}}{\text{N}^\circ \text{ total horas hombre trabajadas}} \times 10^6$
Diagnóstico de la gestión del sistema de SSO	- Trabajo en Equipo Procesos eficientes	Diagnóstico de la Situación Actual	Resultado Check List	Resultado del check list >= 91
Mejoramiento de procesos actuales	- Profesionales competentes e idóneos Trabajo en equipo Procesos eficientes	- Protección contra incendios Medición de Riesgos Evaluación de riesgos	I. Incidencia	$I_i = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de accidentes}}{\text{N}^\circ \text{ medio de personas expuestas}} \times 10^3$

Descripción de los Indicadores Identificados:

Frecuencia (I_f).- Es la relación entre el número de accidentes registrados en un determinado periodo de tiempo y el total de horas hombre trabajadas, en relación con una constante de tiempo laborado durante el periodo considerado.

Este indicador representa el número de accidentes ocurridos por cada millón de horas trabajadas.

Indice de Frecuencia:

$$I_f = \frac{N^\circ \text{ total de accidentes}}{N^\circ \text{ total horas hombre trabajadas}} \times 10^6$$

Gravedad (I_g).- Se define al indicador de gravedad como la relación entre el número de jornadas perdidas por los accidentes durante un periodo (días de trabajo perdidos o jornadas no trabajadas) y el total de horas hombre trabajadas, en relación a una constante de tiempo laborado durante el lapso en consideración.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$I_g = \frac{N^\circ \text{ total de Días de trabajo perdidos}}{N^\circ \text{ total de horas hombre trabajadas}} \times 10^3$$

Este indicador representa el número de jornadas perdidas por cada 1000 horas de exposición al riesgo (trabajadas).

Incidencia (I_i).- Se define como la relación entre el número de accidentes registrados en un periodo y el número de personas expuestas al riesgo.

Se calcula de la siguiente manera:

$$I_i = \frac{N^\circ \text{ total de accidentes}}{N^\circ \text{ medio de personas expuestas}} \times 10^3$$

Este indicador representa el número de accidentes ocurridos por cada 1000 personas expuestas. Se utiliza cuando no se conoce el número de horas hombre trabajadas y el número de personas expuestas al riesgo es variable de un día a otro, en cuyo caso no puede determinarse el indicador de frecuencia.

Duración Media (I_{DM}).- Este indicador nos brinda una idea del tiempo promedio (días laborables) perdido por cada accidente de trabajo.

Se define como la relación entre las jornadas perdidas y el número de accidentes.

Su forma de cálculo es:

$$I_{DM} = \frac{Jornadas \text{ Perdidas}}{N^\circ \text{ de accidentes}}$$

Resultado del Check List.- Un método para evaluar la situación actual del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional es a través de un check list o formulario que evalúa cada una de las partes que conforman el Sistema de Gestión de SSO, así tenemos que los resultados pueden ser:

0 – 25% Muy deficiente

26 – 50% Deficiente

51 – 75% Regular

76 – 90% Bueno

91 – 100% Muy Bueno.

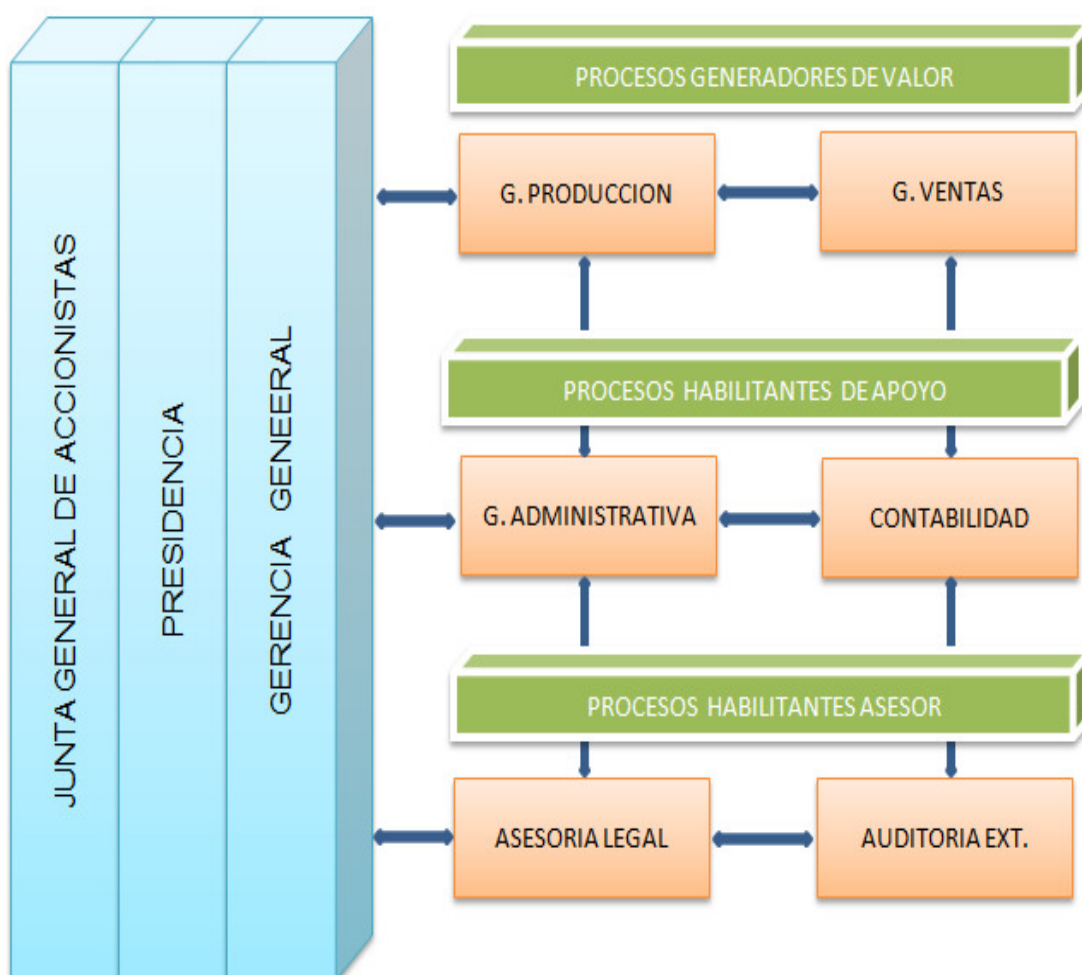
En nuestro caso la meta o estándar para este indicador es $\geq 91\%$.

5.5 ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Una organización por procesos proporciona a la Empresa entre otras ventajas: romper barreras de comunicación, la información fluye de forma bidireccional, mejoras continuas, trabajar en equipo, etc.

A continuación se presenta la propuesta de estructura por procesos tanto de la Empresa como del área de Seguridad y Salud Ocupacional de Ecoroses.

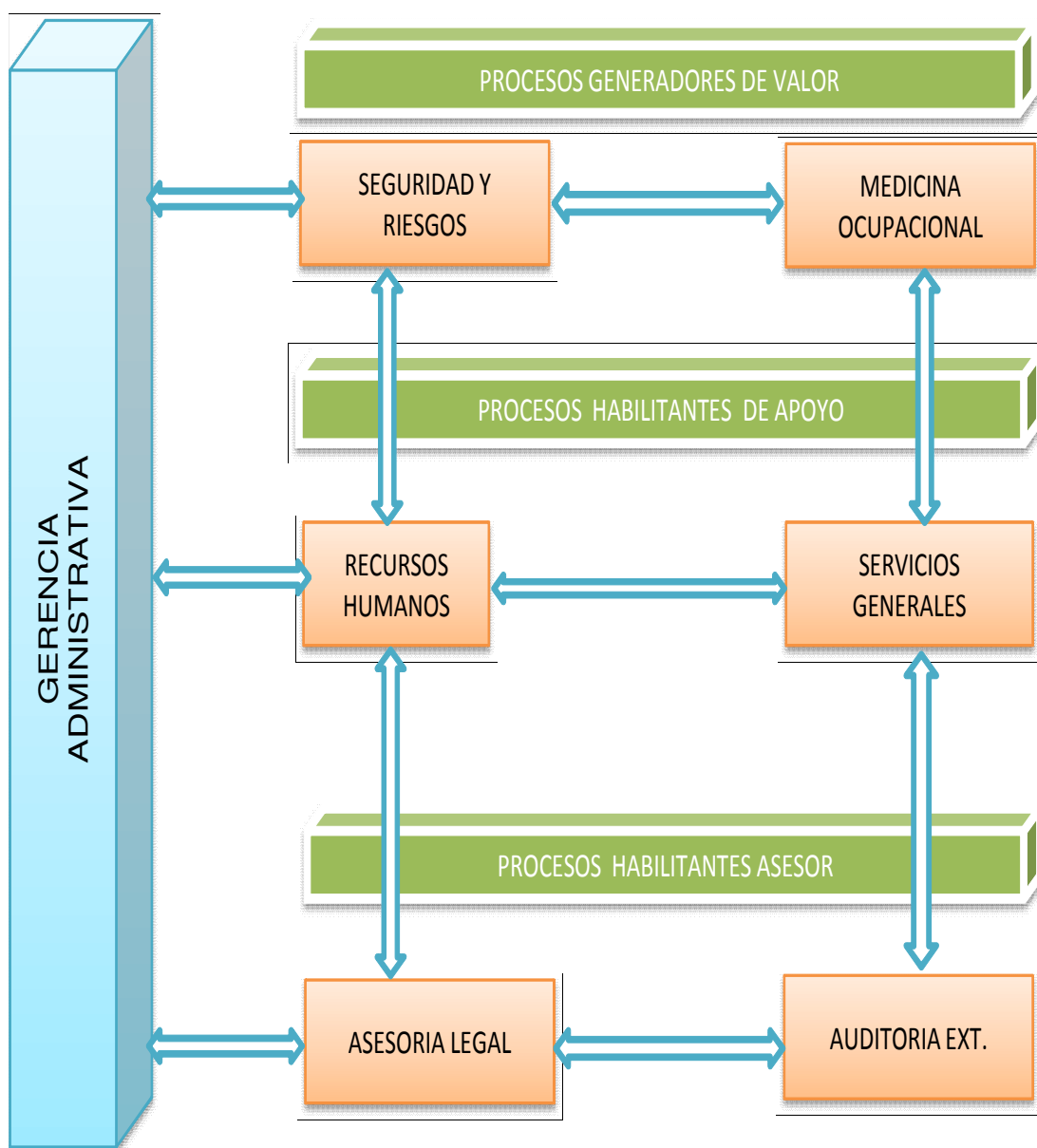
Grafico No.5.8: Organización por Procesos de Ecoroses s.a.



FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Grafico No.5.9: Organización por Proceso de la Gerencia Administrativa.



FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

5.6 RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS.

El entorno actual en el que se desenvuelven las organizaciones es cada vez más cambiante, en este entorno la productividad y competencias se convierten en palabras claves para su permanencia en el mercado; por lo tanto la administración de recursos humanos juega un papel estratégico.

Se considera importante definir lo que son las competencias, previas a la presentación de las competencias y responsabilidades de cada uno de los cargos de las personas que de forma total o parcial se encuentran inmersas en el Proceso de Atención al Cliente.

Una **competencia** (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito.

Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización; como también desarrollar al ser humano. Varias definiciones de Competencias

El desarrollo de competencias es clave para el éxito de la gestión empresarial.¹¹

A continuación se presenta el perfil de competencia y responsabilidades del personal que intervienen en los subprocesos mejorados.

¹¹ [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(organizaci%C3%B3n\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(organizaci%C3%B3n))

Tabla No.5.4: Descripción del Perfil de Responsabilidades Y Competencias del Técnico en Seguridad Y Salud Ocupacional

1.- IDENTIFICACION DEL PUESTO:
CODIGO: GA005 NOMBRE DEL PUESTO: TECNICO DE SEGURIDAD
2.- RESPONSABILIDADES:
<p>a.- Reconocer, prevenir, evaluar y controlar los riesgos laborales;</p> <p>b.- Adiestrar a los trabajadores en materia de seguridad;</p> <p>c.- Mantener actualizados los registros de accidentalidad y las estadísticas que permitan su control y remediación;</p> <p>d.- Asesorar técnicamente, en materias de control de incendios, almacenamiento adecuado, protección de maquinaria, herramientas, instalaciones eléctricas, ventilación, protección personal.</p> <p>e.- Colaborar en la prevención de riesgos que efectúen los organismos del sector público, y; comunicar de los accidentes que se produzcan a los órganos de control.</p> <p>f.- Investigar los accidentes de trabajo, determinar sus causas y tomar medidas correctivas al respecto, en tiempo y espacio oportuno.</p> <p>g.- Mantener actualizado los archivos, registros y estadísticas de seguridad e higiene, para fines de control interno y externo: Planos generales, señalización, diagramas de flujo, mapas de riesgo, sistema de prevención y control de incendio y otros accidentes mayores.</p>
3.- COMPETENCIAS EXIGIDAS:
<p>EDUCACION:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel. De preferencia Ingeniero Comercial, Agrónomo, Industrial, en Procesos, Médico. • Título de cuarto nivel: Maestría o Diplomado en Seguridad y Salud Ocupacional.
COMPETENCIA TECNICA:

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de programas informáticos tales como: Office (Word, Excel, PowerPoint, visio, Project) • Inglés hablado y escrito • Uso de equipos de medición e interpretación de resultados • Manejo de estrés, conflictos y control de emociones.
COMPETENCIA DE GESTION:
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico • Liderazgo • Toma de decisiones • Fluidez verbal
EXPERIENCIA:
Dos años en Seguridad y Salud.

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Tabla No.5.5: Descripción del Perfil de Responsabilidades Y Competencias del Medico Ocupacional

1.- IDENTIFICACION DEL PUESTO:
CODIGO: GA006
NOMBRE DEL PUESTO: MEDICO OCUPACIONAL
2.- RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> a. Prevención y fomento de la salud, estudio y vigilancia de las condiciones ambientales en los sitios de trabajo. b. Estudio y preservación de intoxicaciones y enfermedades ocasionadas por ruido, vibraciones, radiación, exposición a solventes, líquidos, sólidos, vapores, humos, polvo y nieblas tóxicas o peligrosas. c. Análisis y clasificación de los puestos de trabajo en base a valoración de requerimientos psicofisiológicos de las tareas. d. Promoción y vigilancia de los servicios generales: sanitarios, comedor, alimentación, suministro de agua potable.

- e. Aplicación del programa de vigilancia de la salud de los trabajadores: exámenes médicos pre-ocupacionales, post-ocupacionales y aquellos exámenes y chequeos periódicos y regulares que consten el plan de vigilancia de la salud.
- f. Atención médico quirúrgica de emergencia y transferencia.
- g. Integración del comité paritario de seguridad e higiene.
- h. Investigación de las enfermedades profesionales y colaboración en la investigación de accidentes de trabajo.
- i. Llevar estadísticas de morbilidad laboral y ausentismo por motivo de enfermedades o accidentes e informar a las instancias competentes.
- J. Divulgar los conocimientos y organizar programas de educación para la salud.

3.- COMPETENCIAS EXIGIDAS:

EDUCACION:

- Título de tercer nivel. Médico.
- Título de cuarto nivel: Maestría o Diplomado en Seguridad y Salud Ocupacional.

COMPETENCIA TECNICA:

- Manejo de programas informáticos tales como: Office (Word, Excel, PowerPoint, visio, Project)
- Imagen corporativa
- Manejo de reuniones
- Relaciones institucionales
- Manejo de estrés, conflictos y control de emociones.

COMPETENCIA DE GESTION:
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico • Liderazgo • Toma de decisiones • Fluidez verbal
EXPERIENCIA:
Dos años en Seguridad y Salud.

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Tabla No.5.6: Descripción del Perfil De Responsabilidades Y Competencias del Jefe de Recursos Humanos

1.- IDENTIFICACION DEL PUESTO:
CODIGO: GA007
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS
2.- RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> a. Administración del recurso humano en cuanto a selección, evaluación y contratación del mismo. b. Identificar las necesidades del personal, manejar problemas de faltas de personal, manejar conflictos en caso de existir. c. Mantener un registro y una base de datos estadística para identificar y determinar las causa de los problemas y desarrollar recomendaciones para mejorar las políticas del personal. d. Elaborar roles de pagos. e. Implementar las políticas de personal a las diferentes áreas de la empresa. f. Mantener un registro digital y físico con la información de cada empleado.
3.- COMPETENCIAS EXIGIDAS:
EDUCACION:
<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel. Licenciatura Recursos Humanos/ Ingeniería Comercial/ Psicología Industrial.
COMPETENCIA TECNICA:

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de programas informáticos tales como: Office (Word, Excel, PowerPoint) • Gestión por competencias laborales • Conocimiento de la normativa legal: legislación laboral y de seguridad social. •
COMPETENCIA DE GESTION:
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Trabajo en Equipo • Iniciativa • Fluidez verbal
EXPERIENCIA:
Dos años en administración de personal.

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Tabla No.5.7: Descripción del Perfil de Responsabilidades Y Competencias del Supervisor

1.- IDENTIFICACION DEL PUESTO:
CODIGO: GA008
NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR
2.- RESPONSABILIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> a. Controlar el ingreso puntual de lo trabajadores floricultores al área de trabajo. b. Controlar el punto de corte de cada variedad en función de las instrucciones del Jefe de Finca. c. Verificar la cantidad de agua en los tachos de hidratación (80litros) por tacho tortuga y (40 litros) por gaveta si lo hubiera o el equivalente al 80% de cualquier recipiente. d. Verificar la cantidad de cloro del agua en los tachos de hidratación si faltara hay que completar hasta más o menos tener una cantidad de 50 ppm de cloro en el agua, esto con la finalidad de matar todas las bacterias existentes en el agua y estar seguros de que la flor se hidrate correctamente. e. Verificar el ph del agua de los tachos que debe estar entre 5,5 y 6,5 esto nos ayuda para que el cloro actúe de mejor manera. f. Verificar que todo el personal que usa tijeras tengan el desinfectante (violeta de genciana) para la desinfección de la misma cada 3 cortes en lo posible.

- g. Revisar el buen estado de de las herramientas a cargo del personal especialmente las tijeras, esto facilitará un mejor desempeño del operario y en consecuencia menos problemas sanitarios en las plantas.
- h. Asegurar que el personal utilice las herramientas de trabajo especialmente las fotografías de puntos de corte y el manejo de variedades.
- i. Exigir y verificar que los cocheros se demoren no más de 20 minutos por vuelta y que no dejen hojas en los tachos de hidratación.
- j. Llevar un registro de los rendimientos de las labores especialmente la de corte.
- k. Supervisar directamente las labores que realiza el personal que tiene a su cargo (no delegar funciones)

3.- COMPETENCIAS EXIGIDAS:

EDUCACION:

- Mínimo Título de Bachiller: Técnico Agropecuario.

COMPETENCIA TECNICA:

- Conocimiento básico de computación y de programas utilitarios.

COMPETENCIA DE GESTION:

- Manejo de personal
- Trabajo en Equipo
- Iniciativa
- Trabajo a presión

EXPERIENCIA:

Mínimo UN año en cultivo de rosas.

**Tabla No.5.8: Descripción del Perfil de Responsabilidades Y
Competencias del Trabajador Floricultor**

1.- IDENTIFICACION DEL PUESTO:
CODIGO: GA099 NOMBRE DEL PUESTO: TRABAJADOR FLORICULTOR
2.- RESPONSABILIDADES:
A. Realizar el corte de flor de acuerdo a las instrucciones de sus superiores. B. Cumplir con los horarios establecidos. C. Mantener el área o sección asignada a su cargo limpia y ordenada.
3.- COMPETENCIAS EXIGIDAS:
EDUCACION: <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo Primaria.
COMPETENCIA TECNICA:
COMPETENCIA DE GESTION: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo • Iniciativa • Trabajo a presión
EXPERIENCIA:
Mínimo tres meses en cultivos de rosas.

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

5.7 MANUAL DE PROCESOS

Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.

El Manual de Procesos y Procedimientos es importante porque documenta la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en un organismo; se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle.

Cuando se documenta la tecnología, se contribuye a enfocar los esfuerzos y la atención de los integrantes de una organización hacia la mejora de los sistemas de trabajo y su nivel de competitividad.

El Manual de Procesos de una organización es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización; algunas de las funciones básicas del manual de procesos son:

- El establecimiento de objetivos
- La definición y establecimiento de guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.

Manual de Procesos y la calidad

Toda organización que oriente sus esfuerzos a dar respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de sus servicios requiere de identificar, mejorar y documentar sus procesos y procedimientos.

Es preciso registrar, analizar y simplificar las actividades, generando acciones que favorezcan las prácticas que lleven a la eficiencia y eficacia, eliminen el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales y conduzcan a sostener una cultura de calidad y servicio al cliente.

Las ventajas que se obtienen al crear el manual de procesos son entre otras:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.


En un manual de procesos se describen los elementos de todo proceso: objetivo, alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, normas de operación e indicadores; así como la definición de los términos usados en esta empresa y la bitácora de

registro de cambios. Para que este Manual sea útil deberá de actualizarse por lo menos cada año, o cuando se establezcan mejoras en los procesos.¹²

La propuesta de los manuales de procesos se basan en las actividades que realiza cada uno de los procesos, así tenemos los siguientes manuales de procesos de los subprocesos analizados en el presente estudio:

Tabla No.5.9: Manual de Funciones del Subproceso: Diagnostico de la Situación Actual.

T


MANUAL DE PROCESOS			
PROCESO: GESTION DE RIESGO			CÓDIGO
SUBPROCESO: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL			SSO-01.1
OBJETIVO: PROPORCIONAR UN DIAGNOSTICO REAL QUE NOS PERMITA DETECTAR LOS PROBLEMAS QUE SE PUEDEN PRESENTAR EN EL PROCESO			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	ENTRADAS/SALIDAS/RECURSOS/CONTROLES	
ENTRADAS			
1	Base legal dada por Dirección de Riesgos del Trabajo del IESS y decreto 2393 del Min. De Trabajo	CHECK LIST DE AUDITORIA DEL SIST. SSO	
2	Obtener formulario para revisión del Sistema de SSO		
3	A través de un pocket pc realizar y aplicar el check list a todas las unidades de la		
4	Analizamos si el resultado del check list es $\geq 91\%$		
SALIDAS			
5	NO: Identificamos no conformidades	NIVEL DE CUMPLIMIENTO DEL SISTEMA DE SSO	
6	Elaboramos plan de acción		
7	Ejcutamos plan de acción		
8	Evaluar nuevamente el sistema de SSO		
RECURSOS			
9	SI: Fin del proceso	* Trabajadores de las distintas áreas de la empresa	* Equipos de computación
		* Presupuesto anual	* Materiales y suministros de oficina
			* Sistema Informático
CONTROLES			
		INTERNOS	EXTERNOS
		* Manual de Gestión de la calidad	* Código Trabajo.
		* Manual de procedimientos internos de cada área de la empresa (Mipe, Postc., Cultivo)	* Decreto 2393
			* Reglamento Dirección de Riesgos del Trabajo.
LÍMITES DEL PROCESO/SUBPROCESO			
INICIO: Jefe de Seguridad evalúa la situación del Sistema de Seguridad y Salud a través de un formulario (check list)			
FIN: El resultado de la evaluación determinará el nivel de cumplimiento del Sistema de Seguridad y Salud			
INDICADORES DE GESTIÓN			
El resultado esperado debe ser $\geq 91\%$			

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

¹² www.trabajo.com.mx/creando_tu_manual_de_procesos.htm


Tabla No.5.10: Manual de Funciones Del Subproceso: Medición de Riesgos

MANUAL DE PROCESOS			
PROCESO: GESTION DE RIESGO			CÓDIGO
SUBPROCESO: MEDICION DE RIESGOS			SSO-01.2
OBJETIVO: ANALIZAR Y MEDIR CADA TIPO DE RIESGO AL QUE ESTAN EXPUESTOS LOS TRABAJADORES DE ECOROSSES			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	ENTRADAS/SALIDAS/RECURSOS/CONTROLES	
		ENTRADAS	
1	Inicio proceso	Informe de identificación de riesgos	
2	Se analiza el informe de la identificación de riesgos		
3	Se solicitan cotizaciones para alquilar equipos especializados de medición		
4	Se solicitan cotizaciones a laboratorios clínicos y especializados.		
		SALIDAS	
5	Se prepara presupuesto con las mejores alternativas tanto en precios, tiempos de entrega, confiabilidad de los resultados	Informe con resultados de las mediciones por cada tipo de riesgo	
6	Se entrega a Gerencia General para aprobación de presupuesto y asignación de		
7	Se aprueba presupuesto ?		
8	Si NO se aprueba el presupuesto, fin del proceso.		
		RECURSOS	
9	Se efectúa la medición de cada uno de los riesgos seleccionados	* Trabajadores de las distintas áreas de la empresa	* Equipos de computación
10	Se elabora informe con resultados obtenidos indicando conclusiones y recomendaciones	* Presupuesto anual	* Materiales y suministros de oficina
11	Se envía a Gerencia General el informe		* Sistema Informático
			* Alquiler de Equipos especializados
		CONTROLES	
		INTERNOS	EXTERNOS
		* Manual de Gestión de la calidad	* Código Trabajo.
		* Manual de procedimientos internos de cada área de la empresa (Mipe, Postc., Cultivo)	* Decreto 2393
			* Reglamento Dirección de Riesgos del Trabajo.
LÍMITES DEL PROCESO/SUBPROCESO			
INICIO: Matriz de identificación de riesgos			
FIN: Informe o reporte de las mediciones de cada riesgo de trabajo identificado			
INDICADORES DE GESTIÓN			
Incidencia:	$I_i = \frac{N^\circ \text{ total de accidentes}}{N^\circ \text{ medio de personas expuestas}} \times 10^3$		

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO


Tabla No.5.11: Manual de Funciones del Subproceso: Evaluación de Riesgos

MANUAL DE PROCESOS			
PROCESO: GESTION DE RIESGO			CÓDIGO
SUBPROCESO: EVALUACION DE RIESGOS			SSO-01.3
OBJETIVO: ESTABLECER E IDENTIFICAR LOS DIFERENTES RIESGOS DE TRABAJO Y ENFERMEDADES OCUPACIONALES A LOS QUE ESTAN EXPUESTOS LOS TRABAJADORES DE ECOROSSES			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	ENTRADAS/SALIDAS/RECURSOS/CONTROLES	
		ENTRADAS	
1	Inicio de proceso	Resultado de la medición de riesgos	
2	Analizar el informe de la medición de los diferentes tipos de riesgos		
3	Establecer todos los procedimientos para eminizimar cada uno de los riesgos		
4	Elaborar mapa de riesgos	SALIDAS	
5	Capacitar y difundir las normas y procedimientos identificados y plasmados en el mapa de riesgos a todos los empleados.	Mapa de riesgos	
6	Fin de proceso		
RECURSOS			
		* Trabajadores de las distintas áreas de la empresa	* Equipos de computación
		* Presupuesto anual	* Materiales y suministros de oficina
			* Sistema Informático
CONTROLES			
		INTERNOS	EXTERNOS
		* Manual de Gestión de la calidad	* Código Trabajo.
		* Manual de procedimientos internos de cada área de la empresa (Mipe, Postc., Cultivo)	* Decreto 2393
			* Reglamento Dirección de Riesgos del Trabajo.
LÍMITES DEL PROCESO/SUBPROCESO			
INICIO: Reporte con los resultados de las mediciones de los diferentes tipo de riesgos			
FIN: Elaboración del mapa de riesgos de la empresa			
INDICADORES DE GESTIÓN			
Incidencia:	$I_i = \frac{N^{\circ} \text{ total de accidentes}}{N^{\circ} \text{ medio de personas expuestas}} \times 10^3$		

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO


Tabla No.5.12: Manual de Funciones del Subproceso: Prevención de Accidentes de Trabajo

MANUAL DE PROCESOS			
PROCESO: GESTION DE RIESGO			CÓDIGO
SUBPROCESO: PREVENCION DE ACCIDENTES DE TRABAJO			SSO-01.3
OBJETIVO: IMPLEMENTAR TODOS LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA MANTENER UN INDICE DE SINIESTRALIDAD EN CERO.			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	ENTRADAS/SALIDAS/RECURSOS/CONTROLES	
		ENTRADAS	
1	Inicio de proceso	Mapa de Riesgos	
2	VERIFICAR SI las normas y procedimientos establecidos en el mapa de riesgo para minimizar los mismos		
3	Se cumplen las normas y procedimientos para realizar los trabajos en las áreas de mantenimiento, postcosecha, cultivo.		
4	Evaluar capacitaciones al personal	SALIDAS	
5	Reforzar capacitaciones	Manual de procedimientos por tipo de trabajo	
6	fin		
RECURSOS			
		* Trabajadores de las distintas áreas de la empresa	* Equipos de computación
		* Presupuesto anual	* Materiales y suministros de oficina
			* Sistema Informático
CONTROLES			
		INTERNOS	EXTERNOS
		* Manual de Gestión de la calidad	* Código Trabajo.
		* Manual de procedimientos internos de cada área de la empresa (Mipe, Postc., Cultivo)	* Decreto 2393
			* Reglamento Dirección de Riesgos del Trabajo.
LÍMITES DEL PROCESO/SUBPROCESO			
INICIO: mapa de riesgos			
FIN: Manual de procedimientos			
INDICADORES DE GESTIÓN			
Gravedad	$I_E = \frac{N^{\circ} \text{ total de Días de trabajo perdidos}}{N^{\circ} \text{ total de horas hombre trabajadas}} \times 10^3$		
Duración Media	$I_{DM} = \frac{\text{Jornadas Perdidas}}{N^{\circ} \text{ de accidentes}}$		

FUENTE: ECOROSÉS

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO


Tabla No.5.13: Manual de Funciones del Subproceso: Protección Contra Incendios

MANUAL DE PROCESOS			
PROCESO: GESTION DE PREVENCIÓN			CÓDIGO
SUBPROCESO: PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS			SSO-02.2
OBJETIVO: IMPLEMENTAR LOS MECANISMOS NECESARIOS PARA MINIMIZAR EL RIESGO INCENDIOS EN LA EMPRESA			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	ENTRADAS/SALIDAS/RECURSOS/CONTROLES	
		ENTRADAS	
1	Inicio proceso	Normativa Legal	
2	EVALUACION IN SITU de normativa legal externa		
3	Existe un sistema contra incendios que cumpla con la normativa legal vigente?		
4	NO: procede a la evaluación y elaboración de planes de contingencia y emergencia	SALIDAS	
5	Evaluar y determinar zonas y lugares susceptibles de riesgo de incendios	Sistema contra incendios junto con plan de emergencias	
6	Extintores se encuentran vencidos (recarga) ?		
7	Cotizar y preparar presupuesto para recarga y mantenimiento de extintores		
8	Solicitar aprobación y asignación de recursos	RECURSOS	
9	Mantenimiento de equipos contra incendios	* Trabajadores de las distintas áreas de la empresa	* Equipos de computación
10	Preparar y efectuar simulacros para mantener activo el sistema contra incendios	* Presupuesto anual	* Materiales y suministros de oficina
11	Conformar brigada contra incendios		* Sistema Informático
12	Tienen la capacitación necesaria los brigadistas contra incendios?	CONTROLES	
13	Capacitar a brigadistas en cuerpo de bomberos	INTERNOS	EXTERNOS
14	Fin del proceso	* Manual de Gestión de la calidad	* Código Trabajo.
		* Manual de procedimientos internos de cada área de la empresa (Mipe, Postc., Cultivo)	* Decreto 2393
			* Reglamento Dirección de Riesgos del Trabajo.
			* Reglamento de los Bomberos
LÍMITES DEL PROCESO/SUBPROCESO			
INICIO: Ordenanza Municipal / Reglamento de Bomberos			
FIN: Sistema contra incendios - plan de emergencias - permiso de funcionamiento de los bomberos			
INDICADORES DE GESTIÓN			
Incidencia: $I_i = \frac{N^{\circ} \text{ total de accidentes}}{N^{\circ} \text{ medio de personas expuestas}} \times 10^3$			

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO

Tabla No.5.14: Manual de Funciones del Subproceso: Accidentes / Incidentes (A/I)

MANUAL DE PROCESOS			
PROCESO: GESTION DE SINIESTROS			CÓDIGO
SUBPROCESO: ACCIDENTES / INCIDENTES (A/I)			SSO-02.3
OBJETIVO: ESTABLECER LOS MECANISMOS IDONEOS Y AJUSTADOS A LA NORMATIVA LEGAL PARA LA INVESTIGACION DE ACCIDENTES / INCIDENTES			
CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO/SUBPROCESO			
No.	ACTIVIDADES	ENTRADAS/SALIDAS/RECURSOS/CONTROLES	
		ENTRADAS	
1	Inicio proceso	Reporte de A / I	
2	Existen registros de A/I ?		
3	SI: realizar un análisis de las causas que originan A/I		
4	Prepara un informe con las conclusiones y recomendaciones	SALIDAS	
5	NO: preparar procesos y procedimientos para llevar un registro de A/I en la plantación	Sentencia de Dirección de Riesgos del Trabajo	
6	Impartir charla de capacitación sobre A/I		
7	Diseñar formularios para registro de A/I		
8	En caso de ACCIDENTES se reporta al IESS a la Dirección de Riesgos del Trabajo ?	RECURSOS	
9	SI: se mantienen archivos y registros de cada accidente reportado	* Trabajadores de las distintas áreas de la empresa	* Equipos de computación
10	Proceder a la Investigación del Accidente de conformidad con las leyes y reglamentos	* Presupuesto anual	* Materiales y suministros de oficina
11	NO: establecer procesos y procedimientos para reportar al IESS		* Sistema Informático
12	Fin del proceso	CONTROLES	
		INTERNOS	EXTERNOS
		* Manual de Gestión de la calidad	* Código Trabajo.
		* Manual de procedimientos internos de cada área de la empresa (Mipe, Postc., Cultivo)	* Decreto 2393
			* Reglamento Dirección de Riesgos del Trabajo.
LÍMITES DEL PROCESO/SUBPROCESO			
INICIO: Reporte de A/I ó Investigación de Accidentes			
FIN: Sentencia o resolución de la Dirección General de Riesgos del Trabajo del IESS			
INDICADORES DE GESTIÓN			
Frecuencia:	$I_f = \frac{N^{\circ} \text{ total de accidentes}}{N^{\circ} \text{ total horas hombre trabajadas}} \times 10^6$		

FUENTE: ECOROSSES

ELABORADO POR: ROMMEL ROSERO