



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO BAJO UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ATAÚDES EN EL AÑO 2018.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración.

Autor:

Br. Olinda María Jaqui Marín

Asesor:

Mg. William Moisés Cruzado Pérez

Lima - Perú

2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Olinda María Jaqui Marín**, denominada:

“ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO BAJO UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ATAÚDES EN EL AÑO 2018.”

Adm. William Moisés Cruzado Pérez
ASESOR

Adm. Carmelia Ornella Lambruschini Tafur
JURADO
PRESIDENTE

Adm. Giovana Mendiolaza Castillo
JURADO

Adm. Oscar Vargas Rodríguez
JURADO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, sobre todo a mis hermanas, hermano y a mi madre, con este trabajo quiero mostrarles que todo se puede lograr con perseverancia y mucha fuerza de voluntad. Nunca es tarde para alcanzar nuestras metas y objetivos, siempre y cuando así te lo propongas.

También quiero dedicar con este trabajo a aquellas empresas, que no cuentan con los perfiles de puestos de la organización a evaluar la importancia de ello, y sobre todo a aquellas empresas pequeñas que se encuentran creciendo día a día de forma empírica.

AGRADECIMIENTO

Ante todo quiero dar las gracias a Dios por permitirme desarrollar este trabajo, por brindarme salud, paciencia, y sobre todo los conocimientos necesarios para desarrollar con éxito esta tesis.

Agradecer también a la empresa en donde desarrollé y tomé como base para mi investigación, la cual estuvo brindándome la información necesaria y dándome las facilidades de información para esta investigación.

Agradezco también a mi asesor William Cruzado Pérez y profesor de metodología de la investigación, quienes estuvieron constantemente guiándome en la realización de este trabajo.

Agradezco a mi mamá y hermanas por su comprensión en todo momento, por escucharme y entenderme al dedicarle el mayor tiempo a este trabajo.

Así también agradecer a mis amigas(os), profesores y compañeros de la Universidad Privada del Norte, que siempre estuvieron dándome ánimos durante la construcción de esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Realidad problemática.....	1
1.2. Formulación del problema.....	8
1.3. Justificación.....	9
1.4. Limitaciones	9
1.5. Objetivos	10
1.5.1. Objetivo General.....	10
1.5.2. Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO 2.MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Bases Teóricas	20
2.2.1. Recursos humanos.....	20
2.2.1.1. Importancia del área de recursos humanos.....	20
2.2.1.2. Funciones.....	23
2.2.1.2.1. Reclutamiento.....	23
2.2.1.2.2. Selección.....	25
2.2.1.2.3. Formación.....	26
2.2.1.2.4. Compensación.....	27
2.2.2. Diseño de puestos de trabajo.....	28
2.2.2.1. Modelos del diseño de puestos.....	30

2.2.2.2. Análisis y descripción de puestos (ADP).....	34
2.2.2.3. Modelos de descripción de cargos.....	36
2.2.2.3.1. Especificaciones de un cargo o puesto.....	37
2.2.2.4. Métodos para la recopilación de información.....	38
2.2.3. Gestión por competencias.....	42
2.2.3.1. Competencias.....	43
2.2.3.2. Tipos de competencias.....	44
2.3. Definición de términos básicos.....	46
CAPÍTULO 3.PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIÓN.....	48
3.1 Elaboración del diseño de puestos de trabajo para la empresa Faserful S.R.L.....	50
CAPÍTULO 4.MATERIALES Y MÉTODOS.....	119
4.1. Tipo de diseño de investigación.....	119
4.2. Material de estudio.....	119
4.2.1. Unidad de estudio.....	119
4.2.2. Población.....	119
4.2.3. Muestra.....	119
4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	120
4.3.1. Para recolectar datos.....	120
4.3.2. Para analizar información.....	120
CAPÍTULO 5. RESULTADOS	121
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN.....	136
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES	138
CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES	140
REFERENCIAS.....	142
ANEXOS	150

ÍNDICE DE TABLAS

	Pg.
Tabla N°1: Conocimiento de la misión del puesto de trabajo.....	121
Tabla N°2: Nivel educativo mínimo requerido para el puesto de trabajo.....	122
Tabla N°3: Funciones innecesarias.....	124
Tabla N°4: Nivel de experiencia.....	125
Tabla N°5: Ocupantes según departamento que han llevado cursos o talleres.....	126
Tabla N°6: Cargos desempeñados relacionados a su actual puesto de trabajo.....	128
Tabla N°7: Responsabilidades del puesto de trabajo.....	130
Tabla N°8: Ocupantes por departamentos que presentan metas en su puesto.....	131
Tabla N°9: Habilidades.....	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pg.
Gráfico N°1: Conocimiento de la misión del puesto de trabajo.....	121
Gráfico N°2: Nivel educativo mínimo requerido para el puesto de trabajo.....	123
Gráfico N°3: Funciones innecesarias.....	124
Gráfico N°4: Nivel de experiencia.....	125
Gráfico N°5: Ocupantes según departamento que han llevado cursos o talleres.....	127
Gráfico N°6: Cargos desempeñados relacionados a su actual puesto de trabajo.....	129
Gráfico N°7: Responsabilidades del puesto de trabajo.....	130
Gráfico N°8: Ocupantes por departamentos que presentan metas en su puesto.....	132
Gráfico N°9: Habilidades.....	134

RESUMEN

El presente informe tiene por objetivo elaborar los perfiles de puestos bajo un modelo basado en competencias para una fábrica de ataúdes. El capítulo 1 presenta la importancia que tiene para muchas organizaciones de hoy en día contar con un perfil de puestos basada en las competencias que necesita determinado puesto, no sólo aquello es importante, sino que además se señalará en este capítulo la justificación de la elaboración de los perfiles de puestos por competencias. Así también se determinarán los objetivos generales y específicos de la presente investigación. El segundo capítulo presentará diversos antecedentes sobre el presente informe. Además, detallará los modelos de diseños de puestos, las especificaciones o requerimientos que implica un perfil de puesto, la importancia de los recursos humanos en las organizaciones de hoy en día y las funciones de recursos humanos. Asimismo, se explicará el significado del término “competencia”, el cual viene siendo muy usado desde años atrás en las empresas y entre otros factores determinantes para una correcta descripción del diseño de puestos para una fábrica de ataúdes, la cual se encuentra creciendo de acuerdo a lo investigado empíricamente. Por otro lado, el capítulo 3 mencionará, a través de un diagrama de procesos los pasos necesarios para construir los perfiles de puestos basados en competencias así como también, un organigrama propuesto para la empresa Faserful S.R.L., la cual es la empresa en estudio para esta investigación. Asimismo, se determinarán los perfiles de la empresa Faserful S.R.L. como propuesta de aplicación en dicha empresa. Ahora bien, el capítulo 4 mencionará los materiales y métodos utilizados en el presente informe. Luego, el capítulo 5 mostrará los resultados obtenidos después de haber utilizado la técnica de la entrevista para la recopilación de información, el cual será la base para la construcción de los perfiles de puestos por competencias. De la misma manera, estos resultados, serán expuestos mediante tablas. Finalmente, se mencionarán las conclusiones y recomendaciones obtenidas del presente informe de investigación.

ABSTRACT

The purpose of this report is to develop job profiles under a competency-based model for a coffins factory. Chapter 1 presents the importance for many organizations today of having a position profile based on the competencies that a specific position needs, not only that is important, but also in this chapter the justification for the preparation of Job profiles by competencies. This will also determine the general and specific objectives of the present investigation. The second chapter will present various background information on this report. In addition, it will detail the models of job designs, the specifications or requirements implied by a job profile, the importance of human resources in today's organizations and the functions of human resources. Also, the meaning of the term "competence" will be explained, which has been used for many years in companies and among other determining factors for a correct description of the design of positions for a coffins factory, which is growing according to the empirically investigated. On the other hand, chapter 3 will mention, through a process diagram, the steps necessary to build competency-based job profiles as well as a proposed organizational chart for the company Faserful SRL, which is the company under study for this investigation. Likewise, the profiles of the company Faserful S.R.L. as an application proposal in said company. Now, chapter 4 will mention the materials and methods used in this report. Then, chapter 5 will show the results obtained after having used the technique of the interview for the collection of information, which will be the basis for the construction of job profiles by competencies. In the same way, these results will be exposed through tables. Finally, the conclusions and recommendations obtained from this research report will be mentioned.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Según noticias funerarias (2015) el sector funerario se encuentra en crecimiento y cada vez aumentan los negocios y las inversiones de este rubro, debido a que se ha visto a nivel mundial que es un negocio rentable, a pesar de no ser el negocio que muchas personas quisieran, por no ser el negocio ideal o agradable para muchos. En la actualidad se registran 180 servicios de funeraria Costa Rica, una cifra que ha venido creciendo y que ahora está en 43% respecto del año 2009.

De la misma forma en Argentina se puede notar que el desarrollo de este rubro ya tiene 35 años de existencia y que además la mayor parte de estos negocios son de tipo familiar y se han venido profesionalizando (Morale, 2006)

Por ejemplo,

En 1986, compró la empresa David Herve Fiori, un joven recién salido del colegio secundario y criado en medio del negocio fúnebre, que logró en estos años poner a la empresa en el primer lugar del interior del país. (María, 2005, párr.3)

La empresa Fiori, a pesar de ser la más completa de Argentina, sólo "cubre un 15 por ciento de la demanda del país", como dice David, ya que no vende en Capital Federal. Según Fiori, en el interior, "la competencia son pequeñas fábricas de hasta 300 cajones que se hacen en garajes" (María, 2005, párr.4)

Sin embargo, no se puede decir lo mismo de México, debido a un análisis de Memorial Internacional estos empresarios funerarios no se encuentran organizados, es decir no cuentan con regulaciones en el ámbito fúnebre por lo que esto afecta a la organización de estas funerarias mexicanas, carece de supervisión a estas entidades, empresarios y empleados de estas. Asimismo, no cuentan con una capacitación o profesionalización adecuada, como viene sucediendo con otros países, por lo que sus autoridades han sido tolerantes con estos negocios informales (Hernández, 2005).

Actualmente el tema del recurso humano surge en las organizaciones de hoy en día y está cobrando mucha importancia, debido a los cambios constantes del entorno, cambios como la globalización ha hecho que muchas empresas tengan la necesidad de incorporar el área de recursos humanos en su empresa, ya que es fundamental que los empleados sean idóneos para desempeñarse con éxito en sus puestos de trabajo, y por ende maximice valor para la organización.

Por este motivo, desde hace muchos años diversas organizaciones a nivel mundial consideran que para ser competentes en el mercado deben contar con un personal calificado en sus diversas áreas de trabajo por lo que el rubro funerario, como hemos notado líneas más arriba, no es la excepción. La necesidad de ser competentes en el mercado surge, debido a que algunas empresas no cuentan con el talento humano adecuado al perfil de puesto que la organización realmente necesita, haciendo que las empresas muchas veces tengan pérdidas económicas, un bajo desempeño laboral e incluso un bajo clima laboral. Por consiguiente, la elaboración del diseño de puesto de trabajo es muy importante en las organizaciones de todo tipo y tamaño, debido a que mantiene a las empresas ordenadas y a su vez determina las funciones, responsabilidades y competencias que debe poseer cada empleado.

En ese sentido,

El diseño de puesto es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesario para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa, es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (¿qué hace el ocupante?), la periodicidad de la ejecución (¿cuándo lo hace?), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (¿cómo lo hace?) y los objetivos del cargo (¿por qué lo hace?). (Mariño, 2011, p.54-55)

De acuerdo con la cita anterior, el diseño de puesto de trabajo facilita a la organización el manejo adecuado de seleccionar al personal, reclutarlo, entrenarlo, evaluarlo y finalmente compensarlo, según su puesto de trabajo, puesto que este es la base que debe tener toda organización para un buen desempeño laboral.

Según Stoner, (1994), citado en Vanga, Silva y Ruiz, (2008) menciona que el desempeño laboral “... es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. (p. 427)

Por lo tanto, sabiendo que el desempeño tiene cierta implicancia en los logros de los objetivos organizacionales se hace uso de las evaluaciones de desempeño.

En ese mismo orden de ideas,

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. (Amaya, Glenys; Pedraza, Esperanza; Conde, Mayrene, 2010, p.496)

De acuerdo con lo expresado, las empresas deberían implementar sistemas de evaluación, puesto que teniendo dichos resultados se podrían lograr mejoras en el momento adecuado y/o previniendo fallas que puedan repercutir en las actividades de la empresa, así como afectando a sus objetivos organizacionales. (Amaya et al. ,2010)

En la actualidad, en nuestro país las micro y pequeñas empresas son las que más sufren en este aspecto, puesto que muchas de ellas han venido creciendo de forma empírica y no le toman la importancia necesaria a estas prácticas que toda organización debe tener en cuenta desde el momento que se inician las actividades en esta.

Según la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), el mercado de servicios funerarios en el Perú está compuesto por más de 250 agencias funerarias formales. Solo en Lima existen 103

agencias funerarias; la que tiene la mayor participación (20,3%) es Corporación Funeraria, a través de sus marcas Finisterre y Agustín Merino. (Noticias financieras, 2011, párr.7)

Le siguen el Grupo La Molina, con el 15,2%; los Fondos del Sector Público e Institutos Armados, con el 10,1%; y el Grupo Jardines de la Paz, con el 7,4 %. Detrás se encuentran Malca, con el 3,5%; Libertad, con el 2,5%; Pacífico Peruana, con el 2,6%; Domínguez, con el 0,9%; y otros, con el 37,5%.(Noticias financieras, 2011, párr.8)

El Perú es un país que cuenta con un gran número de pequeñas empresas informales, las cuales muchas de ellas no cuentan inclusive con un área de Recursos Humanos, y éstas son asumidas por los responsables de su administración. Esto se puede ver reflejado en nuestro país,

Debido a que:

Las MYPES son, en su mayoría, de tipo familiar, lo que trae consigo que la persona que supla al dueño de esta, muchas veces, no cuenta con una preparación y capacitación adecuada. Por este motivo, los microempresarios esperan que sean sus hijos los que más adelante tomen la posta con profesionalismo. La generación de capital humano que continúe la sucesión de la empresa y que sea capaz de trabajar igual que sus fundadores parece ser uno de los principales problemas de este tipo de empresas. Además, la falta de capacitación y de entrenamiento de sus miembros también constituye una barrera importante expresada por los mismos empresarios. (Avolio, Mesones y Roca, 2011, p. 76)

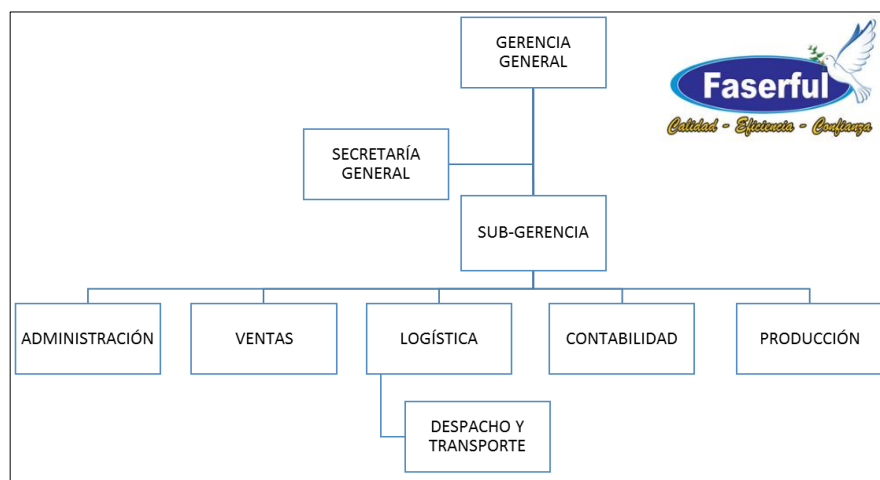
De esta manera, se puede observar que en nuestro país las pequeñas empresas no son conscientes sobre la importancia que implica contar con un área de recursos humanos, puesto que son quienes se encargan de la gestión del talento humano,

es decir, de reclutarlo, seleccionarlo, evaluarlo, entrenarlo, promocionarlo, motivándolo constantemente y compensándolo adecuadamente.

Para ello, es necesario tener como base la elaboración del diseño de puestos de todos los miembros de la empresa para poder realizar evaluaciones de desempeño y otros aspectos de implicancia en el nivel de rendimiento de la organización. Algunas organizaciones ven la elaboración de estos documentos como algo insignificante, sin embargo hemos notado cómo podría repercutir en el desenvolvimiento total o parcial de la empresa.

La empresa FASERFUL S.R.L. es una pequeña empresa del rubro funerario, dedicada a la fabricación y comercialización de ataúdes a nivel de Lima y provincia a diversas entidades públicas y privadas, brindando también servicios funerarios a nivel nacional. Esta empresa viene realizando operaciones desde hace 15 años, la cual ha venido siendo administrada empíricamente y con pocos recursos humanos. Hoy por hoy, la gestión del talento humano no cuenta con documentos de gestión administrativa moderna, entre ellos el manual de organización y funciones (MOF) establecidos para la organización en su conjunto. Si bien es cierto, en sus inicios esta empresa no contaba con mucha competencia, lo cual no exigía que se tenga mucha mano de obra, sin embargo, los tiempos han cambiado y se han visto en la necesidad de ampliarla. En la actualidad, la empresa cuenta con un personal de oficina, el cual está conformado por una secretaria, asistente contable y un administrador, los cuales están dirigidos bajo el mando de la Sub-gerente-ventas y la gerente general de la empresa. Al mismo tiempo, se cuenta con el área de producción que está al mando también de la gerente general, quien es la misma que está a cargo del área administrativa.

Gráfico N° 1: Organigrama real



Fuente: Elaboración propia

Generalmente cuando una empresa es pequeña se suele compartir las funciones (Multitask), y es justamente ahí, la importancia de una correcta construcción del diseño de puestos para enmarcar bien las funciones de manera explícita.

Sin embargo, a pesar de que cuentan con mayor cantidad de personal administrativo y de producción, esta no logra ser capaz de distribuir adecuadamente la carga de trabajo en el área administrativa, ya que muchas veces se ha visto que surgen problemas en cuanto a la carga de trabajo en una sola persona. Si bien, ambos gerentes deben tener comunicación con los empleados y delegar funciones, no se puede delegar funciones por ambos gerentes hacia una misma persona, de hecho esto causa que se genere mucha carga laboral para una sola persona.

Este problema ocurre pese a que las funciones en el área administrativa y producción no están bien organizadas o definidas, haciendo que muchas veces se atrasen los cuadros de caja por falta de tiempo, los pagos al personal e incluso afectando a la comunicación entre jefes y subordinados, debido a que no hay nada estructurado y plasmado, ni mucho menos una misión clara del puesto al que pertenecen. Debido a este problema, se ha notado también pérdidas económicas y robos por una inadecuada selección del personal, el cual tiene como base fundamental los perfiles de puestos basado en competencias. Asimismo, este problema sucede, debido a que la empresa no le ha dado la importancia necesaria de contar con un perfil de puesto documentado en el MOF. Muchas veces ocurre que se contrata personal que no está calificado para desempeñar dicho puesto, como se vio en lo anteriormente descrito, haciendo que se torne un clima laboral inestable, debido a que se atrasan los pedidos o la ineficiencia del personal ocasionada en su puesto de trabajo y esto por consecuencia se presente cuellos de botella o en su defecto reprocesos. Es necesario mencionar que, cuando se contrata personal operario nuevo se le indica que aprenderá en un periodo máximo de 3 meses, no obstante al no haber documentos de gestión que ayuden a este proceso, no hay una capacitación adecuada.

Por ello, es importante que, para no afectar el desempeño laboral tanto de la empresa como el colaborador, se debe analizar cada puesto de trabajo, obteniendo así los descriptores de puestos y actualizándolo cada cierto tiempo. Dicho de otra manera, *“Para la adecuación de las personas a los puestos de trabajo, la principal fuente de información es la que ofrece la descripción de los puestos de trabajo, denominado en muchas empresas Inventario de RR.HH” (Molina, 2013, p.84).* Así la empresa pueda basarse en ellos, para asegurar el buen desempeño laboral a

través del eficiente desarrollo de funciones de sus colaboradores, teniendo claro lo que quiere la empresa de sus empleados así como los empleados de la empresa.

Muchas empresas se preocupan de realizar un buen reclutamiento, formación, selección, evaluación y compensación, pero olvidan la base importante o inventario de RR.HH. que se necesita como es el Análisis y Descripción de los Puestos de trabajo (ADP). Se ha visto que muchas personas al ingresar a una organización por primera vez se encuentran desorientados, puesto que no tienen claro cuáles son sus funciones y/o responsabilidades, contratar a un empleado temporal no idóneo en base a un determinado puesto no explícito, interrogantes por parte del personal sobre las diferencias de sus valores y la cultura de la empresa o cuando una autoridad o mando no tiene bien claro cuáles son las delegaciones específicas a un subordinado, ya sea en delegar funciones o las responsabilidades que tiene como jefe o autoridad en determinada área.(Álvarez, 2007)

A medida que se han venido ocurriendo cambios en la gestión del Talento Humano se han identificado diversos modelos de descripciones de puestos así como varios tipos de metodología para su elaboración, sin embargo se debe realizar el que mejor se adecúe al tipo de organización, ya que de nada serviría realizar un ADP de mayor complejidad, debe ser entendible y sencillo tanto para el manejo de los empleados como de los empresarios.

A continuación, para mayor énfasis en la realidad problemática se mostrará los datos obtenidos de una encuesta (ver anexo) conformada por 07 preguntas, la cual fue dirigida a todos los miembros de la empresa Faserful S.R.L, desprendiendo los siguientes datos:

El 86% de los colaboradores de la empresa entiende, sabe o conoce qué es un cargo o un puesto de trabajo, sin embargo hay un 14% que no entienden, saben o conocen acerca de lo que significa un puesto de trabajo.

El 82% de los colaboradores de la empresa conoce cuál es su cargo o puesto en la empresa, sin embargo hay un 18% que no saben cuál es su puesto.

El 9% de los colaboradores de Faserful S.R.L. indican que sí han recibido alguna vez algún tipo de capacitación, mientras que existe un 91% de los colaboradores que indican que no han recibido ningún tipo de capacitación por parte de la empresa.

El 82% de los colaboradores de la empresa conoce cuáles son las habilidades que debe tener una persona para realizar las actividades que implican un

determinado puesto de trabajo, mientras que existe un 18% que no conocen las habilidades que implica su puesto de trabajo.

El 5% de los colaboradores de la empresa cree o piensa que no sería más productivo si tuvieran un documento que tenga el detalle de sus actividades o tareas, procedimientos para realizar su trabajo. No obstante, existe un 95% que sí consideran que serían más productivo si tuvieran un documento que contenga el detalle de sus actividades o tareas para realizar su trabajo.

El 32% de los colaboradores de la empresa no ha visto actividades o funciones repetidas, mientras que un 68% afirma que sí ha presenciado casos de duplicidad de funciones o actividades en su área de trabajo.

El 36% de los colaboradores de la empresa no ha visto o ha escuchado conflictos o problemas que tengan relación con las funciones dadas en Faserful S.R.L., no obstante hay un 64% de colaboradores que opinan que sí han presenciado conflictos debido a que las funciones no son claras.

Sabiendo esto, es necesario que se elaboren los perfiles de puestos de todos los miembros de la empresa, basado en las competencias que requieren dichos puestos. Esto será la base para la aplicación de las políticas y la toma de decisiones que tenga la empresa, garantizando el éxito o fracaso que tenga en su gestión.

De lo mencionado anteriormente se desprende, en la presente investigación se busca elaborar los diseños de puestos bajo un modelo basado en competencias, logrando facilitar a la empresa Faserful S.R.L. una mejor gestión administrativa dentro de sus actividades.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo es la elaboración del diseño de puestos de trabajo bajo un modelo basado en competencias para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en el año 2018?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuáles son las partes que incluye un perfil de puesto bajo un modelo basado en competencias para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en el año 2018?
- ¿Cuáles son las funciones y competencias de cada puesto de trabajo para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en el año 2018?

1.3. Justificación

Es un tema importante porque en toda organización de cualquier rubro se debe contar con perfiles de puestos, lo cual garantiza que todas las actividades plasmadas en el diseño de puestos se ejecuten.

Además, los perfiles de puestos sirven también para medir el desempeño de cada empleado en base a sus puestos de trabajo, lo cual a su vez podrá ayudar a determinar si es necesario o no plantear mejoras en su puesto de trabajo y por ende en la organización. Asimismo, esta construcción del diseño de puestos servirá como una base fundamental que debe tener toda empresa para seleccionar de manera adecuada al personal, entrenarlo, evaluar su desempeño y remunerarlo, beneficiando a la empresa a ser más ordenada en cuanto a la adecuada distribución de funciones en base a sus competencias y las diversas tareas del área de RRHH.

Por lo tanto, el elaborar el diseño de puestos de trabajo es el primer paso para que la empresa pueda recopilar información y verificar que se estén cumpliendo las actividades, según lo identificado en dicho puesto. En un principio tal vez no se vea un beneficio, pero luego de tener el diseño de todos los puestos de trabajo de la organización esta se verá beneficiada en temas de reclutamiento, selección y entre otros subprocesos de RR.HH.

1.4. Limitaciones

Las dificultades que se encuentra en la realización del presente trabajo se basan en la búsqueda bibliográfica actualizada del tema. Así como también, la dificultad para encontrar estudios similares referidos al rubro fúnebre. Si bien es cierto, existen muchas investigaciones de elaboración de diseño de puestos en diversos rubros, sin embargo con respecto al ámbito funerario, es muy escaso. No obstante, a pesar de presentar esta dificultad esta investigación sigue siendo válida, debido a

que es de mucha importancia para todo aquel que quiera profundizar más en este tema para casos similares de organizaciones pequeñas, dedicadas al rubro funerario.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Determinar la elaboración de los diseños de puestos de trabajo bajo un modelo basado en competencias para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en el año 2018.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Describir los aspectos que implica la construcción de un perfil de puesto bajo un modelo basado en competencias para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en el año 2018.
- Determinar las funciones de cada puesto de trabajo, conjuntamente con sus competencias para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en el año 2018.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Estudios anteriores con respecto a la elaboración del diseño de puestos bajo un modelo basado en competencias para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes, no se ha encontrado diversos. Es decir, los estudios con respecto al presente tema de investigación son muy escasos. A pesar de que existen numerosos estudios sobre la variable diseño de puestos de trabajo en diversos ámbitos, no ocurre lo mismo en el rubro funerario. Algunos estudios anteriores precisaron lo siguiente:

Baquerizo (2011) diseñó el manual de funciones de la empresa funerarios consultores Tache Salcedo en Cartagena de Indias, teniendo como muestra de 8 empleados, que es el total de empleados de dicha empresa funeraria. Los resultados de su investigación indicaron que el manejo de encuestas y cuestionarios ayudó en cuanto a la recopilación de información para elaborar dicho manual. Es decir, le permitió definir las actividades para cada puesto de trabajo y por ende el perfil adecuado para dicho puesto. Asimismo, sensibilizó y concientizó a todos los miembros de la empresa para poder involucrarlos y enseñarles la importancia de un MOF.

De esta manera, podemos notar la importancia que tienen estos documentos para una buena gestión de la empresa al contar con los perfiles idóneos para cada cargo.

Por otro lado, Bardales (2013) evaluó los puestos de los trabajadores de la municipalidad de San Miguel, una provincia de Cajamarca, la cual determinó una muestra de 39 trabajadores del área de personal. Para esto se utilizó el método de puntos, que permitió valorar los perfiles de puestos. Los resultados encontrados indicaron que los perfiles de los trabajadores de la municipalidad no estaban acorde al MOF (manual de organización y funciones), lo cual hacía que esto afecte a la falta de profesionalización de los cargos, haciendo que se pierda el logro de los objetivos de la entidad y por ende, afecte el servicio que esta entidad brinda a la comunidad.

Dicho esto, este estudio ayuda a comprender que muchas organizaciones pueden contar con un manual de organización y funciones, sin embargo eso no quiere decir que el perfil que tienen sus empleados se encuentre acorde al MOF y sean los correctos para un buen desempeño. Para esto es importante que las

empresas que cuenten con el MOF se encuentren actualizando dicho documento, puesto que actualmente las empresas están en constante cambio y es necesario que alguien dentro de la empresa verifique que los perfiles de los empleados que la empresa requiere sean los mismos plasmados en el MOF.

Paz (2014) desarrolló un estudio sobre el manual de descriptores de puestos del área administrativa de la Fundación Esperanza de Vida, ubicada en Guatemala, donde señaló la importancia que tienen las organizaciones sobre contar con un manual de funciones. La muestra de su investigación se basó en el área administrativa de la entidad mencionada, donde evalúa y examina que la empresa debe contar con un descriptor de puesto, en el que se describa las funciones de un colaborador y esto facilite a la empresa en su proceso de reclutamiento y selección del personal.

Asimismo, este autor menciona que si no existe una descripción del puesto o cargo que se quiere estaría afectando el desempeño laboral de los colaboradores al no tener claras sus funciones y/o responsabilidades, ya sea si se realizan de manera diaria, semanal o quincenal. El no tener una guía sobre las exigencias del puesto de trabajo hace que el colaborador no tenga clara las funciones que realiza ni tampoco lo que la empresa exige de él. De esta manera, señaló que el no contar con el perfil de puesto, sin contar con las exigencias mínimas del puesto de trabajo se estaría realizando una contratación deficiente por parte de la empresa, debido a que la empresa estaría captando empleados no calificados para su puesto de trabajo.

Por ello, este estudio me permite predecir que una organización, sea de cualquier tamaño o rubro, como es en este caso, el sector funerario no está excluido de esta realidad, el cual es contar con el perfil de puesto con los requerimientos y exigencias que demanda su puesto de trabajo, debido a que si se cuenta con empleados no calificados las empresas estarían perdiendo competitividad en el mercado, pues estaría afectando el desempeño del empleado y por ende el de la empresa y su entorno.

Por otro lado, González (2007) realizó una investigación titulada “Diseño de un Manual de Análisis y Descripción de Cargos para la empresa cooperativa de motoristas del Huila y Caquetá – Coomotor-”, realizado en Bogotá-Colombia, donde determina una muestra de 136 encuestas dirigidas a ejecutivos y operarios de la cooperativa Coomotor. Los resultados hallados en esta investigación establece que las empresas con un buen desempeño, no solo está determinado por las funciones

que se le asigne al trabajador en su perfil de puesto sino que además el empleado debe estar motivado en su trabajo y esto se verá reflejado en las actitudes que este tenga frente a su trabajo que realiza en la organización.

Asimismo, plantea que la persona que diseña el puesto de trabajo no solo debe enfocarse netamente en información que ayude a la eficiencia del puesto, sino que también debe enfocarse en investigaciones que apoyen a satisfacer las necesidades individuales de los empleados, mediante investigaciones sobre la conducta de los mismos, como la motivación ante su trabajo. González (2007) establece que las empresas que no dispongan de información para una buena contratación de personal, dada a través de la selección y reclutamiento, no podrían establecer buenos niveles salariales que vayan de acuerdo al mercado, ni contratar empleados que tengan los requerimientos que demanda el puesto en sí, debido a que no tienen una definición clara de las funciones que se quiere desempeñar. De este modo, el autor manifiesta que la gerencia podrá basarse en el manual de puestos para encontrar las características y funciones que demanda un determinado puesto de trabajo, ayudando a la empresa a obtener una mejor interacción entre jefe-empleado y poder tomar decisiones futuras que se tenga con respecto a sus procesos y teniendo una cultura organizacional que se encuentre alineado a los procesos y objetivos de la entidad. Por ello, se puede apreciar que es sumamente importante que las organizaciones cuenten con un manual de funciones, teniendo los perfiles de puestos adecuados y redactados de manera clara y que pueda servir para cambios futuros en la organización, lo cual implica que el gerente debe estar al tanto de la actualización de la información que contienen los perfiles de puesto para una adecuada contratación del personal y establecer niveles salariales acorde al mercado.

Por su parte, Marroquín y Pérez (2011) estudiaron “el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King”, en Guatemala. Para dicho estudio utilizaron una muestra, la cual se basó en 125 trabajadores y para obtener los resultados se utilizó el método cuantitativo a través de encuestas con preguntas cerradas sobre temas de clima organizacional y desempeño laboral en los restaurantes seleccionados. Los restaurantes seleccionados fueron 5 estos fueron ubicados en: Atanasio, el naranjo, San Cristóbal, Torre del reformador y Vista hermosa. El objetivo de la investigación fue describir la relación existente entre clima organizacional y desempeño laboral de sus colaboradores así como determinar qué elementos intervienen en su desempeño y relacionarlo al clima laboral. Los resultados descubiertos señalaron la

importancia que tiene las condiciones en que desempeñan su trabajo así como las relaciones interpersonales con sus colegas, puesto que esto responde a las obligaciones que tienen en cuanto al cumplimiento de sus funciones, impulsa el grado de compromiso y responsabilidad del mismo para llevar a cabo sus labores. Del mismo modo, concluye que el clima organizacional influye en las actividades que desempeña el empleado, y que de ser un clima positivo, contribuye al desempeño laboral de los empleados del restaurante. Esto lo determina, debido a que hace mención al papel principal que cumplen los directivos o jefes, quienes son los que deberían impulsar el reconocimiento de los empleados para generar un clima positivo en la organización, y por ende una buena ejecución de las funciones del empleado. Los autores indican que los colaboradores que se sienten satisfechos en su puesto de trabajo, logran un buen desempeño de sus funciones, pues se sienten identificados con la organización en su conjunto y eso implica las normas, reglas, valores y funciones de su puesto, por lo cual expresa también que quienes ejecuten sus funciones en un grato ambiente laboral contribuirá en buena medida con su desempeño laboral.

De lo mencionado, se puede notar que el diseño de puestos se relaciona con el desempeño laboral en cierta medida. El diseño de puesto de trabajo bien elaborado incide de alguna forma en el desempeño laboral, el cual va de la mano con el clima que se perciba en la empresa para un mejor desarrollo de las funciones de su puesto y actitudes hacia su trabajo.

Así pues, Marroquín (2005) mencionó en su estudio “Análisis y descripción de puestos para la obtención de los perfiles en el área de taller máquina-herramienta para una industria azucarera” en Guatemala, la cual planteó definir las descripciones de puestos para la obtención de los perfiles de dicha área. Este estudio concluyó que las organizaciones pueden medir el desempeño a través de evaluaciones de desempeño, tomando como base a los perfiles de puestos, puesto que se llega a conocer qué se hace en dicho puesto y los factores que se necesitan para llevar dichas acciones a cabo. Esto se da mediante un análisis y descripción del puesto, con el fin de eliminar las dudas por parte de los colaboradores sobre aquellas funciones que deben o no deben hacer. Asimismo, se hace mención sobre las relaciones o coordinaciones que demandarían dichos puestos con otros dentro de la empresa, de tal manera que se puedan diferenciar de los demás puestos. El diseño de puesto influirá en el éxito organizacional, debido a que es la base de esta y si estas bases no son adecuadas afectaría a los procesos de reclutamiento, selección y capacitación. Además, los perfiles ayudan a la empresa a identificar si

existe duplicidad de funciones, inadecuadas condiciones de trabajo que afectan a la calidad de vida de los empleados, así como la forma de la estructura de la empresa, entre otros.

Dicho esto, puedo determinar que la manera en cómo se realiza dicho análisis del puesto es crucial para el buen desarrollo de los procesos de la organización, debido a que este análisis debe ser reforzado con técnicas que ayuden y sean las pertinentes para obtener la información adecuada y de forma correcta al momento de describir el puesto con el fin de ayudar a los procesos de reclutamiento, selección, entre otros.

De la misma forma, Corado (2007) con su publicación denominada: “descripción y análisis de puestos de trabajo en la Municipalidad de Jalpatagua, departamento de Jutiapa” en Guatemala, señala que la implementación del manual de puestos contribuirá con el nivel de eficiencia de las funciones de dichos puestos, dado que los ocupantes serán conocedores de dicho desempeño y actividades para desarrollar de forma correcta su trabajo en el puesto. También, concluye que la selección de personal mejorará, puesto que los perfiles son la base para una correcta selección y la reestructuración de la empresa ayudará a obtener un mayor control en los que respecta a las actividades de los puestos de trabajo en la municipalidad.

Según se ha citado se puede observar lo importante que es contar con un perfil de puestos, sobre todo porque se ve que tiene un efecto en los procesos de selección. Entonces, reafirmo que la elaboración de los diseños de puestos es decisivo para el éxito de la empresa por su repercusión en diversos ámbitos de los procesos de la empresa.

Inclusive Fález (2010) en su estudio “Elaboración del manual de descripción de cargos adscrito a la gerencia de gestión humana del GRUPO Los Principitos C.A” en Camurí Grande – Venezuela, concluye destacando la necesidad que tienen las empresas de contar con manuales de puestos o cargos, puesto que determina que tan eficaz o eficiente es la organización. Asimismo, apunta al recurso humano como el recurso más importante y frágil de la organización, por lo que se señala que se debe tener en cuenta. Además, el manual de descripción de cargos debe estar actualizado si se quiere tener un personal administrativo eficiente en sus funciones y entre otros componentes relacionados a la gestión de los recursos humanos.

Significa entonces que el recurso humano en las organizaciones de hoy en día se encuentra muy valorados, sin embargo aún hay empresas que no ven esta

tendencia. Es importante saber gestionar correctamente el recurso humano y para ello, se debe empezar con la elaboración de los diseños de puestos de trabajo.

De modo idéntico, Bravo (2012) con su estudio publicado de nombre “Análisis, diseño y valuación de puestos para talleres mejía” en Cuenca – Ecuador, donde fundamenta que el hecho de no conocer las responsabilidades del puesto, así como sus requisitos, entre otras características que implica el puesto acarrea muchos problemas en la empresa. Estos problemas se pueden dar en el proceso de selección de personal, por ejemplo. En el caso de talleres mejía no cuenta con personal calificado, debido a que tiene un 25% de personal empírico y un 28.6% de trabajadores que realizan actividades que no tienen relación con su carrera profesional. Así pues, según este estudio el que una empresa no cuente con su descriptor de puestos puede acarrear que ocurra duplicidad de funciones, rotaciones enormes y hasta que los empleados se sientan como comodines o suplentes en sus puestos de trabajo. Otro problema que se plantea como conclusión existente es la inadecuada gestión de las remuneraciones al personal, renuncias, quejas, la baja motivación hacen que el desempeño del empleado disminuya. También se concluye, mediante el método de puntos, que la empresa no establece los sueldos de acuerdo al cargo con mayor puntaje, debido a que no se encontró una correlación directa, por lo que no se sabe en qué criterio se basa la empresa para la asignación de los sueldos, concluyendo que tal vez se usan otros criterios como el tiempo de antigüedad.

Como puede observarse el desempeño exitoso de la empresa depende mucho de sus bases para llevar a cabo buenos procesos administrativos a lo largo del crecimiento de la empresa, por lo que notamos nuevamente lo crucial que es para la organización los perfiles de puesto. Además, se rescata que es muy importante conocer el puesto que se está desempeñando, ya sea sus responsabilidades, funciones, requisitos que requiere, entre otros.

A diferencia de Castillo(2007) con su “Propuesta metodológica para el levantamiento de perfiles por competencias de los puestos de: ama de llaves y jefe de recursos humanos de hoteles” en la ciudad de Quito- Ecuador, donde concluye que el MPC (modelo de perfiles por competencias) es el que más contribuye o aporta con una cultura de alto rendimiento. Esta autora determina mediante el MPC la información necesaria de los perfiles de puesto a través de talleres y complementando con otros métodos como el HAY GROUP Y el NOVA, los cuales son métodos complementarios que sirve para la parte del diseño del diccionario de competencias. A su vez, declara la importancia de las competencias en las

organizaciones de hoy en día. También estableció que para levantar las competencias genéricas se debe establecerlas con ayuda de los directivos de la empresa, ya que son quienes mejor conocen el puesto. Luego, se debe conceptualizar, colocar su gradualidad y hacer los borradores de diccionarios para obtener finalmente el diccionario definitivo. Asimismo, se menciona el uso de Pareto en la metodología MPC para la identificación de actividades. Dicho De otra manera, se lograría identificar el 20% de las causas o funciones críticas, las cuales determinan el 80% de los resultados de la empresa. Por lo que este 20% serían las causas o actividades con más frecuencia y que afectan más a la empresa si se ejecutan. Por lo que los colaboradores que ocupen dichos puestos deben contar con las competencias de conocimiento. Estas deben estar dirigidas fundamentalmente a dichas actividades que agregan mayor valor a la empresa para ejecutar el puesto con éxito.

Tal como se ha visto, los perfiles de puestos por competencias nos conducen a un mejor conocimiento de cómo desarrollar un determinado trabajo, es decir, la clave para desempeñar correctamente mis funciones. Es importante que como en este último caso, se establezcan metodologías para la construcción de perfiles de puestos basados en las competencias. Esto haría que se puedan gestionar mejor los niveles salariales de los puestos. Como se vio el método de puntos contribuyó con la medición de los salarios de acuerdo al puesto, donde se concluyó que no había un criterio exacto para determinar en que se basaban. De esta forma, las empresas pueden utilizar estas metodologías para apuntar los mejores sueldos y/o salarios, y esto haciendo uso de los perfiles de puestos, pero bajo un modelo de gestión por competencias. Es decir, que establezca las habilidades y/o comportamientos que debe emplear el ocupante para llevar a cabo bien los objetivos organizacionales en su puesto.

Adicionalmente, Gómez y Mendoza (2013) con su trabajo de investigación nombrado: “Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S” en Cartagena - Colombia, mediante el cual establece que este modelo se basa en características que tienen relación con el desempeño alto en un determinado puesto de trabajo, sumando a esto los conocimientos y habilidades que implica dicho puesto. Este trabajo señala que cuando se aplica este modelo para capacitar al personal de la empresa implica primeramente empezar por analizar los cargos o puestos de trabajo. Dicho de otra manera, el modelo de gestión incluye el análisis de los cargos para identificar cómo es el tipo de personal con que se encuentra contando actualmente. Este análisis se realiza con el fin de identificar quienes

tienen un desempeño superior en su puesto, quién necesita desarrollo o quién tiene que ser sacado de la organización en un futuro. Este estudio también propuso un plan de capacitación basado en el desarrollo de las competencias de los empleados de ACMED S.A.S.

Con referencia a lo anterior, ayuda a identificar que para aplicar un modelo de gestión por competencias en una empresa se debe empezar analizando los puestos de trabajo, puesto que determina, en base a sus funciones, qué competencias deberían ser asignadas. Sabiendo esto se puede establecer las brechas de las competencias en la organización. Dicho de otra manera, se podría determinar cuán lejos está el personal en cuanto al nivel de competencia requerido para su puesto. Al marcar dicha distancia las empresas pueden realizar capacitaciones. Tal vez, por un lado para desarrollar las competencias en los empleados o por el contrario, despedir a quienes no cumplen con estas competencias. Sabiendo esto se puede crear planes de capacitación mejor estructurados y acorde a las necesidades a lo que en realidad demanda un determinado puesto.

Ahora bien, Quesada (2014) con su publicación “Elaboración de perfiles de puesto por competencias de los vendedores de una comercializadora de alimentos y bebidas” en San José – Costa Rica, recalca la importancia de tener un personal idóneo para los puestos de trabajo. En este estudio se menciona que para ejecutar el modelo de gestión por competencias se debe tener al jefe y al grupo de colaboradores dispuestos y comprometidos con el modelo. Para empezar este modelo se debe empezar por revisar la misión, visión y estrategias que tiene la empresa, puesto que la gestión por competencias debe saber a qué se dirige o apunta la organización. Así pues, se señala que este modelo ayuda a la empresa a tener claro cuáles son los comportamientos que deberían tener los empleados para desarrollar con éxito su puesto de trabajo. El modelo de gestión por competencias puede incluso llegar a ser tan importante, puesto que contribuye con la misión, visión y estrategias de la empresa. A su vez, las competencias se deben definir con los mismos directivos para evitar que el proceso de clasificación sea engorrosa y complicada. Estas competencias, que describirán que como se debe hacer el trabajo son las que harán que la empresa se diferencia de las demás. Las competencias genéricas, aplicables a todos los miembros de la organización identifican o marcan como deberían ser los miembros que la componen. Las competencias genéricas y específicas deben estar establecidas en el perfil del puesto para lograr un buen desempeño en su puesto. De esta manera, este estudio concluye mencionando que un modelo de gestión por competencias elimina la duda

que pueda tener tanto el empleado o el empleador acerca de la forma de desarrollar sus actividades para desempeñarse exitosamente en su puesto.

Es evidente entonces que la influencia de las competencias como requisito en un determinado perfil de puesto es indispensable en estos tiempos. Más aún, si es una empresa que tiene un entorno dinámico. En estos tiempos la gran mayoría de empresas se está enfrentando a entornos dinámicos, debido a los cambios constantes en tecnología, entre otros, que influyen directa o indirectamente y hace que las empresas deban contar con un personal altamente calificado. Por ende, para llevar a cabo la elaboración de los perfil de puestos basado en las competencias debe primar el compromiso de la alta gerencia o directivos a cargo de la organización, asumiendo la misión, visión y estrategias de la organización siendo competentes en base a las competencias genéricas que demanda dicha organización y competencias específicas que demanda dicho puesto.

Por último, Velásquez y Gonzáles (2008) realizaron un estudio denominado: “Diseño de perfiles por competencias para los cargos de nivel ejecutivo del centro comercial Santa Fé” en Chia - Colombia, donde menciona que el valor de cada cargo lo determina las funciones que se desarrollan en cada cargo, y por lo tanto las competencias relacionadas a ejecutar dichas funciones lo mejor posible para desempeñar adecuadamente su puesto. De esta manera, en este trabajo se trató de concientizar a los ejecutivos con respecto a las competencias que deben contar en su puesto de trabajo, puesto que estos creían que los todos los ejecutivos de una determinada área debería tener todas las competencias, lo cual no es así. Sino que este varía y va en función de las actividades a desarrollar en el puesto, como se mencionó anteriormente. Más tarde se estableció las competencias y se divulgó a todos los miembros de nivel ejecutivo que implica el centro comercial, contribuyendo con la cultura organizacional del centro comercial. También, se hace mención sobre la facilidad que se obtiene para desempeñar su puesto, debido a que se cuenta por parte de los ejecutivos con una mejor visión de lo que la organización considera clave y necesario para su gestión y por ende el cumplimiento de sus objetivos. Asimismo, estos ejecutivos podrán establecer más adelante las competencias que necesitan su equipo de trabajo.

En relación con este último, se puede identificar que la integración de las competencias en una empresa contribuye con la cultura de la organización. Por lo tanto, si es una empresa que aún no tiene bien definida su cultura o en todo caso tenga una baja cultura es el momento adecuado gestionar con base en sus competencias cardinales o genéricas y para ello, se puede aprovechar al momento

de la elaboración de los perfiles basado en competencias para que la organización pueda establecer claramente sus competencias, clasificarlas y divulgarlas y establecerlas en toda la organización.

2.2. Bases Teóricas

2.1.1 Recursos Humanos

La expresión recursos humanos tiene que ver con las personas que conforman una organización y como está funcionando su desempeño para llevar a cabo los fines organizacionales. Siendo así que son las personas que pasan la mayor parte de su vida en las empresas, por lo que así como las organizaciones necesitan de otros recursos, ya sea material, económico y financiero, igualmente necesitan el recurso humano. (Chiavenato, 2007)

Asimismo, la investigación realizada por Werther y Davis (2008) presentan a los recursos humanos como *“Un grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa”*. (p.557)

Por otro lado, Alles (2011) expresa que *“Recursos Humanos es una disciplina perteneciente a las ciencias de la administración. Si bien en la actualidad se utilizan otras denominaciones como capital humano, gestión del talento, talento humano y otras similares...”* (p.22)

2.2.1.1 Importancia del área de Recursos Humanos

La gestión del recurso humano en las organizaciones es de vital importancia para que estas tengan un alto desempeño y sean competitivas en el mercado que operan, sin importar el tipo y tamaño de la organización. Dicho de otra manera, el éxito de las empresas dependerá mucho de cómo gestionan el capital humano, debido a que dependen de las capacidades que tenga este. Las empresas que solo se enfocan en lo material más no en su gente, es decir, aquellas que solo están pendientes sobre aspectos como la tecnología, contar con más recursos financieros, económicos y/o materiales, dejando de lado el recurso humano estarían cayendo en el fracaso. Actualmente, las empresas están buscando cómo mantener motivados a su

personal, puesto que mantenerlos motivados hará que los colaboradores se desempeñen de la mejor manera. (Campos, 2008)

Para ello, Campos (2008) menciona que las organizaciones necesitan gente capaz, motivada y que cuenten con los conocimientos necesarios para poder brindar bienes y servicios que satisfagan al cliente. Hace muchos años atrás las empresas tenían como prioridad velar por la productividad de la empresa, ya sea mediante la ejecución de estrategias y otros temas que contribuyeran al crecimiento económico de la empresa, sin pensar en lo importante que es gestionar el recurso humano y mantenerlo motivado. Como consecuencia la empresa a la larga tendría colaboradores que solo se concentran en llevar a cabo las tareas sin motivación o sin el conocimiento y la atención que necesita para desempeñar bien su labor, teniendo como respuesta una bajo desempeño y por ende perjudicando a la organización.

Por ello, con este nuevo enfoque el encargado de gestionar los recursos humanos implicará cambios en la empresa que ayuden a esta a mantener su recurso humano, captarlos y fortificar las relaciones entre estos. (Campos, 2008)

Por otro lado, Coulter (2014) menciona que la importancia de la administración de recursos humanos (ARH) se basa en tres razones fundamentales, las cuales son las siguientes:

Primero, establece que la gestión del talento humano significa que la organización tenga ventaja competitiva, basándose en un estudio del índice de capital humano, donde se realiza un análisis en más de 2000 empresas. Este estudio determina que una empresa que está enfocada hacia las personas, logrará un valor superior para la organización y sus miembros, lo cual haría que se tenga ventaja competitiva en cualquier tipo y tamaño de organización.

Segundo, la ARH es fundamental para llevar a cabo las estrategias organizacionales y por ende, lograr ventaja competitiva. Para ello, es necesario que los gerentes cambien su modo de pensar

en cuanto al manejo de su capital humano. Los gerentes no deben ver a sus empleados como un costo que deben minimizar, sino al contrario deben tener una relación más estrecha con estos, verlos como socios que trabajan para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Solo de esta manera se puede decir que las empresas gestionan orientadas hacia las personas.

Tercero, la forma en como tratan los gerentes a sus empleados es crucial para su desempeño en la organización, lo cual va a depender mucho de las prácticas laborales que se tengan en la empresa. El autor señala que las prácticas laborales que dé como resultado un alto desempeño tanto en el empleado como para la organización, recibe el nombre de prácticas laborales de alto rendimiento, el cual tiene característica en común como el nivel de compromiso y participación de los empleados con la empresa, las habilidades y aptitudes de los empleados, entre otros. Si bien es cierto, estas prácticas laborales no todas las empresas la tienen, sin embargo se debe tener en cuenta que para obtener un grado superior de desempeño se debe contar con un personal calificado y para ello es importante contar con prácticas laborales que mejoren el rendimiento del empleado y la empresa.

Finalmente, al notar que la gestión de recursos humanos es de suma importancia para las empresas de hoy en día Chiavenato (2009) sostiene que:

Durante muchos años se pensó que el capital financiero era la llave que permitía el desarrollo de las empresas. Era una creencia generalizada. El capital financiero era indispensable para el éxito de la empresa. Hoy se piensa que la incapacidad de una empresa para reclutar y retener a una buena fuerza de trabajo es lo que constituye la llave principal para las operaciones del negocio. No existe ningún proyecto sustentado en buenas ideas, vigor y entusiasmo que haya sido impedido por falta de efectivo o de

recursos financieros. Existen industrias cuyo crecimiento se vio dificultado porque no pudieron mantener una fuerza de trabajo eficiente y entusiasta; les faltó capital intelectual. El panorama del futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, con la ARH al frente. (p. 11).

2.2.1.2 Funciones

2.2.1.2.1 Reclutamiento

El término reclutamiento “... es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito”. (Chiavenato, 2009)

Asimismo, Chiavenato (2009) expresa que reclutamiento significa:

... un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Si el reclutamiento tan solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.
(p.116)

Los estudios han considerado que es un conjunto de actividades, técnicas, políticas y procedimientos que tiene por finalidad de atraer candidatos altamente calificados para un determinado puesto de trabajo. Estos candidatos deben estar alineados al puesto de trabajo que requiere la organización, debe cumplir con los requisitos necesarios para poder adecuarse al puesto de trabajo. El reclutamiento se puede dar de dos maneras, ya sea interno, externo o ambos, dependerá de la empresa el tipo de reclutamiento que necesita realizar. De esta manera el reclutamiento consiste en comunicar y divulgar

ofertas de trabajo para atraer candidatos potenciales que necesita una organización. (Schermerhon, 1996, Chiavenato, 1997, Gómez, 1995, citado en Chiavenato, 2009).

El reclutamiento es la primera fase para captar personas calificadas, haciendo que se vinculen laboralmente con la empresa. Esta primera fase se realiza con el objetivo de atraer postulantes para cubrir determinada vacante de trabajo, Para ello, según la RAE, la palabra reclutar significa reunir un conjunto de personas para colocar en uno o varios puestos de trabajo. Si bien es cierto reclutar implica conquistar a uno o varios candidatos, estos no puede ser solo personas interesadas en el puesto y no ser convenientes para un determinado puesto, por lo que estaría originando problemas a la organización, puesto que estos candidatos convocados deben ser competentes en su puesto de trabajo que la empresa está ofreciendo. (Campos, 2008)

De esta manera, el estudio de Alles (2009) señala al reclutamiento como un proceso para captar candidatos, de los cuales más tarde se tendrá que seleccionar a uno que cumpla con el perfil del puesto para ofertarle determinado puesto. En este proceso no solo la organización elige o identifica a su candidato ideal, sino que también el postulante elige a la organización, y para ello esta debe verse atractiva para el postulante, haciendo que los candidatos se vean atraídos por esta.

Según Nagarajan, Sonnenfeld y Srinivasan (2006), citados en Coulter (2014) afirman: *“En caso de tener vacantes de trabajo, los gerentes deben utilizar la información obtenida a partir del análisis de los puestos de trabajo como una guía para el reclutamiento, es decir, para la localización, identificación, y atracción de candidatos capaces.”* (p.388)

2.2.1.2.2 Selección

Según, los estudios realizados por Campos y Chiavenato (2008,2009) consideran que la selección es un proceso, donde se toman decisiones en base a fuentes confiables, los cuales permitan a la organización obtener candidatos competentes para el puesto de trabajo muy aparte de contar con la experiencia que tengan. En efecto, Campos y Chiavenato (2008,2009) mencionan que durante el proceso de selección al personal, la empresa debe tener como objetivo que sus candidatos sean idóneos para la organización en el largo plazo, logrando que estos se desempeñen de manera eficiente en su puesto de trabajo y siendo eficaz para la empresa.

De este modo, los estudios determinan que la expresión selección es un proceso que ayuda a la empresa a identificar al candidato ideal para un determinado puesto de trabajo, donde se escogerá a uno de una lista de candidatos que mejor se acomode al puesto que requiere la empresa y que además cumpla con los requisitos que el mercado actualmente ofrece. (Cenzo y Robbins, 1996, Ivancevich, 1995, citados en Chiavenato, 2009)

En el 2014, Coulter afirma:

...La selección tiene que ver con predecir cuales candidatos podrían tener éxito si fueran contratados. Por ejemplo, al realizar una contratación para un puesto de vendedor, el proceso de selección tendría que predecir cuales candidatos generaran un alto volumen de ventas. (p. 389)

De esta manera, la selección es un proceso para seleccionar personas, que es realizado mediante técnicas

que van de la mano con las políticas y estrategias de la administración de recursos humanos, ayudando a las organizaciones a conseguir postulantes ideales, que sean adecuados para el puesto, con las características necesarias en el presente y futuro que requiere dicho puesto, evidenciando que el candidato se adapte a futuras exigencias del puesto. Asimismo, la selección, que es una actividad esencial para la gestión de recursos humanos, debe estar íntimamente relacionada con las competencias laborales y organizacionales. (Cuesta, 2011)

2.2.1.2.3 Formación

Según Cuesta (2011) la formación es una actividad fundamental en la gestión de los recursos humanos, puesto que es crucial para lograr la ventaja competitiva en una organización. Por consiguiente Cuesta (2011) señala que este proceso es clave para la supervivencia de la organización, por lo que establece que el gerente que ignore este proceso está incurriendo en la ignorancia, y por lo tanto debería ser reemplazado inmediatamente. Por este motivo, es importante prestar atención a este proceso, por ser la ventaja competitiva básica de las empresas, lo cual está conformado con los recursos humanos de la empresa, haciendo que influya en el éxito de la organización.

Por otra parte, Alles (2009) menciona que hay una leve diferencia entre formación y capacitación. Si bien es cierto, muchos suelen tomar la formación como sinónimo de capacitación, sin embargo esta autora indica que el concepto de formación es más amplio, por lo que en palabras de la autora significa:

...lograr que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y competencias

requeridos para el puesto que ocupa. Puestos y requisitos que permanentemente sufren cambios, derivados, a su vez, de los cambios que la tecnología y el mundo globalizado plantean. (Alles, 2009, p.122)

De esta manera, Alles (2009) conceptualiza este término como el logro de aptitudes para lograr un alto desempeño en el puesto ofrecido por la empresa.

El estudio realizado por Morales (2007) indica que la formación es implica un proceso amplio, en el cual se obtienen valores, conocimientos, habilidades, actitudes, donde ayuda a manejar de nuestra propia vida, haciendo que esta formación intervenga en nuestra en nuestro entorno, ya sea cultural, familiar, laboral, social, entre otros. Dicho de otra manera, es un proceso para formar a una persona, lo cual en el aspecto laboral esta palabra tiene mucha implicancia, puesto que es muy ligada al empleo al momento de formar a una persona para determinado puesto.

2.2.1.2.4 Compensación

El estudio realizado por Richard (1997), citado en Alles (2009) señala que este término, una de las funciones del área de recursos humanos, es el conjunto de los salarios, manejo de beneficios y análisis de estos mismos, estableciendo comparaciones estadísticas con el mercado para establecer una compensación adecuada e igualitaria a sus empleados, generando que la empresa logre su punto máximo de competitividad, mediante la captación de los candidatos, contratación, selección, retención y formación de los mismos.

Sin embargo, Snell y Bohlander (2013) dividen a la compensación en tres elementos, los cuales son: compensación directa, indirecta y no monetaria.

Para determinar la compensación directa concuerda con Alles (2009), la cual define como el conjunto de sueldos y salarios, incentivos, bonos y comisiones. Por otro lado, la compensación indirecta son los beneficios que realizan los ejecutivos a sus empleados de manera indirecta. Y finalmente, están las compensaciones no monetarias, es decir, las que se refieren al ambiente de trabajo que brinda la empresa, así como horarios de trabajo flexibles, reconocimiento en el trabajo, y todo lo que incluya en cuanto a la ayuda inmaterial para cubrir las necesidades que tengan los colaboradores de la organización.

De esta manera, la compensación implica que se maneje de manera adecuada, puesto que puede influir en el desempeño del empleado si este no se siente conforme con lo que recibe o espera, de igual modo, un mal manejo de la compensación incurre en un mal desempeño de los empleados, afectando los costos de la empresa y la productividad. El empleado debe sentirse motivado mediante su compensación, por lo que recibe, es decir, mediante gratificaciones y servicios que se le brinda con el fin de realizar sus actividades. (Werther y Davis, 2008)

2.2.2 Diseño de puestos de trabajo

Según Chiavenato (2009) el diseño de puestos o “Job Design” comprende todas las actividades necesarias para desempeñar determinado puesto, métodos de trabajo y la interacción con los otros puestos. Dicho en otros términos, Chiavenato (2009) expresa que el diseño de puestos se define en detallar cuatro aspectos importantes tanto para la organización como el empleado, los cuales son: el contenido del puesto, el cual se detalla todas las actividades que comprende, el modo en cómo desarrollar sus actividades, es decir, las técnicas a utilizar para llevar a cabo las

tareas que demanda dicho puesto, el grado de responsabilidad, es decir, el diseño de puestos especificará también quien reporta a quien. En otras palabras, el diseño de puestos establece el responsable o superior al cual se tiene que dirigir o reportar el trabajador que ocupe un determinado puesto. Para terminar, el último aspecto establece los subordinados o aquellos puestos que se encuentren por debajo de un puesto, y que se deben reportar a dicho puesto. Asimismo, menciona que el diseño de puestos implica que tan burocrática o flexible es la organización, es decir, alude al hecho de qué tanta libertad o restricción tenga el colaborador para desempeñarse su puesto.

Apoyándonos en estudios anteriores sobre el concepto de diseño de puestos está definido como el procedimiento, mediante el cual los gerentes o administradores declaran las actividades a desempeñar, el responsable de supervisar dicho puesto y los niveles de mando que tiene por debajo dicho puesto de trabajo. De igual modo es importante subrayar que el diseño de puesto es de suma importancia en las organizaciones, a pesar de que las pequeñas empresas vean al diseño de puestos sólo como una lista que detalla actividades a realizar, por lo que están cometiendo un grave error, puesto que el diseño de puesto ayuda a la organización, y sobre todo al empleado, es decir, si el diseño de puesto no está enfocado en identificar las necesidades del empleado y la empresa, se estaría obteniendo un bajo desempeño, afectando la competitividad de la organización. Para ello, el diseño de puesto debe identificar las necesidades de su personal y la empresa para eliminar trabas en su espacio de trabajo, que afecten el buen desempeño de la organización en su conjunto. (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2011, citados por Torres y Jaramillo, 2014)

Sin embargo, para Snell y Bohlander (2013) la definición de diseño de puestos comprende cuatro aspectos, los cuales son los siguientes:

Primero, la finalidad de crear un determinado puesto está relacionado a los objetivos de la organización.

Segundo, hace referencia a la ingeniería industrial para que el empleado se desempeñe eficientemente en su puesto de trabajo, partiendo del nivel tecnológico que tenga dicho puesto.

Tercero, menciona aspectos de la ergonomía, que tiene que ver con los movimientos que realiza el empleado en su puesto de trabajo, lo cual influirá en la salud y la higiene del empleado.

Por último, alude al comportamiento que presenta el empleado, mediante el nivel de satisfacción que tenga en cuanto a su puesto de trabajo.

2.2.2.1 Modelos del diseño de puestos

Para Chiavenato (2009), Torres y Jaramillo (2014) existen tres modelos para diseñar un puesto de trabajo, y son los siguientes: modelo clásico o tradicional, modelo humanista y el modelo de las contingencias.

Por un lado, el modelo clásico o tradicional se refiere a un modelo mecanicista, en el cual se tiene como objetivo principal la eficiencia en el trabajo. En esta modelo hay una clara división entre el jefe y el empleado, es decir, los gerentes ordenan y los empleados solo se limitan a obedecer las órdenes. Los empleados son tratados como una herramienta que se necesita para producir más. La prioridad de este modelo es basarse en la tecnología (máquinas). El recurso humano no es considerado. La ejecución de tareas son rutinarias y mecanicistas. Por este motivo el trabajo se dividió en tareas para que este diseño funcione de manera armónica. Dicho de otra manera, las personas debían trabajar en conjunto y en armonía para que puedan realizar el trabajo de manera adecuada y cada persona representaba una parte de la producción, que debía ser realizada a un solo ritmo en toda la cadena de producción.

Asimismo, el enfoque que tiene el modelo se basa en los procedimientos y reglas que se impone al empleado,

por lo que este debe ceñirse a estas reglas. Este modelo es tan burocrático que para que la organización logre más rentabilidad, los empleados deben obtener más eficiencia y para ello, se deben ceñir a los tiempos estándar que tiene cada operación. Esto haría que la empresa los premie con incentivos, es decir, el que realiza las tareas en menor tiempo estándar, recibirá un premio. En este modelo esa es la única forma de alentar al empleado a contribuir con mayor eficiencia en la organización. Ahora bien, se hace mención sobre la permanencia del empleado, es decir, el diseño clásico es un sistema cerrado, donde no hay cambios y por ende la empresa no considera otros aspectos que puedan hacer que la empresa enfrente cambios en la organización.

Todo se centra muy sencillo y mecánico, tratando al empleado igual que una máquina más para lograr utilidades.

Por otro lado, el modelo humanista consiste en las relaciones humanas, es decir, este modelo establece la importancia de las personas en la organización. En este modelo se busca cambiar el pensamiento que se tiene sobre la conducta individualista en el trabajo por un comportamiento grupal. También se trató de sustituir al jefe por el líder, así como una estructura burocrática por una democrática, los incentivos salariales serían reemplazados por recompensas que satisfagan a la sociedad, es decir, se sienta motivada para desempeñar sus puestos de trabajo. Del mismo modo, la forma de administrar, la cual en el modelo clásico era una administración rígida y autoritaria en este modelo la forma de administrar sería más democrática. Este modelo tiene un enfoque más en las personas, aquí ya no son tratados como máquinas.

Finalmente, el modelo de contingencias es un modelo más flexible, es decir, es un modelo que busca adaptarse a

los cambios de la organización, por ende este modelo se enfoca en las organizaciones que son cambiantes, es decir consideran un entorno dinámico. Al considerar entornos dinámicos hace referencia a la competencia y al ser un mundo globalizado, que se encuentra en constante cambio, la empresa no puede ser estática o permanente. Dicho de otra manera, las empresas no pueden ser rígidas y los gerentes son los responsables de verificar que el diseño de puesto se encuentre actualizado y vaya al ritmo de la organización. El modelo de las contingencias hace referencia a las empresas modernas de hoy en día, por lo que señala que ya no solo cuenta la productividad, sino que también implica la calidad para poder competir en el mercado.

Lawler y Hackman (1974), citados en Chiavenato (2009), mencionan cinco dimensiones que debe tener cualquier puesto de trabajo, los cuales son: la variedad en el puesto, la autonomía, conocimiento de tareas, la identificación con su puesto de trabajo y el feedback. Este enfoque al estar en distintos cambios y mejoras implica que la organización considere otros aspectos como las habilidades, conocimientos que tenga un empleado, debe adecuarse a los cambios futuros del puesto de trabajo y para ellos debe tener una variedad de habilidades que sustentan la efectividad del puesto y la mejora continua de la organización. Para que haya variedad en el puesto implica que el ocupante del puesto pueda interactuar con los demás puestos y para ello es necesario que los otros puestos no restrinjan o se limiten a solo desempeñar su puesto de trabajo.

Los gerentes deben dejar que sus empleados usen la creatividad, realicen varios métodos y procedimientos para llevar a cabo sus actividades, pero a la vez ellos mismos puedan disponer de sus propios materiales si se quiere que el empleado tenga variedad de habilidades,

conocimientos y experiencia, haciendo que su empleado desarrolle la creatividad. La variedad se refiere a la administración de las técnicas de trabajo, procedimientos, entre otros, es decir, cuenta mucho la diversidad y el grado de libertad que tenga el empleado para que suministre sus propios materiales de trabajo, operaciones, métodos de trabajo y procedimientos para desarrollarlos con diversidad y de manera creativa.

Por otra parte, la autonomía es justamente la que brinda la posibilidad de que el empleado use su propio criterio al emplear sus métodos de trabajo, entre otros. No existe autonomía si los métodos de trabajo ya han sido establecidos o si el empleado tiene que esperar al gerente para abastecerle los insumos o establece procedimientos para realizar algo con anticipación sin consultarle al empleado.

El significado de tareas se refiere a cuanto conocimiento o información tiene el empleado de su puesto de trabajo. No hay significación de tareas cuando no hay una explicación por parte de la empresa al empleado del porque ejecutar determinada actividad y con qué finalidad se realiza dicha tarea.

La identificación con su puesto de trabajo implica que el empleado se sienta identificado con las tareas que realiza en su puesto de trabajo. No hay identidad si el empleado deja inconcluso las actividades que tiene por hacer, no le importa para que se realizan o si el gerente establece todas las actividades que se debe emplear para llevar cabo en dicho puesto.

La retroalimentación o feedback es la información que obtiene, luego de que el empleado ha sido autoevaluado sobre su desempeño en su puesto de trabajo. Esta retroalimentación de información solo se da si es que el empleado es consciente de sus resultados, es decir, debe ser capaz de identificar como se ha desempeñado para que pueda recibir una retroalimentación de forma constante. Por ello, se debe evaluar al empleado mientras se encuentra trabajando para poder luego hacer la retroalimentación.

Por último, Bohlander (2013) propone el modelo de características del puesto, el cual es muy similar al modelo contingencial, debido a que también propone cinco dimensiones, que son iguales que las que Chiavenato (2009) propone, sin embargo De varo, Li y Brookshire (2007), citados en Bohlander (2013) establece además que este modelo se basa en tres etapas psicológicas, las cuales establecen, la motivación interna que siente el empleado al obtener el resultado de su desempeño, la disminución del ausentismo y la rotación son el efecto final de pasar por esas etapas psicológicas.

Gorla, Chinta y Wai (2007), citados en Bohlander (2013) señalan que muchos supuestos surgieron por intentar lograr que el empleado se sienta satisfecho con su trabajo y de esta forma pueda alcanzar la eficiencia.

2.2.2.2 Análisis y descripción de puestos (ADP)

Por lo que se refiere a análisis y descripción de puestos, según investigaciones realizadas por Werther y Davis (2008), Alles (2009), Snell y Bohlander, (2013), definen el análisis de puestos como el proceso de recopilar información de un determinado puesto, el cual incluye qué hace, cómo lo hace, porqué lo hace y de qué manera lo hace para que el colaborador se desempeñe con éxito en su puesto de trabajo. Hay que mencionar, además que se

recaba información sobre las condiciones en que se va a desempeñar el puesto, es necesario contar con las competencias, conocimientos, habilidades, y experiencias necesarias que requiere el puesto, así como la interacción con los demás puestos que sea necesario para ejecutar bien las actividades. Asimismo, la información recabada acerca de los aspectos mencionados para elaborar el contenido del puesto se debe evaluar y organizar según el nivel de importancia.

Para ello, el analista de los puestos se basa también en el organigrama de la empresa, y debe estar involucrado con los procedimientos, estrategias y forma de operar dicha organización para que los puestos descritos sean de utilidad. Por último, cabe mencionar que estos autores consideran al análisis de puestos como el primer paso para pasar luego a la descripción de puestos a excepción de Chiavenato (2009).

Si bien es cierto, tanto Fernández (2007) y Chiavenato (2009) expresan que el análisis de puestos (APT) es un proceso de identificación de un puesto de manera sistemática o detallada, descomposición del puesto en unidades, es decir, las tareas que implica, la recopilación de información del entorno del puesto de trabajo, los requerimientos de este, las condiciones físicas y mentales que implica el desempeño del puesto.

Para Fernández (2007) el análisis de puestos va más allá de todo lo mencionado anteriormente, sino que también implica evaluar las tareas del puesto como los movimientos y acciones que se necesita para llevar a cabo el puesto. Asimismo este autor menciona que no es correcto que otros autores mencionen en sus investigaciones que primero se empieza describiendo el

puesto sino más bien analizando el puesto para luego describirlo.

Con respecto a la descripción del puesto (DPT), es la declaratoria redactada del contenido del puesto de trabajo en un documento, es decir la información sobre las funciones que requiere el puesto, las responsabilidades que implica, las competencias que requiere dicho puesto, la autoridad o mando y el tipo de pago que este implica para desempeñarlo adecuadamente, empezando por las partes que implican dicho contenido, los cuales son: título del puesto, actividades o funciones, responsabilidades, autoridad y condiciones en las que se ejecutará. Para realizar la DPT se debe seguir un protocolo previamente, el cual se definió después del APT, así mismo no es necesario que se consigne las especificaciones del puesto, pero por lo general se encuentra en las descripciones de puestos. (Alles, 2009, Chiavenato, 2009, Snell y Bohlander, 2013)

2.2.2.3 Modelos de descripción cargos

Según Sánchez (1993), citado en Zayas (2012) establece que todo descriptor de puesto está determinado por ciertos aspectos que deben estar incluidos y que son relevantes para tener en cuenta al momento de describir los cargos. Para ello, mencionó los siguientes aspectos a considerar : Nombre o título del puesto, Funciones o actividades, relaciones corporativas, misión u objetivo del puesto, responsabilidades del puesto, experiencia, nivel de educación, edad, nivel de autoridad y la dependencia jerárquica que cubre el puesto.

Algo semejante ocurre con Perego y Ricardi (1984) citados en Zayas (2012), los cuales señalan que los aspectos contenidos en el descriptor de puesto son los siguientes: la denominación o título del puesto, el código de clasificación del cargo, detalle de los materiales, maquinarias y/o equipos a utilizarse en el puesto, tiempo

que se necesita para aprender a desempeñar dicho puesto, la modalidad de pago, el horario de trabajo y algunas circunstancias especiales que puedan ocurrir durante la ejecución del puesto. Asimismo, estos autores señalaron que es importante también incorporar otros aspectos del trabajador como los modales, sexo, edad, la educación, sus características físicas y experiencia.

Mientras que Dessler (1994), citado en Zayas (2012) indicó que a pesar de que no existe un formato de descriptor de puesto estructurado o predeterminado, se puede notar que por lo general en la mayoría de descriptores de puesto contienen los siguientes aspectos: identificación del puesto, el extracto del puesto, relaciones del puesto, responsabilidades y/o deberes que este incluye, autoridad, criterios o estándares de desempeño, condiciones de trabajo y las especificaciones del puesto.

2.2.2.3.1 Especificaciones de un cargo o puesto

La especificación de un puesto o cargo alude a la descripción de todos los requerimientos físicos y mentales que implica para ejecutar de manera exitosa un determinado puesto de trabajo, teniendo en cuenta también las condiciones a desarrollar las actividades del puesto y las responsabilidades que implica dicho puesto. (Chiavenato, 1990, citado en Zayas, 2012)

Inclusive Zayas (2012) señalo que las especificaciones de un puesto han venido sufriendo transformaciones por lo que ahora se considera también las competencias y o habilidades del puesto. Estas competencias y/o habilidades van a ayudar a lograr el cumplimiento de la misión u objetivo del puesto. Además, cabe mencionar que para detallar las especificaciones del puesto se toma como base las responsabilidades u obligaciones, funciones,

condiciones de trabajo entre otros aspectos que implica el descriptor para la adecuada especificación del puesto, que finalmente será la base para el buen proceso de selección para un puesto de trabajo.

2.2.2.4. Métodos para la recolección de información

Se han planteado diversas investigaciones con respecto a este punto, los cuales los autores Fernández (2007), Alles (2009), Chiavenato (2009), Snell y Bohlander (2013), Torres y Jaramillo (2014) plantean los siguientes métodos para recopilar información:

El cuestionario es uno de los métodos para recopilar información, los cuales contienen preguntas relacionadas al puesto que ocupa el empleado. En este cuestionario el ocupante del puesto detalla las obligaciones y responsabilidades que implica su puesto. Este método es más accesible para reunir información porque tiene un bajo costo a diferencia de las entrevistas. Para facilitar el llenado del cuestionario es importante que estos sean bien estructurados o esquematizados, es decir, deben estar bien elaborados, basándose en un protocolo, puesto que deben responder preguntas sobre qué se realiza, como se realiza, porque se realiza y en qué circunstancias se realiza las actividades del puesto que se ocupa.

Además, este método no solo es respondido por la persona que ocupa el puesto, sino también por el gerente o jefe, pero por separado, es decir, los empleados no tienen ayuda de nadie más que de ellos mismos para llenar dicho cuestionario. (Bohlander, 2013)

A diferencia de Chiavenato (2009) que sí menciona que también el empleado y el supervisor o jefe se pueden juntar para resolver juntos el cuestionario. Cabe recalcar

que los métodos de recolección de datos implican que la organización disponga tiempo, y se realicen pruebas piloto antes de aplicar el cuestionario en sí.

La entrevista es el método más utilizado para escoger información de un determinado puesto. Para ello, se prepara un listado de preguntas para usarlo como guía al momento de realizar la entrevista.

Para Alles (2009) y Chiavenato (2009) la entrevista se divide en tres tipos de entrevista, las cuales son: entrevistas individuales, es decir, son las entrevistas a cada empleado. Las entrevistas grupales, que son las que se realizan a un grupo de empleados que ejecutan un mismo puesto y por último la entrevista a los jefes, gerentes o supervisores, puesto que también son los que conocen el puesto que desempeñan sus empleados.

El método de la observación, consiste en observar las actividades que realiza el empleado en su puesto de trabajo, para lo cual Bohlander (2013) menciona que se debe usar un formato estandarizado para apuntar sobre lo que se observa. Asimismo, Chiavenato (2009) alude que este método usualmente se utiliza para trabajos repetitivos, trabajos que son fáciles de observar, porque de lo contrario este método no sería tan efectivo para una buena recopilación de información. Finalmente, el método mixto, que señala Alles (2009) es la composición de dos métodos de los mencionados líneas arriba.

Los Diarios, llamados también bitácoras, planteado por Bohlander (2013), Torres y Jaramillo (2014) mencionan que este método se utiliza para que el empleado apunte en su diario todas las actividades que realiza en su puesto de trabajo. Esto se da por lo general cada hora o media hora y por una duración de cuatro semanas generalmente. Para llevar a cabo esto se le debe decir al ejecutor del puesto

que debe llevar un registro de anotaciones en un cuaderno, donde por lo menos realice de uno a dos hojas por día.

Torres y Jaramillo (2014) hacen mención a los comités como un método más para recolectar información, pero esto se da cuando la empresa todavía no cuenta con el personal para ocupar los puestos ni con profesionales o analistas en el diseño de los puestos, es decir, cuando la empresa se encuentra en la época del diseño de sus puestos. Por ello, se crean estos comités con personas expertas en los puestos a diseñar, para que así aporten sus conocimientos, describiendo lo que se requiere para diseñar el puesto.

Por otra parte, Bohlander (2013) indica que existen cinco métodos para analizar los puestos de trabajo, pero de forma cuantitativa, aparte de las otras propuestas líneas arriba. Para empezar propone el sistema de análisis funcional, el cual se basa en tener un inventario de funciones del puesto, donde estos se medirán según el grado de importancia, por lo que se debe consignar todas las actividades que se realiza así como las coordinaciones que implica el puesto de trabajo.

Luego, presenta al sistema de cuestionario para analizar el puesto de trabajo el cual es un cuestionario con 200 tareas y determina con una escala de cinco puntos que tan cerca están estas tareas del desempeño de un determinado puesto. Este cuestionario viene desarrollándose desde 1970 por lo que al ser un enfoque cuantitativo permite que sea medible y realizar datos estadísticos con respecto al puesto. Este cuestionario no debe resolverse por los empleados estando solo, sino que deben contar con la ayuda de un analista de puesto.

El método del incidente crítico es otro método cuantitativo para recopilar y analizar información. Este

método hace referencia a la evaluación de las conductas, ya sean positivas y/o negativas. El principal objetivo de este método identifica las tareas en base a los deberes, responsabilidades y actitudes que el empleado debe desempeñar con éxito su puesto de trabajo. Para esto se plantea que se puede recopilar información a través de entrevistas a los empleados y gerentes. Luego de recabar toda la información se separan las tareas más importantes en enunciados. Después de enunciar las tareas importantes, las cuales generalmente son 5 a 10 oraciones importantes identificadas, deben estar claramente redactadas. Cabe señalar que este método es muy importante para el autor, debido a que ayuda al analista de puestos a identificar las actitudes que se necesita para desempeñar con éxito el puesto que corresponde.

Otro de los métodos cuantitativos es el método de análisis de inventario de tareas, el cual ayuda al analista de puestos a detallar todas las tareas de todos los puestos de la organización. Dicho de otra manera, es una lista donde se detalla las tareas que implica todos los puestos para después realizar encuestas de determinados puestos y aplicarlos al empleado seleccionado para determinado puesto. Este método tiene como finalidad informar la importancia del puesto, las tareas que se realizan, la frecuencia para realizar las tareas, así como el tiempo invertido en la ejecución del puesto de trabajo.

Por último, el método basado en el análisis por competencias consiste en la recolección de información sobre las competencias de los empleados. Este análisis se da generalmente cuando la empresa opera en un entorno dinámico, más no, estable. Por ello, las empresas deben contratar empleados clave para la organización, que puedan desempeñarse con éxito en el puesto haciendo uso de sus capacidades y conocimientos. Hay que recalcar que este enfoque es muy diferente a los descritos

anteriormente, debido a que este se centra en lo que los colaboradores son capaces de hacer. Este método explica la preocupación sobre mantener actualizado los perfiles de puestos, puesto que si no es así, las organizaciones no podrán enfrentar los cambios constantes y al ser una empresa con entorno dinámico esto es crucial para su desempeño, puesto que dependerá mucho cuanta capacidad cuente sus empleados para desarrollar con éxitos las operaciones de la empresa.

Este análisis no solo se enfoca en las competencias de los empleados sino también en los deberes y responsabilidades. La finalidad de este análisis es identificar las competencias fundamentales de la organización, las cuales hará que la organización consiga el éxito. Estas competencias las podemos analizar a través de entrevistas, realizando encuestas a todos los empleados y gerentes y/o realizando grupos de discusión para lanzar temas relacionadas a las competencias, ya sea habilidades comunicativas, capacidad para adaptarse a los cambios, entre otros.

2.2.3. Gestión por Competencias

En el 2009, Alles interpretó a la gestión por competencias como un método o modelo que se aplica en organizaciones y que a la vez está compuesta de las buenas prácticas en tema de recursos humanos, clarificando que este es un tema que viene dándose de hace muchos años y que no es un tema de moda, sino que ha venido sufriendo muchos cambios para acoplarse a los cambios que se vienen dando el día de hoy en las organizaciones.

Según Senlle (2009) enunció que la gestión por competencias implica la elaboración de un modelo basado en competencias para la organización, mediante un análisis por competencias. De esta manera, se podrá definir los procesos en base a las competencias de cada

puesto requerido y por ende la gestión de las personas por competencias. Para llevar a cabo este modelo implica generar los perfiles por competencias para los diferentes puestos de trabajo, lo cual contribuiría con el proceso de evaluación de rendimiento o desempeño del empleado en base a las competencias requeridas. Así también implica la importancia para otros subsistemas de recursos humanos como la selección del personal, además de realizar programas de desarrollo de competencias en caso de haberse encontrado deficiencia de estas en el personal.

Más adelante, en el 2013, Jiménez detalla a la gestión por competencias como la “gestión del conocimiento” y para ello se debe saber gestionar a las personas, sabiendo los conocimientos y/o capacidades con las cuales estas cuentan para un mejor desempeño de la empresa. Este autor brinda un ejemplo para clarificar mejor el significado de lo que realmente implica gestionar por competencias. En su ejemplo, menciona lo siguiente: “*De nada sirve disponer de un telescopio si no se sabe de astrología, salvo para decorar un rincón*”. (p.224). Dicho esto, hace referencia a la mayoría de organizaciones que se sacrifican por contar con la mejor tecnología, pero está arrinconada en algún lugar de la empresa, sin ser usado y todo debido a la falta de competencia de su personal. De esta manera, es importante la competencia del conocimiento, por ende las empresas deben saber gestionar estos conocimientos de manera correcta con las personas correctas.

2.2.3.1 Competencias

Gardner (1995), citado en Gutiérrez (2009), definió a las competencias como la capacidad que tiene una persona para enfrentarse ante un determinado problema, donde además generaría un conocimiento nuevo. Dicho de otra manera, es la capacidad para hacer frente a problemas, con el poder de solucionarlos y dar un valor agregado con la generación de nuevos conocimientos. Para lograr esta capacidad intervienen tres componentes, los cuales son el individuo, el contexto o lugar y la especialidad. Dicho esto, se da cuando estos se interrelacionan y contribuyen al desarrollo de la

competencia, haciendo que el individuo integre sus habilidades propias o innatas y las interrelacione con las diferentes áreas del conocimiento.

Según Jiménez (2013) expresa que las competencias están compuestas por unidades de conocimientos, los cuales guardan concordancia con la forma de ser, la forma de pensar y hasta la forma de actuar de una persona. Es por ello que son valiosos para que la empresa pueda alcanzar el éxito. Estas competencias es un acumulado de habilidades, aptitudes, conocimientos que tiene un individuo para que pueda obtener un alto desempeño en lo que realiza o en lo que hace. Es lo que hace que la persona pueda desempeñarse bien. Por lo tanto, son características de una persona que se encuentra en las personas y que de no contar con estas no hay competencias.

Para Alles (2009) el término competencia alude a las características que tienen las personas y que repercuten en la forma de actuar de la persona, en otras palabras, en el acontecimiento del comportamiento de la persona, los cuales generarían un alto desempeño en su puesto de trabajo.

2.2.3.2 Tipos de competencias

Según Gutiérrez (2009) establece que las competencias genéricas son las competencias que todo profesional debe contar, los cuales incluyen competencias como el trabajo en equipo, la habilidad para la resolución de problemas, entre otros.

Mientras que Alles (2009) establece que las competencias genéricas son las competencias que debe tener toda la organización, es decir, en palabras de la autora son conocidas como competencias cardinales. Dicho de otra forma, son las competencias con las que una organización se identificaría, puesto que estas competencias son establecidas por el mando alto hacia todos los niveles. Por

ende, al mencionar esto se puede notar que estas competencias son las competencias de la empresa en sí misma y pretenden alcanzar la visión que tiene una determinada organización.

Alles (2009) establece que así como existen competencias genéricas o cardinales, los cuales son con las que la organización se identifica. También hace mención sobre las competencias específicas, es decir, son las competencias que le corresponde a cada puesto de trabajo. Dicho de otra manera, es la competencia que especifica la ejecución de tareas llevada a cabo de manera exitosa. Por tanto, solo se aplica a determinados cargos, puestos, áreas o niveles de la organización.

Alles (2009) y Gutierrez (2009) señalan que las competencias gerenciales se refieren a todos aquellos que tengan un cargo superior en una organización. Dicho de otra forma, todo aquel que tenga un personal a cargo deberá poseer este tipo de competencia, debido a que son quienes serán responsables de resolver problemas referidos con la dirección y /o manejo del negocio.

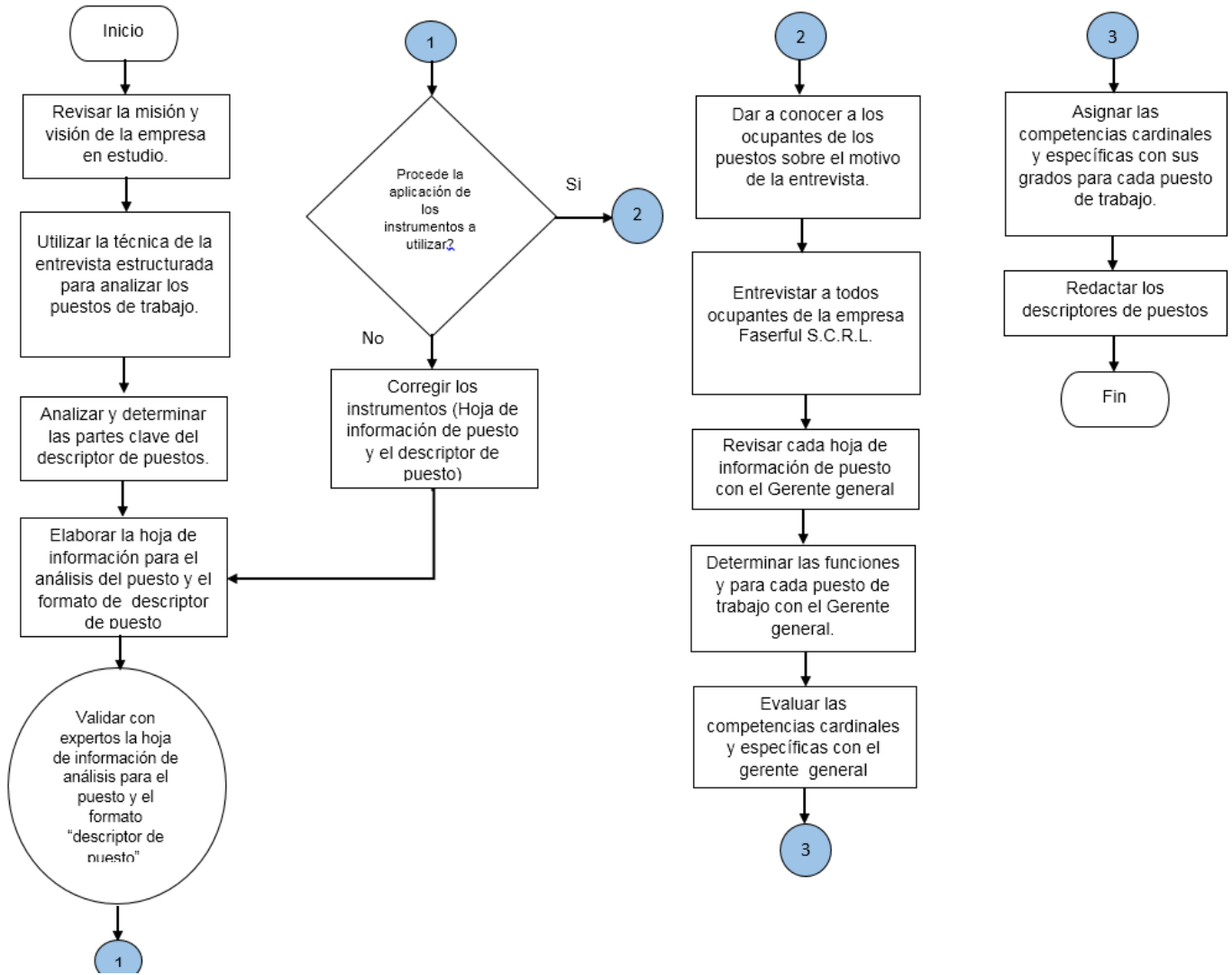
2.3. Definición de términos básicos

- **Diseño de puesto:** Es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.
- **Manual de organización y funciones (MOF):** es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene, esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.
- **Evaluación de desempeño:** Proceso para determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.
- **Perfil de puesto:** Son los requisitos necesarios para cubrir un puesto. Algunos de ellos son: edad, sexo, estado civil, escolaridad, habilidades especiales, manejo de herramientas requeridas, tipo de experiencia necesaria, aspectos intelectuales y psicológicos. Estos requisitos son exclusivos por puesto. Cuando los perfiles están bien elaborados, contribuyen a una selección más adecuada. Es recomendable que las organizaciones tengan en su manual de selección los perfiles para cada uno de los puestos.
- **Administración de recursos humanos (ARH):** Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y retienen el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral eficaz.
- **Recurso Humano:** Grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los logros de la empresa.
- **Desempeño laboral:** Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

- **Competencia:** Características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.
- **Capital intelectual:** Se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan ventaja competitiva a la organización.
- **Descripción del puesto:** Especificación por escrito que determina y estipula los laborales y otros aspectos del puesto.
- **Selección:** Proceso mediante el cual se elige a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o proyectados.
- **Reclutamiento:** Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a uno para ofrecerle el empleo.
- **Compensación:** Consiste de 3 componentes principales. La compensación directa comprende los sueldos y los salarios, incentivos, bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta comprende los beneficios proporcionados por los empleadores, y la compensación no monetaria incluye los programas de reconocimiento a los asalariados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, ambiente de trabajo, y horas de trabajo flexibles para dar cabida a las necesidades personales.
- **Capacitación:** Se entiende por capacitación aquellas actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso- que en la actualidad puede realizarse bajo la modalidad presencial o virtual-, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades.

CAPÍTULO 3. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

Gráfico Nº 9: Diagrama de procesos para la elaboración del diseño de puestos bajo un modelo basado en competencias para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en el año 2018.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la misión y visión propuesta para FASERFUL S.R.L.

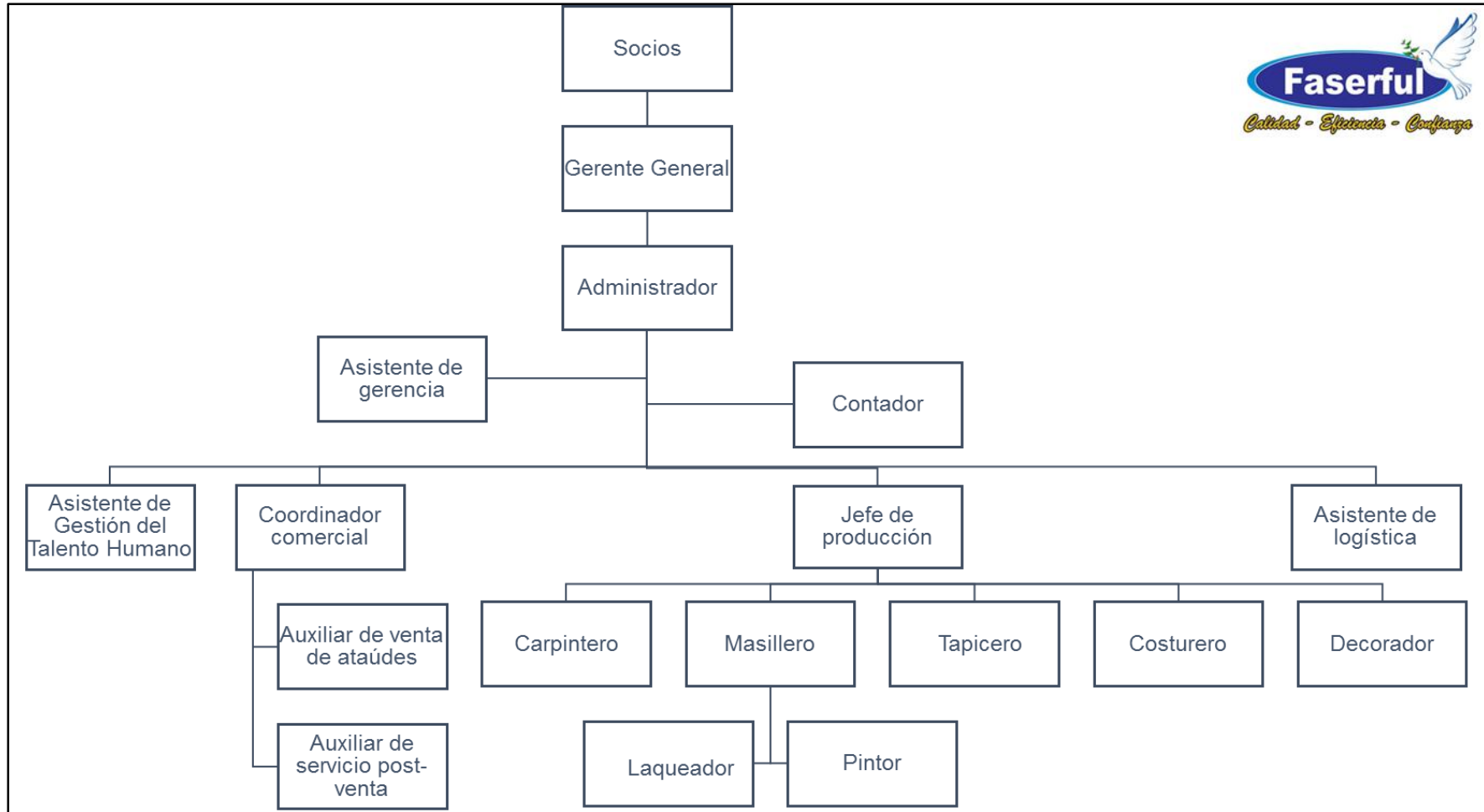
Misión:

“Somos un grupo familiar empresarial líder en fabricación de ataúdes y servicios funerarios a nivel nacional, innovador y con proyección de futuro, que sustente su crecimiento en valores como la honestidad, el trabajo en equipo y la responsabilidad, manteniendo una excelente comunicación entre sus miembros”.

Visión:

“Nuestra visión es convertirnos en un modelo empresarial familiar líder y comprometido en la fabricación de ataúdes; asistiendo con calidad humana y personalizada a las familias que atraviesan por los conflictos que provoca la pérdida de un ser querido.”

Gráfico N° 10: Organigrama propuesto





Fuente: Elaboración propia


3.1. Elaboración de los perfiles de puestos de trabajo para FASERFUL S.R.L.:


A continuación, se describen todos los puestos de trabajo en el formato de descriptor de puesto.


 MANUAL DE FUNCIONES						
CÓDIGO: SEC-AD ÁREA: Administrativo	FECHA: 07/05/18 PÁG: 1/4					
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS						
I. IDENTIFICACIÓN						
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE INMEDIATO: PUESTO(S) AL QUE REPORTA: PUESTO(S) QUE LE REPORTAN: HORARIO DE TRABAJO:	<table border="1"> <tr><td>Secretaria</td></tr> <tr><td>Gerente General</td></tr> <tr><td>Gerente General</td></tr> <tr><td>Todos los puestos</td></tr> <tr><td>L-V: 8-5pm y Sábados: 8 a1pm</td></tr> </table>	Secretaria	Gerente General	Gerente General	Todos los puestos	L-V: 8-5pm y Sábados: 8 a1pm
Secretaria						
Gerente General						
Gerente General						
Todos los puestos						
L-V: 8-5pm y Sábados: 8 a1pm						
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO						
Asistir al gerente general con la documentación necesaria para los fines correspondientes, ocupándose de velar por la buena atención de los clientes externos e internos de la empresa.						
III. PERFIL						
1) FORMACIÓN BÁSICA						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>MÍNIMO</th> <th>DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Educación superior técnica completa en administración.</td> <td>Educación superior universitaria completa en administración.</td> </tr> </tbody> </table>	MÍNIMO	DESEABLE	Educación superior técnica completa en administración.	Educación superior universitaria completa en administración.		
MÍNIMO	DESEABLE					
Educación superior técnica completa en administración.	Educación superior universitaria completa en administración.					
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>MÍNIMO</th> <th>DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Asistente de planeamiento</td> <td>Asistente de gerencia</td> </tr> </tbody> </table>	MÍNIMO	DESEABLE	Asistente de planeamiento	Asistente de gerencia		
MÍNIMO	DESEABLE					
Asistente de planeamiento	Asistente de gerencia					
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS						
Ofimática: Microsoft Word intermedio Microsoft Excel avanzado						
4) EXPERIENCIA REQUERIDA						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>MÍNIMO</th> <th>DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>De 0 a 1 año</td> <td>1 a 3 años</td> </tr> </tbody> </table>	MÍNIMO	DESEABLE	De 0 a 1 año	1 a 3 años		
MÍNIMO	DESEABLE					
De 0 a 1 año	1 a 3 años					

 <p>Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i></p>	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>								
<p>CÓDIGO: SEC-AD ÁREA: Administrativo</p>	<p>FECHA: 07/05/18 PÁG: 2/4</p>								
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS									
III. CAPACIDADES									
1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:									
<p>COMPETENCIAS GENERALES</p> <p>* Será aplicable a toda la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación <p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y organización • Conocimientos Técnicos • Tolerancia a la presión del trabajo • Iniciativa 	<p>GRADO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">D</td></tr> </table>	A	C	C	C	A	B	A	D
A									
C									
C									
C									
A									
B									
A									
D									
2) ESFUERZOS FÍSICOS:									
<p>Destrezas de manos para la digitación veloz.</p> <p>Fuerza de brazos para el movimiento de cajas de archivos o afines.</p> <p>Agudeza visual para leer documentos, bases del Estado, contratos y afines.</p>									
IV. CONDICIONES DE TRABAJO									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	No requiere								
REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR:	No requiere								
CLASIFICACIÓN DE LICENCIA:	No requiere								
<p>AMBIENTE DE TRABAJO:</p> <p>El trabajo se ejecuta en oficina, buena iluminación, temperatura conveniente, infraestructura buena e higiene regular.</p>									

 <p>Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i></p> <p>CÓDIGO: SEC-AD ÁREA: Administrativo</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES</p> <p align="right">FECHA: 07/05/18 PÁG: 3/4</p>
<p align="center">PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS</p>	
<p align="center">V. RESPONSABILIDADES</p>	
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS • Es responsable de Herramientas, máquinas y/o aparatos</p> <p>DINERO: Suma máxima de S/15,000</p> <p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Manejo de información y/o documentos confidenciales como facturas, guías de remisión, cheques, claves bancarias.</p>	
<p align="center">VI. TIPO DE RELACIÓN</p>	
<p>RELACIÓN EXTERNA</p>	
<p>Debe relacionarse con los proveedores para solicitar pedidos y coordinar sobre abonos.</p> <p>Debe relacionarse con los clientes para realizar cobros y dar seguimiento a la mercadería.</p> <p>Debe relacionarse con instituciones públicas para reportar averías y/o fallas técnicas sobre los servicios básicos de la empresa.</p> <p>Debe relacionarse con el SEACE para absolver dudas o consultas relacionadas a los procesos de selección del Estado.</p>	
<p>RELACIÓN INTERNA</p> <p>Debe relacionarse con el puesto de Auxiliar contable para la correcta y entrega a tiempo de los documentos para contabilidad</p> <p>Debe relacionarse con el puesto de gerente general para la debida entrega de reportes semanales y mensuales.</p> <p>Debe relacionarse con el puesto de jefe de producción para coordinar los pedidos programados.</p>	

 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>	<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>																				
CÓDIGO: SEC-AD ÁREA: Administrativo	FECHA: 07/05/18 PÁG: 4/4																				
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS																					
VII.FUNCIONES																					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Redactar las facturas, guías, órdenes de pedido, órdenes de compra y afines todos los días 2. Llevar un control de caja interna todos los días. 3. Ingresar los reportes de producción al sistema de control de inventario todos los días. 4. Ingresar los movimientos bancarios todos los días. 5. Ingresar las facturas de ventas de los clientes al estado de cuenta del cliente todos los días. 6. Enviar y recepcionar los e-mails todos los días. 7. Realizar llamadas telefónicas todos los días. 8. Realizar trámites al menos una vez por semana 9. Archivar los documentos y afines todos los días. 10. Cancelar las facturas e ingresar al estado de cuenta de clientes todos los días. 11. Elaborar las bases para los procesos de selección en licitaciones públicas al menos una vez al mes. 12. Realizar el seguimiento a las órdenes de pedido todos los días. 13. Realizar la limpieza de su espacio de trabajo todos los días. 14. Realizar compras de útiles de oficina al menos cada dos meses. 15. Elaborar un reporte de deudas al menos una vez al mes. 16. Atender de manera presencial a los clientes y/o familiares de sepelios al menos una vez al mes. 17. Recepcionar y entregar materiales a las demás áreas de producción al menos una vez por semana. 18. Elaborar rótulos y/o formatos designados para archivadores, materiales y afines al menos una vez por semana. 19. Actualizar y forrar los archivadores, cuadernos y afines al menos una vez por semana. 20. Brindar información a las demás áreas de producción todos los días. 21. Entregar y recepcionar las herramientas con los registros con control de herramientas al menos cada dos meses 22. Realizar la limpieza de los servicios higiénicos del área administrativa al menos una vez al mes. 23. Realizar pagos mediante cheque y/o efectivo al personal de forma al menos una vez cada quince días. 24. Entregar comunicados al personal al menos una vez al mes. 25. Solicitar las constancias de fiel cumplimiento al menos una vez al mes. 26. Dialogar y coordinar con entidades del Estado todos los días. 																					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 20%;">NOMBRES Y APELLIDO</th> <th style="width: 20%;">CARGO</th> <th style="width: 20%;">FIRMA</th> <th style="width: 20%;">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">ELABORADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">REVISADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">APROBADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA	ELABORADO POR					REVISADO POR					APROBADO POR				
	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA																	
ELABORADO POR																					
REVISADO POR																					
APROBADO POR																					

 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>					
CÓDIGO: ACON-AD ÁREA: Administración	FECHA: 07/05/18 PÁG: 1/4					
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS						
I. IDENTIFICACIÓN						
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE INMEDIATO: PUESTO(S) AL QUE REPORTA: PUESTO(S) QUE LE REPORTAN: HORARIO DE TRABAJO:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Asistente contable</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Gerente General</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Gerente General</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Secretaria</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">L-V: 8-5pm y Sábados: 8 a 1pm</td></tr> </table>	Asistente contable	Gerente General	Gerente General	Secretaria	L-V: 8-5pm y Sábados: 8 a 1pm
Asistente contable						
Gerente General						
Gerente General						
Secretaria						
L-V: 8-5pm y Sábados: 8 a 1pm						
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO						
Registrar diariamente todos los movimientos contables, a fin de que brinde información actualizada y correcta de los programas y documentos contables.						
III. PERFIL						
1) FORMACIÓN BÁSICA						
MÍNIMO	DESEABLE					
Educación superior técnica completa en contabilidad	Educación superior universitaria completa en contabilidad					
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA						
MÍNIMO	DESEABLE					
Practicante contable	Asistente de contabilidad y auditoría					
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS						
Ofimática: Microsoft Word intermedio Microsoft Excel intermedio Paquete informático: Siscont intermedio						
4) EXPERIENCIA REQUERIDA						
MÍNIMO	DESEABLE					
De 1 a 3 años	De 3 a más años					

 <p>Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i></p>	<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>								
<p>CÓDIGO: ACON-AD ÁREA: Administración</p>	<p>FECHA: 07/05/18 PÁG: 2/4</p>								
<p>PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS</p>									
<p>III. CAPACIDADES</p>									
<p>1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:</p>									
<p>COMPETENCIAS GENERALES</p> <p>* Será aplicable a toda la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación <p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y organización • Conocimientos técnicos • Tolerancia a la presión del trabajo • Iniciativa 	<p>GRADO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">D</td></tr> </table>	A	C	C	C	A	B	A	D
A									
C									
C									
C									
A									
B									
A									
D									
<p>2) ESFUERZOS FÍSICOS:</p> <p>Destrezas de manos para la digitación veloz. Agudeza visual para leer documentos contables y/o financieros como estados financieros, y documentos afines.</p>									
<p>IV. CONDICIONES DE TRABAJO</p>									
<p>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:</p> <p>REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR:</p> <p>CLASIFICACIÓN DE LICENCIA:</p> <p>AMBIENTE DE TRABAJO:</p>	<p>No requiere</p> <p>No requiere</p> <p></p> <p>El trabajo se ejecuta en oficina, buena iluminación, temperatura conveniente, infraestructura buena e higiene regular.</p>								



MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: ACON-AD

FECHA: 07/05/18

ÁREA: Administración

PÁG: 3/4

PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

V. RESPONSABILIDADES

MATERIALES Y/O EQUIPOS

- Es responsable de

Herramientas, máquinas y/o aparatos.

DINERO: una suma máxima de S/2,000

INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:

Manejo de información y/o documentos confidenciales.

VI. TIPO DE RELACIÓN

RELACIÓN EXTERNA


Debe relacionarse con los proveedores para solicitar pedidos y coordinar sobre abonos.


Debe relacionarse con la SUNAT para realizar consulta y/o dudas.


Debe relacionarse con el contador para coordinar sobre la información de las declaraciones juradas, y la información a ingresar al sistema contable Siscont.

RELACIÓN INTERNA


Debe relacionarse con el puesto de secretaria para coordinar sobre cancelaciones de facturas, pago a proveedores, fechas y eventos de cumpleaños de los miembros de la empresa (organización de eventos de cumpleaños)


 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>	<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>																				
CÓDIGO: ACON-AD ÁREA: Administración	FECHA: 07/05/18 PÁG: 4/4																				
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS																					
VII.FUNCIONES																					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ordenar las facturas de compra- venta y afines todos los días. 2. Descargar las detracciones de las facturas de compras de acuerdo a su vencimiento al menos una vez al mes. 3. Ingresar las facturas de compras, ventas, percepciones, retenciones y otros comprobantes afines al programa Siscont todos los días. 4. Ingresar las cancelaciones de todos los comprobantes y/o afines al sistema contable todos los días. 5. Declarar las AFPs de acuerdo a la fecha de vencimiento al menos una vez al mes. 6. Realizar las liquidaciones de las facturas de compras y facturas de ventas para la declaración de libros electrónicos al menos una vez al mes. 7. Declarar el sistema PDT y PLAME al menos una vez al mes. 8. Provisionar los préstamos y sus pagos al sistema contable aproximadamente al menos una vez a la quincena. 9. Ordenar los archivos de pagos y afines todos los días. 10. Provisionar los pagos de planilla al sistema contable Siscont al menos una vez al mes. 11. Analizar las cuentas del sistema contable siscont al menos una vez a la semana. 12. Controlar el horario de la limpieza de los servicios higiénicos del área de producción una vez al mes. 13. Realizar la limpieza de su espacio de trabajo todos los días. 14. Realizar trámites al menos una vez por semana. 15. Atender a los dolientes al menos una vez al mes. 16. Realizar el asentamiento de las partidas de defunción al menos una vez al mes. 17. Realizar pagos de los servicios básicos una vez al mes. 18. Realizar compras para el área de oficina una vez al mes. 19. Verificar y darle seguimiento a los expedientes de Essalud y/o contratos todos los días. 20. Redactar facturas, guías y ordenes de compras al menos una vez al mes. 21. Cancelar facturas en el sistema siscont, archivándolos con voucher todos los días. 23. Atender el intercomunicador todos los días. 																					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 20%;">NOMBRES Y APELLIDO</th> <th style="width: 20%;">CARGO</th> <th style="width: 20%;">FIRMA</th> <th style="width: 20%;">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">ELABORADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">REVISADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">APROBADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA	ELABORADO POR					REVISADO POR					APROBADO POR				
	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA																	
ELABORADO POR																					
REVISADO POR																					
APROBADO POR																					


 <p>Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i></p>		<p>MANUAL DE FUNCIONES</p>	
CÓDIGO: COOR-AD		FECHA: 07/05/18	
ÁREA: Administración		PÁG: 1/4	
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
I. IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL PUESTO:		Coordinador de servicios funerarios	
JEFE INMEDIATO:		Jefe de ventas y marketing	
PUESTO(S) AL QUE REPORTA:		Jefe de ventas y marketing	
PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:		No tiene	
HORARIO DE TRABAJO:		L-V: 8-5pm y Sábados: 8 a 1pm	
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO			
Captar, coordinar y verificar el debido cumplimiento de la atención de los servicios funerarios.			
III. PERFIL			
1) FORMACIÓN BÁSICA			
MÍNIMO		DESEABLE	
Educación superior universitaria incompleta en administración y marketing		Educación superior universitaria completa en administración y marketing	
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA			
MÍNIMO		DESEABLE	
Asistente marketing y ventas		Dirección estratégica en marketing y ventas	
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS			
Ofimática: Microsoft Word Intermedio Microsoft Excel intermedio			
4) EXPERIENCIA REQUERIDA			
MÍNIMO		DESEABLE	
De 1 a 3 años		De 3 a más años	

 <p>Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i></p>	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>								
<p>CÓDIGO: COOR-AD ÁREA: Administración</p>	<p>FECHA: 07/05/18 PÁG: 2/4</p>								
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS									
III. CAPACIDADES									
1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:									
<p>COMPETENCIAS GENERALES</p> <p>* Será aplicable a toda la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación <p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación eficaz • Conocimiento de la industria y el mercado • Influencia y negociación • Relaciones públicas 	<p>GRADO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> </table>	A	C	C	C	A	B	B	B
A									
C									
C									
C									
A									
B									
B									
B									
2) ESFUERZOS FÍSICOS:									
<p>Destrezas de manos para una buena redacción de documentos y/o contratos con el cliente. Agudeza visual para tener mayor contacto con el cliente, mostrando seguridad en trato con este. Agudeza auditiva para lograr una comunicación eficaz y escucha activa.</p>									
IV. CONDICIONES DE TRABAJO									
<p>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:</p> <p>Por lo menos se requiere tener una disponibilidad para viajar dos veces al año.</p> <p>REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR:</p> <p>CLASIFICACIÓN DE LICENCIA:</p> <p>AMBIENTE DE TRABAJO:</p>	<p>Si requiere</p> <p>Si requiere</p> <p>A1</p> <p>El trabajo se ejecuta en oficina y campo. El trabajo en oficina es poco frecuente, buena iluminación, temperatura conveniente, infraestructura buena e higiene regular, Mientras que en campo se tendrá que adecuar a los cambios climáticos y el espacio donde tenga lugar las negociaciones, por lo general presentan una ambiente grato.</p>								


		<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>
<p><i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i></p>		
CÓDIGO:	COOR-AD	FECHA: 07/05/18
ÁREA:	Administración	PÁG: 3/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS		
V. RESPONSABILIDADES		
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de <p>Equipos de cómputo y útiles de oficina</p> <p>DINERO: suma máxima de S/20,000</p> <p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</p> <p>Manejo de información y/o documentos confidenciales Cotizaciones Cartas Comprobantes Base de datos de clientes Precios</p>		
VI. TIPO DE RELACIÓN		
RELACIÓN EXTERNA		
<p>Debe relacionarse con las funerarias para coordinar los pedidos de ataúdes.</p> <p>Debe relacionarse con comisarías en el puesto de Dirincri / Homicidios para realizar trámites de sepelios.</p> <p>Debe relacionarse con los dolientes o familiares del fallecido para la coordinación de los trámites de sepelio</p>		
RELACIÓN INTERNA		
<p>Debe relacionarse con el puesto de secretaria para hacerle seguimiento a los servicios que se atendieron</p>		

	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>																
<p>CÓDIGO: COOR-AD</p> <p>ÁREA: Administración</p>	<p>FECHA: 07/05/18</p> <p>PÁG: 4/4</p>																
<p>PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS</p>																	
<p>VII.FUNCIONES</p>																	
<ol style="list-style-type: none"> 1.Coordinar y verificar en todo momento desde que se cierra el contrato hasta culminar con el entierro al menos una vez a la semana. 2.Coordinar con la familia los trámites posteriores de la documentación del fallecido al menos una vez a la semana. 3.Envíar a los clientes vía whatsapp vía correo paquetes de sepelio al menos una vez a la semana. 4.Cuidar de que los documentos como el certificado médico, y el acta de defunción lleguen a su debido momento al cementerio o al municipalidad con anticipación, previa coordinación al menos una vez a la semana. 5.Coordinar con las servis del alquiler de las carrozas para el despacho del servicio funerario al menos una vez a la semana. 6.Coordinar el transporte para movilizar a la familia al menos una vez a la semana. 7.Realizar trabajo de campo cuando no hay atención en servicios funerarios al menos una vez al mes. 8.Informar al adecuadamente sobre los paquetes de servicios al menos una vez a la semana. 9.Verificar las redes sociales y responder las dudas de los clientes con respecto al tema de servicios funerarios todos los días. 10.Darle seguimiento y actualizar la información en las redes sociales y página web de la empresa todo lo concerniente a servicios funerarios todos los días. 11.Publicar y publicitar los paquetes de servicios a través de las redes sociales y trabajo de campo todos los días. 12. Crear y darle seguimiento al grupo de whatsapp de la funeraria, informando y respondiendo a las preguntas de los clientes todos los días. 13.Realizar cartas de presentación para distribuir las en los hospitales y otros centros relacionados al menos una vez al mes. 																	
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; background-color: #f2f2f2;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">NOMBRES Y APELLIDO</th> <th style="width: 25%;">CARGO</th> <th style="width: 25%;">FIRMA</th> <th style="width: 25%;">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2;">ELABORADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2;">REVISADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f2f2f2;">APROBADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA	ELABORADO POR				REVISADO POR				APROBADO POR			
NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA														
ELABORADO POR																	
REVISADO POR																	
APROBADO POR																	


 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>		<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>
CÓDIGO:	JEVM-AD	FECHA: 07/05/18
ÁREA:	Administración	PÁG: 1/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS		
I. IDENTIFICACIÓN		
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de ventas y marketing	
JEFE INMEDIATO:	Gerente general	
PUESTO(S) AL QUE REPORTA:	Gerente general	
PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:	Coordinador de servicios funerarios	
HORARIO DE TRABAJO:	L-V: 8-5pm y Sábados: 8 a 1pm	
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO		
Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución.		
III. PERFIL		
1) FORMACIÓN BÁSICA		
MÍNIMO	DESEABLE	
Educación superior universitaria incompleta en administración y marketing	Educación superior universitaria completa en administración y marketing	
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA		
MÍNIMO	DESEABLE	
Asistente marketing y ventas	Dirección estratégica en marketing y ventas	
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS		
Ofimática: Microsoft Word Intermedio Microsoft Excel intermedio		
4) EXPERIENCIA REQUERIDA		
MÍNIMO	DESEABLE	
De 1 a 3 años	De 3 a más años	

 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>								
CÓDIGO: JEVM-AD ÁREA: Administración	FECHA: 07/05/18 PÁG: 2/4								
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS									
III. CAPACIDADES									
1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:									
COMPETENCIAS GENERALES * Será aplicable a toda la entidad • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación COMPETENCIAS ESPECIFICAS • Comunicación eficaz • Conocimiento de la industria y el mercado • Influencia y negociación • Relaciones públicas	GRADO <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> </table>	A	C	C	C	A	B	B	B
A									
C									
C									
C									
A									
B									
B									
B									
2) ESFUERZOS FÍSICOS:									
Destrezas de manos para una buena redacción de documentos y/o contratos con el cliente. Agudeza visual para tener mayor contacto con el cliente, mostrando seguridad en trato con este. Agudeza auditiva para lograr una comunicación eficaz y escucha activa.									
IV. CONDICIONES DE TRABAJO									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR: Si requiere Por lo menos se requiere tener una disponibilidad para viajar dos veces al año. REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR: Si requiere CLASIFICACIÓN DE LICENCIA: A1 AMBIENTE DE TRABAJO: El trabajo se ejecuta en oficina y campo. El trabajo en oficina es poco frecuente, buena iluminación, temperatura conveniente, infraestructura buena e higiene regular, Mientras que en campo se tendrá que adecuar a los cambios climáticos y el espacio donde tenga lugar las negociaciones, por lo general presentan una ambiente grato.									

		<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>	
CÓDIGO:	JEVM-AD	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Administración	PÁG:	3/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
V. RESPONSABILIDADES			
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de Equipos de cómputo y útiles de oficina <p>DINERO: suma máxima de S/100,000</p> <p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Manejo de información y/o documentos confidenciales Cotizaciones Cartas Comprobantes Base de datos de clientes Precios</p>			
VI. TIPO DE RELACIÓN			
<p>RELACIÓN EXTERNA</p> <p>Debe relacionarse con las funerarias para coordinar los pedidos de ataúdes. Debe relacionarse con el puesto de Logística del Ministerio de Justicia para informar sobre los avances de los pedidos según contrato. Debe relacionarse con Municipalidades en el puesto de administración para verificar los pagos de sepelios que brinda el Alcalde. Debe relacionarse con comisarías en el puesto de Dirincri / Homicidios para realizar trámites de sepelios. Debe relacionarse con Beneficencias públicas en el puesto de logística y/o abastecimiento para coordinar pedidos, seguimientos de pedidos y cancelaciones de los mismos.</p>			
<p>RELACIÓN INTERNA</p> <p>Debe relacionarse con el puesto de secretaria para hacerle seguimiento a los pedidos que se despacharon.</p>			

	<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>																				
CÓDIGO: JEVM-AD ÁREA: Administración	FECHA: 07/05/18 PÁG: 4/4																				
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS																					
VII.FUNCIONES																					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar las áreas de producción aproximadamente al menos una vez por semana. 2. Realizar llamadas telefónicas aproximadamente todos los días. 3. Recepcionar los pedidos de clientes vía telefónica aproximadamente todos los días. 4. Realizar las coordinaciones con los clientes sobre las características de los pedidos de los clientes todos los días. 5. Realizar trámites de sepelio al menos una vez por semana. 6. Atender a los clientes o familiares de sepelio y/o clientes en general que lleguen a la empresa al menos una vez por semana. 7. Realizar visitas a los clientes y/o empresas para cerrar contratos grandes aproximadamente al menos una vez al mes. 8. Realizar la limpieza de su espacio de trabajo aproximadamente al menos una vez por semana. 9. Controlar el seguimiento de los contratos y/o documentos pendientes de los clientes y/o dolientes al menos una vez por semana. 10. Realizar pedidos a los proveedores al menos una vez por semana. 11. Realizar viajes para cerrar contratos y/o pedidos con clientes de provincia. 12. Participar en licitaciones públicas de venta y/o alquiler de ataúdes cada dos meses. 																					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 20%;">NOMBRES Y APELLIDO</th> <th style="width: 20%;">CARGO</th> <th style="width: 20%;">FIRMA</th> <th style="width: 20%;">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">ELABORADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">REVISADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">APROBADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA	ELABORADO POR					REVISADO POR					APROBADO POR				
	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA																	
ELABORADO POR																					
REVISADO POR																					
APROBADO POR																					

 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>		MANUAL DE FUNCIONES	
CÓDIGO:	GERT-AD	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Administración	PÁG:	1/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
I. IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE GENERAL		
JEFE INMEDIATO:	-		
PUESTO(S) AL QUE REPORTA:	-		
PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:	SEC-AD/ACON-AD/JEVM-AD		
HORARIO DE TRABAJO:	L-V: 8-5pm y Sábados: 8 a1pm		
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO			
Planificar, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar actividades administrativas, comerciales, financieras de la empresa, llevando acabo las actividades delegadas por el consejo directivo.			
III. PERFIL			
1) FORMACIÓN BÁSICA			
MÍNIMO		DESEABLE	
Educación superior universitaria completa		Maestría	
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA			
MÍNIMO		DESEABLE	
Bachiller en administración de empresas		Licenciado en Administración de empresas	
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS			
Ofimática: Microsoft Word Intermedio			
Microsoft Excel intermedio			
Inglés intermedio			
4) EXPERIENCIA REQUERIDA			
MÍNIMO		DESEABLE	
De 1 a 3 años		De 3 a más años	

	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>								
<p>CÓDIGO: GERT-AD</p> <p>ÁREA: Administración</p>	<p>FECHA: 07/05/18</p> <p>PÁG: 2/4</p>								
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS									
III. CAPACIDADES									
1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:									
<p>COMPETENCIAS GENERALES</p> <p>* Será aplicable a toda la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación <p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Vision estratégica • Influencia y negociación • Adaptabilidad-flexibilidad 	<p>GRADO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> </table>	A	C	C	C	A	A	B	A
A									
C									
C									
C									
A									
A									
B									
A									
2) ESFUERZOS FÍSICOS:									
<p>Destrezas de manos para una buena redacción de documentos</p> <p>Agudeza visual para tener mayor contacto con el cliente interno y externo, revisión de documentos.</p> <p>Agudeza auditiva para lograr una comunicación eficaz y escucha activa.</p>									
IV. CONDICIONES DE TRABAJO									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	Sí								
REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR:	No								
CLASIFICACIÓN DE LICENCIA:	No								
<p>AMBIENTE DE TRABAJO:</p> <p>El trabajo se ejecuta en oficina, buena iluminación, temperatura conveniente, infraestructura buena e higiene regular.</p>									

		<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>	
CÓDIGO:	GERT-AD	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Administración	PÁG:	3/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
V. RESPONSABILIDADES			
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de Equipos de cómputo y útiles de oficina <p>DINERO: suma máxima de S/100,000</p> <p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Manejo de información y/o documentos confidenciales</p>			
VI. TIPO DE RELACIÓN			
RELACIÓN EXTERNA			
Debe relacionarse con los clientes, proveedores e instituciones pertinentes para la ejecución de la empresa.			
RELACIÓN INTERNA			
Debe relacionarse con el puesto de secretaria para pedir los informes de cobranzas y deudas por pagar			
Debe relacionarse con el puesto de Jefe de ventas y marketing para pedir los informes de ventas			



Calidad - Eficiencia - Confianza

MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: GERT-AD

FECHA: 07/05/18

ÁREA: Administración


PÁG: 4/4


PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS


VII.FUNCIONES


1. Elaborar informes de planeamiento estratégico para el consejo directivo al menos una vez al mes.
2. Planificar las estrategias de inversión cada 12 meses.
3. Controlar todas las áreas de la compañía al menos una vez por semana
4. Coordinar con los puestos de secretaria y asistente contable para el seguimiento de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, deudas a terceros y análisis de estados financieros al menos una vez al mes.
5. Representar a la empresa en aquellas actividades que le sean delegadas por el consejo directivo al menos una vez al mes.
6. Desarrollar mejora continua en la empresa en cuanto a las actividades de gestión administrativa al menos cada quince días
7. Realizar capacitaciones de gestión administrativa al menos una vez al mes.
8. Velar y hacer cumplir las indicaciones en políticas, reglas, normas y sanciones delegadas por el consejo directivo todos los días.


	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR				
REVISADO POR				
APROBADO POR				


 <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>	<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>
CÓDIGO: ACON-SF ÁREA: Servicios Funerarios	FECHA: 07/05/18 PÁG: 1/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	
I. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE INMEDIATO: PUESTO(S) AL QUE REPORTA: PUESTO(S) QUE LE REPORTAN: HORARIO DE TRABAJO:	Auxiliar funerario - Conductor Coordinador de servicios Coordinador de servicios - L-V: 8-5pm y Sábados: 8 a 1pm
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO	
Prestar correctamente el servicio de transporte y mantener el vehículo en perfecto estado de orden, presentación y limpieza con la documentación en regla.	
III. PERFIL	
1) FORMACIÓN BÁSICA	
MÍNIMO	DESEABLE
Educación secundaria completa	Educación técnica incompleta
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA	
MÍNIMO	DESEABLE
Conocimiento de las reglas de tránsito	Mecánica automotriz Brevete A1 Conocimiento de rutas
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS	
Ofimática: Microsoft Word básico	
4) EXPERIENCIA REQUERIDA	
MÍNIMO	DESEABLE
De 3 a más años	De 3 a más años


 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>									
CÓDIGO: ACON-SF ÁREA: Servicios Funerarios	FECHA: 07/05/18 PÁG: 2/4									
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS										
III. CAPACIDADES										
1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:										
COMPETENCIAS GENERALES * Será aplicable a toda la entidad <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación COMPETENCIAS ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de planificación y organización • Colaboración • Tolerancia a la presión del trabajo • Responsabilidad 	GRADO <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"> </td></tr> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> </table>	A	C	C	C		A	B	C	A
A										
C										
C										
C										
A										
B										
C										
A										
2) ESFUERZOS FÍSICOS:										
Destrezas de manos para manejar el timón y el freno. Destreza de piernas para manejar el vehículo. Agudeza visual para evitar choques y accidentes.										
IV. CONDICIONES DE TRABAJO										
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR: REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR: CLASIFICACIÓN DE LICENCIA: AMBIENTE DE TRABAJO:	Sí Sí A1 y A2 <p>El trabajo se ejecuta en cochera, en área de decorado de la fábrica y en el campo, buena iluminación, temperatura conveniente y expuesta a cambios climáticos en campo, infraestructura buena e higiene regular.</p>									


		<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>	
<p><i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i></p>			
CÓDIGO:	ACON-SF	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Servicios Funerarios	PÁG:	3/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
V. RESPONSABILIDADES			
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de <p>Vehículos Herramientas, máquinas y/o aparatos.</p> <p>DINERO: con una suma máxima de S/4,000</p> <p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Manejo de información y/o documentos confidenciales.</p>			
VI. TIPO DE RELACIÓN			
RELACIÓN EXTERNA			
<p>Debe relacionarse con el carrocerero para coordinar el trayecto en función al recorrido que indica la familia.</p> <p>Debe relacionarse con las agencias de transportes para realizar el correcto despacho y entrega de la mercadería a la agencia.</p> <p>Debe relacionarse con ferreterías, tiendas, bodegas, empresas relacionadas al rubro de servicios funerarios y fabricantes de ataúdes para la entrega y recojo del producto.</p> <p>Debe relacionarse con los clientes de la empresa para el cobro, trámites, consultas al cliente y entregas del producto hacia el cliente.</p>			
RELACIÓN INTERNA			
<p>Debe relacionarse con el puesto de secretaria para coordinar los envíos de la mercadería a dejar en agencia de transporte. Además, para solicitar al puesto de secretaria, el dinero para cubrir los gastos de transporte (gasolina, pagos al ayudante, pagos al formolizador, entre otros)</p> <p>Debe relacionarse con el puesto de decorador para la verificación de la mercadería y puesto de la misma al vehículo.</p> <p>Debe relacionarse con el personal de la fábrica para el recojo y entrega de la mercadería.</p> <p>Debe relacionarse con el coordinador de servicios para coordinar los horarios de llegada al cementerio, recogida del cadáver, entre otros que impliquen la atención del servicio funerario.</p>			


 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>		MANUAL DE FUNCIONES		
CÓDIGO:	ACON-SF	FECHA:	07/05/18	
ÁREA:	Servicios Funerarios	PÁG:	4/4	
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS				
VII.FUNCIONES				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar las herramientas y/o equipo necesario, según tipo de servicio al menos una vez a la semana. 2. Mantener limpio y en buen estado de funcionamiento los vehículos asignados para los traslados todos los días. 3. Respetar las leyes de tránsito cuando se encuentre cumpliendo con las actividades del servicio o traslado de mercadería de ataúdes todos los días. 4. Reportar a la secretaria general cuando se presente alguna avería en los vehículos todos los días. 5. Limpiar los vehículos asignados tanto interna como externamente todos los días. 6. Realizar la limpieza de su área de trabajo, es decir la cochera debe encontrarse en perfectas condiciones higiénicas, al menos una vez a la semana. 7. Solicitar todos los insumos necesarios para la ejecución del servicio al jefe de producción al menos una vez a la semana. 8. Transportar todos los elementos necesarios para la instalación de la capilla y ejecución del velorio al menos una vez a la semana. 9. Vestir apropiadamente, es decir, utilizar ropa formal para la ejecución de los servicios funerarios al menos una vez a la semana. 10. Realizar recogida del fallecido en el lugar del fallecimiento o siniestro al menos una vez a la semana. 11. Realizar traslado de fallecidos a nivel provincial, en caso de ser necesarios a nivel nacional al menos una vez al mes. 12. Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes y demás insumos necesarios para la conservación de los vehículos todos los días. 13. Mantener en regla los requisitos que, para conducir y para el tránsito del vehículo exija el departamento de tránsito y transportes todos los días. 14. Cuidar el vehículo mientras permanezca estacionado todos los días. 15. Acudir a la recepción del fallecido en las morgues, hospitales o viviendas donde se encuentra y solicitar a los familiares el certificado de defunción y el DNI del fallecido (en caso de muerte natural) y /o los documentos a solicitar según el tipo de fallecimiento, previa coordinación con el coordinador de servicio al menos una vez a la semana. 16. Transportar el fallecido desde el lugar de embalsamamiento hasta el lugar de velación, cuando este sea fuera de la funeraria al menos una vez a la semana. 17. Transportar el fallecido desde el lugar de velación hasta el lugar de entierro a la menos una vez a la semana. 				
	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR				
REVISADO POR				
APROBADO POR				


 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>		MANUAL DE FUNCIONES	
CÓDIGO:	COST-PR	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG:	1/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
I. IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL PUESTO:	Costurera		
JEFE INMEDIATO:	Jefe de producción		
PUESTO(S) AL QUE REPORTA:	Jefe de producción		
PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:	No tiene		
HORARIO DE TRABAJO:	L-V: 8-5pm y Sábados: 8 a 1pm		
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO			
Abastecer la demanda requerida por el área de decorado, demostrando calidad y eficiencia en su acabado final de costura.			
III. PERFIL			
1) FORMACIÓN BÁSICA			
MÍNIMO		DESEABLE	
Educación secundaria completa		Educación superior técnica incompleta	
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA			
MÍNIMO		DESEABLE	
Patronaje industrial. - Practicante en diseño de moda. - Costurera de ropa infantil. - Costurera de ropa femenina.		Maquinista en costura recta	
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS			
No requiere			
4) EXPERIENCIA REQUERIDA			
MÍNIMO		DESEABLE	
De 0 a 1 año		De 3 a más años	


 <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>								
<p>CÓDIGO: COST-PR ÁREA: Producción</p>	<p>FECHA: 07/05/18 PÁG: 2/4</p>								
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS									
III. CAPACIDADES									
1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:									
<p>COMPETENCIAS GENERALES</p> <p>* Será aplicable a toda la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación <p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión del trabajo • Orientación a los resultados con calidad • Orientación al cliente interno y externo • Capacidad de organización y planificación 	<p>GRADO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table>	A	C	C	C	A	B	B	C
A									
C									
C									
C									
A									
B									
B									
C									
2) ESFUERZOS FÍSICOS:									
<p>Destrezas de manos para el movimiento de la tela.</p> <p>Destrezas de piernas para utilizar y controlar el pedal de la máquina de coser.</p> <p>Agudeza visual para pasar el hilo por la aguja de la máquina de coser.</p>									
IV. CONDICIONES DE TRABAJO									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	No requiere								
REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR:	No requiere								
CLASIFICACIÓN DE LICENCIA:	-								
<p>AMBIENTE DE TRABAJO:</p> <p>El trabajo se lleva a cabo en fábrica, ubicado en el segundo nivel, pequeño espacio, iluminación regular, rústica, ventilación buena, ambiente con música.</p>									


 MANUAL DE FUNCIONES		FECHA: 07/05/18 PÁG: 3/4
CÓDIGO: COST-PR ÁREA: Producción		
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS		
V. RESPONSABILIDADES		
MATERIALES Y/O EQUIPOS • Es responsable de herramientas, máquinas y/o aparatos DINERO: No INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: No		
VI. TIPO DE RELACIÓN		
RELACIÓN EXTERNA		
No tiene		
RELACIÓN INTERNA		
Debe tener relación con el puesto de secretaria que se le informe su orden de trabajo y para la respectiva entrega de la llave para ingresar a su área de trabajo al inicio de sus labores diarias. Debe tener relación con el puesto de jefe de producción, de no encontrarse, con algún puesto administrativo para la entrega respectiva de la llave de su área de costura al momento del retiro de sus labores diarias. Debe tener relación con el puesto de tapicero para la entrega de su requerimiento de tapizado. Debe tener relación con el puesto de decorador de ataúdes para la entrega de sus requerimientos.		

 <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>	<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>																				
CÓDIGO: COST-PR ÁREA: Producción	FECHA: 07/05/18 PÁG: 4/4																				
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS																					
VII.FUNCIONES																					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cortar la tela todos los días. 2. Coser la tela todos los días. 3. Ordenar la tela todos los días. 4. Llevar la tela al almacén todos los días. 5. Realizar la limpieza de su espacio de trabajo todos los días. 6. Realizar la limpieza de los servicios higiénicos de su puesto de trabajo al menos una vez a la semana. 7. Realizar la limpieza de las lunas que ocupa su espacio de trabajo al menos una vez a la semana. 8. Realizar la limpieza de las máquinas todos los días. 9. Verificar el nivel de aceite de las máquinas todos los días. 10. Informar con anticipación de algún desperfecto que presenten las máquinas todos los días. 11. Informar con anticipación sus requerimientos a solicitar para realizar su puesto de trabajo al menos una vez a la semana. 12. Realizar el mantenimiento de la máquina de coser una vez a la semana. 13. Realizar el inventario de telas todos los días. 14. Entregar el reporte de inventario de telas, según las especificaciones del reporte antes de retirarse de su puesto de trabajo todos los días. 15. Apagar las máquinas de costura antes de retirarse del centro de labores todos los días. 16. Verificar que el tocador que utiliza se encuentre en perfectas condiciones higiénicas todos los días. 17. Manejar la llave del tocador asignado todos los días.. 18. Preguntar por el encargado del área administrativa para entregar la llave de su área de trabajo todos los días. 19. Reemplazar al tapicero cuando este no asista al trabajo una vez a la semana. 20. Emitir reporte de tapizados una vez a la semana. 21. Capacitar al nuevo personal de reemplazo o cuando se integre a un nuevo miembro en este puesto de trabajo al menos una vez por semana. 																					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 20%;">NOMBRES Y APELLIDO</th> <th style="width: 20%;">CARGO</th> <th style="width: 20%;">FIRMA</th> <th style="width: 20%;">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">ELABORADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">REVISADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">APROBADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA	ELABORADO POR					REVISADO POR					APROBADO POR				
	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA																	
ELABORADO POR																					
REVISADO POR																					
APROBADO POR																					


		<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>
CÓDIGO:	DECO-PR	FECHA: 07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG: 1/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS		
I. IDENTIFICACIÓN		
NOMBRE DEL PUESTO:	Decorador	
JEFE INMEDIATO:	Jefe de producción	
PUESTO(S) AL QUE REPORTA:	Jefe de producción	
PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:	No tiene	
HORARIO DE TRABAJO:	L-V: 8-6pm y Sábados: 8 a 1pm	
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO		
Cumplir oportunamente en el acabado final del ataúd.		
III. PERFIL		
1) FORMACIÓN BÁSICA		
MÍNIMO	DESEABLE	
Educación secundaria completa	Educación superior técnica incompleta	
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA		
MÍNIMO	DESEABLE	
Operario de producción en trabajos manuales	Formación en estudios de diseño y/o manualidades con tela y/o madera.	
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS		
No requiere		
4) EXPERIENCIA REQUERIDA		
MÍNIMO	DESEABLE	
0 a 1 año	De 1 a 3 años	

 <p>Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i></p>	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>								
<p>CÓDIGO: DECO-PR ÁREA: Producción</p>	<p>FECHA: 07/05/18 PÁG: 2/4</p>								
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS									
III. CAPACIDADES									
1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:									
<p>COMPETENCIAS GENERALES</p> <p>* Será aplicable a toda la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación <p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión del trabajo • Orientación a los resultados con calidad • Orientación al cliente interno y externo • Trabajo en equipo 	<p>GRADO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table>	A	C	C	C	A	B	B	C
A									
C									
C									
C									
A									
B									
B									
C									
2) ESFUERZOS FÍSICOS:									
<p>Destrezas de manos para la colocación adecuada de la tela en el fondo del ataúd, colocar tachuelas y el uso frecuente del martillo.</p> <p>Destrezas de piernas para transportar los ataúdes acabados al stock de ataúdes terminados para el envío.</p> <p>Destrezas de brazos para levantar los ataúdes y transportarlos de un lugar a otro, ejecutar la carga de los ataúdes a la camioneta para su despacho.</p>									
IV. CONDICIONES DE TRABAJO									
<p>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:</p> <p>REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR:</p> <p>CLASIFICACIÓN DE LICENCIA:</p> <p>AMBIENTE DE TRABAJO:</p>	<p>No requiere</p> <p>No requiere</p> <p style="text-align: center;">-</p> <p>El trabajo se lleva a cabo en fábrica, espacio accesible para trasladarse de un lugar a otro, iluminación regular, rústica, ambiente con música y cómoda para trabajar.</p>								


		<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>	
CÓDIGO:	DECO-PR	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG:	3/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
V. RESPONSABILIDADES			
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de Herramientas, máquinas y/o aparatos 			
<p>DINERO: No</p>			
<p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Manejo de información y/o documentos confidenciales Facturas, Guías de remisión y cotizaciones de compra.</p>			
VI. TIPO DE RELACIÓN			
<p>RELACIÓN EXTERNA</p> <p>Debe relacionarse con vidrierías para realizar la compra a crédito. Debe relacionarse con ferreterías para comprar los insumos requeridos en su puesto de trabajo. Debe relacionarse con transportistas de carga para llevar la mercadería de ataúdes a la agencia de transporte respectiva, previa coordinación.</p>			
<p>RELACIÓN INTERNA</p> <p>Debe relacionarse con el puesto de pintor para hacerle los retoques al ataúd, así como avisar sobre los pedidos de ataúdes que se encuentran urgente. Debe relacionarse con el puesto de secretaria para coordinar las guías de remisión y pedidos. Debe relacionarse con el puesto de tapicero para coordinar sobre el orden de ataúdes y los pedidos que se deben tapizar urgente. Debe relacionarse con el puesto de costurera para solicitar los fondos y planes para decorar el ataúd. Debe relacionarse con el puesto de laqueador de ataúd para informarle sobre los requerimientos de ataúdes mate, según los pedidos.</p>			


 <p>Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i></p>	<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>																				
<p>CÓDIGO: DECO-PR ÁREA: Producción</p>	<p>FECHA: 07/05/18 PÁG: 4/4</p>																				
<p>PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS</p>																					
<p>VII.FUNCIONES</p>																					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Limpiar su espacio de trabajo todos los días. 2. Colocar las tapas del ataúd todos los días 3. Realizar las compras de materiales todos los días 4. Trasladar los ataúdes acabados de un área a otra todos los días. 5. Llevar la mercadería a las agencias de transporte al menos una vez por semana. 6. Realizar la formolización y cambio de traje del fallecido al menos una vez cada quince días. 7. Instalar la capilla ardiente al menos una vez cada quince días. 8. Realizar la limpieza de las capillas ardientes al menos una vez cada quince días. 9. Preparar y embalar los ataúdes acabados al menos una vez por semana. 10. Realizar compras de gaseosas y bocaditos para todo el personal al menos una vez por semana. 11. Descargar y subir madera cada dos meses. 																					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;"></th> <th style="width: 25%;">NOMBRES Y APELLIDO</th> <th style="width: 25%;">CARGO</th> <th style="width: 25%;">FIRMA</th> <th style="width: 10%;">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">ELABORADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">REVISADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">APROBADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA	ELABORADO POR					REVISADO POR					APROBADO POR				
	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA																	
ELABORADO POR																					
REVISADO POR																					
APROBADO POR																					


		<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>
CÓDIGO:	TAPI-PR	FECHA: 07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG: 1/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS		
I. IDENTIFICACIÓN		
NOMBRE DEL PUESTO:	Tapicero	
JEFE INMEDIATO:	Jefe de producción	
PUESTO(S) AL QUE REPORTA:	Jefe de producción	
PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:	No tiene	
HORARIO DE TRABAJO:	L-V: 8-6pm y Sábados: 8 a 1pm	
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO		
Abastecer al área de producción, cumpliendo oportunamente con la producción del tapizado.		
III. PERFIL		
1) FORMACIÓN BÁSICA		
MÍNIMO	DESEABLE	
Educación secundaria completa	Educación superior técnica incompleta	
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA		
MÍNIMO	DESEABLE	
Manejo de engrapadoras	Estudios técnicos relacionados con diseños y/o manualidades con tela	
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS		
No requiere		
4) EXPERIENCIA REQUERIDA		
MÍNIMO	DESEABLE	
De 0 a 1 año	1 a 3 años	


	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>								
<p>CÓDIGO: TAPI-PR</p> <p>ÁREA: Producción</p>	<p>FECHA: 07/05/18</p> <p>PÁG: 2/4</p>								
<p>PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS</p>									
<p>III. CAPACIDADES</p>									
<p>1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:</p>									
<p>COMPETENCIAS GENERALES</p> <p>* Será aplicable a toda la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación <p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión del trabajo • Orientación a los resultados con calidad • Orientación al cliente interno y externo • Conocimientos técnicos 	<p>GRADO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table>	A	C	C	C	A	B	B	C
A									
C									
C									
C									
A									
B									
B									
C									
<p>2) ESFUERZOS FÍSICOS:</p> <p>Destrezas de manos para el movimiento de engrapado de la tela en la tapa del ataúd. Agudeza visual para poder visualizar bien al momento de engrapar la tela de forma adecuada.</p>									
<p>IV. CONDICIONES DE TRABAJO</p>									
<p>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:</p> <p>REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR:</p> <p>CLASIFICACIÓN DE LICENCIA:</p> <p>AMBIENTE DE TRABAJO:</p>	<p>No requiere</p> <p>No requiere</p> <p style="text-align: center;">-</p> <p>El trabajo se lleva a cabo en fábrica, ubicado en el segundo nivel, pequeño espacio, iluminación regular, rústico, ventilación buena, ambiente con música.</p>								

<p>Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i></p>		<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>	
CÓDIGO:	TAPI-PR	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG:	3/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
V. RESPONSABILIDADES			
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de Herramientas, máquinas y/o aparatos <p>DINERO: No</p> <p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: No</p>			
VI. TIPO DE RELACIÓN			
RELACIÓN EXTERNA			
No tiene			
RELACIÓN INTERNA			
<p>Debe tener relación con el puesto de secretaria para pedir la guía y controlar la mercadería que está por ser enviada en base a la guía de remisión. Debe coordinar también sobre la entrega del reporte de ataúdes embalados, debe informar al jefe de producción sobre ataúdes malogrados o desperfectos.</p> <p>Debe tener relación con el puesto de jefe de producción para tratar sobre la mercadería a embalar.</p>			

 <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>	<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>																				
CÓDIGO: TAPI-PR ÁREA: Producción	FECHA: 07/05/18 PÁG: 4/4																				
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS																					
VII.FUNCIONES																					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Limpiar su espacio de trabajo todos los días. 2. Empaquetar los ataúdes y reportarlos todos los días. 3. Colocar los adornos a los ataúdes al menos una vez a la semana. 4. Realizar el tapizado de la tapa del ataúd todos los días. 5. Colocar fondos y planes al ataúd al menos una vez a la semana. 6. Confeccionar el forrado del ataúd al menos una vez a la semana. 7. Pulir los ataúdes al menos una vez cada quince días. 8. Cargar los ataúdes a la camioneta para despacho todos los días. 9. Realizar la limpieza de la capilla ardiente cada dos meses. 10. Transportar la mercadería a la agencia de transporte cada dos meses. 11. Instalar servicios funerarios cada dos meses. 12. Efectuar compras para el abastecimiento del almacén de materiales al menos una vez cada quince días. 13. Realizar la limpieza en los alrededores de afuera de la fábrica al menos una vez a la semana. 14. Realizar la limpieza en el área de carpintería al menos una vez a la semana. 15. Descargar y subir madera al menos una vez al mes. 16. Mover la madera durante el secado al menos una vez al mes. 17. Trasladar ataúdes en proceso a su puesto de trabajo al menos una vez cada quince días. 18. Levantar las tapas en mal estado o con defectos al área de carpintería al menos una vez a la semana. 19. Codificar los ataúdes en blanco al menos una vez cada quince días. 20. Colocar los stickers al ataúd acabado para realizar el reporte todos los días. 21. Organizar el stock de ataúdes acabados al menos una vez al mes. 22. Avisar sobre los ataúdes en mal estado para arreglar todos los días. 																					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 20%;">NOMBRES Y APELLIDO</th> <th style="width: 20%;">CARGO</th> <th style="width: 20%;">FIRMA</th> <th style="width: 20%;">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">ELABORADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">REVISADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">APROBADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA	ELABORADO POR					REVISADO POR					APROBADO POR				
	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA																	
ELABORADO POR																					
REVISADO POR																					
APROBADO POR																					

 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>		MANUAL DE FUNCIONES	
CÓDIGO:	PIMA-PR	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG:	1/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
I. IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL PUESTO:	Pintor máster		
JEFE INMEDIATO:	Jefe de producción		
PUESTO(S) AL QUE REPORTA:	Jefe de producción		
PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:	No tiene		
HORARIO DE TRABAJO:	L-V: 8-6pm y Sábados: 8 a1pm		
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO			
Cumplir correctamente con el abastecimiento de ataúdes asignados al área de pintado en el tiempo oportuno, teniendo en cuenta el correcto manejo de los materiales e insumos químicos, así como de herramientas y aparatos.			
III. PERFIL			
1) FORMACIÓN BÁSICA			
MÍNIMO		DESEABLE	
Educación secundaria incompleta		Educación secundaria completa	
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA			
MÍNIMO		DESEABLE	
Operario de producción en pintura relacionado con el manejo de madera.		Formación en estudios de manejo de soplete y empastado de paredes.	
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS			
No requiere			
4) EXPERIENCIA REQUERIDA			
MÍNIMO		DESEABLE	
De 1 a 3 años		De 3 a más años	

 <p>CÓDIGO: PIMA-PR ÁREA: Producción</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>FECHA: 07/05/18 PÁG: 2/4</p>								
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS									
III. CAPACIDADES									
1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:									
<p>COMPETENCIAS GENERALES</p> <p>* Será aplicable a toda la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación <p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión del trabajo • Orientación a los resultados con calidad • Orientación al cliente interno y externo • Trabajo en equipo 	<p>GRADO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table>	A	C	C	C	A	B	B	C
A									
C									
C									
C									
A									
B									
B									
C									
2) ESFUERZOS FÍSICOS:									
<p>Destrezas de manos para el manejo de sopletes y veteadores.</p> <p>Destrezas de piernas para levantar y trasladar ataúdes de un área a otra.</p> <p>Destrezas de brazos para cargar y levantar las tapas y/o fondos de los ataúdes.</p> <p>Agudeza visual para detectar realizar el pintado del ataúd.</p> <p>Agudeza auditiva para escuchar la presión del aire del soplete.</p>									
IV. CONDICIONES DE TRABAJO									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	No requiere								
REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR:	No requiere								
CLASIFICACIÓN DE LICENCIA:	-								
AMBIENTE DE TRABAJO:									
<p>El trabajo se lleva a cabo en fábrica, ubicado en el tercer nivel, espacio accesible para trasladarse de un lugar a otro, iluminación buena, rústico, ventilación buena, ambiente con música.</p>									

		<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>	
CÓDIGO:	PIMA-PR	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG:	3/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
V. RESPONSABILIDADES			
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de <p>Herramientas, máquinas y/o aparatos Manejo de maquinarias y equipos de alto riesgo sopletes, pinturas, lijas entre otras herramientas relacionados a su puesto de trabajo.</p> <p>DINERO: No</p> <p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: No</p>			
VI. TIPO DE RELACIÓN			
RELACIÓN EXTERNA			
<p>Debe relacionarse con el puesto de vendedor de ferreterías de pinturas sobre lacas para realizar consultar sobre los materiales nuevos, novedades en el tema de pintado y realizar el pedido si es necesario.</p>			
RELACIÓN INTERNA			
<p>Debe relacionarse con el puesto masillero para revisar los defectos del ataúd masillado. Debe relacionarse con el puesto de carpintero para arreglar los ataúdes que se están abriendo.. Debe relacionarse con el puesto de jefe de producción para coordinar sobre el listado de pintado de ataúdes y la entrega de reportes de ataúdes terminados.</p>			



MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: PIMA-PR
ÁREA: Producción


FECHA: 07/05/18
PÁG: 4/4


PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

VII.FUNCIONES


1. Matizar la pintura al menos una vez por semana.
2. Realizar el pintado de ataúdes todos los días.
3. Realizar la reparación de ataúdes y/o retoques de ataúdes traídos por cremación al menos una vez por semana.
4. Realizar la limpieza de su área de trabajo todos los días.
5. Entregar el reporte de producción de ataúdes terminados al menos una vez por semana.
6. Supervisar la calidad del acabado del pintado todos los días.
7. Descargar y subir madera al menos una vez al mes.
8. Trasladar los ataúdes del área de almacén al su puesto de trabajo al menos una vez por semana.
9. Trasladar los ataúdes pintados al área de decorado al menos una vez por semana.
10. Realizar la compra de materiales de pintura al menos una vez al mes.


	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR				
REVISADO POR				
APROBADO POR				


 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>		MANUAL DE FUNCIONES
CÓDIGO:	PINJ-PR	FECHA: 07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG: 1/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS		
I. IDENTIFICACIÓN		
NOMBRE DEL PUESTO:	Pintor junior	
JEFE INMEDIATO:	Pintor máster	
PUESTO(S) AL QUE REPORTA:	Pintor máster	
PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:	No tiene	
HORARIO DE TRABAJO:	L-V: 8-6pm y Sábados: 8 a 1pm	
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO		
Cumplir correctamente con el abastecimiento de ataúdes asignados al área de pintado en el tiempo oportuno bajo el mando del puesto de pintor máster.		
III. PERFIL		
1) FORMACIÓN BÁSICA		
MÍNIMO	DESEABLE	
Educación primaria completa	Educación superior secundaria incompleta	
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA		
MÍNIMO	DESEABLE	
Operario de producción en pintura relacionado con el manejo de madera	Formación en estudios de manejo de soplete y empastado de paredes	
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS		
No requiere		
4) EXPERIENCIA REQUERIDA		
MÍNIMO	DESEABLE	
De 0 a 1 año	De 1 a 3 años	

 <p>CÓDIGO: PINJ-PR ÁREA: Producción</p>	<p>MANUAL DE FUNCIONES</p> <p>FECHA: 07/05/18 PÁG: 2/4</p>								
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS									
III. CAPACIDADES									
1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:									
<p>COMPETENCIAS GENERALES</p> <p>* Será aplicable a toda la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación <p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión del trabajo • Orientación a los resultados con calidad • Orientación al cliente interno y externo • Trabajo en equipo 	<p>GRADO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table>	A	C	C	C	A	B	B	C
A									
C									
C									
C									
A									
B									
B									
C									
2) ESFUERZOS FÍSICOS:									
<p>Destrezas de manos para realizar la técnica de “marketead” en el ataúd.</p> <p>Destrezas de brazos para cargar y levantar los ataúdes de un área a otra.</p> <p>Agudeza visual para detectar los derrames pequeños de pintura en el ataúd.</p> <p>Agudeza auditiva para escuchar la presión del aire del soplete</p>									
IV. CONDICIONES DE TRABAJO									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	No requiere								
REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR:	No requiere								
CLASIFICACIÓN DE LICENCIA:									
AMBIENTE DE TRABAJO:									
<p>El trabajo se lleva a cabo en fábrica, ubicado en el tercer nivel, espacio accesible para trasladarse de un lugar a otro, iluminación buena, rústico, ventilación buena, ambiente con música.</p>									

		<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>	
CÓDIGO:	PINJ-PR	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG:	3/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
V. RESPONSABILIDADES			
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de Herramientas, máquinas y/o aparatos sopletes, pinturas, lijas entre otras herramientas relacionados a su puesto de trabajo. <p>DINERO: No</p> <p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: No</p>			
VI. TIPO DE RELACIÓN			
RELACIÓN EXTERNA			
No requiere			
RELACIÓN INTERNA			
<p>Debe relacionarse con el puesto de pintor Máster para la coordinación de la pintura con respecto a técnicas de marketeado, matizados y veteados.</p> <p>Debe relacionarse con el puesto masillero para revisar los defectos del ataúd masillado.</p> <p>Debe relacionarse con el puesto de carpintero para arreglar y/o nivelar las tapas.</p> <p>Debe relacionarse con el puesto de decorado para coordinar sobre fallas de pintura, arañones, impurezas en el producto final.</p> <p>Debe relacionarse con el puesto de jefe de producción para coordinar sobre el listado de pintado de ataúdes y la entrega de reportes de ataúdes terminados.</p>			

 <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>	<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>																				
CÓDIGO: PINJ-PR ÁREA: Producción	FECHA: 07/05/18 PÁG: 4/4																				
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS																					
VII.FUNCIONES																					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Matizar los colores al menos una vez por semana. 2. Realizar la remasilla de los ataúdes al menos una vez por semana. 3. Realizar el lijado del ataúd al menos una vez por semana. 4. Pintar los ataúdes todos los días. 5. Realizar la limpieza de su espacio de trabajo todos los días. 6. Descargar y subir madera al menos una vez al mes. 																					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 20%;">NOMBRES Y APELLIDO</th> <th style="width: 20%;">CARGO</th> <th style="width: 20%;">FIRMA</th> <th style="width: 20%;">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">ELABORADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">REVISADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">APROBADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA	ELABORADO POR					REVISADO POR					APROBADO POR				
	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA																	
ELABORADO POR																					
REVISADO POR																					
APROBADO POR																					

 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>		MANUAL DE FUNCIONES	
CÓDIGO:	LAQM-PR	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG:	1/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
I. IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL PUESTO:	Laqueador máster		
JEFE INMEDIATO:	Jefe de producción		
PUESTO(S) AL QUE REPORTA:	Jefe de producción		
PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:	No tiene		
HORARIO DE TRABAJO:	L-V: 8-6pm y Sábados: 8 a1pm		
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO			
Cumplir correctamente con el abastecimiento de ataúdes asignados al área de laqueado en el tiempo oportuno, teniendo en cuenta el correcto manejo y mantenimiento de los materiales e insumos químicos, así como de herramientas y aparatos.			
III. PERFIL			
1) FORMACIÓN BÁSICA			
MÍNIMO		DESEABLE	
Educación secundaria incompleta		Educación secundaria completa	
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA			
MÍNIMO		DESEABLE	
Enchapado de mesas de madera		Laqueador de muebles	
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS			
No requiere			
4) EXPERIENCIA REQUERIDA			
MÍNIMO		DESEABLE	
De 1 a 3 años		De 3 a más años	

 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>	<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>								
CÓDIGO: LAQM-PR ÁREA: Producción	FECHA: 07/05/18 PÁG: 2/4								
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS									
III. CAPACIDADES									
1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:									
COMPETENCIAS GENERALES * Será aplicable a toda la entidad <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación COMPETENCIAS ESPECIFICAS <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión del trabajo • Orientación a los resultados con calidad • Orientación al cliente interno y externo • Conocimientos técnicos 	GRADO <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table>	A	C	C	C	A	B	B	C
A									
C									
C									
C									
A									
B									
B									
C									
2) ESFUERZOS FÍSICOS:									
Destrezas de manos para el movimiento de lijado del ataúd. Destrezas de piernas para motear, pulir y trasladar ataúdes de un lado a otro. Fuerza de brazos para levantar y trasladar ataúdes de un lado a otro. Agudeza visual para aplicar el tinte al ataúd.									
IV. CONDICIONES DE TRABAJO									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	No requiere								
REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR:	No requiere								
CLASIFICACIÓN DE LICENCIA:	-								
AMBIENTE DE TRABAJO:									
El trabajo se lleva a cabo en fábrica, ubicado en el tercer nivel, pequeño espacio, iluminación regular, rústica, ventilación buena, ambiente con música.									

<p><i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i></p>		<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>	
CÓDIGO:	LAQM-PR	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG:	3/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
V. RESPONSABILIDADES			
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de Herramientas, máquinas y/o aparatos <p>DINERO: No</p> <p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: No</p>			
VI. TIPO DE RELACIÓN			
RELACIÓN EXTERNA			
No tiene			
RELACIÓN INTERNA			
<p>Debe tener relación con el puesto de jefe de producción para coordinar sobre los colores de tintes para aplicar a los ataúdes.</p> <p>Debe tener relación con el puesto de carpintero máster y/o junior para verificar las fallas del área de carpintería.</p>			



Calidad - Eficiencia - Confianza

MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: LAQM-PR
ÁREA: Producción

FECHA: 07/05/18
PÁG: 4/4


PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS


VII.FUNCIONES

1. Lijar la madera al inicio de aplicar el parafínico todos los días.
2. Aplicar el B5 al ataúd lijado al menos una vez por semana.
3. Aplicar el parafínico al ataúd al menos una vez por semana.
4. Lijar el ataúd en parafínico para obtener el acabado de laqueado al menos una vez por semana.
5. Aplicar el tinte al menos una vez por semana.
6. Aplicar la mota al menos una vez por semana.

	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR				
REVISADO POR				
APROBADO POR				

 <p><i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i></p>	<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>					
CÓDIGO: LAQJ-PR ÁREA: Producción	FECHA: 07/05/18 PÁG: 1/4					
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS						
I. IDENTIFICACIÓN						
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE INMEDIATO: PUESTO(S) AL QUE REPORTA: PUESTO(S) QUE LE REPORTAN: HORARIO DE TRABAJO:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Laqueador Junior</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Laqueador máster</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Laqueador máster</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">No tiene</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">L-V: 8-6pm y Sábados: 8 a 1pm</td></tr> </table>	Laqueador Junior	Laqueador máster	Laqueador máster	No tiene	L-V: 8-6pm y Sábados: 8 a 1pm
Laqueador Junior						
Laqueador máster						
Laqueador máster						
No tiene						
L-V: 8-6pm y Sábados: 8 a 1pm						
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO						
Cumplir correctamente con el abastecimiento de ataúdes asignados al área de laqueado en el tiempo oportuno bajo el mando del puesto de laqueador máster.						
III. PERFIL						
1) FORMACIÓN BÁSICA						
MÍNIMO	DESEABLE					
Educación primaria completa	Educación superior secundaria incompleta					
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA						
MÍNIMO	DESEABLE					
Enchapado de mesas de madera	Laqueador de muebles					
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS						
No requiere						
4) EXPERIENCIA REQUERIDA						
MÍNIMO	DESEABLE					
De 0 a 1 año	De 1 a 3 años					

 <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>								
CÓDIGO: LAQJ-PR ÁREA: Producción	FECHA: 07/05/18 PÁG: 2/4								
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS									
III. CAPACIDADES									
1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:									
<p>COMPETENCIAS GENERALES</p> <p>* Será aplicable a toda la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación <p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión del trabajo • Orientación a los resultados con calidad • Orientación al cliente interno y externo • Conocimientos técnicos 	<p>GRADO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table>	A	C	C	C	A	B	B	C
A									
C									
C									
C									
A									
B									
B									
C									
2) ESFUERZOS FÍSICOS:									
Destrezas de manos para el movimiento de lijado del ataúd. Destrezas de piernas para motear, pulir y trasladar ataúdes de un lado a otro. Fuerza de brazos para levantar y trasladar ataúdes de un lado a otro. Agudeza visual para aplicar el tinte al ataúd.									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	No requiere								
REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR:	No requiere								
CLASIFICACIÓN DE LICENCIA:	-								
AMBIENTE DE TRABAJO:									
El trabajo se lleva a cabo en fábrica, ubicado en el tercer nivel, pequeño espacio, iluminación regular, rústica, ventilación buena, ambiente con música.									

		<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>
CÓDIGO:	LAQJ-PR	FECHA:07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG: 3/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS		
V. RESPONSABILIDADES		
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de Herramientas, máquinas y/o aparatos <p>DINERO: No</p> <p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: No</p>		
VI. TIPO DE RELACIÓN		
RELACIÓN EXTERNA		
No tiene		
RELACIÓN INTERNA		
<p>Debe tener relación con el puesto de Jefe de producción para coordinar sobre los colores de tintes para aplicar a los ataúdes.</p> <p>Debe tener relación con el puesto de carpintero máster y/o junior para verificar las fallas del área de carpintería.</p>		



Calidad - Eficiencia - Confianza

MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: LAQJ-PR

FECHA: 07/05/18

ÁREA: Producción

PÁG: 4/4


PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS


VII.FUNCIONES

1. Lijar la madera al inicio de aplicar el parafínico todos los días.
2. Aplicar el B5 al ataúd lijado al menos una vez por semana.
3. Aplicar el parafínico al ataúd al menos una vez por semana.
4. Lijar el ataúd en parafínico para obtener el acabado de laqueado al menos una vez por semana.
5. Aplicar el tinte al menos una vez por semana.
6. Aplicar la mota al menos una vez por semana.

	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR				
REVISADO POR				
APROBADO POR				

 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>		MANUAL DE FUNCIONES	
CÓDIGO:	MASILM-PR	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG:	1/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
I. IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL PUESTO:	Masillero máster		
JEFE INMEDIATO:	Jefe de producción		
PUESTO(S) AL QUE REPORTA:	Jefe de producción		
PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:	No tiene		
HORARIO DE TRABAJO:	L-V: 8-6pm y Sábados: 8 a1pm		
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO			
Cumplir correctamente con el abastecimiento de ataúdes asignados al área de masilla en el tiempo oportuno, teniendo en cuenta el correcto manejo de los materiales e insumos químicos, así como de herramientas y aparatos.			
III. PERFIL			
1) FORMACIÓN BÁSICA			
MÍNIMO		DESEABLE	
Educación secundaria incompleta		Educación secundaria completa	
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA			
MÍNIMO		DESEABLE	
Manejo de espátula		Empastado	
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS			
No requiere			
4) EXPERIENCIA REQUERIDA			
MÍNIMO		DESEABLE	
De 1 a 3 años		De 3 a más años	

 <p>Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i></p>	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>								
<p>CÓDIGO: MASILM-PR ÁREA: Producción</p>	<p>FECHA: 07/05/18 PÁG: 2/4</p>								
<p>PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS</p>									
<p>III. CAPACIDADES</p>									
<p>1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:</p>									
<p>COMPETENCIAS GENERALES</p> <p>* Será aplicable a toda la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación <p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión del trabajo • Orientación a los resultados con calidad • Conocimientos técnicos • Trabajo en equipo 	<p>GRADO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">D</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table>	A	C	C	C	A	B	D	C
A									
C									
C									
C									
A									
B									
D									
C									
<p>2) ESFUERZOS FÍSICOS:</p> <p>Destrezas de manos para espatular el ataúd en madera. Destrezas de piernas para lijar la madera Destrezas de brazos para cargar y levantar las tapas y/o fondos de los ataúdes. Agudeza visual para detectar el adecuado acabado del lijado y realizar los retoques del ataúd.</p>									
<p>IV. CONDICIONES DE TRABAJO</p>									
<p>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:</p> <p>REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR:</p> <p>CLASIFICACIÓN DE LICENCIA:</p> <p>AMBIENTE DE TRABAJO:</p>	<p>No requiere</p> <p>No requiere</p> <p style="text-align: center;">-</p> <p>El trabajo se lleva a cabo en fábrica, ubicado en el tercer nivel, pequeño espacio, iluminación regular, rústica, ventilación buena, ambiente con música.</p>								

		<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>	
CÓDIGO:	MASILM-PR	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG:	3/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
V. RESPONSABILIDADES			
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de <p>Herramientas, máquinas y/o aparatos Manejo de maquinarias y equipos de alto riesgo</p> <p>DINERO: No</p> <p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: No</p>			
VI. TIPO DE RELACIÓN			
RELACIÓN EXTERNA			
No requiere			
RELACIÓN INTERNA			
Debe tener relación con el puesto de carpintero máster y/o junior para verificar las fallas del área de carpintería.			



Calidad - Eficiencia - Confianza

MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: MASILM-PR
ÁREA: Producción


FECHA: 07/05/18
PÁG: 4/4


PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS


VII.FUNCIONES


1. Lijar el ataúd todos los días.
2. Agregar la mezcla de masilla en el ataúd al menos un vez por semana.
3. Realizar la limpieza de los servicios higiénicos del departamento de producción al menos una vez al mes.
4. Limpiar su espacio de trabajo al menos una vez por semana.
5. Descargar y subir la madera cada dos meses.


	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR				
REVISADO POR				
APROBADO POR				


	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>					
CÓDIGO: MASILJ-PR ÁREA: Producción	FECHA: 07/05/18 PÁG: 1/4					
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS						
I. IDENTIFICACIÓN						
NOMBRE DEL PUESTO: JEFE INMEDIATO: PUESTO(S) AL QUE REPORTA: PUESTO(S) QUE LE REPORTAN: HORARIO DE TRABAJO:	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Masillero junior</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Masillero máster</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Masillero máster</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">No tiene</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">L-V: 8-6pm y Sábados: 8 a 1pm</td></tr> </table>	Masillero junior	Masillero máster	Masillero máster	No tiene	L-V: 8-6pm y Sábados: 8 a 1pm
Masillero junior						
Masillero máster						
Masillero máster						
No tiene						
L-V: 8-6pm y Sábados: 8 a 1pm						
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO						
Cumplir correctamente con el abastecimiento de ataúdes asignados al área de masilla en el tiempo oportuno bajo el mando del puesto de masillero máster.						
III. PERFIL						
1) FORMACIÓN BÁSICA						
MÍNIMO	DESEABLE					
Educación secundaria incompleta	Educación secundaria completa					
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA						
MÍNIMO	DESEABLE					
Manejo de espátula	Empastado					
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS						
No requiere						
4) EXPERIENCIA REQUERIDA						
MÍNIMO	DESEABLE					
De 0 a 1 año	De 1 a 3 años					


 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>	<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>								
CÓDIGO: MASILJ-PR ÁREA: Producción	FECHA: 07/05/18 PÁG: 2/4								
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS									
III. CAPACIDADES									
1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:									
COMPETENCIAS GENERALES * Será aplicable a toda la entidad • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación COMPETENCIAS ESPECIFICAS • Tolerancia a la presión del trabajo • Orientación a los resultados con calidad • Conocimientos técnicos • Trabajo en equipo	GRADO <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">D</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table>	A	C	C	C	A	B	D	C
A									
C									
C									
C									
A									
B									
D									
C									
2) ESFUERZOS FÍSICOS:									
Destrezas de manos para espatulear el ataúd en madera. Destrezas de piernas para lijar la madera Destrezas de brazos para cargar y levantar las tapas y/o fondos de los ataúdes. Agudeza visual para detectar el adecuado acabado del lijado y realizar los retoques del ataúd.									
IV. CONDICIONES DE TRABAJO									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	No requiere								
REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR:	No requiere								
CLASIFICACIÓN DE LICENCIA:	-								
AMBIENTE DE TRABAJO:									
El trabajo se lleva a cabo en fábrica, ubicado en el tercer nivel, pequeño espacio, iluminación regular, rústica, ventilación buena, ambiente con música.									


		<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>	
CÓDIGO:	MASILJ-PR	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG:	3/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
V. RESPONSABILIDADES			
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de <p>Herramientas, máquinas y/o aparatos Manejo de maquinarias y equipos de alto riesgo</p> <p>DINERO: No</p> <p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: No</p>			
VI. TIPO DE RELACIÓN			
RELACIÓN EXTERNA			
No requiere			
RELACIÓN INTERNA			
Debe tener relación con el puesto de carpintero máster y/o junior para verificar las fallas del área de carpintería.			


 <p>Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i></p>	<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>																				
<p>CÓDIGO: MASILJ-PR ÁREA: Producción</p>	<p>FECHA: 07/05/18 PÁG: 4/4</p>																				
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS																					
VII.FUNCIONES																					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lijar el ataúd todos los días. 2. Agregar la mezcla de masilla en el ataúd al menos un vez por semana. 3. Realizar la limpieza de los servicios higiénicos del departamento de producción al menos una vez al mes. 4. Limpiar su espacio de trabajo al menos una vez por semana. 5. Descargar y subir la madera cada dos meses. 																					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 20%;">NOMBRES Y APELLIDO</th> <th style="width: 20%;">CARGO</th> <th style="width: 20%;">FIRMA</th> <th style="width: 20%;">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">ELABORADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">REVISADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">APROBADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA	ELABORADO POR					REVISADO POR					APROBADO POR				
	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA																	
ELABORADO POR																					
REVISADO POR																					
APROBADO POR																					


 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>		MANUAL DE FUNCIONES	
CÓDIGO:	CARM-PR	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG:	1/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
I. IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL PUESTO:	Carpintero máster		
JEFE INMEDIATO:	Jefe de producción		
PUESTO(S) AL QUE REPORTA:	Jefe de producción		
PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:	Carpintero junior		
HORARIO DE TRABAJO:	L-V: 8-6pm y Sábados: 8 a1pm		
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO			
Cumplir correctamente con el abastecimiento de ataúdes asignados al área de carpintería en el tiempo oportuno, teniendo en cuenta el correcto manejo y mantenimiento de los materiales, así como de herramientas y aparatos.			
III. PERFIL			
1) FORMACIÓN BÁSICA			
MÍNIMO		DESEABLE	
Educación secundaria completa		Educación superior técnica incompleta	
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA			
MÍNIMO		DESEABLE	
Acabado de puertas en madera		Acabado de piso en parqué de carpintería	
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS			
No requiere			
4) EXPERIENCIA REQUERIDA			
MÍNIMO		DESEABLE	
De 3 a más años		De 3 a más años	


	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>								
<p>CÓDIGO: CARM-PR ÁREA: Producción</p>	<p>FECHA: 07/05/18 PÁG: 2/4</p>								
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS									
III. CAPACIDADES									
1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:									
<p>COMPETENCIAS GENERALES</p> <p>* Será aplicable a toda la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación <p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión del trabajo • Orientación a los resultados con calidad • Orientación al cliente interno y externo • Trabajo en equipo 	<p>GRADO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table>	A	C	C	C	A	B	B	C
A									
C									
C									
C									
A									
B									
B									
C									
2) ESFUERZOS FÍSICOS:									
<p>Destrezas de piernas para levantar y trasladar ataúdes de un área a otra.</p> <p>Destrezas de brazos para cargar y levantar las tapas y/o fondos de los ataúdes.</p> <p>Agudeza visual para marcar las medidas de los ataúdes.</p>									
IV. CONDICIONES DE TRABAJO									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	No requiere								
REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR:	No requiere								
CLASIFICACIÓN DE LICENCIA:	-								
AMBIENTE DE TRABAJO:									
<p>El trabajo se lleva a cabo en fábrica, ubicado en el primer nivel, espacio accesible para trasladarse de un lugar a otro, iluminación regular, rústica, ventilación buena, ambiente con música.</p>									

		<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>	
CÓDIGO:	CARM-PR	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG:	3/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
V. RESPONSABILIDADES			
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de <p>Herramientas, máquinas y/o aparatos Manejo de maquinarias y equipos de alto riesgo</p> <p>DINERO:</p>			
<p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</p>			
VI. TIPO DE RELACIÓN			
<p>RELACIÓN EXTERNA</p> <p>Debe relacionarse con las madereras para atender mandados con respecto a la compra de madera, el tipo de madera, y cargar y/o descarga del lote de madera requerida por el jefe inmediato.</p>			
<p>RELACIÓN INTERNA</p> <p>Debe relacionarse con el puesto de carpintero junior para la designación del lote de ataúdes a producir</p>			

 <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>	<h2>MANUAL DE FUNCIONES</h2>																				
CÓDIGO: CARM-PR ÁREA: Producción	FECHA: 07/05/18 PÁG: 4/4																				
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS																					
VII.FUNCIONES																					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cortar la madera y dejar habilitada para abastecer a toda el área de carpintería al menos una vez cada quince días. 2. Lijar la madera al menos una vez cada quince días. 3. Armar el ataúd al menos una vez cada quince días. 4. Pegar y clavar la madera todos los días. 5. Efectuar molduras para los modelos de ataúd al menos una vez a la semana. 6. Realizar la limpieza de su área de trabajo al menos una vez a la semana. 7. Realizar la limpieza de los servicios higiénicos del área de producción al menos una vez a la semana. 8. Descargar y subir la madera cada dos meses. 																					
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;"></th> <th style="width: 25%;">NOMBRES Y APELLIDO</th> <th style="width: 25%;">CARGO</th> <th style="width: 20%;">FIRMA</th> <th style="width: 10%;">FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">ELABORADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">REVISADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">APROBADO POR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA	ELABORADO POR					REVISADO POR					APROBADO POR				
	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA																	
ELABORADO POR																					
REVISADO POR																					
APROBADO POR																					

 Faserful <i>Calidad - Eficiencia - Confianza</i>		MANUAL DE FUNCIONES	
CÓDIGO:	CAJU-PR	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG:	1/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
I. IDENTIFICACIÓN			
NOMBRE DEL PUESTO:		Carpintero junior	
JEFE INMEDIATO:		Carpintero máster	
PUESTO(S) AL QUE REPORTA:		Carpintero máster	
PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:		No tiene	
HORARIO DE TRABAJO:		L-V: 8-6pm y Sábados: 8 a1pm	
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO			
Cumplir correctamente con el abastecimiento de ataúdes asignados al área de carpintería en el tiempo oportuno bajo el mando del puesto de carpintero máster.			
III. PERFIL			
1) FORMACIÓN BÁSICA			
MÍNIMO		DESEABLE	
Educación secundaria completa		Educación superior técnica incompleta	
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA			
MÍNIMO		DESEABLE	
Mueblería básica		Ebanistería y Autocad	
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS			
No requiere			
4) EXPERIENCIA REQUERIDA			
MÍNIMO		DESEABLE	
De 0 a 1 año		De 1 a 3 años	

	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>								
<p>CÓDIGO: CAJU-PR ÁREA: Producción</p>	<p>FECHA: 07/05/18 PÁG: 2/4</p>								
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS									
III. CAPACIDADES									
1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:									
<p>COMPETENCIAS GENERALES</p> <p>* Será aplicable a toda la entidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Compromiso • Ética • Flexibilidad y adaptación <p>COMPETENCIAS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancia a la presión del trabajo • Orientación a los resultados con calidad • Conocimientos técnicos • Trabajo en equipo 	<p>GRADO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">A</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">B</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">D</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">C</td></tr> </table>	A	C	C	C	A	B	D	C
A									
C									
C									
C									
A									
B									
D									
C									
2) ESFUERZOS FÍSICOS:									
<p>Destrezas de manos para pulir la madera</p> <p>Destrezas de piernas para levantar y trasladar ataúdes de un área a otra. Además el puesto implica realizar el trabajo de pie durante toda la jornada laboral.</p> <p>Destrezas de brazos para cargar y levantar las tapas y/o fondos de los ataúdes, usar las maquinarias</p> <p>Agudeza visual para marcar las medidas de los ataúdes, detectar el buen acabado del pulido, realizar de forma correcta el clavado de la madera.</p>									
IV. CONDICIONES DE TRABAJO									
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR:	No requiere								
REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR:	No requiere								
CLASIFICACIÓN DE LICENCIA:	-								
AMBIENTE DE TRABAJO:									
<p>El trabajo se lleva a cabo en fábrica, ubicado en el primer nivel, espacio accesible para trasladarse de un lugar a otro, iluminación regular, rústica, ventilación buena, ambiente con música.</p>									

		MANUAL DE FUNCIONES	
CÓDIGO:	CAJU-PR	FECHA:	07/05/18
ÁREA:	Producción	PÁG:	3/4
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS			
V. RESPONSABILIDADES			
MATERIALES Y/O EQUIPOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de 			
Herramientas, máquinas y/o aparatos Manejo de maquinarias y equipos de alto riesgo			
DINERO:	No		
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: No			
VI. TIPO DE RELACIÓN			
RELACIÓN EXTERNA			
No tiene			
RELACIÓN INTERNA			
Debe tener relación con el puesto de carpintero máster para consultar sobre las medidas exactas del ataúd, modelo de ataúdes a producir y pedir la madera habilitada.			



MANUAL DE FUNCIONES

CÓDIGO: CAJU-PR
ÁREA: Producción

FECHA: 07/05/18
PÁG: 4/4

PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

VII.FUNCIONES

1. Habilitar la madera para el armado de fondo del ataúd al menos una vez cada quince días.
2. Armar el ataúd todos los días.
3. Lijar el ataúd al menos una vez por semana.
4. Pegar el ataúd al menos una vez por semana.
5. Armar las cabeceras del ataúd al menos una vez cada quince días.
6. Limpiar el área de trabajo al menos una vez por semana.
7. Limpiar los servicios higiénicos del departamento de producción cada dos meses.
8. Apagar el fogón al menos una vez cada quince días.
9. Descargar y subir la madera cada dos meses.
10. Realizar el mantenimiento de las maquinarias al menos una vez por semana.
11. Verificar y seleccionar la madera seca y mojada al menos una vez cada quince días.

	NOMBRES Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA
ELABORADO POR				
REVISADO POR				
APROBADO POR				

CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de diseño de investigación.

La investigación es no experimental, de tipo transeccional o transversal descriptiva, debido a que buscar analizar un hecho o fenómeno en un tiempo dado, es decir, según Carrasco (2007) menciona que este tipo de investigación se usa cuando no se manipula ninguna variable y se busca analizar y describir rasgos y/o características, entre otros aspectos de un determinado hecho o fenómeno de la realidad en un tiempo exacto o determinado.

4.2. Material de estudio.

4.2.1. Unidad de estudio.

Para la presente investigación, la unidad de estudio viene a ser la empresa FASERFUL S.R.L., debido a que se busca elaborar el diseño de puestos de trabajo bajo un modelo de competencias para dicha empresa.

4.2.2. Población.

La población viene a estar conformada por todos los miembros que pertenecen a la empresa FASERFUL S.R.L., la cual está ubicada en la industria manufacturera, sector funerario, ubicado en el departamento de Lima, distrito de Carabaylo.

4.2.3. Muestra.

La muestra que se utilizó fue la muestra no probabilística intencionada. Según Carrasco (2007), menciona que *“Es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística”* (pág. 243). Dicho de otra manera, consiste en elegir aquellos elementos que sean convenientes y representativos para la investigación. Por este motivo, en la presente investigación se considera a todos los elementos de la población como elementos representativos para la muestra de esta investigación, es decir, se ha tomado a los 22 colaboradores de la empresa Faserful S.R.L, de forma intencionada, por lo que no incluye ningún cálculo matemático para la muestra. Esta muestra está compuesta por todos los empleados del área administrativa y producción de la empresa Faserful S.R.L.

4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

4.3.1. Para recolectar datos.

Las técnicas a utilizar para la recolección de datos son las siguientes: Por un lado, se tiene la técnica de la encuesta, la cual tiene como instrumento de aplicación el cuestionario. Este instrumento será utilizado para recolectar datos para dar énfasis a la realidad problemática de la empresa Faserful S.R.L. Por otra parte, la técnica de la entrevista tiene como instrumento de aplicación la guía de entrevista, la cual será utilizada para obtener información de los cargos y describir los cargos. Esta encuesta fue construida basada en Bravo (2012).

4.3.2. Para analizar información.

Para analizar la información obtenida se hará uso del programa Microsoft Excel, mediante la construcción de tablas y gráficas. De esta manera, se obtendrán datos estadísticos relevantes para ser interpretados.

El tipo de entrevista a utilizar es la entrevista estructurada, según Hernández (2014) menciona que “... el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden) (pág.405).

Dicho esto, la guía de instrumento contará con preguntas abiertas y cerradas, con el lenguaje adecuado para que sea entendible para los entrevistados. Asimismo, esta guía de entrevista consta de 17 preguntas, donde al final cuenta con tres puntos relacionados a observaciones por parte del ocupante del puesto, observaciones por parte del superior directo y observaciones del analista.

La guía de entrevista servirá para recopilar la información de cada puesto de trabajo, siendo corroborado por el jefe inmediato quien deberá dar el visto bueno para pasar a describir el puesto.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

En este capítulo mostraremos los resultados obtenidos de la guía de entrevista aplicada a todos los miembros de FASERFUL S.R.L. Los datos obtenidos son los siguientes:

Tabla N°1.

Distribución de frecuencias absolutas y relativas del conocimiento de la misión del puesto de trabajo de la empresa Faserful S.R.L.

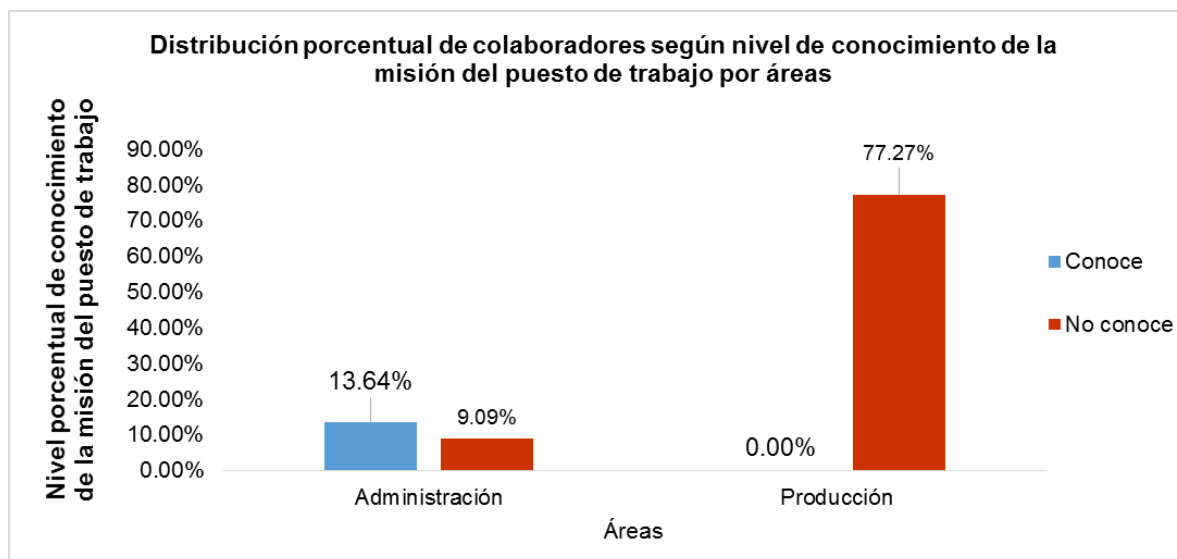
Áreas	Misión del puesto		
	Conoce	No conoce	Total
Administración	3	2	5
Producción	0	17	17
Total	3	19	22

Datos elaborados en Excel, (Fuente propia)

Áreas	Misión del puesto		
	Conoce	No conoce	Total
Administración	13.64%	9.09%	22.73%
Producción	0.00%	77.27%	77.27%
Total	13.64%	86.36%	100.00%

Datos elaborados en Excel, (Fuente propia)

Gráfico N°1.



Interpretación: En la gráfica se puede observar que el 77.27% de los trabajadores entrevistados expresaron que no conocen la misión o propósito de su puesto de trabajo, el 9.09% del área de administración indican que no conocen y el 13.64% del área de administración respondió que sí conocen.

Tabla N°2.

Distribución de frecuencias absolutas y relativas del nivel educativo mínimo requerido, según el puesto de trabajo por los ocupantes de la empresa Faserful S.R.L.

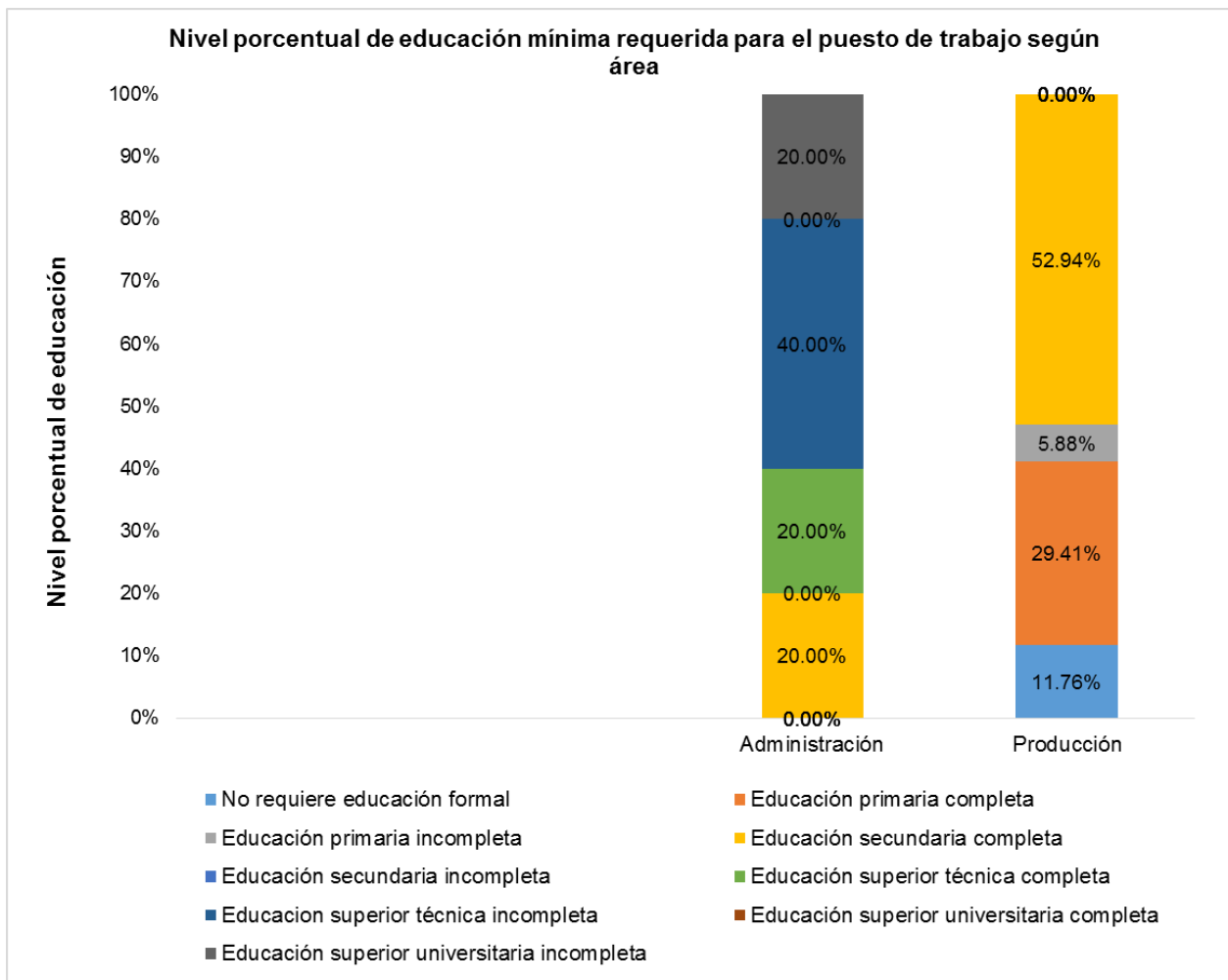
Nivel educativo mínimo requerido para el puesto de trabajo	Áreas		
	Administración	Producción	Total
No requiere educación formal	0	2	2
Educación primaria completa	0	5	5
Educación primaria incompleta	0	1	1
Educación secundaria completa	0	9	9
Educación secundaria incompleta	1		1
Educación superior técnica completa	1		1
Educación superior técnica incompleta	2		2
Educación superior universitaria completa	0		0
Educación superior universitaria incompleta	1		1
Total	5	17	22

Datos elaborados en Excel, (Fuente propia)

Nivel educativo mínimo requerido para el puesto de trabajo	Áreas		
	Administración	Producción	Total
No requiere educación formal	0.00%	11.76%	11.76%
Educación primaria completa	0.00%	29.41%	29.41%
Educación primaria incompleta	0.00%	5.88%	5.88%
Educación secundaria completa	20.00%	52.94%	72.94%
Educación secundaria incompleta	0.00%	0.00%	0.00%
Educación superior técnica completa	20.00%	0.00%	20.00%
Educación superior técnica incompleta	40.00%	0.00%	40.00%
Educación superior universitaria completa	0.00%	0.00%	0.00%
Educación superior universitaria incompleta	20.00%	0.00%	20.00%
Total	100.00%	100.00%	200.00%

Datos elaborados en Excel, (Fuente propia)

Gráfico N°2.



Interpretación: En la gráfica se puede observar que el 40% de los colaboradores entrevistados pertenecientes al área de administración cuentan con educación superior técnica incompleta, 20% del área administrativa expresaron que cuentan con educación superior universitaria incompleta, otro 20% del área administrativa indicó que cuenta con educación superior técnica completa y un 20% de la misma área mencionó que cuenta con educación secundaria completa. Por otro lado, el 52.94% del personal de producción señaló contar con educación secundaria completa, 29.41% del total de personal operativo cuenta con educación primaria completa. El 5.88% de operarios tiene educación primaria incompleta y el 11.76% restante del área de producción no cuentan con educación formal.

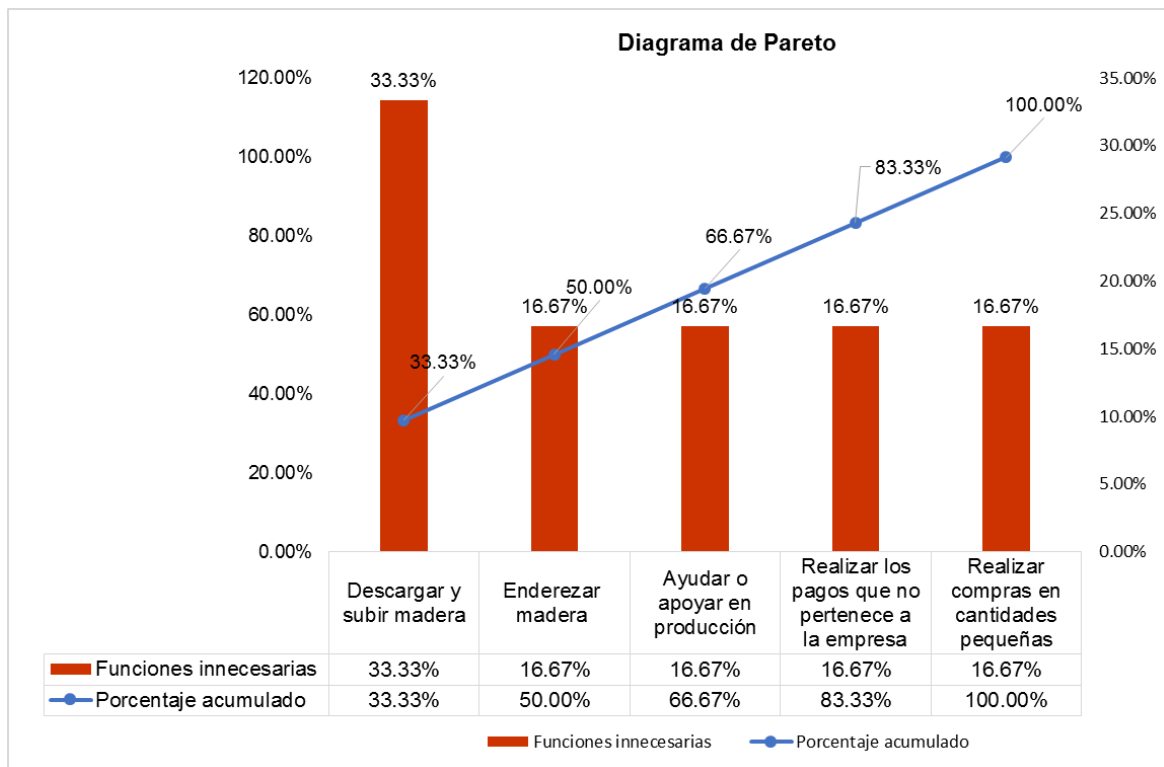
Tabla N°3.

Distribución de frecuencias de funciones innecesarias consideradas por los ocupantes de la empresa Faserful S.R.L.

Funciones innecesarias	Datos recolectados	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Descargar y subir madera	2	33.33%	33.33%
Enderezar madera	1	16.67%	50.00%
Ayudar o apoyar en producción	1	16.67%	66.67%
Realizar los pagos que no pertenece a la empresa	1	16.67%	83.33%
Realizar compras en cantidades pequeñas	1	16.67%	100.00%
Total	6	100%	

Datos elaborados en Excel, (Fuente propia)

Gráfico N°3



Interpretación: Las actividades que generan el 80% aproximadamente consideradas como funciones innecesarias en los ocupantes son descargar y subir madera con un 33.33%, el 16.67% indica enderezar madera, el 16.67% considera innecesario ayudar o apoyar en producción y otro 16.67% señala innecesario realizar pagos que no pertenece a la empresa Faserful S.R.L.

Tabla N°4.

Distribución de frecuencias del nivel de experiencia en dicho puesto de trabajo por los ocupantes de la empresa Faserful S.R.L.

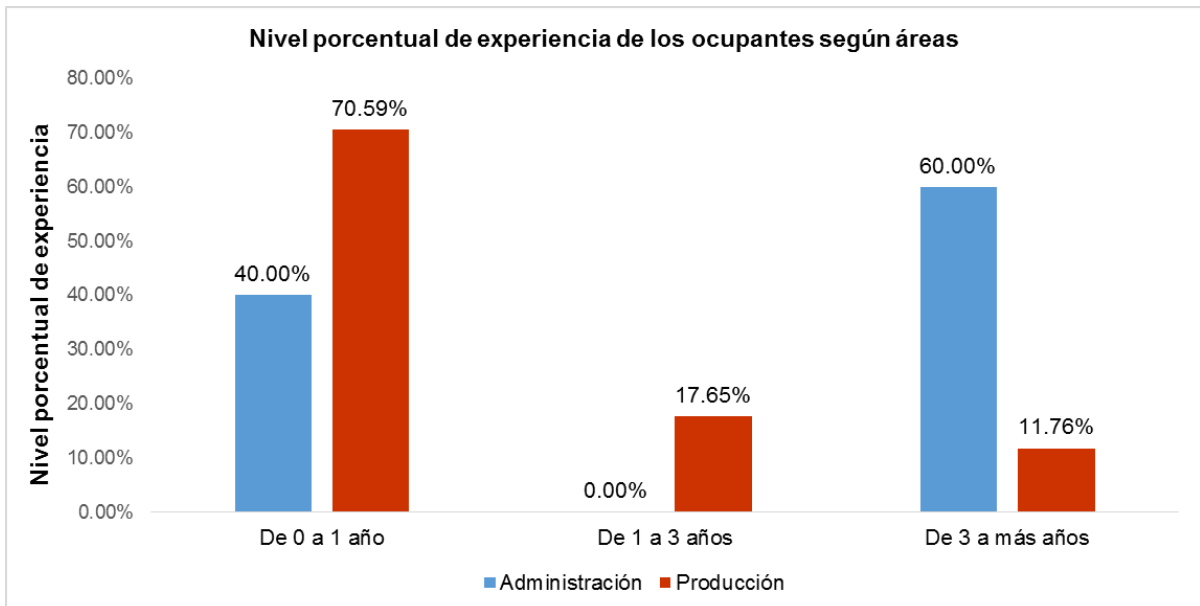
Nivel de experiencia	Administración	Producción	Total
De 0 a 1 año	2	12	14
De 1 a 3 años	0	3	3
De 3 a más años	3	2	5
Total	5	17	22

Datos elaborados en Excel, (Fuente propia)

Nivel de experiencia	Administración	Producción	Total
De 0 a 1 año	40.00%	70.59%	110.59%
De 1 a 3 años	0.00%	17.65%	17.65%
De 3 a más años	60.00%	11.76%	71.76%
Total	100.00%	100.00%	200.00%

Datos elaborados en Excel, (Fuente propia)

Gráfico N°4



Interpretación: Al realizar el análisis se puede observar que el 60% de ocupantes del área administrativa tienen un nivel de experiencia de 3 a más años, y el 40% restante posee un nivel de experiencia de 0 a 1 año. Por otra parte, el 70.59% del total de ocupantes del área de producción posee un nivel de experiencia de 0 a 1 año, mientras que el 11.76% un nivel de 3 a más años y un 17.65% de 1 a 3 años de experiencia.

Tabla N°5.

Distribución de frecuencias del nivel porcentual de ocupantes que han cursado talleres para contribuir con su actual puesto de trabajo en la empresa Faserful S.R.L.

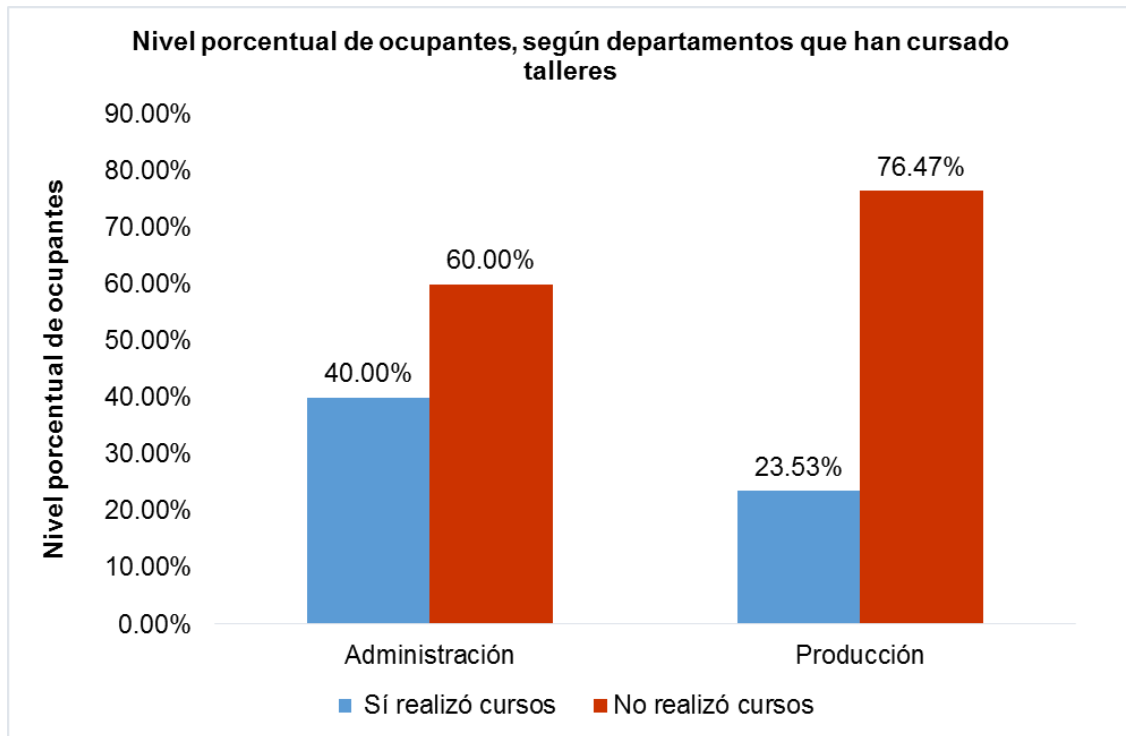
¿Llevó algún curso o taller para contribuir con su actual puesto de trabajo?	Administración	Producción	Total
Sí realizó cursos	2	4	6
No realizó cursos	3	13	16
Total	5	17	22

Datos elaborados en Excel, (Fuente propia)

¿Llevó algún curso o taller para contribuir con su actual puesto de trabajo?	Administración	Producción	Total
Sí realizó cursos	40.00%	23.53%	63.53%
No realizó cursos	60.00%	76.47%	136.47%
Total	100.00%	100.00%	200.00%

Datos elaborados en Excel, (Fuente propia)

Gráfico N°5.



Interpretación: En la gráfica se puede observar que el 60% de entrevistados del área de administración no realizó cursos o talleres para contribuir con su actual puesto de trabajo, mientras que el 40% del área administrativa si realizó cursos o talleres. Por otra parte, el 76.47% de los entrevistados del área de producción señalan que no realizaron cursos o talleres, mientras que el 23.53% del área de producción indican que sí realizaron cursos o talleres.

Tabla N°6.

Distribución de frecuencias absolutas y relativas del nivel de ocupantes que han desempeñado cargos similares en relación con su actual puesto de trabajo en la empresa Faserful S.R.L.

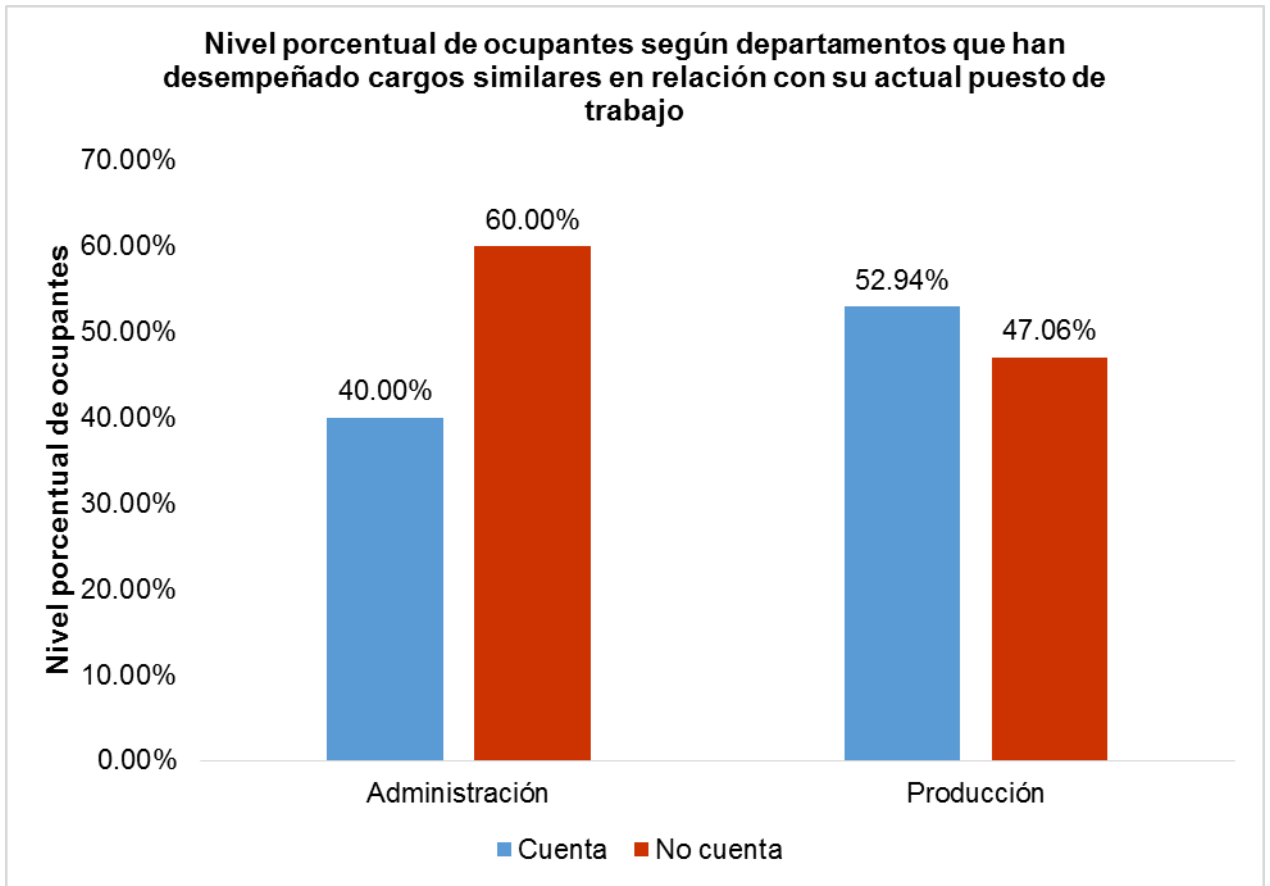
¿Ud. cuenta con cargos desempeñados en relación con su actual puesto de trabajo?	Administración	Producción	Total
Cuenta	2	9	11
No cuenta	3	8	11
Total	5	17	22

Datos elaborados en Excel, (Fuente propia)

¿Ud. cuenta con cargos desempeñados en relación con su actual puesto de trabajo?	Administración	Producción	Total
Cuenta	40.00%	52.94%	92.94%
No cuenta	60.00%	47.06%	107.06%
Total	100.00%	100.00%	200.00%

Datos elaborados en Excel, (Fuente propia)

Gráfico N°6.



Interpretación: Al realizar el análisis se puede observar que el 60% de entrevistados del área de administración no ha desempeñado cargos similares que guarden relación con su actual puesto de trabajo, mientras que el 40% restante de entrevistados del área de administración si cuenta con cargos similares en relación a su actual puesto de trabajo. Por otro lado, el 52.94% del total de los entrevistados del área de producción señalan que si han desempeñado cargos similares a su actual puesto, no obstante el 47.06% restante indican que no han desempeñado cargos similares.

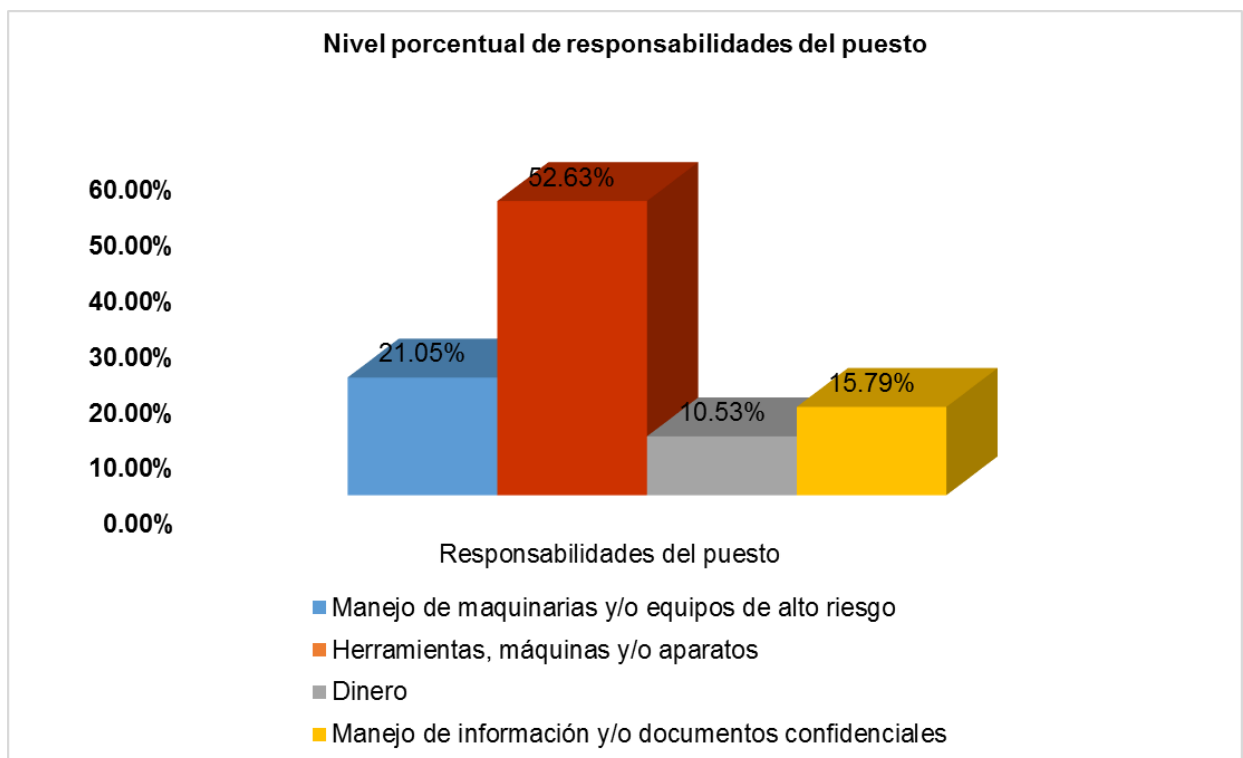
Tabla N°7.

Distribución de frecuencias de responsabilidades de los puestos de trabajo en la empresa Faserful S.R.L.

Responsabilidades del puesto	Total	fi
Manejo de maquinarias y/o equipos de alto riesgo	8	21.05%
Herramientas, máquinas y/o aparatos	20	52.63%
Dinero	4	10.53%
Manejo de información y/o documentos confidenciales	6	15.79%
Total	38	100.00%

Datos elaborados en Excel, (Fuente propia)

Gráfico N°7.



Interpretación: Al realizar el análisis de datos se puede observar que hay un 52.63% de responsabilidades referente al manejo de herramientas, máquinas y/o aparatos en su puesto de trabajo, seguido del 21.05% de responsabilidades referente con el manejo de maquinarias y/o equipos de alto riesgo en su puesto de trabajo, 10.53% de responsabilidades referente al manejo de dinero en su puesto de trabajo y un 15.79% de responsabilidades con respecto al manejo de información y/o documentos confidenciales en su puesto de trabajo.

Tabla N°8.

Distribución de frecuencias de metas u objetivos en su puesto de trabajo en la empresa Faserful S.R.L.

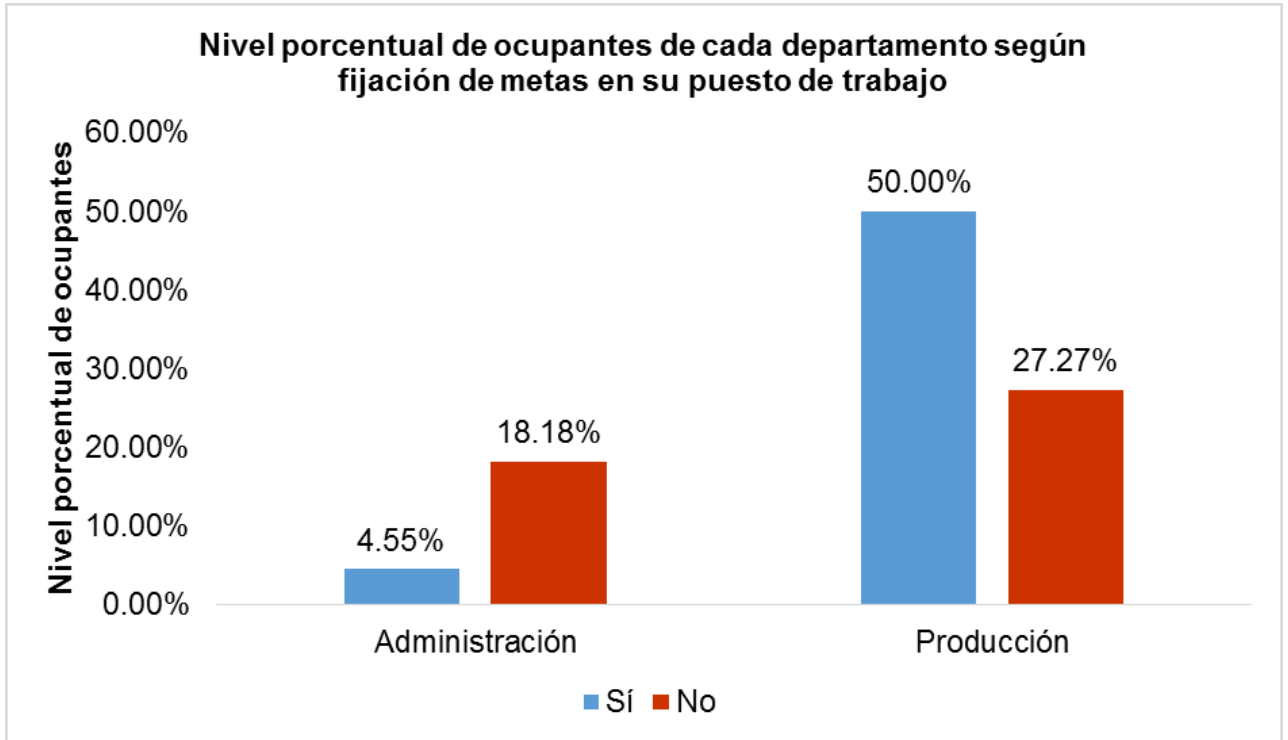
¿Le han indicado metas u objetivos?	Administración	Producción	Total
Sí	1	11	12
No	4	6	10
Total	5	17	22

Datos elaborados en Excel, (Fuente propia)

¿Le han indicado metas u objetivos?	Administración	Producción	Total
Sí	4.55%	50.00%	54.55%
No	18.18%	27.27%	45.45%
Total	22.73%	77.27%	100.00%

Datos elaborados en Excel, (Fuente propia)

Gráfico N°8.



Interpretación: Al realizar el análisis de datos se puede observar que el 50% de los entrevistados del área de producción indicaron que sí le han indicado metas u objetivos en su puesto de trabajo, mientras que el 27.27% de los entrevistados del área de producción señala que no se le ha indicado metas u objetivos. Por otra parte, el 18.18% de los entrevistados del área administrativo mencionan que no se les ha indicado metas u objetivos, mientras que el 4.55% de personal administrativo indicó que sí se le ha indicado metas u objetivos en su puesto de trabajo.

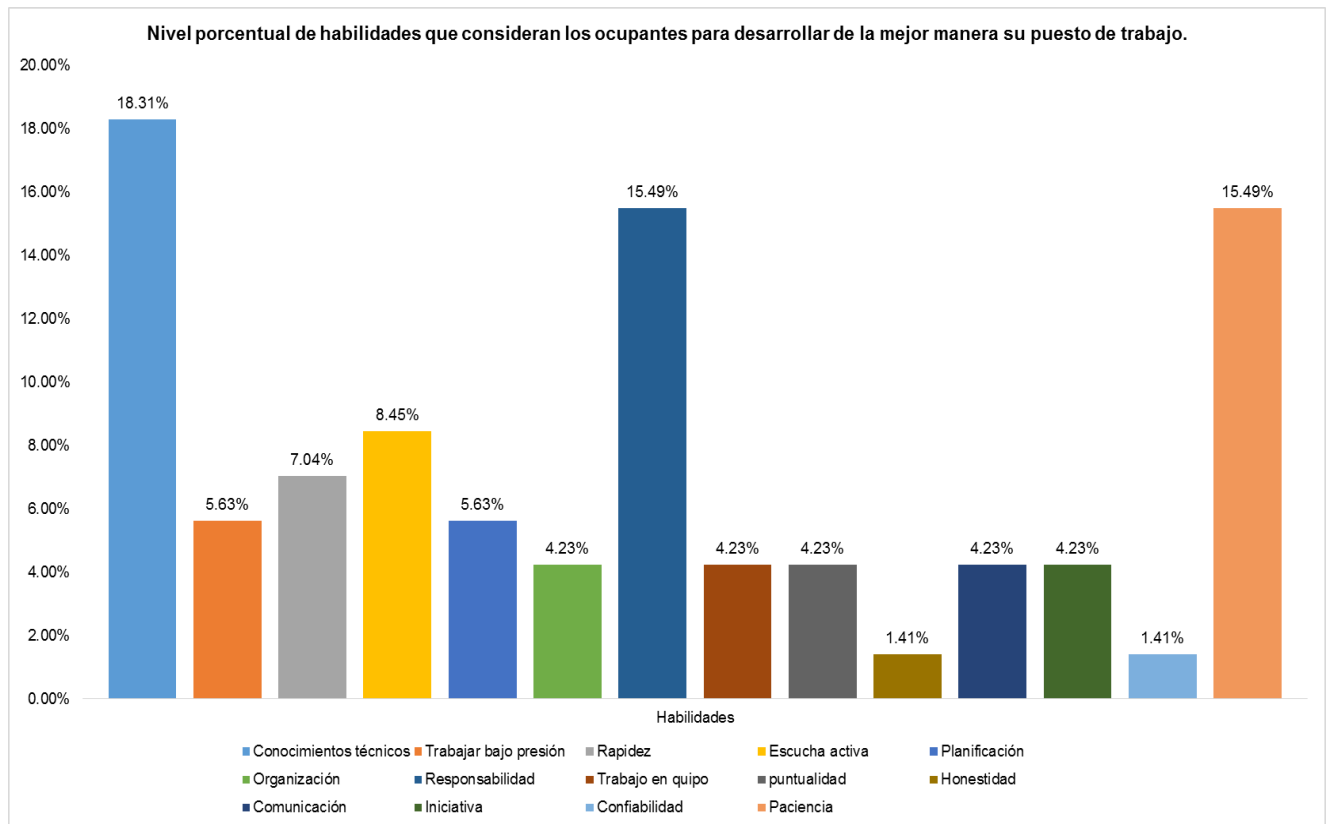
Tabla N°9.

Distribución de frecuencias de habilidades consideradas por los ocupantes para desarrollar su puesto de trabajo de la mejor manera en la empresa Faserful S.R.L.

Habilidades	Total	fi
Conocimientos técnicos	13	18.31%
Trabajar bajo presión	4	5.63%
Rapidez	5	7.04%
Escucha activa	6	8.45%
Planificación	4	5.63%
Organización	3	4.23%
Responsabilidad	11	15.49%
Trabajo en quipo	3	4.23%
puntualidad	3	4.23%
Honestidad	1	1.41%
Comunicación	3	4.23%
Iniciativa	3	4.23%
Confiabilidad	1	1.41%
Paciencia	11	15.49%
Total	71	100.00%

Datos elaborados en Excel, (Fuente propia)

Gráfico N°9.



Interpretación: Al realizar el análisis de datos se puede observar que los entrevistados mencionaron con mayor frecuencia los conocimientos técnicos, el cual ocupa un 18.31%, seguido de la responsabilidad con un 15.49% y la paciencia con 15.49%. Asimismo, otras habilidades señaladas poco frecuentes por los entrevistados fueron trabajar bajo presión con un 5.63%, la rapidez con el 7.04%, la escucha activa con el 8.45%, la planificación con el 5.63%, la organización con el 4.23%, el trabajo en equipo con el 4.23%, la puntualidad con el 4.23%, la honestidad con el 1.41%, la comunicación con el 4.23%, la iniciativa con el 4.23% y la confiabilidad con el 1.41%.

Problemas encontrados al momento de llevar a cabo su puesto de trabajo

Las respuestas por los entrevistados sobre los problemas que un colaborador de la empresa Faserful S.R.L. podría encontrar normalmente al realizar sus funciones en condiciones normales son las siguientes:

- Quejas por envío de mercadería a destiempo
- Quejas por la mercadería dañada, puesta en destino
- Confusión en las codificaciones del producto
- Entrega de reporte a destiempo
- Faltante de material y mala distribución de material
- Falla del ataúd en el proceso de carpintería
- Pérdida de tiempo por la espera para usar las máquinas en carpintería
- Dudas por parte de los jefes sobre la calidad del trabajo

Observaciones de los ocupantes durante la entrevista

Los entrevistados mencionaron algunas observaciones sobre sus puestos de trabajo, los cuales fueron los siguientes:

- Exigir el uso de los implementos de seguridad
- Comprar material de calidad
- Compra de nueva maquinaria
- Falta de capacitación para el adecuado uso de materiales.
- Mejor infraestructura para trabajar
- Mejor ventilación en sus espacios de trabajo en producción
- Mejor distribución con respecto a sus espacios de trabajo en producción
- Mejor organización en cuanto a las funciones de cada puesto
- Otorgar poder para tomar decisiones en su puesto de trabajo

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

A partir de los hallazgos encontrados, elaboramos los diseños de puestos bajo un modelo basado en competencias para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en el año 2018.

Estos resultados guardan relación con lo que sostienen Corado (2007), Bardales (2013) en trabajadores de la municipalidad, Baquerizo (2011) y Paz (2014) en empleados, quienes señalan que contar con un manual de funciones o descriptor de puesto facilita el proceso de reclutamiento y selección del personal. Estos autores expresan que los descriptores de puestos son esenciales para que no se afecte a la falta de profesionalización de los cargos. De esta manera, no afectaría a los objetivos organizacionales. Esto es acorde con lo que en este estudio se halla, es decir en la baja profesionalización que tiene Faserful tanto en los cargos administrativos con puestos de producción hace que la empresa pueda verse afectada si no cuenta con los perfiles de puestos. Asimismo, Faserful obtuvo un 60% del total de ocupantes del área de administración que no ha desempeñado cargos similares a su puesto, lo cual es claro que mediante esta investigación al contar con los perfiles de puestos podrá facilitar los procesos de reclutamiento y selección.

Coincidimos también con Marroquín (2005) en colaboradores, González (2007) en operarios, Fález (2010) en gerentes, Marroquín y Pérez (2011) en empleados, Bravo (2012) en operarios de taller quienes indican que los gerentes o superiores no solo deben centrarse en las funciones de dichos puestos, sino que también deben considerar las necesidades individuales, sus quejas, existencia de duplicidad de funciones, las condiciones de trabajo y el clima laboral, puesto que estos influyen en la ejecución de sus actividades y por ende en el desempeño laboral de la empresa. Estos autores indican que el empleado que se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, tendrá un buen desempeño de sus funciones. Por este motivo concuerda con nuestro estudio, debido a que en nuestros resultados encontrados los colaboradores de Faserful presentan quejas o problemas que encontrarían al realizar su puesto de trabajo en condiciones normales, entre ellos, mencionaron el bajo clima laboral dentro de la empresa, dudas sobre la calidad de su trabajo, pérdidas de tiempo por faltante de material o maquinarias a utilizar. Esto quiere decir, que las condiciones de trabajo están obstruyendo el buen desenvolvimiento de su trabajo por lo que Faserful S.R.L debe centrarse en mejorar dichos problemas.

Asimismo, nuestros resultados guardan relación con lo que indica Castillo (2007) respecto a su muestra de los puestos de trabajo de ama de llaves y jefe de recursos humanos y Quesada (2014) en vendedores de alimentos y bebidas, donde expresan que hoy en día es importante considerar las competencias, las cuales serán las que contribuirán de manera exitosa en el desarrollo de su puesto de trabajo. Esto se halla acorde a nuestros resultados, puesto que para desarrollar de la mejor manera sus funciones debe contar con las competencias necesarias, es decir, las competencias generales como específicas. Al obtener un índice alto en conocimientos técnicos con 18.31%, podemos deducir que los colaboradores de la empresa Faserful S.R.L. no tienen conocimiento de las competencias generales de la empresa ni mucho menos las competencias específicas de su puesto.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

- Se identificó que es importante contar con los perfiles de puestos de trabajo, dado que son la base para realizar el proceso de reclutamiento y selección eficiente. Dicho esto, la empresa Faserful S.R.L. se ve afectada por obtener un 60% de ocupantes de puestos administrativos que no han realizado cursos o talleres que contribuyan con su actual puesto de trabajo antes de su postulación. Respectivamente, sucede con el 76.47% de ocupantes del área de producción, generando una deficiente contratación de personal.

La descripción de puestos es importante para la capacitación adecuada de dicho puesto, ya que esta es necesaria cuando surge una diferencia entre lo que realmente sabe empleado de sus funciones, de lo que realmente debería saber para desempeñar con éxito su cargo. Dicho de otro modo, sin descripciones de puestos genera que la empresa no se encuentre debidamente capacitada para asumir los cambios o retos del mercado. Asimismo, a fin de retener al talento, la compensación debe ser lo más equitativa posible, según el puesto de trabajo que se ocupa, es decir, establecer niveles salariales que sean acorde al mercado y a los conocimientos que se requiere para dicho puesto de trabajo. Para ello, los diseños de puestos ayudarán a identificar la complejidad de las funciones de determinados puestos y establecer una compensación competitiva.

Es importante que la empresa Faserful S.R.L. cuente con los perfiles de puestos, considerando que para medir el desempeño de sus colaboradores, deberá conocer las funciones y los requisitos que implica desempeñar de manera adecuada dicho puesto de trabajo.

- La elaboración de los diseños de puestos nos ayuda también a poder identificar las deficiencias que tiene la actual estructura de la empresa Faserful S.R.L. (organigrama actual). Asu vez, la elaboración del perfil de puesto nos ayuda a identificar las condiciones en que el ocupante ejecuta sus funciones, lo cual puede ser perjudicial para cumplir con los objetivos de la empresa.

Al analizar y describir los puestos de trabajo bajo un modelo basado en competencias fue determinante conocer los aspectos relevantes y necesarios que requiere dicho puesto, debido a que minimiza la incertidumbre de las actividades a desempeñar un determinado cargo. En vista que la encuesta señaló que sí existe

duplicidad de funciones, el diseño de puesto ayuda al empleado a notar funciones que muchas veces no sabía que le corresponden. Es decir, ayuda a identificar adecuadamente que no se presente duplicidad de funciones y a mantener un equilibrio adecuado de la distribución de la función en una sola persona.

- En la investigación realizada se ha identificado que un 77.77% de personal operativo no conoce el propósito de su puesto de trabajo. Al ser operarios también necesitan conocer el propósito o misión de su cargo. De esta manera, podrán conocer cuáles son las habilidades, tareas y/o condiciones específicas que necesitan para llevar a cabo su puesto de manera correcta y las competencias generales de la organización.

La constante actualización de los diseños de puestos de trabajo es importante a medida que se va generando cambios dentro de la empresa, debido a que es una herramienta que servirá para emplearlo en los procesos que implica la gestión del talento humano.

CAPÍTULO 8. RECOMENDACIONES

Es necesario para el buen desarrollo de la gestión del talento humano de la empresa Faserful S.R.L. elaborar e implementar los diseños de puestos de trabajo bajo un modelo basado en competencias, lo cual genera el buen desempeño del capital humano.

- Es recomendable que la empresa Faserful S.R.L. pueda establecer alianzas estratégicas con SENATI (Servicio Nacional de Adiestramiento en trabajo Industrial) para realizar capacitaciones a sus colaboradores y elevar su nivel de profesionalización. Con mayor razón si la empresa cuenta con un 76.47% de ocupantes del área de producción que no ha realizado algún curso o taller que contribuyan a ejecutar sus funciones. De esta manera, los operarios se estarán capacitando continuamente y elevarán la competitividad de la empresa, puesto que los avances tecnológicos requieren que las organizaciones se encuentren en constante capacitación.

Se recomienda a la Gerencia establecer modalidades de capacitación, puede ser a través de cursos, talleres, conferencias virtuales y/o presenciales cada determinado tiempo o cuando considere necesario. Asimismo, evaluar si el sueldo asignado a los puestos de la empresa guardan relación con el mercado y con el puesto que tiene dicho colaborador, a fin de no afectar a la productividad de la empresa, disminuir el rendimiento en su puesto de trabajo, aumento de quejas o la búsqueda de nuevas opciones de empleo.

Se recomienda a la empresa Faserful S.R.L. realizar evaluaciones de desempeño con la finalidad de potenciar el rendimiento individual de cada ocupante y desarrollar sus habilidades, los cuales contribuirán con la productividad de la empresa. Para ello, se deberá establecer las brechas entre lo requerido en el perfil de puesto basado en competencias y el perfil del colaborador.

- Para mejorar las deficiencias que tiene la actual estructura de la empresa Faserful S.R.L. se recomienda a la alta dirección de la empresa que implemente el organigrama propuesto para definir con mayor detalle las funciones. En este caso, recomiendo contar con un jefe de producción, que pueda encargarse del área de carpintería, masillado, pintado, laqueado, decorado y tapicería. Del mismo modo, asignar un encargado del área de logística para estar a cargo del almacén de insumos, materia prima, productos terminados, despacho y transporte. Además, contar con un administrador, ya que es quien se encargará de planificar,

organizar, dirigir y controlar las actividades de manera eficaz y eficiente. Todo ello con el fin de reducir la carga de trabajo que tiene la Gerente General y la Sub-Gerente.

Para reducir la incertidumbre y tener la seguridad de que los colaboradores de la empresa Faserful S.R.L. sepan claramente sus funciones se recomienda que se le brinde una copia de sus funciones, haciendo acuse de recibo, conteniendo firma del colaborador para evitar contingencias socio laborales ante una inspección laboral.

- Si bien es cierto un administrador conoce de la importancia que tiene contar con los diseños de puestos, cabe resaltar que las empresas que se encuentran creciendo de manera empírica y sólo están más enfocados en el día a día no le ven la importancia necesaria que tiene para su empresa el contar con esta herramienta, que son la base de la gestión del talento humano. Por ello, para que realmente se realicen cambios en toda la organización se recomienda que los directivos sean quienes primero tomen conciencia de la importancia que tiene gestionar por competencias en las organizaciones. Por consiguiente, estos puedan aplicar una mejor gestión y concientizar a la organización en su conjunto en la importancia que tiene conocer las competencias de la empresa y cómo estas contribuyen a su puesto de trabajo para un mejor desarrollo profesional de la empresa.

Se recomienda que se implemente el área de gestión del talento humano para mantener actualizado los diseños de puestos, debido a que las empresas de hoy en día se enfrentan a constantes cambios en su entorno. Asimismo, pueda contribuir de manera eficiente con el desarrollo de las funciones de la gestión del talento humano a fin de que ayuden a la empresa a ser más competitiva.

REFERENCIAS

- Administración de compensación en los recursos humanos (s.f.). Recuperado el 11 de abril del 2016, de <http://www.rrhh-web.com/Compensacion.html> (página web)
- Álvarez, G. L. (2007) La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo. En blog: areaRH.com. Recuperada el 14 de junio del 2016, desde: <http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>
- Alles, M. A. (2009). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires: Lavalle. Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2010). *Diccionario de comportamiento La trilogía: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Argentina. Ediciones: Granica
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Amaya, Glenys; Pedraza, Esperanza; Conde, Mayrene; (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)* vol. XVI, no 3, Septiembre-Diciembre, 493-505. Maracaibo: Universidad de Zulia. Disponible [versión electrónica] Recuperado el 11/04/16, desde: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>
- Avolio, B., Mesones, A. & Roca, E. (2011) *Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES)*. En *Revista PUCP*, 70-80. Disponible [versión electrónica] Recuperado el 30/05/16, desde: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/4126-15740-1-PB%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/4126-15740-1-PB%20(5).pdf)

- Bardales, C. G. (2013). *Evaluación de puestos de los trabajadores de la municipalidad provincial San miguel – Cajamarca de acuerdo al manual normativo de clasificación de cargos*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo-Perú. Recuperado el 20 de abril del 2016, de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/206/1/BARADALES_GISSEL_A_EVALUACION_PUESTOS%202013.pdf
- Bravo, P. A. (2012). *Análisis, diseño y valuación de puestos para talleres mejía*. (Tesis de licenciatura). Universidad de Cuenca, Ecuador. Recuperado el 15 de setiembre del 2016, de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/833/1/tn220.pdf>
- Baquerizo, E. T. (2011). *Manual de funciones de la empresa funerarios consultores Tache salcedo*. (Tesis de licenciatura). Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia. Recuperado el 07 de mayo del 2018, de: <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0062530.pdf>
- Campos, T. S. (2008). *Manual de Gestión de Recursos Humanos*. Surquillo: San Alberto. Editorial el Búho.
- Carrasco D. S. (2008). *Metodología de la Investigación Científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. (2da ed.). Lima: San Marcos.
- Castillo, A. C. (2007). *Propuesta metodológica para el levantamiento de perfiles por competencias de los puestos de: ama de llaves y jefe de recursos humanos de hoteles*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Especialidades Turísticas, Ecuador. Recuperado el 15 de setiembre del 2016, de: <http://repositorio.uct.edu.ec/xmlui/handle/123456789/497>
- Corado, E. A. (2007). *Descripción y análisis de puestos de trabajo en la Municipalidad de Jalpatagua, departamento de Jutiapa*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado el 01 de setiembre del 2016, de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1729_IN.pdf

Chávez, C. C. (2015). *Diccionario de recursos humanos: técnicas organizacionales y teorías administrativas*. Buenos Aires, ARGENTINA: Editorial Brujas. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (octava edición). México: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3era edición). México: McGraw-Hill

Cuesta, S. A. (2011). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. : Elibro. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Cuevas, J. C. (2011, 2 de abril). Desempeño y estándar: Conceptos. En Blog: Psicología y Empresa Renovando empresas con talento humano. Recuperada el 11 de abril del 2016, desde <http://psicologiayempresa.com/desempeno-y-estandar-conceptos.html> (Blog de desempeño)

Crecen los negocios vinculados a los servicios de sepelio. (2011, Dec 06). *NoticiasFinancieras* Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/908551748?accountid=28391>

El luto atrae a más negocios. (2015, Jul 06). *NoticiasFinancieras* Retrieved from <https://searchproquestcom.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1693631984?accountid=28391>

Fáez, S. (2010). *Elaboración del manual de descripción de cargos adscrito a la gerencia de gestión humana del grupo los principitos C.A.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Simón Bolívar, Venezuela. Recuperado el 15 de setiembre del 2016, de: <http://159.90.80.55/tesis/000148850.pdf>

Fernández-Ríos, M. (2007). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. España: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

- González, F. W. (2007). *Diseño de un manual de análisis y descripción de cargos para la empresa cooperativa de motoristas del Huila y Caquetá – coomotor-*. (Tesis de Grado). Universidad de la Salle, Bogotá. Recuperado el 20 de abril del 2016, de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3167/11941043.pdf?sequence=1>
- Gómez, M. & Mendoza, K (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.* (Tesis de Licenciatura). Universidad de Cartagena, Colombia. Recuperado el 15 de Setiembre del 2016, de: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf>
- González, Y. D. (2013). Desempeño Laboral. En: EcuRed: Conocimiento con todos y para todos. [En línea] Recuperado el 14/06/16, de: http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral
- Gutiérrez, T. E. (2009). *Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Hernández, S. R. (2014). *Metodología de la Investigación*. (sexta edición). México: McGraw-Hill.
- Hernández, U. (2005, Apr 15). Advierten crisis en empresas de servicios funerarios; source: El universal]. *NoticiasFinancieras* Retrieved from <https://search-proquestcom.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/468079635?accountid=28391>
- Jiménez, A. (2013). *Competencias*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

- Morale. (2006). *Negocio funerario está en los vivos*. *Portafolio*, Retrieved from <https://searchproquestcom.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/334555409?accountid=28391>
- María, E. P. (2005, Sep 12). *Producir ataúdes, la vida de una fábrica*. *La Voz Del Interior* Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/378014796?accountid=28391>
- Mariño-Vivar, J L; (2011). *Diseño de puestos de trabajo en una organización local de gestión de la actividad física y el deporte*. *Ciencia en su PC*, () 52-66. Disponible [versión electrónica] Recuperado el 11/04/16, desde: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181322267005>
- Marroquín, M. P. (2005). *Análisis y descripción de puestos para la obtención de los perfiles en el área de taller máquina-herramienta para una industria azucarera*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado el 15 de setiembre del 2016, de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1479_IN.pdf
- Marroquín, S, & Pérez, L. (2011). *El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado el 20 de abril del 2016, de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_3175.pdf
- Martín Molina, A. (2013). *La descripción de puestos de trabajo para la eficiencia de un plan de empleo*. *Capital Humano*, Vol. 26, p80-87. Disponible [versión electrónica] Recuperado el 11/04/16, desde: <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2051/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=88232916&lang=es&site=eds-live&authtype=ip.uid>
- Morales, L. J. A. (2007). *II Maestría en formación y desarrollo de los recursos humanos: introducción a la formación y desarrollo de los recursos humanos*. España: Universidad Internacional de Andalucía. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

- Paz, G. F. A. (2014). *Manual de descriptores de puestos del área administrativa de la Fundación Esperanza de Vida, ubicada en aldea llano verde, río hondo, Zacapa*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Zacapa. Recuperado el 09 de abril del 2016, de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Paz-Francisco.pdf>
- Quesada, A. M. (2014). *Elaboración de perfiles de puesto por competencias de los vendedores de una comercializadora de alimentos y bebidas*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Recuperado el 01 de setiembre del 2016, de: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2137/1/37325.pdf>
- Snell, S. & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. (16va ed.) México: Cengage Learning
- Senlle, A. (2009). *Gestión estratégica de RR.HH. para la calidad y la excelencia*. Madrid, ES: AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Torres, L. J. L., & Jaramillo, N. O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Colombia: Universidad del Norte. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Vanga A., M G; Silva V., N G; Ruiz C., J K; (2008). *Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT)*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(43) 417-441. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29004306>

Velásquez, J. & Gonzáles, L. (2008). *Diseño de perfiles por competencias para los cargos de nivel ejecutivo del centro comercial santa fe*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de La Sabana, Colombia. Recuperado el 01 de setiembre del 2016, de: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107044/Diseno_de_perfiles.pdf

Werther, W. B. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill. (sexta edición). [versión electrónica] Recuperado el 18/06/16, de: <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2167/libro.php?libroid=6200>

Zayas, A. P. M. (2012). La función de la organización y el análisis y descripción, las especificaciones, la matriz para elaborar el perfil de las competencias de los cargos u ocupaciones. Madrid, ES: B - EUMED. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Zegarra, V. (2012, 17 de agosto). ¿Qué es el MOF? Manual de organización y funciones. En blog: “Empecemos un verdadero cambio”. Recuperada el 19 de Junio del 2016, desde: <https://victorzegarra.net/2012/08/17/que-es-el-mof-manual-de-organizacion-y-funciones/>

ANEXO Nº1: Matriz de consistencia

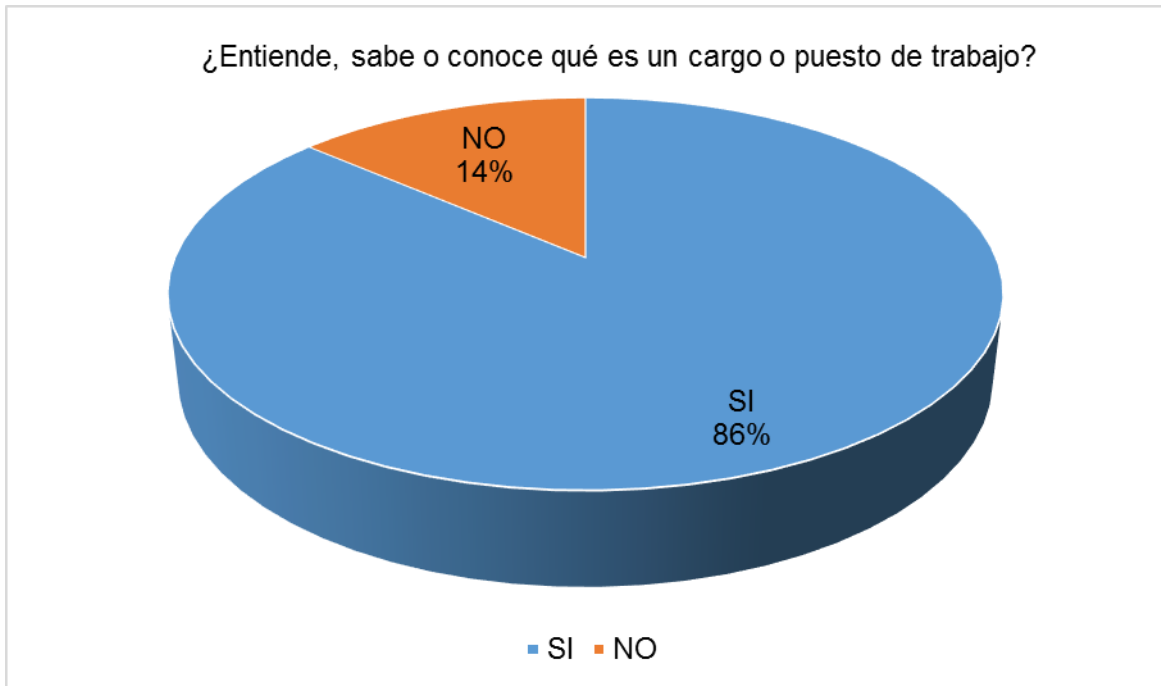
Proyecto de Investigación Explicativo

Título: ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE PUESTOS BAJO UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ATAÚDES EN EL AÑO 2018.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADÍSTICA
<p>Pregunta General</p> <p>¿Cómo es la elaboración del diseño de puestos bajo un modelo basado en competencias para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en el año 2018?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la elaboración de los diseños de puestos bajo un modelo basado en competencias para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en el año 2018.</p>	<p>Variable 1</p> <p>Diseño de puestos</p> <ul style="list-style-type: none"> • contenido del puesto • Procedimiento de trabajo • Responsabilidad • Autoridad 	<p>Población</p> <p>La población viene a estar conformada por todos los miembros que pertenecen a la empresa FASERFUL S.R.L., la cual está ubicada en la industria manufacturera, sector funerario, ubicado en el departamento de Lima.</p>	<p>Según el propósito:</p> <p>Básica</p> <p>Según diseño de investigación:</p> <p>No Experimental</p> <p>Método:</p> <p>Transeccional o Transversal descriptivo</p>	<p>Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta • Entrevista <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario • Guía de entrevista • Modelo de descriptor de puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gráficos • tablas estadísticas
<p>Preguntas específicas</p> <p>a) ¿Cuáles son las partes que incluye un perfil de puesto bajo un modelo basado en competencias para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en el año 2018?</p> <p>b) ¿Cuáles son las funciones y competencias de cada puesto de trabajo para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en el año 2018?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>a) Describir los aspectos que implica la construcción de un perfil de puesto bajo un modelo basado en competencias para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en el año 2018.</p> <p>b) Determinar las funciones de cada puesto de trabajo, conjuntamente con sus competencias para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en el año 2018.</p>		<p>Muestra</p> <p>22 empleados de la empresa FASERFUL S.R.L., ubicada en el distrito de Carabayllo.</p> <p>(05 empleados pertenecientes al área administrativa y 17 empleados pertenecientes al área de producción)</p>			

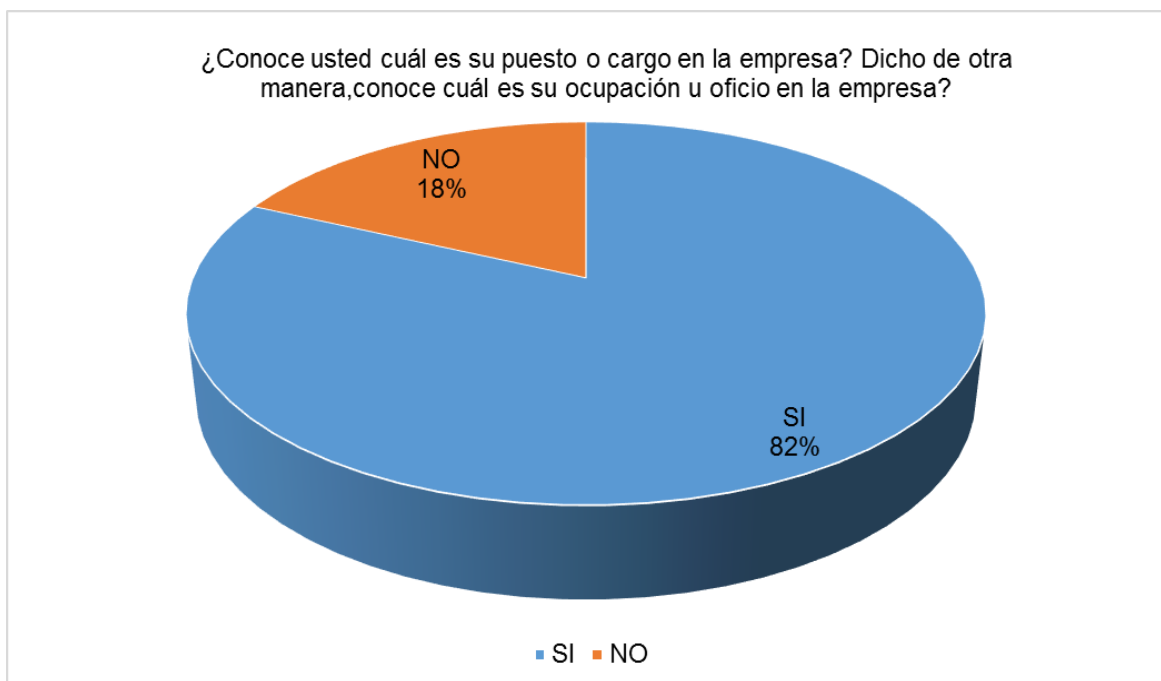
ANEXO N°1: GRÁFICOS OBTENIDOS DE ENCUESTA

Gráfico N°1.



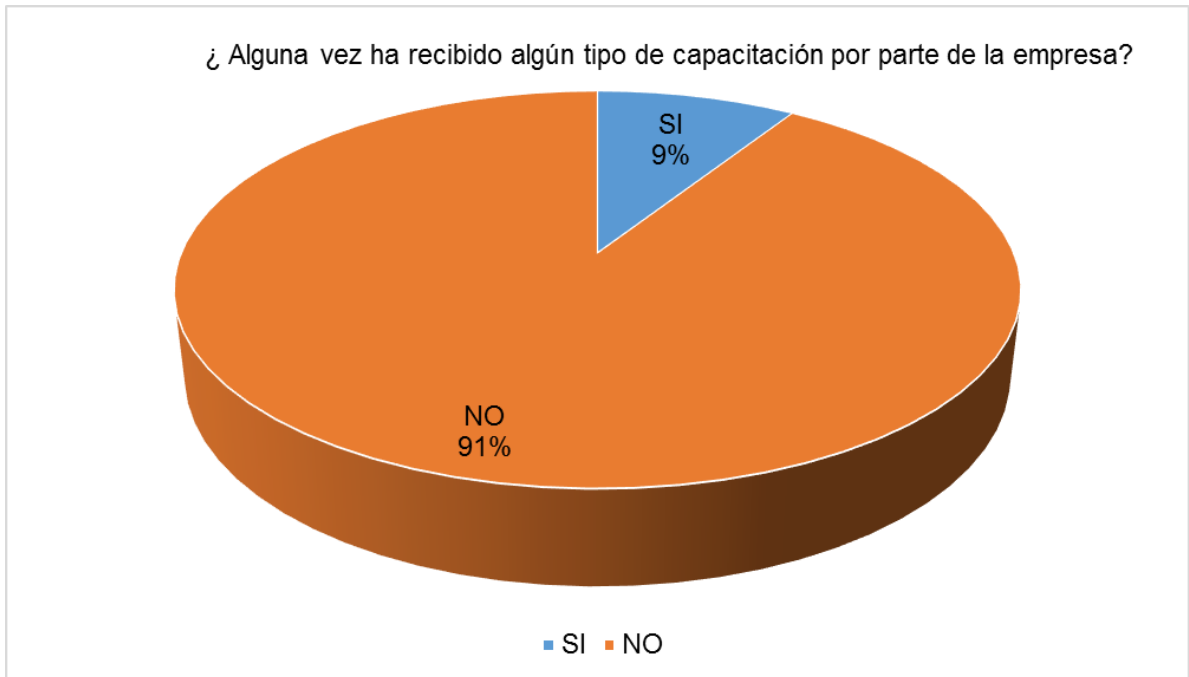
(Fuente propia)

Gráfico N°2.



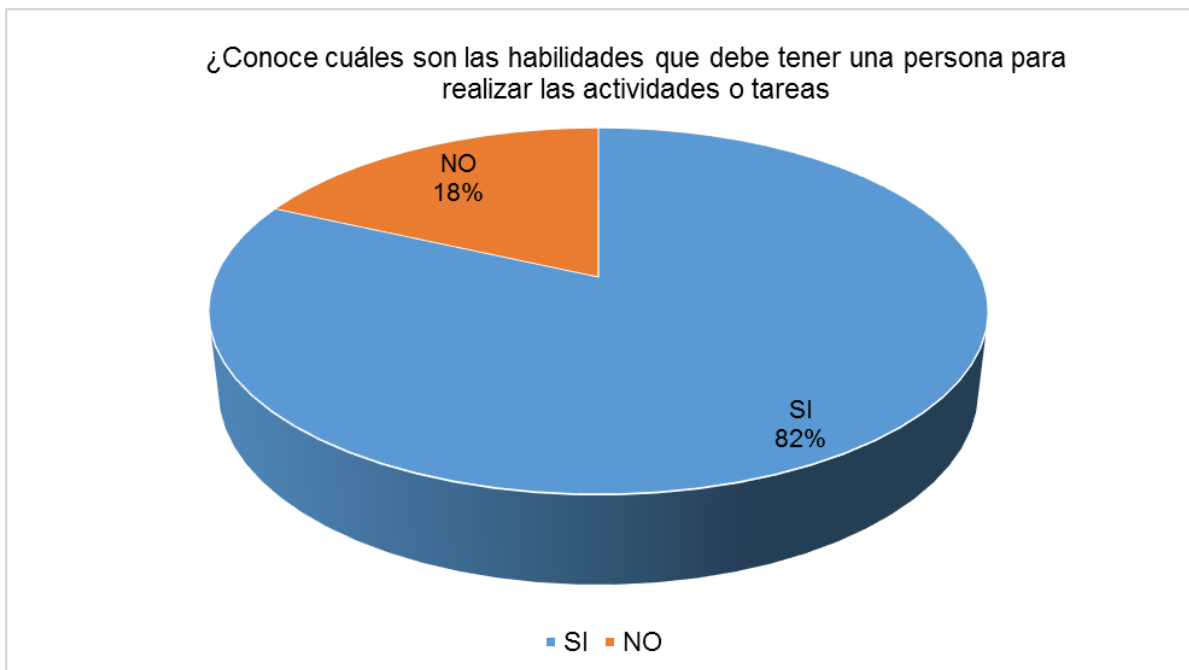
(Fuente propia)

Gráfico N°3.



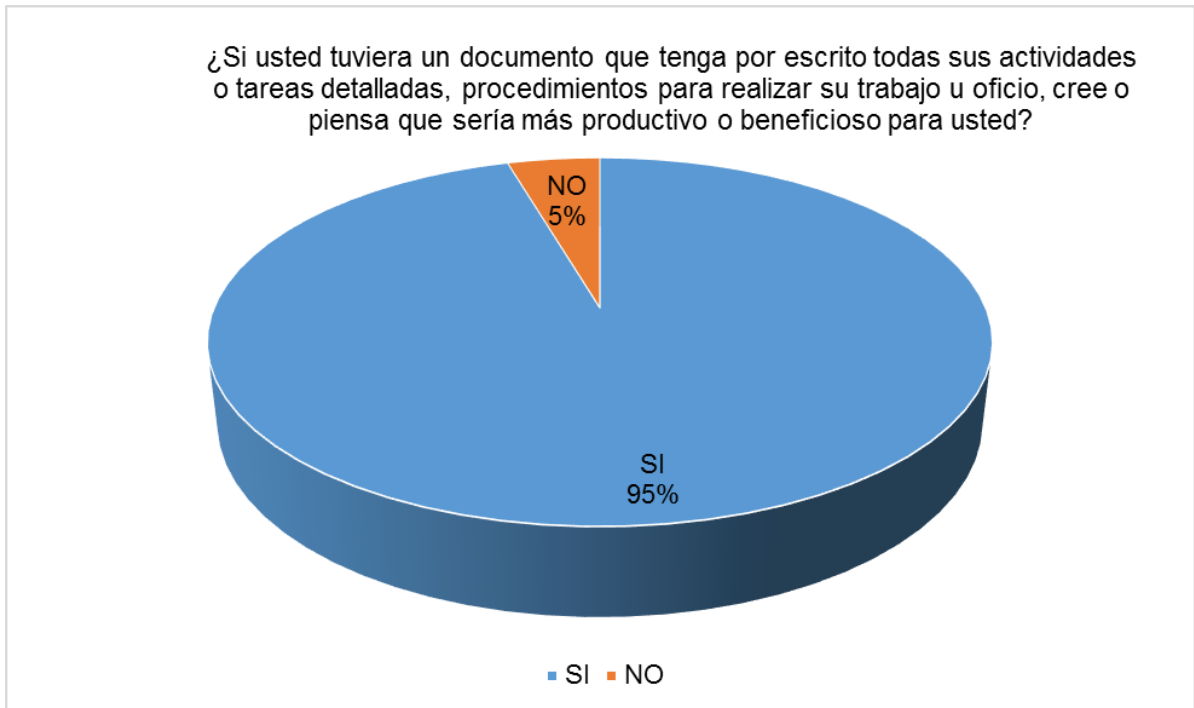
(Fuente propia)

Gráfico N°4.



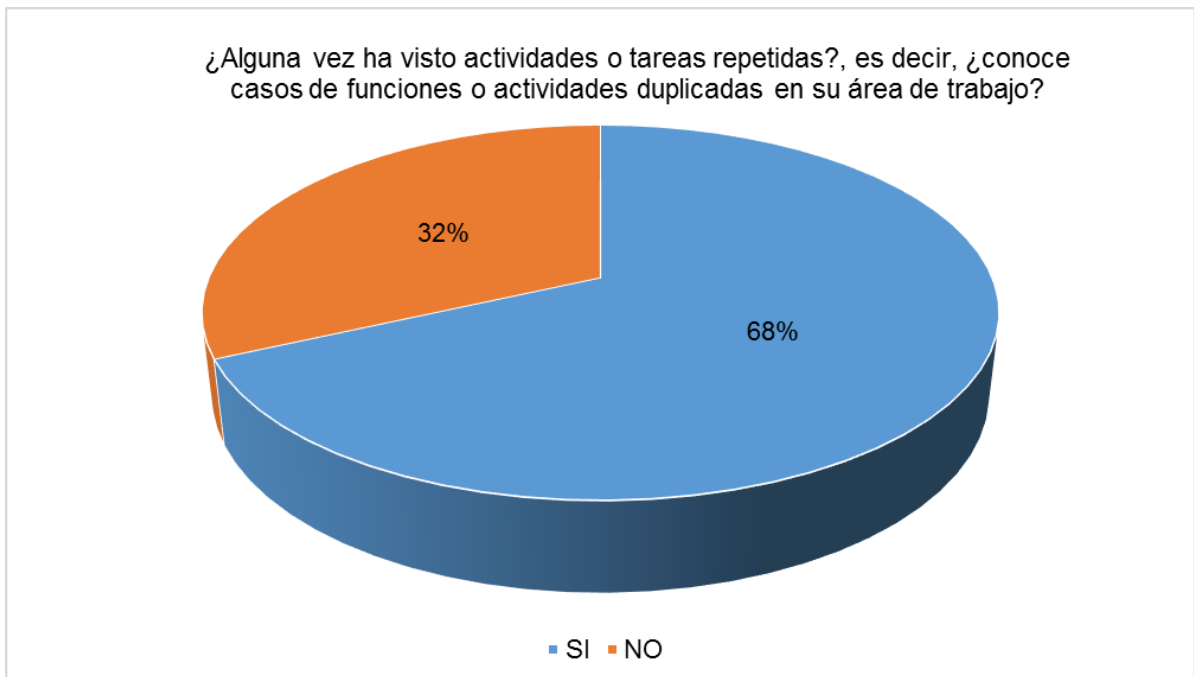
(Fuente propia)

Gráfico N°5.



(Fuente propia)

Gráfico N°6.



(Fuente propia)

Gráfico N°7.



(Fuente propia)

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
LAMBRÜSCHINI TADUR ORANELLA	COORDINADORA UPN	Modelo de descriptor de puesto	<ul style="list-style-type: none"> Pablo Andrés Bravo Espinoza. Tesis: "ANÁLISIS, DISEÑO Y VALUACIÓN DE PUESTOS PARA TALLERES MEJÍA" María Jaqui Marín
Título de Estudio: ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO BAJO UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ATAÚDES EN EL AÑO 2018			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

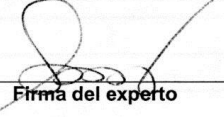
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																					
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																					
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																					
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																					
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																					
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																					
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																					
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																					
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnostico																					
PROMEDIO																						

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

UPN 13/06/18 Lugar y fecha	43663237 DNI N°	 Firma del experto	989481160 Teléfono
----------------------------------	--------------------	---	-----------------------

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
TRANQUIL BERTON ANGIE MARIA	ANALISTA DE SELECCIÓN	Modelo de descriptor de puesto	<ul style="list-style-type: none"> Pablo Andrés Bravo Espinoza. Tesis: "ANÁLISIS, DISEÑO Y VALUACIÓN DE PUESTOS PARA TALLERES MEJÍA" María Jaqui Marín
Título de Estudio: ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO BAJO UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ATAÚDES EN EL AÑO 2018.			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

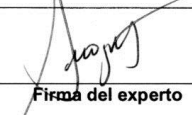
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.										X										
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.										X										
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.												X								
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.															X					
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.												X								
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.															X					
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.													X							
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.												X								
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico															X					
PROMEDIO																					

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

10/06/2018	426 49454		3112360-1892
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

Observaciones

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
CUZCANO OROZCO Julio Agustín	Consultor en RRHH	Guía de entrevista (estructurada): Hoja de información para el análisis del puesto.	<ul style="list-style-type: none"> Dessler, Gary (2009) Administración de recursos humanos. Servicio de Organización y Racionalización Administrativa (SORAD) de la Universidad de Almería.
Título de Estudio: ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO BAJO UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ATAÚDES EN EL AÑO 2018			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

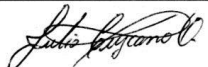
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																				X	
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																					X
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																				X	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																	X				
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																	X				
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																					X
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				X	
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnostico																					X
PROMEDIO																						

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Lima, 30 de junio 2018	10718345		989-330-778
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
CUZCANO OROZCO Julio Agustín	Consultor en RRHH	Modelo de descriptor de puesto	<ul style="list-style-type: none"> Pablo Andrés Bravo Espinoza. Tesis: "ANÁLISIS, DISEÑO Y VALUACIÓN DE PUESTOS PARA TALLERES MEJÍA" María Jaqui Marín
Título de Estudio: ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO BAJO UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ATAÚDES EN EL AÑO 2018			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

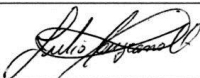
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																		X			
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																		X			
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																					X
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																				X	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																		X			
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																		X			
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																				X	
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																		X			
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico																					X
PROMEDIO																						

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Lima, 30 de junio 2018	10718345		989 330 778
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
TRANCON BEJIBE ANGIE NACIA	ANALISTA DE SELECCION	Guía de entrevista (estructurada): Hoja de información para el análisis del puesto.	<ul style="list-style-type: none"> Dessler, Gary (2009) Administración de recursos humanos. Servicio de Organización y Racionalización Administrativa (SORAD) de la Universidad de Almeida.
Título de Estudio: ELABORACIÓN DEL DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO BAJO UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ATAÚDES EN EL AÑO 2018			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.


INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.											X										
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.											X										
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.														X							
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.											X										
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.								X													
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.														X							
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.														X							
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.											X										
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnostico																X					
PROMEDIO																						

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

11/06/2018	42649454		3112360 1892
Lugar y fecha	DNI Nº	Firma del experto	Teléfono

ANEXO N°3: Encuesta

ENCUESTA

En estas preguntas usted debe responder, marcando con un aspa (x) encima de la alternativa que usted considere.

Instrucciones:

Primero: Lea lentamente y con entendimiento cada una de las preguntas presentadas a continuación.

Segundo: Marque la respuesta que usted considere u opine, marcando en forma de "x" sobre la alternativa que usted crea.

Tercero: No se puede marcar dos alternativas en una misma pregunta.

1. Entiende, sabe o conoce qué es un cargo o puesto de trabajo?

- a) SI
- b) NO

2. ¿Conoce usted cuál es su puesto o cargo en la empresa? Dicho de otra manera, conoce cuál es su ocupación u oficio en la empresa?

- a) SI
- b) NO

3. ¿Alguna vez ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

- a) SI
- b) NO

4. ¿Conoce cuáles son las habilidades que debe tener una persona para realizar las actividades o tareas que usted realiza en la empresa?

- a) SI
- b) NO

5. ¿Si usted tuviera un documento que tenga por escrito todas sus actividades o tareas detalladas procedimientos para realizar su trabajo u oficio, cree o piensa que sería más productivo o beneficioso para usted?

- a) SI
- b) NO

6. ¿Alguna vez ha visto actividades o tareas repetidas?, es decir, ¿conoce casos de funciones o actividades duplicadas en su área de trabajo?

- a) SI
- b) NO

7. ¿Algunas veces ha visto o ha escuchado conflictos o problemas en la empresa porque las funciones, actividades o tareas no están claras?

- a) SI
- b) NO

ANEXO Nº4: Guía de entrevista

HOJA DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL PUESTO

Nombre del puesto: _____ Fecha de análisis: _____

Nombre del entrevistado: _____

Edad: _____ años

Código del puesto: _____

Departamento/área: _____

Modalidad de pago o remuneración del puesto: mensual / quincenal / al destajo / sueldo fijo

Nombre del jefe inmediato: _____ Puesto del jefe inmediato:

Cargos o puestos que le reportan: _____

Horario de trabajo:

Días: _____ Hora: _____ am a _____ pm

Nombre del analista del puesto: _____

1. ¿Cuál es el propósito general o misión del puesto? (¿Para qué se hace?)

2. Si el trabajador supervisa a otros, indicar a qué puesto supervisa e indicar la cantidad de subordinados.

Nro.	Puesto subordinado	Cantidad

--	--	--

FACTORES	Abreviación	Preguntas relacionadas
Frecuencia Frecuencia o regularidad con que se realiza la función.	F	¿Con que frecuencia se realizan las funciones?, ¿Comúnmente, cada cuánto tiempo se realiza dicha función?

GRADOS	Frecuencia (F)
5	Todos los días (Diario)
4	Al menos una vez por semana (Semanal)
3	Al menos una vez cada quince días (Quincenal)
2	Al menos una vez al mes (Mensual)
1	Otros (Bimestral, Trimestral, Semestral, Anual)

* consultar las actividades o tareas y después corroborar y consolidar con el jefe inmediato.

4. ESTUDIOS: Marque el recuadro que indique los requisitos educativos mínimos requeridos para el puesto (No los antecedentes educativos del empleado). Marcar 1 sola opción.

I. Nivel Educativo: Completa Incompleta
 No requiere educación formal

- | | | |
|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Educación Primaria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Educación Secundaria | | |
| Educación Superior Técnica | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Educación Superior Universitaria | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Maestría | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Doctorado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. El empleado desempeña funciones que considera innecesarias? De ser así descríbalas.

6. EXPERIENCIA: Marque la experiencia necesaria para realizar el trabajo.

- Ninguna
- De 0 a 1 año
- De 1 a 3 años
- De 3 a más años otros _____

7. UBICACIÓN: Marque la ubicación del trabajo y, en caso necesario o apropiado haga una breve descripción.

- En el campo En Oficina
- En andamios Otros _____
- Superficie En fábrica

8. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA EL PUESTO:

El puesto analizado requiere:

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				
Excel				
PowerPoint				

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés				
.....				
.....				

PAQUETES INFORMÁTICOS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
.....				
.....				
.....				

Otros conocimientos como: _____

Disponibilidad para viajar: SI NO Frecuencia: _____

Requiere Licencia de conducir: SI NO Clasificación de licencia: _____

9. RELACIÓN CON OTROS PUESTOS/ÁREAS.

Relaciones externas

Indicar con qué puestos o áreas externas a la organización trata para realizar su trabajo.

*Indicar cuál es la necesidad de coordinación con estos puestos o áreas.

Empresa	Puesto	Qué actividades realiza

Relaciones internas

Indicar con qué puestos o áreas internas coordina o interactúa para realizar su trabajo

*Indicar cuál es la necesidad de coordinación con estos puestos o áreas.

Puesto	Qué actividades realiza

10. MÁQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y AUXILIARES DE TRABAJO: Describa brevemente las máquinas, las herramientas, útiles de oficina y los auxiliares de trabajo que el empleado utiliza de manera habitual:

MÁQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y AUXILIARES DE TRABAJO	F

GRADOS	Frecuencia (F)
5	Todos los días (Diario)
4	Al menos una vez por semana (Semanal)
3	Al menos una vez cada quince días (Quincenal)
2	Al menos una vez al mes (Mensual)
1	Otros (Bimestral, Trimestral, Semestral, Anual)

11. Enumere los principales cursos o seminarios que ha recibido y que hayan contribuido a su puesto de trabajo:

INSTITUCIÓN	CURSO O SEMINARIO	Nº HORAS

12. Qué cargo, labor o a qué se dedicaba antes de ocupar el actual puesto, es decir a qué se dedicaba antes de trabajar en su puesto actual, que tenga relación con el puesto que viene desempeñando y durante qué tiempo?

13. USTED ES RESPONSABLE DE:

- MANEJO DE MAQUINARIAS Y/O EQUIPOS DE ALTO RIESGO
- HERRAMIENTAS, MÀQUINAS Y/O APARATOS
- DINERO
- MANEJO DE INFORMACIÓN Y/O DOCUMENTOS CONFIDENCIALES
- INDIQUE LA CANTIDAD MÁXIMA DE DINERO _____

14. ESFUERZOS FÍSICOS: Marcar la opción y explicar para qué.

- | | | |
|----------------------|--------------------------|-------|
| Destrezas de manos | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Destrezas de piernas | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Fuerzas de brazos | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Agudeza visual | <input type="checkbox"/> | _____ |
| Agudeza auditiva | <input type="checkbox"/> | _____ |

15. Indique si se le han indicado metas u objetivos. En caso afirmativo ¿Cuáles son?

SI NO

Indique si se le ha indicado metas, topes máximos para lo siguiente:

Errores permitidos:

Mermas por indicadores de producción:

Tiempos máximos de demora en cantidad de bienes producidos:

Tiempos máximos de demora en la realización de una actividad:

16. ¿Qué habilidades debe tener la persona para ocupar este puesto de trabajo de la mejor manera posible? ¿Qué actitudes y/o comportamientos debe tener esta persona para este puesto?


17. ¿Hay complicaciones o problemas que el empleado podría esperar encontrar al realizar el trabajo en condiciones normales? De ser así, descríbalos.


OBSERVACIONES DEL OCUPANTE DEL PUESTO


OBSERVACIONES DEL SUPERIOR DIRECTO

OBSERVACIONES DEL ANALISTA

ANEXO N°5: Formato de descriptor de puesto

		MANUAL DE FUNCIONES						
CÓDIGO:		FECHA:						
ÁREA:		PÁG: 1/3						
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS								
I. IDENTIFICACIÓN								
NOMBRE DEL PUESTO:								
JEFE INMEDIATO:								
PUESTO(S) AL QUE REPORTA:								
PUESTO(S) QUE LE REPORTAN:								
HORARIO DE TRABAJO:								
II. PROPÓSITO O MISIÓN DEL PUESTO								
III. PERFIL								
1) FORMACIÓN BÁSICA:								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">MÍNIMO</th> <th style="width: 50%;">DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			MÍNIMO	DESEABLE				
MÍNIMO	DESEABLE							
2) FORMACIÓN ESPECIALIZADA:								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">MÍNIMO</th> <th style="width: 50%;">DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			MÍNIMO	DESEABLE				
MÍNIMO	DESEABLE							
3) IDIOMAS, OFIMÁTICA Y PAQUETES INFORMÁTICOS								
4) EXPERIENCIA REQUERIDA:								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">MÍNIMO</th> <th style="width: 50%;">DESEABLE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			MÍNIMO	DESEABLE				
MÍNIMO	DESEABLE							

	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>
CÓDIGO: ÁREA:	FECHA: PÁG: 2/3
PERFILES DE PUESTOS BAJO UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	
PERFIL	
<p>1) HABILIDADES O COMPETENCIAS:</p> <p style="margin-left: 40px;">COMPETENCIAS GENERALES</p> <p style="margin-left: 40px;">* Será aplicable a toda la entidad</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-left: 40px;"> <ul style="list-style-type: none"> • • • • <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">GRADO</div> </div> <div style="margin-left: 40px; margin-top: 10px;"> <p>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • </div> <p>2) ESFUERZOS FÍSICOS:</p>	
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR: REQUIERE LICENCIA DE CONDUCIR: CLASIFICACIÓN DE LICENCIA: AMBIENTE DE TRABAJO:	

	<h2 style="margin: 0;">MANUAL DE FUNCIONES</h2>			
CÓDIGO:	FECHA:			
ÁREA:	PÁG:3/3			
VI. RESPONSABILIDADES				
<p>MATERIALES Y/O EQUIPOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es responsable de <p>DINERO:</p> <p>INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</p>				
VII. TIPO DE RELACIÓN				
<p>RELACIÓN EXTERNA:</p> <p>RELACIÓN INTERNA:</p>				
VIII. FUNCIONES				
	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FIRMA	FECHA
Elaborado por:				
Revisado por:				
Aprobado por:				

ANEXO N°6: Diccionario de competencias

6.1 Competencias Generales

R E S P E T O	Descripción	GRADO
	Comportamientos relacionados con la capacidad para dar a los otros, y lograr para sí mismo, un trato digno y tolerante	
	Diseña estrategias para promover el buen trato hacia los demás en toda la empresa, actuando con valores y buenas prácticas. Asimismo, fomenta los valores en los demás miembros, mediante relaciones basadas en la honestidad y es referente de respeto en toda la empresa y el mercado por ser coherente con sus pensamientos y su actuación.	A

Gráfico N°1. Respeto. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 166

C O M P R O M I S O	Descripción	GRADO
	Comportamientos habituales frente a los objetivos de la organización y las responsabilidades profesionales y personales	
	Cumple con las metas fijadas a su área de trabajo, estimulando que también sus compañeros cumplan con sus objetivos. Muestra interés y respeto a su trabajo y cumple con las obligaciones personales y de su trabajo, siendo un referente de su área por su empeño y disciplina.	C

Gráfico N°2. Compromiso. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 138

É T I C A	Descripción	GRADO
	Comportamientos cotidianos con respecto a los valores morales y las buenas costumbres y las prácticas profesionales.	
	Dirige a los miembros que tiene a cargo en su sector, actuando con valores y principios. También, fomenta los principios dentro de la sociedad, la familia y la empresa. Prioriza los principios y las buenas costumbres aún sobre sus propios intereses. Es un referente en su sector por su actitud ética tanto en lo personal y profesional.	C

Gráfico N°3. Ética. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 146

F Y L E A X D I A B P I T L A I C D I A O D N	Descripción	GRADO
	Comportamiento frente a situaciones, personas y puntos de vista variados, complejos y cambiantes.	
	Implementa lineamientos para enfrentar problemas en diferentes situaciones, cuenta con conocimiento del mercado para anticiparse a hechos o sucesos imprevistos en su área de trabajo. Fomenta los cambios y la adaptación a nuevas tendencias del entorno o la empresa. Es un referente para su área de trabajo.	C

Gráfico N°4. Flexibilidad y adaptación. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 150

6.1 Competencias Específicas

P Y C L A P A C I D A D D I O N	Descripción	GRADO
	Comportamientos relacionados con la realización de las tareas cargo, su seguimiento, cumplimiento de metas y fijación de prioridades	
	Diseña métodos e implementa procesos que puedan ayudar a controlar y dar seguimiento a cada meta u objetivo. Detalla el tiempo, las actividades, el procedimiento y las formas para llevar a cabo el cumplimiento de metas u objetivos. Asimismo, previene futuros obstáculos que puedan afectar a las metas organizacionales. También es referente en temas de planificación tanto en lo personal como profesional.	A

Gráfico N°5. Capacidad de Planificación y organización. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg.

212

C P A P A C I D A D D I O N	Descripción	GRADO
	Comportamientos relacionados con la realización de las tareas cargo, su seguimiento, cumplimiento de metas y fijación de prioridades	
	Determina metas, define procesos a largo plazo de manera organizada utiliza indicadores de control para dar seguimiento a sus proyectos, presta atención a los obstáculos, enfrentandolas de manera exitosa. Es considerado un referente de la planificación y organización para su área de trabajo.	C

Gráfico N°6. Capacidad de Planificación y organización. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg.

213

C O N O C I M I E N T E S	Descripción	GRADO
	Comportamientos cotidianos relacionados con los conocimientos que el puesto de trabajo requiere para alcanzar un desempeño exitoso	
	Entiende, comprende y tiene sabe temas con respecto a su especialidad en su puesto de trabajo para desarrollar de manera exitosa su cargo. Asimismo, comparte sus conocimientos y experiencia con los demás, siempre está en constante aprendizaje y muestra curiosidad por conocer más. Es un referente por sus conocimientos en la organización.	B

Gráfico N°7. Conocimientos técnicos. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 224

T O L E R A N C I A S	Descripción	GRADO
	Comportamientos frente a condiciones de alta exigencia y/o dificultad en el trabajo	
	Trabaja con determinación , firmeza y perseverancia, diseña políticas y procedimientos , toma decisiones , trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño en situaciones cambiantes. Además, es un ejemplo para la empresa en momentos difíciles, motivando a otros	A

Gráfico N°8. Conocimientos técnicos. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 262

I N I C I A T I V A	Descripción	GRADO
	Comportamientos habituales con relación al futuro y a la búsqueda de soluciones y nuevas oportunidades.	
	Resuelve situaciones, las analiza, elabora planes, promueve la participación y genera ideas nuevas, desarrolla la iniciativa y es un referente para la empresa y el mercado	D

Gráfico N°9. Conocimientos técnicos. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 154

COMUNICACIÓN	Descripción	GRADO
	Comportamientos cotidianos respecto de la relación con otras personas	
	Escucha y entiende a los demás, transmite lo que escucha de manera clara, promoviendo el intercambio de información, creando redes de contacto con los otros miembros de la empresa	A

Gráfico N°9. Comunicación eficaz. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 220

CONOCIMIENTO	Descripción	GRADO
	Comportamientos cotidianos relacionados con la capacidad para comprender las necesidades de sus clientes, consumidores finales, y con relación a otros participantes del mercado, conocer tendencias y posibles amenazas.	
	Comprende necesidades actuales y futuras de los clientes, identifica las tendencias, cuenta con gran conocimiento del mercado referente al producto de la empresa, evalúa el lanzamiento de los productos en el mercado y es un referente para el mercado por ser conocedor del rubro.	B

Gráfico N°10. Conocimiento de la industria y el mercado. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 222

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN	Descripción	GRADO
	Comportamientos cotidianos relacionados con situaciones donde las partes involucradas tienen intereses encontrados	
	Persuade a otras personas, desarrolla influencia mediante demostración y respuestas bien fundadas sobre determinadas posiciones y convence a otro sobre una determinada posición.	B

Gráfico N°11. Influencia y negociación. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 236

R E P L Ú A B C L I O C N A E S S	Descripción	GRADO
	Comportamientos habituales en relación con el medio en el cual se actúa	
	Señala buenas relaciones sólida y adecuadas con personas complejas, logrado apoyo y reconocimiento, manteniendo relaciones de apoyo con personas a largo plazo, cumpliendo con los objetivos organizacionales.	B

Gráfico N°12. Relaciones públicas. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 256

L I D E R A Z G O	Descripción	GRADO
	Comportamientos cotidianos relacionados con el estilo de conducción del equipo de trabajo y la creación del compromiso tanto de superiores como de subordinados	
	Diseña estrategias y métodos de trabajo, genera un clima positivo, es un referente de la organización y de sus subordinados, cumpliendo los objetivos de la organización proyectándose a largo plazo	A

Gráfico N°13. Liderazgo. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 194

E S T R A T E G I A	Descripción	GRADO
	Comportamientos relacionados con la capacidad para comprender los cambios y el entorno.	
	Previene los cambios, diseñando de manera estratégica las acciones a llevar a cabo a fin de lograr los objetivos organizacionales, detectando las oportunidades y amenazas. Además visiona nuevos objetivos y es considerado un referente para el mercado.	A

Gráfico N°14. Visión estratégica. Liderazgo. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 200

A D L E P T I B I L I D A D	Descripción	GRADO
	Comportamientos cotidianos relacionados con situaciones cambiantes tanto del entorno como de la organización	
	Entiende y asimila nuevos cambios y perspectivas del entorno o de la empresa, genera estrategias, proponiendo cambios e implementa nuevos métodos y técnicas que hace que los cambios sean fáciles de asimilar.	A

Gráfico N°15. Adaptabilidad-flexibilidad. Liderazgo. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 208

C O L A B O R A C I Ó N	Descripción	GRADO
	Comportamientos cotidianos relativos a la vinculación con otras personas, de su área, de otras áreas, clientes, proveedores u otras en relación con su puesto de trabajo.	
	Da ayuda y colabora con otros miembros de su área de trabajo, muestra interés, crea relaciones de confianza y utiliza técnicas que ayudan a desarrollar en sus demás compañeros la colaboración o apoyo entre ellos.	B

Gráfico N°16. Colaboración. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 216

R E S P O N S A B I L I D A D	Descripción	GRADO
	Comportamientos cotidianos relacionados con la preocupación y el compromiso frente a las tareas a realizar y la búsqueda de mejores formas de llevarlas a cabo.	
	Encuentra satisfacción personal en todo lo que hace, promueve la satisfacción del logro obtenido y muestra preocupación por lo que hace o tiene que hacer, desarrollando políticas y normas para que otros desarrollen el sentido de responsabilidad, a la vez un referente de la empresa y en la comunidad por su sentido de responsabilidad tanto personal como profesional.	A

Gráfico N°17. Responsabilidad. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010). Pg. 258

O R I E N T A C I O N	R E S U L T A D O S	Descripción	GRADO
		Comportamientos cotidianos relacionados con la obtención de resultados y la calidad de los mismos.	
		Orienta, participa y revisa los objetivos de la organización cumpliendo con la calidad requerida por la empresa, mediante indicadores y análisis, modificando métodos de trabajo para mejorar los estándares de calidad.	B

Gráfico N°18. Orientación a los resultados con calidad. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010).Pg. 242

O R I E N T A C I O N	A L I N E A M I E N T E	Descripción	GRADO
		Comportamientos cotidianos en relación con los clientes internos y externos	
		Resuelve las necesidades de sus empleados y clientes, se anticipa a sus necesidades, estableciendo relaciones a largo plazo con sus clientes internos y/o externos, fomentando un ambiente de trabajo adecuado para todos, dando valor agregado a sus clientes.	B

Gráfico N°19. Orientación al cliente interno y externo. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010).Pg. 244

T R A B A J O E N E Q U I P O	Descripción	GRADO
	Comportamientos relacionados con la participación en grupos con objetivos comunes y el grado de compromiso asumido con ellos.	
	Fomenta las relaciones interpersonales en su sector, reconoce los logros de otros colaboradores, orienta el logro de los objetivos de la empresa y es un referente para sus colaboradores por su sentido de cooperación con los demás, generando buen clima laboral.	C

Gráfico N°20. Trabajo en equipo. Diccionario de comportamientos La trilogía: 1500 comportamientos con las competencias más utilizadas. Alles (2010).Pg. 266