

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**“MANUAL FUNCIONAL POR COMPETENCIAS
DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE
EMBUTIDOS LA ITALIANA”**

Tesis previa a la obtención
del Título de Ing. Comercial

DIRECTOR:

ING. JAIME VÉLEZ

AUTORAS:

JHOANNA COELLO
DEYSI GARZÓN

**CUENCA – ECUADOR
2005**

Las opiniones vertidas en
esta Tesis son de exclusiva
Responsabilidad de sus
Autoras.

AGRADECIMIENTO

Queremos dar gracias a Dios por ser nuestro guía, permitirnos de esta manera alcanzar una meta más en nuestras vidas.

Reconocemos y agradecemos también la labor de la Escuela de Administración de Empresas Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad del Azuay y la de sus docentes, quienes nos han brindado sus conocimientos a lo largo de nuestra carrera universitaria, en especial a nuestro Director de Tesis Ing. Jaime Vélez.

De igual manera a Embutidos “La Italiana”, por el apoyo proporcionado por parte de sus trabajadores en la realización de nuestro trabajo y a todas las personas que de una u otra forma nos brindaron su colaboración.

Jhoanna y Deysi

DEDICATORIA

He conseguido uno de mis mayores anhelos, el mismo
que me llena de inmensa felicidad, por ello quiero compartirlo
con el Ser que más quiero y siempre ha estado a mi lado,
Mi Mamita, gracias por darme tu apoyo, comprensión
y ayuda incondicional.

A mi Padre, quién desde la distancia, fue el pilar fundamental
y la fuente inagotable de ternura y sapiencia
y con quién compartí desde lejos mis
alegrías y tristezas.

A una persona muy especial, que siendo el nervio y fortaleza
en todo momento, aún desde el más allá cuida mis pasos,
de quién me siento orgullosa de que sea mi Tío,
esa persona siempre fue y será mi segundo Papá.

A mi Abuelita, sin su ayuda
jamás hubiera alcanzado este objetivo.

A toda mi familia., a quienes tanto debo, a quienes tanto
amo, les dedico este trabajo fruto de mi esfuerzo y
vuestro sacrificio.

Jovy

DEDICATORIA

Dios me ha dado la oportunidad de culminar este trabajo y poder dedicarlo, de manera especial a mi Mami, quien con su dulzura, apoyo, comprensión y palabras de aliento siempre estuvo a mi lado, a pesar de todos los obstáculos y momentos difíciles que se presentaron.

A mi Papi que a pesar de la distancia, supo brindarme su apoyo y consejos para guiarme por el buen camino.,

Gracias Padres por darme el mejor regalo de mi vida, la educación, con mucho amor y humildad

Y a mis abuelitos y hermanos que siempre me supieron brindar su apoyo y ganas para culminar con éxito mi carrera.

Deysi

INDICE

Introducción	1
CAPITULO 1: ELEMENTOS TEÓRICOS	
1.1 Estructura Jerárquica	3
1.2 Niveles de Jerarquía	4
1.3 La comunicación en la Empresa	7
1.3.1 Comunicación Interna	9
1.3.2 Comunicación Externa	10
1.3.3 Canales de Comunicación	11
CAPITULO 2: ANÁLISIS INTERNO	
2.1 Historia de la Empresa	13
2.2 Visión	14
2.3 Misión	16
2.4 Objetivos de la Empresa	16
2.5 Valores Empresariales	16
2.6 Descripción de la Empresa	17
2.7 Organigrama de la Empresa	17
CAPITULO 3: ESTRUCTURA FUNCIONAL	
3.1 Análisis y Descripción de Cargos	51
3.1.1 Necesidad	52
3.1.2 Importancia	52
3.1.3 Definición de puesto	53
3.1.3.1 Descripción del puesto	54
3.1.3.2 Componentes	56
3.1.4 Análisis de Puesto	56
3.1.4.1 Definición	58
3.1.4.2 Estructura de Análisis de Puesto	58
3.1.4.2.1 Requisitos Intelectuales	59
3.1.4.2.2 Requisitos Físicos y mentales	59
3.1.4.2.3 Responsabilidad	60
3.1.4.2.4 Condiciones de Trabajo	60
3.1.5 Ventajas de Análisis de Puestos	60
3.1.6 Desventajas de Análisis de Puestos	61
3.1.7 Propósito del Análisis de Puestos	62
3.1.8 Métodos de Descripción y Análisis de Cargos	64
3.1.9 Aplicación	65
CAPITULO 4: VALORACIÓN DE PUESTOS	
4.1 Concepto	156
4.2 Origen y Análisis	157

4.3	Objeto del Análisis de Puestos	160
4.4	Identificación de Puestos	161
4.5	Quiénes analizan puestos	162
4.6	Métodos de Valoración	162
4.6.1	Método de Graduación	164
4.6.2	Método de Clasificación	165
4.6.3	Método de Puntuación	168
4.6.4	Método de Comparación de puntos	173
4.7	Aplicación	175

CAPITULO 5:	<u>COMPETENCIA</u>	192
5.1	Definición	193
5.2	Tipos de Competencias	194
5.3	Enfoques de Competencias	197
5.4	Perfil de Competencia	200
5.5	Ventajas que obtiene un trabajador de la formación basada en competencias	202
5.6	Análisis Funcional	203
5.7	Cómo ayuda el Análisis Funcional en la formación de competencias	207
5.8	Metodología	208
5.9	Test de Competencia	209

CAPITULO 6:	<u>APLICACIÓN PRÁCTICA: ELABORACIÓN DEL MANUAL FUNCIONAL POR COMPETENCIAS</u>	224
--------------------	--	-----

CAPITULO 7		
7.1	Conclusiones y Recomendaciones	271
7.2	Bibliografía	274
7.3	Anexos	275

INTRODUCCION

El presente trabajo permitirá diseñar un Manual Funcional por competencias para la Fábrica de Embutidos “La Italiana”, con la finalidad de dotarlos de un manual técnico y práctico que permita reclutar, seleccionar y contratar el personal requerido con las competencias deseadas por la empresa.

Una excelente gestión de Recursos Humanos, se basa en la visión futurista de los administradores y su capacidad de manejar los avances tecnológicos y técnicos que han activado una avalancha de cambios, por los que muchas empresas no han sobrevivido y que para poder sobrellevar estos cambios es importante una estructura organizacional sólida y bien definida.

En este contexto de ideas la Fábrica de Embutidos “La Italiana”, está en un proceso de revisión fundamental y un rediseño de sus procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez. Esto se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia. De hecho, un cargo debe ser diseñado (o rediseñado) dentro de los parámetros del equilibrio que debe existir entre la especialización, los conceptos de productividad, satisfacción, aprendizaje, rotación y objetivos organizaciones.

Ante la situación planteada surge la necesidad de proporcionar a Embutidos “La Italiana”, un Manual Funcional por Competencias que le facilite reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas para una adecuada adaptación e identificación de cada trabajador dentro de la empresa.

En este marco de ideas se realiza esta investigación, en la Fábrica de Embutidos “La Italiana” que se estructuró en siete capítulos que los daremos a conocer a continuación.

CAPITULO I:

ELEMENTOS TEÓRICOS

1.1 Estructura Jerárquica

1.2 Niveles de Jerarquía

1.3 La comunicación en la Empresa

1.3.1 Comunicación Interna

1.3.2 Comunicación Externa

1.3.3 Canales de Comunicación

1.1 ESTRUCTURA JERÁRQUICA

LA ORGANIZACIÓN

El término “organización” se deriva del vocablo “organismo”, el cual, es una entidad con sus partes integradas de tal manera que su relación con una y otra está gobernada por su relación con el todo. Se busca la organización porque el trabajo por hacer requiere los esfuerzos de mas de una persona. Cuando dos o más personas trabajan juntas hacia un objetivo común, las relaciones e interacciones entre ellas dan origen a problemas tales como: quién decide, qué asuntos, quién hace, qué trabajo y que acción debe emprenderse cuando existen ciertas condiciones.

Terry George , define: “Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de maneras que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo”

Agustín Reyes Ponce, define a la organización como: “La estructura técnica de las relaciones que deben existir en las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados”

Henry Farol, nos da una definición práctica y realista: “Organizar un negocio es dotarlo con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal”. Reconoce claramente que la organización se puede dividir en dos partes bien definidas: organización material y organización humana.

G.E. Milward, define a la organización como: “un proceso para distribuir el trabajo en tareas o deberes adecuados, para agrupar tales deberes en forma de

cargos, para delegar autoridad a cada cargo y para designar el staff adecuado, que se responsabilice de que el trabajo se realice tal como fue planeado”

Pfiffner, expresa que: “La organización es el conjunto de procedimientos mediante los cuales un gran número de personas, demasiadas para que pueda existir entre ellas contacto directo, dedicadas a una serie muy variada de tareas que se relacionan entre sí para establecer correcta y sistemáticamente determinadas finalidades”.

FUNDAMENTOS DE UNA BUENA ORGANIZACIÓN

Pueden considerarse como principios generales aplicables en la mayoría de los casos, los siguientes:

El Objetivo: hay que determinar claramente el objetivo y hay que indicar el método para conseguirlo de manera suficientemente detallada para que los organizadores puedan decidir que tipo de organización es necesaria.

Flexibilidad: La estructura de la organización debe ser flexible. Por tanto, en su planificación deben preverse posibles ajustes necesarios a causa del cambio de la política o de las circunstancias.

Responsabilidad:

1. Debe definirse claramente la responsabilidad correspondiente a cada cargo.
2. Cuando se da una responsabilidad, debe ir acompañada por la autoridad necesaria para que el subordinado pueda llevar a cabo el trabajo encomendado.
3. La persona a la que se le ha encargado un trabajo, debe responder de él ante su jefe solamente, a no ser que realice más de una función u ocupe más de un cargo. En este caso, responderá por cada función o cargo ante el Jefe correspondiente a cada uno.

4. Si a un cargo concreto corresponden varias responsabilidades, éstas deben tener alguna característica común.
5. La amplitud de la responsabilidad debe limitarse a la medida que sea necesaria de acuerdo con las circunstancias.

Disciplina: Es factor importante en cualquier forma o tipo de organización. No puede establecerse con amenazas de “despido”, y en este sentido se debe aplicar la “Ley de exposición”.

NOTA: La ley de exposición fue propuesta por Mary Parker Follet (1868-1933), una especialista americana en filosofía mercantil. Su objetivo era que si el director informa a sus subordinados de las circunstancias y les permite participar en la toma de decisiones, los empleados apenas se enteran de que están obedeciendo una orden.

De hecho, es un método de ejercer blandamente la autoridad.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura de la organización de las empresas depende en alto grado de los objetivos de la empresa en particular y del ramo al que pertenezca. Por este motivo existen grandes diferencias estructurales entre una empresa industrial y turística.

Por otra parte, existen también puntos de comparación entre empresas que representan ramos distintos y tienen objetivos diferentes.

Generalmente se cuenta con dos tipos principales de distribución de trabajo en las empresas, concretamente por la función o proceso y por el objeto y producto. Una empresa organizada funcionalmente se divide en secciones, cada una de las cuales se encarga de una función principal como son las compras, ventas, contabilidad, etc. Una empresa organizada por los objetos se divide en

torno a la actividad de los principales productos, como sería el producto a , el producto b, producto c, etc.

Entre estos dos tipos de organizaciones en la vida práctica de las empresas existen diversas combinaciones dependiendo de las tradiciones, de las personas, y/o de los intereses de los propietarios, pudiendo una empresa cambiar a lo largo de su evolución de un tipo de organización a otra.

1.2 NIVELES DE JERARQUÍA.

El nivel jerárquico es la división de la estructura administrativa que corresponde a los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similares, independientes de las actividades que estén a su cargo. Al respecto, el Dr. Víctor Alfonso Cifuentes, indica que en cualquier organismo encontramos los siguientes niveles:

Directivo: Conformado en el sector público de un Ministerio y en el sector privado por el Directorio.

Ejecutivo: Conformado en el sector público por la Dirección General y en el privado la Gerencia General.

Auxiliar o Administrativo: Conformado en el sector público por la Dirección Departamental o División Intermedia o Supervisión y el sector privado por la Gerencia Departamental.

Operativo: Conformado en el sector público y en el privado por auxiliares, empleados y obreros.

Asesor: Conformado en el sector público y en el privado por asesores y consultores.

Estas unidades que conforman las entidades deben interconectarse, unirse y coordinarse mediante las siguientes relaciones:

- De subordinación.
- De asesoría.
- Funcionales o de mando especializado.
- De representación personal.
- De servicio.
- De coordinación.
- De revisión.

Pero en toda entidad se encuentra presente “La Centralización” que es la concentración de autoridad en un nivel jerárquico particular y dar a una sola persona el poder de tomar decisiones y coordinar las labores.

Cada organización debe tener una suprema autoridad coordinadora que debe estar centrada para actuar correctamente, cierta autoridad debe ser reservada por cada jefe para las decisiones que le corresponden con respecto al trabajo de grupo que el maneja, para que de esta manera los empleados se desenvuelvan en sus puestos de trabajo normalmente, evitando de esta manera aglomeraciones de público como ocurre en entidades públicas.

También debemos considerar la existencia de la descentralización, que consiste en el esfuerzo de delegar a los niveles bajos toda la autoridad.

Los directores pueden delegar a otros trabajadores o jefes inferiores, refiriéndose a las decisiones particulares del trabajador, además permite dar oportunidad a que participen con su iniciativa, experiencias y habilidades en la toma de decisiones, en la ejecución de tareas como también permite coordinar las decisiones generales.

1.3 LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

La comunicación es un acto que se lo ejerce de manera social, pues con ella existe la interacción ya que siempre comunicamos algo a otra persona. Sin la comunicación no puede haber ninguna relación ya que a través de ella, el ser humano transmite sus sentimientos, deseos, ideas, experiencias, conocimientos, se coordina actividades que tienen objetivos comunes. Por si sola no soluciona las contradicciones y conflictos sociales, económicos, culturales o políticos, pero no hay ningún tipo de fórmula o sistema que sea eficaz sin una adecuada comunicación, por lo que se ha convertido en uno de los pilares de todo desarrollo.

En efecto, la comunicación es un medio vital para el funcionamiento interno de la empresa ya que se aplica en todas las fases de la administración, especialmente en la función de la dirección. Así también puede aplicarse para el desarrollo externo ya sea para mejorar su comunidad, los intereses, responsabilidades públicas o para producir artículos y servicios para el mercado.

La comunicación relacionada con la administración, puede considerarse como un proceso continuo y pensante que trata con la transmisión y el intercambio, con entendimiento de ideas, de hechos y cursos de acción.

La comunicación adecuada proporciona la participación e intercambio de información entre todos los miembros y el resultado de una administración competente, por lo tanto, se hace necesario aplicar un sistema de comunicación que unifique la actividad organizada y vincule al personal en la consecución de un fin común y de mejores resultados a través de un buen desempeño en el trabajo.

A fin de que la comunicación sea más fluida y de gran utilidad un ejecutivo debe ceñirse de los siguientes principios:

a.- Primeramente, debe establecer un ambiente que fomenta la comunicación, es decir visualizar y conocer todo lo que está tratando de transmitir a otros para manejar cualquier pregunta inesperada o solicitudes de información adicional.

b.- Considerar cómo y cuándo comunicar.

c.- Estimular una comunicación recíproca, es decir no solamente debe decir o informar el mensaje con claridad, sino que debe escuchar, interpretar bien, preguntar, dar participación a los subordinados en las decisiones, estar atento a las versiones circulares y crear un clima de confianza y buena voluntad.

De esta forma se logrará un eficiente intercambio de ideas y quedará abierto el camino para un mayor entendimiento.

La comunicación en una empresa se requiere para:

- Establecer y difundir sus metas.
- Desarrollar planes y acciones para su consecución.
- Organizar todos los recursos de la manera más eficiente y eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar al personal.
- Dirigir, motivar y crear un buen ambiente de trabajo.
- Dar instrucciones y controlar el desempeño.
- Identificar problemas.
- Obtener datos para la toma de decisiones.
- Saber si los logros dentro y fuera de la empresa son aceptables.

1.3.1 COMUNICACIÓN INTERNA

Todos los medios de comunicación entre empresario y empleado y entre sociedad y sus accionistas, se considera como interna por las siguientes razones:

a.- Puede mantenerse el entendimiento empresario-empleado y está es la base de una buena dirección.

b.- Se comunican las instrucciones y se da conocimiento de la dirección a los mandos, de los mandos a los subordinados, como parte vital de la dirección y de las funciones administrativas.

c.- La creación de interés de los empleados en el progreso, resultados y política del negocio es una función de la dirección.

d.- Se disminuye el choque del cambio tecnológico, con la oportuna comunicación de cambios en las condiciones de trabajo, de salarios, de personal,

etc. Disminuye el choque y hace que el cambio sea fácilmente adaptado por personas afectadas.

e.- Se les da oportunidad a los empleados para comunicarse con sus empresarios. Esto es importante porque el empleado está en condiciones de formular quejas a su empresario, el empresario obtiene información de sus empleados.

1.3.2 COMUNICACIÓN EXTERNA

Esto es, entre la sociedad y los clientes, proveedores y público en general, es importante por las siguientes razones:

a.- Aumento de prestigio. La buena comunicación entre la sociedad y sus clientes, sus proveedores y el público en general, produce el aumento de su prestigio, esto puede ocurrir cuando los documentos, cuentas, etc. Sean exactas y al día.

b.- Mejora de las relaciones públicas. Una sociedad puede utilizar la comunicación para mantener informado de sus actividades y para lograr la comprensión del público sobre sí mismo y sus productos.

c.- Si se encamina deliberadamente a lograr este resultado, de la buena comunicación se obtiene una mejora del negocio, tanto en publicidad como en relaciones públicas; el cuidado de la correspondencia diaria se obtiene un aumento de prestigio.

1.3.3 CANALES DE COMUNICACIÓN

Los canales de comunicación son considerados muy importantes y son: comunicación oral y comunicación escrita.

➤ **Comunicación Oral.-** Incluye:

a.- Cursos para principiantes, se usa para instruir o impartir conocimientos.

b.- Entrevistas, método de comunicación doble, en el que la persona entrevistada puede presentar sus problemas personales y el entrevistador ofrecer asesoramiento.

- c.- Las consultas conjuntas ofrecen un marco para la discusión por empresarios y empleados de asuntos del negocio.
- d.- Reuniones y conferencias, cada reunión o conferencia mantenida por una organización ofrece oportunidad de transmitir información.
- e.- Departamento de personal.
- f.- Radio.
- g.- Discursos.
- h.- Teléfono.
- i.- Televisión.
- j.- Los viajantes.
- k.- Los sindicatos.

➤ **Comunicación Escrita.-** Se hace por los medios siguientes:

- a.- Impresos de orden del día, informan a los presentes en una reunión de empresa los temas que van a tratarse y en qué orden.
- b.- Informes anuales, ofrecen información a los accionistas sobre el desarrollo y actividades de la empresa.
- c.- Boletines.
- d.- Correspondencia.
- e.- Periódicos o revistas de empresa.
- f.- Memorándum.
- g.- Las minutas.
- h.- Manual de organización.
- i.- Esquema de organización.
- j.- Manuales de política, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPITULO I: ELEMENTOS TEÓRICOS

- La Organización (pág. 4): TERRY George, “Principios de Administración”, México, Compañía, Editorial Continental, 1980, pág. 82.
- Fundamentos de una buena organización (Pág. 5): TERRY George, “Principios de Administración”, México, Compañía, Editorial Continental, 1980, pág. 85.
- Estructura de la Organización (pág. 6): BIARS. LL. L y RUE LW, “Administración de Recursos Humanos”, México, Nueva editorial, interamericana, 1983, pág. 110.
- La Comunicación en la Empresa (págs.9-12): REYES PONCE Agustín, “Administración de Empresas Teóricas y Prácticas, segunda parte, editorial Limusa, editorial 1968, primera reimpresión 1969-vigésima reimpresión, 1982. vigésima reimpresión, 1983, impreso en México, pág. 65

CAPITULO II:

ANÁLISIS INTERNO

2.1 Historia de la Empresa

2.2 Visión

2.3 Misión

2.4 Objetivos de la Empresa

2.5 Valores Empresariales

2.6 Descripción de la Empresa

2.7 Organigrama de la Empresa

2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

El Sr. Lautaro Jetón, fundador de esta importante Empresa elaboradora y comercializadora de productos cárnicos, que hoy en día es líder en el mercado ecuatoriano del sector alimentario, inició sus actividades en Febrero de 1989 en la ciudad de Cuenca, con tan solo cuatro colaboradores.

En un comienzo se elaboraba en forma manual salchichas de freír, chorizos, chuletas y algunos cortes de carnes. En ese entonces se vió la necesidad de buscar un nombre que identificara la empresa, y por decisión familiar se le nombró “Embutidos la Italiana”.

Debido a la excelente calidad de los productos, las ventas se fueron incrementando y la empresa se ve en la necesidad de comprar las primeras máquinas. Así la comercialización de los productos llega a la provincia del oro desde sus inicios.

A través del crecimiento en el año de 1997, se ve la necesidad de ampliar las instalaciones y para tal fin se adquiere terrenos en el Parque Industrial de Machángara en Cuenca, en donde luego de un largo período de diseño y construcción, donde intervinieron un grupo de expertos nacionales y extranjeros, se da servicio a través de la nueva planta el 7 de diciembre del 2002.

Esta planta ha sido considerada dentro del país como una de las más modernas por su diseño y facilidades técnicas y así por la maquinaria alemana de última generación con la que ha sido efectuada.

Si bien es cierto, que en los inicios la empresa contaba con un reducido número de personas, hoy en día trabajan en la planta 123 colaboradores. Este importante capital humano, ha sido siempre una de las principales preocupaciones de la empresa, por lo cual quienes laboran en ella tienen importantes beneficios.

De esta forma La Italiana ofrece al consumidor un producto altamente nutritivo, con excelente servicio al cliente y precios competitivos.

En el plano laboral, se ofrece estabilidad, excelente ambiente de trabajo y un grato lugar físico.

En la parte económica, los colaboradores tienen garantizados los beneficios que establece la Ley, más una serie de garantías como por ejemplo, en caso de que sea requerido, cuentan con créditos económicos, sin intereses, a objeto de enfrentar algún imprevisto o urgencia.

Es así como nuestra marca es líder en el mercado de los productos cárnicos, gracias al proceso de modernización y mejora continua en todos sus procesos y políticas de servicio, para así poder entregar productos excelentes, con los mejores precios y un servicio incomparable, contribuyendo de esta forma al desarrollo y bienestar de nuestro país.

Para distribuir los productos que se fabrican, la empresa cuenta con vehículos refrigerados propios, los cuales se encargan del traslado a las diferentes ciudades, a objeto de que lleguen en óptimas condiciones. Del mismo, se exige en la recepción de los embutidos, lugares apropiados a objeto de conservarlos en buenas condiciones.

Actualmente en la planta se realizan controles sanitarios tanto en la materia prima, como en los productos en procesos y en los terminados, a través de sus Laboratorios de Investigación y Desarrollo, y de microbiología. Cada etapa, se encuentra bajo estrictos controles de calidad, dando cumplimiento así a las normas internacionales de higiene y seguridad como Buenas Prácticas de Manufactura (GMP) y Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP), diseñadas específicamente para la industria de alimentos. Además se realizan periódicamente controles médicos de los trabajadores.

Con el fin de asegurar el cumplimiento de las normas y procedimientos, La Italiana ha iniciado su proceso de calificación al sistema ISO 9001-2000 y Producción más limpia.

2.2 VISIÓN

En el año 2006 tendremos posicionada nuestra marca con productos de calidad, precios competitivos y servicio oportuno, consolidando nuestro liderazgo en el mercado nacional de alimentos cárnicos.

2.3 MISIÓN

Los que hacemos familia La Italiana trabajamos en la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional, distinguiéndonos por nuestra cultura corporativa.

2.4 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- **Satisfacción al Cliente:** Orientar todas nuestras acciones a lo que es más importante para el consumidor, para nuestra gente, nuestra marca y nuestro negocio.
- **Excelencia:** Realizar con excelencia todo lo que hacemos, con actitud proactiva, pasión, por el éxito, y compromiso con los objetivos y valores de LA ITALIANA.
- **Calidad:** Hacer bien hechas las cosas desde el principio.
- **Liderazgo:** Estar siempre adelante.
- **Innovación:** Explorar soluciones creativas basadas en grandes ideas para satisfacer a los consumidores, servir a nuestros clientes y administrar nuestro negocio mejor que la competencia.

- **Equipo:** Lograr nuestros objetivos a través de la integración de equipos en donde se fomente la inteligencia colectiva, el desarrollo de los integrantes y se reflejen las sinergias de los recursos y las ideas. Nuestro trabajo en equipo es una ventaja competitiva.

2.5 VALORES EMPRESARIALES

- **Ética:** Ser congruente con lo que pensamos, decimos y hacemos, manejando de forma ética y responsable los recursos de la empresa. El respecto y la confianza son la base de todas nuestras relaciones.
- **Compromiso:** Nuestro sentido de pertenencia a la empresa nos permite dar lo mejor de nosotros para construir el mejor ambiente laboral.
- **Autoestima:** Actuar a conciencia y enfrentarnos a los desafíos básicos de la vida son la plataforma de nuestro éxito.
- **Educación:** La humildad para aprender de nuestros errores y éxitos con el fin de trascender.
- **Trabajo:** La gran oportunidad para crecer.

2.6 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La elaboración de los diferentes productos cumplen con todas las normas de calidad y tecnología, utilizando maquinaria de última generación.

El proceso se inicia con la recepción de la carne, siendo la materia prima más importante, la carne de res, cerdo y pollo, todas procedentes de granjas nacionales y extranjeras, que poseen las mejores características, técnicas, productivas y de calidad, y solo cuando cumple con nuestros rigurosos parámetros derivados de estándares internacionales, son aceptados para ingresar

al proceso, luego de un período de refrigeración que atribuye a que la carne llegue en las mejores condiciones, en el proceso se efectúa el despiece la clasificación y el picado, una vez pesada la carne, pasa por el molino, en el que le damos el tamaño que requiere según el producto que se vaya a elaborar, de aquí la carne puede seguir dos caminos, bien sea el Cutter donde se pican y mezclan los diferentes materiales e ingredientes, hasta formar la pasta o al mezclador en el que por medio de un juego de aspas o paletas se mezclan los ingredientes hasta tener una masa homogénea seguidamente pasa al emulsificador o al molino coloidal que termina de darle a la pasta la calidad y apariencia que nos caracteriza, luego de que está lista la masa se procede a embutirla y para ello utilizamos maquinaria de última generación que nos garantiza la presentación y el peso exacto que es una más de las ventajas de nuestros productos.

Luego de haber embutido, el producto queda listo para ser sometido a tratamientos térmicos como la cocción y horneado, que garantizan su sabor y calidad inalterable. Finalmente su empaque al vacío o a granel, su almacenamiento refrigerado con temperaturas entre 0 y 4 grados centígrados y la cadena de frío hasta que llega al consumidor final, garantizan una alimentación confiable.

Embutidos La Italiana elabora y comercializa los siguientes productos:



Ahumados

Los productos ahumados son piezas enteras de carne adobados con finas especias naturales, posteriormente son cocinados al vapor permitiendo que se incorporen los mismos en el producto y finalmente se les brinda el toque ideal de humo que le da ese sabor inconfundible.

Se pueden acompañar de una amplia variedad de salsas agridulces, pues son ideales para este tipo de productos. Para lograr una excelente presentación le sugerimos utilizar un cuchillo eléctrico que le permitirá una tajada más fina. Mantener refrigerado entre 2 ° C a 4 ° C.

Costilla de Cerdo Ahumada



Presentación al Granel

Peso aproximado: 1 kg. a 2 k g

Consérvase en refrigeración a una temperatura de 2 ° C a 4 ° C

Se recomienda servir caliente.

Chuleta de cerdo ahumada



Presentación al Granel

Consérvase en refrigeración a una temperatura de 2° C a 4 ° C

Se recomienda servir caliente

Lomo de Cerdo Ahumado



Presentación al Granel

Peso aproximado: 3 kg. a 4 kg

Consérvase en refrigeración a una temperatura de 2° C a 4 ° C

Se recomienda servir caliente

Mini Pernil Ahumado



El mini pernil La Italiana es elaborado de pulpa de pierna de cerdo, libre de grasa

Presentación al Granel

Peso aproximado: 1 kg. a 1.5 kg

Consérvase en refrigeración a una temperatura de 2° C a 4 ° C

Consumir frío o caliente

Patitas Ahumadas



Presentación al Granel
Consérvese en refrigeración a una temperatura de 2 ° C a 4 ° C
Se recomienda servir caliente

Tocino Ahumado



Presentación al Granel
Consérvese en refrigeración a una temperatura de 2 ° C a 4 ° C



Carnes

Nuestras carnes vienen de granjas con animales seleccionados. Alimentados con productos sanos y naturales que garantizan el sabor de nuestras carnes. Contamos con una gran variedad de cortes primarios en lo que se refiere a carnes crudas de res, cerdo y pollo.

Mantener refrigerado entre 2 ° C a 4 ° C

Carnes de Res



Presentación al Granel

Lomo fino, lomo falda, pajarilla, pulpa, costilla

Carne Molida, Carne para Guisar, Osobuco, entre algunos otros.

Consérvese en refrigeración a una temperatura de 2 ° C a 4 ° C
Carnes de Cerdo



Presentación al Granel

Chuleta, Costilla, Carne de Pierna, Lomo, Carne Fileteada lista para preparar, entre algunos otros.

Consérvese en refrigeración a una temperatura de 2 ° C a 4 ° C



Chorizos

Los chorizos son productos que se caracterizan por ser embutidos elaborados bajo recetas muy especiales, cada uno tiene la cantidad exacta de especias y condimentos, así como la mezcla de diferentes tipos de carnes que nos permiten entregar a nuestro consumidor un sabor único en cada uno de nuestros chorizos

Dentro de este tipo de productos contamos con dos grandes grupos

Chorizos Crudos, son aquellos que requieren de una cocción previa al consumo
Chorizos Cocidos, es decir previamente son sometidos a diferentes procesos de cocción, que permiten ser consumidos fríos o calientes.

Mantener refrigerado entre 2 ° C a 4 ° C

Choricillo Español



Elaborado con carne de cerdo, horneado y embutido en tripa natural

Chorizo



Elaborado con carne de res, horneado y cocido, embutido en tripa natural

Chorizo Ahumado



Elaborado con carne de cerdo, res y tocino, embutido en tripa natural y ahumado

Chorizo Campesina



Elaborado con carne de res, horneado y cocido, embutido en tripa natural

Chorizo Colombiano

Elaborado con carne de res y cerdo, horneado y cocido, embutido en tripa de celulosa

Chorizo Paísa



Es una mezcla de carne de cerdo y especias frescas, embutida en tripa natural

Longaniza



Mezcla de carne de res y tocino; embutida en tripa natural

Salchicha Cuencana



Mezcla de carne de res y de cerdo, embutida en tripa natural

Salchicha de Freír



Mezcla de carne de cerdo y tocino, embutida en tripa natural



Hamburguesas

Nuestras hamburguesas son elaboradas 100% de carne de res, cerdo y pollo respectivamente y condimentadas con especias naturales, facilitando la labor del ama de casa y entregándoselas listas para preparar, del tamaño ideal 9 cm de diámetro.

Mantener congelado entre -5 ° C a -10 ° C

Hamburguesa de Cerdo



Elaborada 100% con pura carne de cerdo, condimentada con finas y suaves especias

Producto empacado en bandeja con 6 unidades

Hamburguesas de Pollo



Elaborada 100% con pura carne de pollo, condimentada con finas y suaves especias

Producto empacado en bandeja con 6 unidades

Hamburguesa de Res



Elaborada 100% con pura carne de res, condimentada con finas y suaves especias

Producto empacado en bandeja con 6 unidades



Jamones

Nuestra variedad de Jamones son elaborados con la más fina selección de carne de cerdo y bajo procesos modernos le entregamos a usted u producto de alto valor nutricional y un delicioso sabor. Es un producto de picado grueso y textura firme. Producto totalmente cocido listo para consumir.

Mantener refrigerado entre 2 ° C a 4 ° C

No congelar

Crema de Jamón



Elaborado con carne de cerdo y condimentada con especias seleccionadas para darle ese toque de sabor y textura característico

Presentación en tacos pequeños **Jamonada**



En este producto mezclamos las mejores características de las mortadelas con el inigualable sabor y presentación del jamón
Es una combinación de carne de res y cerdo. Presentación en piezas.

Jamón de Espalda



Elaborado con carne de cerdo y sometido a un picado fino. Presentación en piezas

Jamón de Pierna



Elaborado con carne de pierna de cerdo. Presentación en piezas.



Mortadelas

La mortadela es un producto de picado fino que combina una selección de carnes de res y de cerdo, condimentada de manera diferente cada una de nuestras variedades.

Presentándose una gama de alternativas dentro de este grupo de productos
Mantener refrigerado entre 2 ° C a 4 ° C

No congelar

Mortadela Bologña



Combina carne de res y cerdo. Presentación en piezas

Mortadela Especial



Combina carne de res y tocinos molidos. Presentación en piezas

Mortadela Extra



Elaborada con carne de cerdo. Presentación en piezas

Mortadela Super



Elaborada con carne de cerdo seleccionada. Presentación en piezas



Productos de pollo •

Productos de pollo

Los embutidos de pollo La Italiana son elaborados con 100% carne de pollo seleccionada. Son productos bajos en grasa y muy suaves al paladar
Mantener refrigerado entre 2 ° C a 4 ° C

Chorizo de Pollo



Variación muy suave y especial de nuestros chorizos, elaborado con pura carne de pollo y complementado con especias naturales. Presentación en granel

Jamón de Pollo



Producto elaborado exclusivamente con pechugas de pollo, libre de grasa, presentación en piezas

Mortadela de Pollo



Elaborada con carne de pollo, presentación en piezas

Pollo Ahumado



Es un pollo de granja finamente condimentado, el cual ha sido cocinado al vapor para posteriormente darle ese toque de ahumado. Presentación en piezas

Salchichón de Pollo



Elaborado con carne de pollo. Presentación en piezas tipo taco

Salchicha de Pollo



Elaborada 100% con carne de pollo, embutida en tripa de celulosa. Presentación al Granel



Productos de temporada •

Productos de temporada

Son productos elaborados de carne de cerdo seleccionada y desarrollados para ocasiones especiales. Mantener refrigerado entre 2 ° C a 4 ° C

Jamón Ahumado



Elaborado con carne de cerdo seleccionada

Lechón Ahumado



Presentación en piezas

Pastel de Verduras



Elaborado con una fina mezcla de carne de res, cerdo y verduras frescas como arvejas, zanahorias y pimientos.

Pernil Ahumado



Pierna de cerdo entera ahumada y horneada

Pernil navideño



Elaborado con carne tierna de cerdo seleccionada y adobado con especias como clavo, orégano y canela, entre otras. Posteriormente se cocina al vapor y es llevado al horno para ahumarse; por último se carameliza dándole un toque final que le brinda un sabor dulce a su cubierta y que hace de este una alternativa diferente.

Pernil Provinciano



Elaborado con trozos de pierna de cerdo

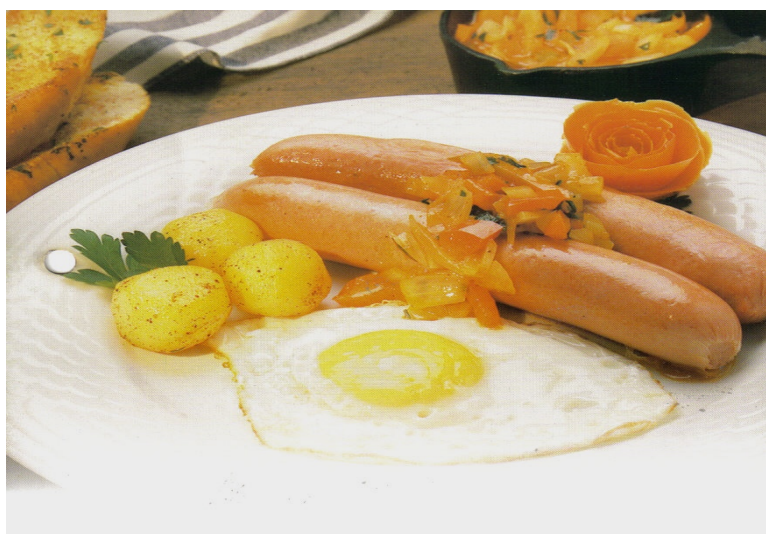


Salchichas •

Salchichas

Las salchichas de la Italiana son una combinación de diversas carnes y especias para brindarle al consumidor una amplia gama de alternativas de acuerdo a su paladar. Cada una con características especiales e inconfundibles, para servir y preparar en forma variada. Mantener refrigerado entre 2 ° C a 4 ° C. No congelar

Salchicha Alemana



Combinación de carne de cerdo, horneada y cocida, con una característica especial que su tripa es de colágeno totalmente comestible.

Salchicha Cóctel



Combinación de carne de res y cerdo en tripa de celulosa

Salchicha Frankfurther (Gruesa-Delgada)



Combinación de carne de res y cerdo en tripa de celulosa

Salchicha Hot Dog (Gruesa-Delgada)



Elaborada con carne de cerdo, ideal para la elaboración de hot dogs

Salchicha Vienesa



Elaborada con carne de res y cerdo en tripa de celulosa



Salchichones

Son productos elaborados con carne de res y cerdo, se caracterizan por tener un picado grueso acompañado de un sabor fuerte. Mantener refrigerado entre 2 ° C a 4 ° C. No congelar

Cábano



Combinación de carne de res, cerdo y tocino

Salami



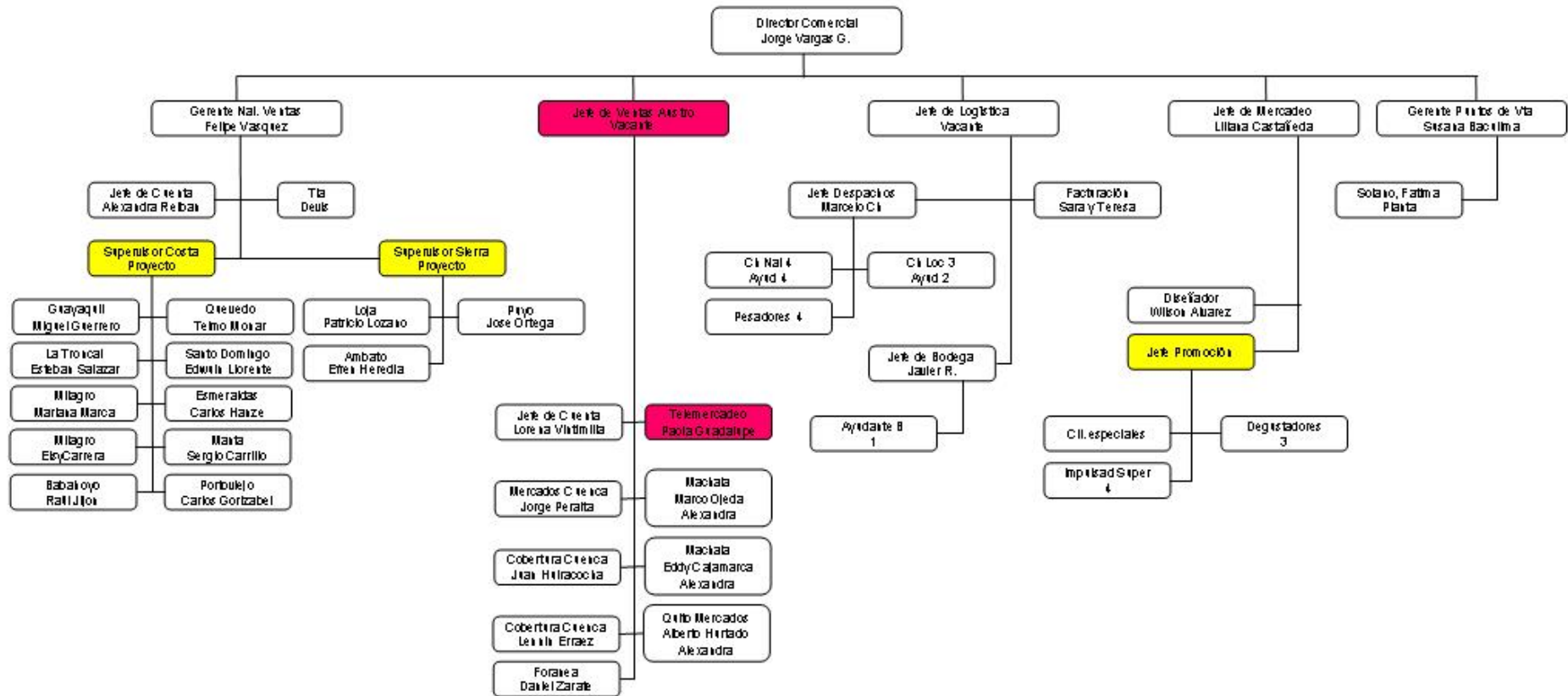
Elaborado con carne de res y cerdo, las cuales son picadas y mezcladas con especias 100% naturales que nos dan su sabor característico ligeramente picante, seguido de un proceso de maduración para posteriormente ser ahumado y así lograr un sabor único.

Salchichón



Elaborado con carne de res y cerdo que mediante proceso industriales y la adicción de condimentos naturales, se logra un producto que se caracteriza por tener un picado grueso acompañado de un sabor fuerte.

2.7 Organigrama de la Empresa



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPITULO II: ANÁLISIS INTERNO

- Historia de la Empresa, Visión, Misión, Objetivos de la Empresa, Valores Empresariales, Descripción de la Empresa (págs. 14-18): Información proporcionada por el Jefe de RR. HH. Dr. Wilman Gonzáles de Embutidos “La Italiana”.
- Gráficos de los productos de la Fábrica de Embutidos (págs. 19-49): Catálogo de Embutidos “La Italiana”.
- Organigrama de la Empresa (págs. 50): Información proporcionada por el Jefe de RR.HH. Dr. Wilman Gonzáles de Embutidos “La Italian

CAPITULO III

ESTRUCTURA FUNCIONAL

3.1 Análisis y Descripción de Cargos

3.1.1 Necesidad

3.1.2 Importancia

3.1.3 Definición de puesto

3.1.3.1 Descripción del puesto

3.1.3.2 Componentes

3.1.4 Análisis de Puesto

3.1.4.1 Definición

3.1.4.2 Estructura de Análisis de Puesto

3.1.4.2.1 Requisitos Intelectuales

3.1.4.2.2 Requisitos Físicos y mentales

3.1.4.2.3 Responsabilidad

3.1.4.2.4 Condiciones de Trabajo

3.1.5 Ventajas de Análisis de Puestos

3.1.6 Desventajas de Análisis de Puestos

3.1.7 Propósito del Análisis de Puestos

3.1.8 Métodos de Descripción y Análisis de Cargos

3.1.9 Aplicación

3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

La Descripción de cargos consiste en detallar o describir las tareas o actividades y funciones de un cargo y el Análisis de Cargos nos permite establecer los requisitos o exigencias que debe cumplir una persona para ejecutar esas actividades o tareas.

3.1.1 NECESIDAD

El análisis de puestos responde a una urgente necesidad de todas las empresas para organizar eficientemente los trabajos de éstas, por ello es imprescindible conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Las labores se precisan para que los altos directivos, personal ejecutivo y operativo de la empresa puedan saber con todo detalle las obligaciones, derechos y características de cada puesto en un momento determinado, esto es de gran utilidad para ellos pues les permite ver el panorama desde otro ángulo y no de la forma tradicional a la que están acostumbrados debido a sus funciones, esto es una vista de conjunto de los trabajos.

En relación con los mandos medios, ellos conocen realmente las labores encomendadas a su vigilancia, pero necesitan de un instrumento que les ayude a distinguir con exactitud, precisión, orden, las funciones integrantes de cada puesto para poder explicarlo mejor y exigir al mismo tiempo que lo cumplan más apropiadamente.

Así mismo los trabajadores efectuarán mejor sus labores si conocen con detalle que deben hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo y los requisitos que necesitan para hacerlo correctamente.

Para la selección de personal es necesario conocer las diversas actividades que debe coordinar para poder cumplir su papel con eficiencia, eficacia y colaboración de los trabajadores.

3.1.2 IMPORTANCIA

La técnica de Análisis de Puestos es utilizada para todo tipo de empresas, en beneficio de ellas mismas y de sus empleados.

Con el fin de establecer técnicas viables para el logro de objetivos relevantes en las organizaciones tanto privadas como públicas: industriales, comerciales, de servicios, etc., utilizan información referente al crecimiento y desarrollo de los puestos de trabajo. Estas técnicas serán útiles siempre y cuando la información que en ellas conste sea clara, precisa, objetiva y completa.

Siendo difícil ciertamente explicar el contenido de un puesto, nos vemos en la necesidad de utilizar esta técnica llamada El Análisis de Puestos.

Tratándose de uno de los temas de nuestra tesis, El Análisis, Descripción y Valoración de Puestos, nos preocuparemos pues de la importancia de la obtención de datos tanto en la Descripción como en la Valoración de un puesto de trabajo.

El Análisis de puestos nos ayuda a elaborar un método claro y objetivo de valorar el puesto en base a las actividades que desarrolla el trabajador, permitiendo así relacionar aptitudes y capacidades del empleado en relación con los requisitos y exigencias que el puesto de trabajo establece, permitiendo que estos datos obtenidos sean reales y no una simple intuición, por ende se pueden tener bases certeras de información para que la medición de los puestos sea la esperada.

Este método de análisis nos permite así mismo clasificar cada puesto de trabajo de la manera más adecuada y efectiva dando la jerarquía correspondiente a cada empleado sin que haya injusticia de ninguna clase.

Para comprender mejor este análisis primeramente definiremos lo que es un puesto.

3.1.3 DEFINICIÓN DE PUESTO

Antes de definir el concepto de puesto veremos los componentes que este elemento encierra, y que son los siguientes:

- **Tarea.-** “Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros” ¹
- **Atribución.-** “Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios” ²
- **Operación.-** Es el proceso mediante el cual el obrero o el empleado ejecuta determinada tarea o atribución.
- **Punto Clave.-** Es aquel que dentro de una fase condiciona el éxito del trabajo, en cantidad, calidad y seguridad basados en el conocimiento y experiencias (mañas, trucos, informaciones especiales, etc.)
- **Puesto de Trabajo.-** Conocido también como cargo. Es el conjunto de tareas o atribuciones con una posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir dentro del organigrama.

Al ubicar un cargo o puesto en el organigrama se consideran cuatro aspectos, los mismos que enumeramos a continuación:

¹ CHAVETANATO, Adalberto; “Administración de Recursos Humanos”, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill Brasil, 1994, pág. 237.

² Idem

1. El nivel jerárquico
2. El área, departamento, división o sección en el que está localizado
3. El superior jerárquico (a quien se reporta)
4. Los subordinados (sobre quienes se ejerce la autoridad)

Además, puesto es el conjunto fijo de tareas por que de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa, se forman por consiguiente grupos con actividades idénticas con una unidad funcional perfectamente definida. Cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de puesto.

De acuerdo con este criterio es “el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal” ³

El puesto es la agrupación de tareas relacionados entre sí, con un propósito determinado, el cual lo realiza una persona, y de esta manera se crea una actividad específica de trabajo en la empresa.

Cada trabajador tiene una actividad concreta que realiza ya sea esta diaria, temporal o periódica, y cada actividad exige una capacidad física e intelectual que al ponerse en práctica implican una responsabilidad que debe asumirse dependiendo de las condiciones y del ambiente de trabajo.

El buen desempeño de los puestos están estrechamente relacionados con la productividad de la empresa, por ello los puestos están específicamente diferenciados unos de otros debido a la eficiencia y efectividad que requiere cada uno de ellos.

De acuerdo a los objetivos de la estructura organizacional de la empresa los puestos se diseñan, por lo que cada puesto exige requisitos necesarios para su buen desempeño.

³ REYES PONCE, Agustín, El análisis de puestos, Editorial Limusa, México, 1982, pág. 16

El puesto se encuentra creado en la organización a través de las especificaciones y descripciones detalladas de un diseño de puestos, por lo que un puesto aún estando vacante existe, el mismo que entra en funcionamiento con la presencia del elemento humano, el cual debe cumplir las exigencias dispuestas en el diseño.

3.1.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

El objetivo de describir el puesto de trabajo es conocer su contenido. La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás que existen en la empresa, es decir, es la enumeración detallada de las tareas o atribuciones que realiza el trabajador, la periodicidad de la ejecución (cuándo hacer), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo hacer) y por último los objetivos del puesto (por qué hacer).

En resumen la descripción de puestos está dirigida hacia el contenido de los mismos, esto es, a sus aspectos intrínsecos.

3.1.3.2 COMPONENTES

En la descripción de puestos se distinguen las siguientes partes:

1. Título del cargo.
2. Objetivo General
3. Departamento/Sección
4. A quién reporta
5. Especificación del Cargo
6. Funciones/actividades y/o tareas
7. Responsabilidades
8. Condiciones de trabajo

Esquematización de la Descripción de Puestos

EMBUTIDOS LA ITALIANA



CATEGORIA: GERENTE DE PUNTO DE VENTAS DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:	
Departamento/Sección	
Reporta:	
Especificación del cargo:	
Educación:	
Experiencia:	
Conocimientos:	
Cursos de Capacitación:	
Aptitudes Psicológicas:	
Aptitudes Manuales:	
Funciones, actividades y/o Tareas:	
Responsabilidades:	
Materiales:	
Equipos:	
Información:	
Personas:	
Condiciones de Trabajo:	
Ambiente de Trabajo:	
Riesgo:	
Esfuerzo Físico y Mental:	

--

3.1.4 ANÁLISIS DE PUESTO

Luego de la descripción viene el análisis de puestos porque una vez que hayamos identificado los aspectos intrínsecos pasamos a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Este análisis es fundamental para los efectos de la comparación con los demás cargos.

3.1.4.1 DEFINICIÓN

El análisis ocupacional constituye un proceso en el cual se obtiene información relativa de un cargo, la forma como se desarrolla, las funciones, responsabilidades, ambiente, en el que se desempeña, etc., este análisis está dirigido específicamente a las tareas de trabajo.

Entre las definiciones que existen para el análisis de puestos consideramos la que nos parecen más apropiadas para nuestro estudio.

Definición.- “Análisis de puestos es el proceso de determinación por observación, entrevistas y estudio así como el informe de las actividades significativas del trabajador, de sus necesidades y de los hechos de naturaleza técnica y ambiental que son específicos de cierto puesto o empleo” ⁴

Definición.- “El análisis de puestos es la técnica que sirve para delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo” ⁵

En resumen es el estudio o análisis de los requisitos que deben cumplir las personas que desempeñan un cargo, sus habilidades y condiciones que se exige de la persona para que se desenvuelva en forma satisfactoria, los niveles y tipos

⁴ MANUAL DE ADIESTRAMIENTO Y CONSULTA PARA AEL ANÁLISIS DE PUESTOS, Trad por Guillermo A. Fernández de Lara, Editorial Trillas, México, 1972, pág. 15

⁵ RIVERA SOLER, Ricardo: Estructura y elaboración de pruebas para Selección de personal, Editorial Limusa S. A. de C. V., México, 1990, pág. 45

de responsabilidades propias del cargo y las condiciones bajo las cuales debe desarrollarse el trabajo.

3.1.4.2 ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

La estructura del análisis de puestos nos lleva a establecer el tipo, requisitos o exigencias que deben cumplir los ocupantes de un cargo, esos requisitos deben involucrar cuatro áreas o factores aplicables o propios generalmente en todo tipo de cargos y que son:

1. Requisitos Intelectuales
2. Requisitos físicos y mentales
3. Responsabilidades implícitas
4. Condiciones de Trabajo

Estas cuatro áreas están divididas en varios factores de especificaciones, estos factores de especificación permiten analizar una gran cantidad de puestos de una forma objetiva, son verdaderos instrumentos de medición, elaborados, de acuerdo con la naturaleza de los puestos existentes en la empresa.

3.1.4.2.1 REQUISITOS INTELECTUALES

Se refiere a la adaptabilidad del obrero y/o empleado a diferentes puestos de trabajo, como la educación, instrucción básica, experiencia anterior, iniciativa y habilidad o aptitudes requeridas.

3.1.4.2.2 REQUISITOS FÍSICOS Y MENTALES

Se refiere, a la energía o a la condición física necesaria en el desempeño de su cargo, el tipo de esfuerzo físico o concentración mental y/o visual requerida en un trabajo, la continuidad del esfuerzo y la fatiga que puede causar.

3.1.4.2.3 RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

Se relaciona con los distintos niveles y clases de responsabilidades que son inherentes al trabajo de la persona, ya sea con materiales, herramientas, equipos, maquinarias, etc. Si tiene vinculación o acceso a información de la empresa, dinero, valores, documentos, planes, proyectos, informes, etc., grado de supervisión o subordinación propias del puesto que desempeña la persona, la seguridad industrial.

Los distintos tipos de responsabilidad son entonces: maquinaria, equipos herramientas, materia prima, productos, documentos, valores, información confidencial, dinero, supervisión, seguridad de otros.

3.1.4.2.4 CONDICIONES DE TRABAJO

Se refiere a las condiciones físicas, en las que los trabajadores desarrollan sus actividades, como por ejemplo: cambios de temperatura, iluminación, ruido, polvo, etc., al igual hace referencia a si el ocupante está expuesto a riesgos de accidentes o peligros en el puesto que desempeña.

3.1.5 VENTAJAS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos resulta ser una técnica muy útil tanto para los directivos como para los trabajadores, a continuación veremos por qué:

1. Para los altos directivos el análisis representa la posibilidad de saber claramente las obligaciones y características de cada puesto.
2. Para los supervisores es importante porque les permite distinguir con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y para exigir de la forma más apropiada las obligaciones que estos puestos imponen.

3. Para los trabajadores el análisis de puestos les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores porque conocerían detalladamente cada una de las operaciones y los requisitos necesarios para hacerlos bien.
4. Al departamento de personal le permite conocer eficazmente las numerosas actividades que debe combinar, para así estimular a los trabajadores a una cooperación adecuada y lograr con ello la eficiencia laboral.

3.1.6 DESVENTAJAS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Desafortunadamente en nuestro medio existe una carencia mayoritaria de determinación de puestos específicos.

La ley faculta a que las empresas en los contratos deben determinar el puesto con la mayor precisión posible fijándose la intensidad y calidad del trabajo, pero los contratos se limitan únicamente a consignar nombres de puestos dejando el contenido de los mismos a la apreciación, a la costumbre o a la imaginación de cada persona.

Esta ausencia de determinación de las labores hace que se produzcan las siguientes desventajas:

1. Cada empleado no conoce con exactitud cuales son sus obligaciones con respecto al puesto asignado
2. El desconocimiento de las obligaciones engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada puesto de trabajo por lo que resulta difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones puesto que conlleva a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo lo que genera que se evadan responsabilidades.

3. Al no existir un adecuado análisis de cargos, la selección y adiestramiento de personal son puramente empíricos y por lo tanto llenos de defectos, esto entorpece la planeación y distribución de las labores como también dificulta el señalamiento de las remuneraciones apropiadas y por ende impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo.

3.1.7 PROPÓSITO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Cuando se hace un análisis de puestos se obtiene información referente al puesto de trabajo, es decir, datos de la unidad hombre-trabajo, los que se utilizan posteriormente en diversos programas que servirán de beneficio para la organización, “se ha denominado el análisis de tareas como piedra fundamental “en todos los programas de relaciones de personal debido a los múltiples fines en que se aplica”⁶

El propósito del análisis es conocer explícitamente el contenido de las tareas de cada puesto.

Tal contenido se expresa sin embargo de distintas manera, lo que en conjunto se denomina “Fórmula de Análisis de Puestos” y que abarca cuatro categorías que son: qué hace, cómo lo hace, por qué lo hace, y qué exige la tarea; estos elementos indican las labores a cumplir en el respectivo puesto y la habilidad para desarrollar tales tareas, así como también la identificación de dificultades en el desempeño de sus funciones.

Qué hacer: Es la serie de operaciones que constituye cada cometido, entendiéndose como tal al conjunto de actividades de un trabajo atribuidos a un puesto y que pueden ser desempeñadas por una o varias personas.

Cómo hacer: Son las modalidades operativas seguidas para el desarrollo del cometido en especial:

⁶ ORTUETA, Ramón de Lucas, Op. Cit., pág. 109.

- Los métodos de trabajo
- Las máquinas, los utensilios, los materiales, los instrumentos de medida, el equipo utilizado.
- Las normas a seguir, las instrucciones escritas o verbales que reciben
- Valoraciones que hay que hacer
- Decisiones que hay que tomar

La determinación de estos aspectos pueden tener lugar al mismo tiempo o después del “qué hacer”, de manera similar, su descripción puede incluirse en la descripción del “qué hace”, o hacerse aparte en el lugar adecuado de la ficha de análisis o entre sus especificaciones.

Por qué hacer: La razón por la cual se desarrolla un cometido depende del objetivo del mismo, en resumen viene a ser una explicación o una motivación del “qué hacer” y del “cómo hacer”.

Al hacernos las preguntas:

- Por qué se realiza este cometido
- Por qué se realizan las varias operaciones
- Cuál es el objetivo
- Cuáles son las relaciones existentes entre las operaciones del mismo cometido y entre los cometidos del puesto o de otros puestos.

Al responder a estas preguntas podemos controlar con exactitud de cuánto se ha relacionado este elemento con los anteriores, luego estas mismas respuestas son consideradas posteriormente en su conjunto para permitirnos la justificación de los puestos.

En definitiva este elemento nos permite comprender perfectamente el contenido de los puestos.

Qué requiere la tarea: Es el último elemento de la fórmula de análisis y nos señala las dificultades del desarrollo de los cometidos y los requisitos físicos de

aptitud, de conocimientos y de capacidad. Es la enumeración y explicación de los factores que deben ser considerados para comprender con exactitud la actividad de un puesto.

3.1.8 MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

Del libro de Administración de Recursos Humanos de Adalberto Chiavenato, tomamos los siguientes métodos:

1.-Método de Observación Directa: se lo ejecuta mediante la observación directa en el desarrollo de las actividades del ocupante del cargo para que el analista haga su labor.

Se aplica por lo general en estudios de Métodos, Tiempos y Movimientos, observando lo que realiza cada uno en su trabajo. Es efectivo por la veracidad de datos que se recopila; en cambio es costoso y requiere demasiado tiempo para su aplicación.

2.- Método de Cuestionario: consiste en solicitar a cada persona que llene un Cuestionario exponiendo por escrito lo que él hace. El cuestionario debe ser estructurado en función de la aplicación que se hará, de acuerdo a la técnica de personal que se aplique.

Tiene la ventaja de conocer y resolver lo escrito con el titular del cargo, el Supervisor y el Analista de Personal. En nivel de operarios es difícil aplicarlo porque no lo entienden.

3.- Método de Entrevista Directa: El analista de cargos hace la entrevista a cada persona para determinar su trabajo, es actualmente el más efectivo, ya que puede prepararse la descripción con el candidato o con su Jefe o con los dos: tiene por ventaja la obtención de datos reales, hay discusión, comunicación y confianza.

Se puede inducir a confusión al entrevistador por la gran cantidad de tiempo que se utiliza.

4.- Método Mixto: Consiste en combinar los métodos 1 con el 2; 2 con el 3; 1 con el 3.

Aplicación

Para nuestra investigación hemos considerado importante, aplicar el Método de Cuestionario, el mismo que tiene las siguientes preguntas:



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

TÍTULO DEL PUESTO: _____ **FECHA** _____

DEPTO/SECCIÓN: _____ **PREPARADO POR** _____

SUBORDINADO A: _____ **APROBADO POR:** _____

1. PROPÓSITO GENERAL

Describir la misión del puesto

2. PRINCIPALES DESAFÍOS

Describir los desafíos más importantes que el puesto enfrenta, los mismos puede ser a largo y corto plazo.
Indicar también los problemas u obstáculos a los que el que el puesto enfrenta habitualmente.

3. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

Describir con verbos en infinitivo lo que el titular del puesto hace (acciones), para qué lo hace (resultado final esperado) y como se sabe si lo ha hecho (formas de medir el logro). Las responsabilidades deben seguir un orden, desde lo más importante a lo menos importante.

IMPORTANCIA	ACCIONES ¿Qué hacer?	RESULTADO FINAL ¿Para qué lo hace?	FORMAS DE MEDIR EL LOGRO ¿Cómo se sabe que lo hizo?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

--	--	--	--

4. CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO

Horario de trabajo:

POR LA MAÑANA

POR LA TARDE

HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA	HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA

SABADO

HORA DE ENTRADA	HORA DE SALIDA

5. APTITUDES NECESARIAS PARA REALIZAR EL TRABAJO

APTITUDES NÚMERO	PSICOLÓGICAS	INTELECTUALES	MANUALES
1			
2			
3			
4			

6. CONOCIMIENTOS NECESARIOS

ESTUDIOS INSTRUCCIÓN	CURSOS DE CAPACITACIÓN	EXPERIENCIA MÍNIMA

7. AUTORIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES

Describir el límite de autoridad conferida al puesto indicando qué decisiones se esperan del mismo y cuales se espera que recomiende.

DECISIONES ESPERADAS

DECISIONES RECOMIENDAS

--	--

8. RELACIONES DE TRABAJO

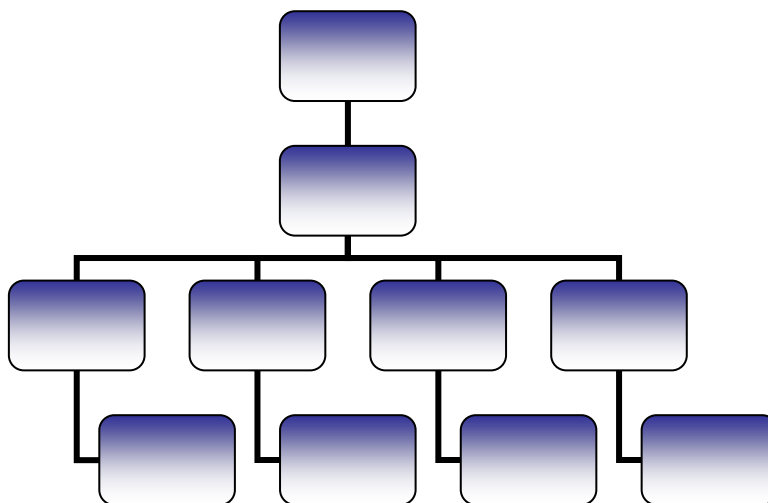
Enumerar los títulos de personas, departamentos y organizaciones con las cuales el titular mantiene los contactos más importantes. Esto comprenderá contactos dentro y fuera de la empresa. Descripción brevemente la naturaleza o propósito de tales contactos. No incluir ni jefes ni subordinados.

CONTACTOS IMPORTANTES

NATURALEZA O PROPÓSITO

9. RELACIONES ORGANIZACIONALES

Detallar los títulos del superior inmediato, del superior del superior inmediato, otros puestos que dependen del superior inmediato y los puestos que están subordinados al titular. Detallar las principales áreas de responsabilidad de los puestos que dependen del titular.



9. RESPONSABILIDADES

MATERIALES	EQUIPOS UTILIZADOS	INFORMACIÓN	PERSONAS

11. PERFIL DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO

Experiencia en el cargo

Previa (fuera de la Institución)

Porqué tiempo?

En qué puntos?

Dentro de la Institución

En qué puestos?

De que puesto concreto pasó al actual?

Condiciones de Trabajo

Marque las condiciones físicas de su trabajo y el estado en que se encuentra

	Malo	Bueno	Excelente
Iluminación			
Ventilación			
Vibración			
Temperatura			
Frío			
Calor			
Ruido			
Otras			

Ambiente

Polvo _____

Ruido _____

Humo _____

Calor _____

Frío _____

Otras _____

(Especifique):

Riesgo:

Está Ud. Expuesto a riesgos o accidentes al realizar su trabajo?

SI _____

NO _____

Caídas Quemaduras

Cortadas Golpes

Mutilaciones Otros

Esfuerzo

a) Mental y/o visual:

Atención normal

Mucha atención

Atención intensa en periodos regulares

Atención intensa y sostenida

b) Físico:

Muy poco esfuerzo físico

Esfuerzo físico intenso pero no constante

Esfuerzo físico intenso muy constante



CATEGORIA: DIRECTOR COMERCIAL
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Dirigir, estructurar el funcionamiento estratégico y operativo del departamento de mercadeo y ventas, mediante procesos notables que garanticen el liderazgo de la marca.

Departamento/Sección

Comercialización

Reporta:

Gerente General

Especificación del cargo:

Educación:

Profesional Universitario, con título de Ingeniero Comercial.

Experiencia:

Cinco (5) años de experiencia progresiva en cargos similares, reportando al más alto nivel de dirección.

Conocimientos:

Sólidos conocimientos de marketing, administración, ventas, mercadeo, negociación, comercialización

Cursos de Capacitación:

- Mercadeo.
- Ventas.
- Publicidad.
- Comercialización.
- Contabilidad.
- Sistemas.

Aptitudes Psicológicas:

- Liderazgo
- Motivación
- Sentido Humano
- Relaciones Interpersonales
- Creatividad
- Planear, organizar, dirigir

Aptitudes Manuales:

- Digitar la Computadora
- Liderar y supervisar equipos de trabajo.

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Planear las ventas, para clarificar hacia donde vamos.
- Dirigir al equipo de ventas, para entrenar a la gente o capacitar, facilitar las herramientas correspondientes para controlar la ejecución de sus funciones.

- Determinar políticas de crédito y descuentos, para planear las ventas.
- Establecer y controlar los presupuestos, para conocer las ventas presupuestadas, anuales y mensuales en volumen y dólares.
- Definir procesos y procedimientos, para controlar la bodega e inventarios de producto terminado.
- Controlar y auditar los procedimientos y políticas para dar un gran servicio al cliente.
- Anticipar y programar la participación en eventos claves, para determinar la ventaja competitiva.
- Comparar productos actuales en la línea vs el líder en la categoría, para establecer las diferencias básicas en cada producto.
- Evaluar y estandarizar procesos y procedimientos, para establecer las devoluciones de productos.
- Buscar alternativas de disminución de costos, para el mejoramiento de los márgenes.
- Implementar y controlar políticas emitidas por los demás departamentos, para el buen funcionamiento y control de productos y servicios.
- Dotar de herramientas e implementos adecuados al equipo, para el desarrollo de funciones.
- Conocer el volumen de ventas, para suministrar la información del área que sea requerida por otros departamentos.
- Conocer los indicadores de devoluciones de producto.
- Proponer programas de incentivos y motivación.
- Participar en los comités pertinentes.

Responsabilidades:

Materiales:

Maneja constantemente materiales de fácil uso, ubicados éstos en bodega.

Equipos:

Computadora, teléfono.

Información:

Esta bajo la responsabilidad de datos de comercialización, planes, presupuestos, Clientes, participaciones.

Personas:

- Departamento de Ventas Nacionales
- Departamento de Ventas Locales
- Mercadeo
- Logística

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

Riesgo:

El cargo no está expuesto a ningún tipo de riesgos.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y requiere de mucha atención.



CATEGORIA: GERENTE DE VENTAS NACIONAL
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Planificar, coordinar y controlar las funciones de mercadeo y ventas del área a su cargo e identificar las necesidades de los clientes para brindar un servicio de calidad.

Departamento/Sección

Ventas

Reporta:

Director Comercial

Especificación del cargo:

Educación:

Profesional Universitario, con título de Ingeniero Comercial y Economista.

Experiencia:

Cuatro (4) años de experiencia en cargos similares.

Conocimientos:

Conocimientos de informática, ventas, marketing, mercadeo.

Cursos de Capacitación:

-Mercadeo

-Marketing

Aptitudes Psicológicas:

-Comunicación

-Relaciones Interpersonales

-Carácter temperamental

-Extrovertido

Aptitudes Manuales:

-Digitar la computadora

-Manejar el carro (viajes)

-Cubrir presupuestos de ventas, metas y objetivos fijados para el mantenimiento del inventario.

Funciones, actividades y/o Tareas:

-Elaborar presupuestos para solicitar a producción, para la planeación y fabricación de los productos.

-Coordinar y tomar todos los pedidos a nivel nacional, para obtener ventas efectivas y brindar una buena atención al cliente.

-Visitar a clientes a nivel nacional, para analizar las novedades con el cliente-competencia, para revisar el mercado.

-Controlar a vendedores y distribuidores a nivel nacional, para cumplir los objetivos y metas de la empresa.

-Supervisar cartera a nivel nacional, para evitar que el cliente caiga en mora.

-Coordinar con Departamento de Logística, para que la mercadería llegue a los lugares y hora indicada, respectivamente.
-Elaborar reportes de ventas globales, para llevar un control de las ventas frente al presupuesto.
-Brindar un excelente servicio al cliente, para medir el grado de satisfacción.
-Coordinar con control de calidad, para garantizar que el producto llegue en óptima calidad.
-Coordinar con producción, para elaborar en producción, nuevos empaques al vacío.
-Elaborar reportes para gerencia y subgerencia, para mantener informada a la compañía de todas las actividades que se realizan.

Responsabilidades:

Materiales:

Están bajo su responsabilidad todos los materiales de oficina.

Equipos:

Computadora, Teléfono

Información:

Tiene a su responsabilidad información sobre ventas, comercialización, presupuestos.

Personas:

Sobre los vendedores a nivel nacional.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.

Riesgo:

Si está expuestos a riesgos de accidentes, en cuanto a los viajes que realiza, como robos, accidentes de tránsito,

Esfuerzo Físico y Mental:

Este cargo requiere de poco esfuerzo físico acompañado de una atención intensa y sostenida.



**CATEGORIA: EJECUTIVA DE CUENTAS
DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Objetivo General:

Recuperación de Cartera

Departamento/Sección

Ventas

Reporta:

Director Comercial

Especificación del cargo:

Educación:

Profesional Universitario con título de Ingeniería Comercial

Experiencia:

Cinco (5) años de experiencia en cargos similares

Conocimientos:

- Conocimientos en ventas
- Conocimientos en Contabilidad

Cursos de Capacitación:

- Ingles
- Computación

Aptitudes Psicológicas:

- Fomentar el trabajo en equipo
- Tener Facilidad de Palabra

Aptitudes Manuales:

- Manejo del computador
- Tener destreza para realizar las diferentes actividades

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Elaborar estados de cuentas para realizar los respectivos cobros a los clientes.
- Registrar notas de créditos para establecer los diferentes descuentos y devoluciones.
- Atender a los clientes para lograr el aumento de las ventas.
- Reportar comisiones para realizar los pagos a los vendedores.
- Revisar cartera para que los clientes no tengan cuentas vencidas.
- Elaborar pedidos para los respectivos despachos y ventas a los clientes.

Responsabilidades:

Materiales:

Es responsable de todos los equipos de oficina que posee.

Equipos:

Computadora.

Información:

Sobre: cartera, estados de cuentas, comisiones.

Personas:

- Vendedores y cobradores de provincias.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Se encuentra en un lugar tranquilo, cerrado, en general labora en un ambiente normal.

Riesgo:

No está expuesto a ningún tipo de riesgo o accidente de trabajo.

Esfuerzo Físico y Mental:

En el cargo se debe poseer una atención intensa en períodos regulares y muy poco esfuerzo físico.



CATEGORIA: JEFE DE VENTAS LOCAL
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Planificar, coordinar y controlar las funciones de mercadeo y ventas del área a su cargo e identificar las necesidades de los clientes para brindar un servicio de calidad.

Departamento/Sección

Ventas

Reporta:

Director Comercial

Especificación del cargo:

Educación:

Profesional Universitario, MBA en Ingeniería en marketing.
Comercio Internacional.

Experiencia:

Siete (7) años en ventas.

Conocimientos:

- Publicidad
- Aplicación en marketing
- Aplicación en Administración
- Experiencia adquirida

Cursos de Capacitación:

- Inglés
- Computación

Aptitudes Psicológicas:

- Trabajo en equipo y cooperación
- Motivación
- Buen ambiente de trabajo
- Facilitador

Aptitudes Manuales:

- Digitar la computadora
- Manejo de sistemas informáticos, estadísticos, proyecciones.
- Negociar con personas de distintos niveles

Funciones, actividades y/o areas:

- Controlar ventas, para cumplir el presupuesto.
- Controlar cartera, para no tener cartera vencida.
- Realizar actividades en marketing, para los compromisos adquiridos.
- Manejar la fuerza de ventas, para ser muy eficaz.
- Realizar degustaciones e impulsaciones para aumentar el volumen de los puntos de venta.
- Atender al cliente en asuntos varios, para solucionar los problemas.

--

Responsabilidades:

Materiales:

Están bajo su responsabilidad todo lo que se refiere a materiales de oficina y los materiales de publicidad.
--

Equipos:

Computadora, radio, teléfono.

Información:

Está responsabilizado de la base de datos de los clientes.
--

Personas:

Tiene bajo su responsabilidad a vendedores y a Coll Center.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Su cargo se encuentra en lugar tranquilo, cerrado, percibe un ambiente normal.
--

Riesgo:

En su lugar de trabajo no tiene riesgos de accidentes.
--

Esfuerzo Físico y Mental:

Su trabajo requiere de una atención intensa y sostenida y poco esfuerzo físico.



CATEGORIA: JEFE DE CARTERA DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Mantener el porcentaje de cartera baja.

Departamento/Sección

Cartera

Reporta:

Director comercial.

Especificación del cargo:

Educación:

Profesional Universitario, con título de Ingeniero Comercial.
Postgrado en Administración Estratégica y Marketing
Diplomado en Gerencia

Experiencia:

Dos (2) año de experiencia en cargos similares

Conocimientos:

- Conocimientos en contabilidad.
- Administración.
- Negociación.
- Ventas.
- Control dentro de la empresa.
- Conocimientos sobre el manejo del sistema computacional.

Cursos de Capacitación:

- Ventas
- Marketing

Aptitudes Psicológicas:

- Trabajo en equipo.
- Autocontrol.
- Confianza en sí mismo.
- Motivación.
- Tener paciencia ante todos los problemas que se presenten.

Aptitudes Manuales:

- Manejo ágil de computadora.
- Calculadora.

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Revisar las facturas de los respectivos clientes de la empresa.
- Entregar los Estados de Cuentas de las zonas para realizar las cobranzas.
- Emitir notas de crédito por: devoluciones, error de toma de pedido, productos defectuosos.
- Realizar apertura de clientes nuevos, para aumentar el volumen de

ventas.

- Revisar diariamente la cartera para evitar bloqueos de los clientes.
- Receptar telefónicamente las quejas de los clientes.
- Atender y solucionar los problemas de los vendedores por cartera, para que puedan cobrar.
- Revisar las novedades de facturas por el problema de devoluciones, para no tener quejas por parte de los clientes.
- Realizar el seguimiento de las cuentas vencidas por teléfono para que no haya retrasos para la empresa.
- Revisar los cheques protestados, para mantener un control de solvencia de los clientes.
- Analizar la cartera vencida, para informar a los cobradores con el fin de recuperar dicha cartera.
- Informar semanalmente los estados de cartera.

Responsabilidades:

Materiales:

Tiene bajo su responsabilidad todos los equipos de oficina.

Equipos:

- Computadora
- Calculadora.
- Teléfono.

Información:

- Cartera de todos los clientes de la empresa.
- Clientes.

Personas:

- Vendedores en el área de cobranzas.
- Chóferes cobradores.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Su cargo se encuentra en un lugar tranquilo, labora en un ambiente normal.

Riesgo:

En su lugar de trabajo no tiene riesgos de accidentes.

Esfuerzo Físico y Mental:

Este cargo requiere de atención intensa y sostenida y muy poco esfuerzo físico.



CATEGORIA: TELEMERCADEO
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Vender y atender a los clientes por teléfono.

Departamento/Sección

Comercialización.

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

Profesional Universitario, con título de Ingeniero Comercial

Experiencia:

Seis (6) meses de experiencia en cargos similares

Conocimientos:

- Ventas
- Cálculos Relativos.
- Atención al Cliente.

Cursos de Capacitación:

- Inglés

Aptitudes Psicológicas:

- Capacidad de negociación.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Motivación.
- Confianza en sí misma.

Aptitudes Manuales:

- Manejo de Computadora.

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Atender al cliente, para saber las necesidades.
- Contestar todas las llamadas para tomar pedidos.
- Tomar los pedidos de los clientes, para llevar en un registro.
- Educar al cliente, para que dé los códigos exactos al chofer.

Responsabilidades:

Materiales:

Está bajo su responsabilidad las facturas, notas de pedido, notas de débitos, lista de precios y equipo de oficina.

Equipos:

- Computadora.
- Teléfono.

-Calculadora.

Información:

-Sobre Telemercadeo.

-Participaciones.

Personas:

-No tiene bajo su responsabilidad ninguna persona.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Su cargo se encuentra en un lugar rodeado de polvo y humo y temperaturas bajas.

Riesgo:

En su lugar de trabajo no tiene riesgos de accidentes.

Esfuerzo Físico y Mental:

Este cargo requiere de una atención intensa en períodos regulares y de un esfuerzo físico intenso pero no constante.



CATEGORIA: RECAUDACIONES DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Recaudar e ingresar datos sobre pagos.

Departamento/Sección

Ventas

Reporta:

Director Comercial.

Especificación del cargo:

Educación:

Profesional Universitario, con título en Pedagogía

Experiencia:

Siete (7) años de experiencia en el cargo que desempeña.

Conocimientos:

- Computación.
- Conocimientos Básicos.
- Billetes.

Cursos de Capacitación:

- Computación

Aptitudes Psicológicas:

- Comunicación.
- Motivación.

Aptitudes Manuales:

- Digital Computadora.
- Contar el dinero.

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Cobrar para cubrir todas las cuentas pendientes.
- Ingresar datos para que baje los saldos de los clientes.
- Realizar depósitos, para que el dinero este bien guardado.
- Cuadrar saldos de clientes, para que las cuentas de los clientes sean igual con lo que ha ingresado.
- Pasar reportes para tener informado al gerente de todo el dinero que ha ingresado en el día.

Responsabilidades:

Materiales:

Está bajo su responsabilidad el dinero.

Equipos:

- Computadora.
- Teléfono.
- Calculadora.

Información:

- Dinero.
- Cheques.
- Retenciones.

Personas:

No tiene a su cargo ninguna persona.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Su cargo se encuentra en lugar tranquilo, cerrado, percibe un ambiente normal.

Riesgo:

En su lugar de trabajo no tiene riesgos de accidentes.

Esfuerzo Físico y Mental:

Este cargo requiere de una atención intensa y sostenida y de muy poco esfuerzo físico.



CATEGORIA: VENDEDOR
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Ofrecer los productos, receptarlos pedidos y realizar la venta respectiva de los mismos.

Departamento/Sección

Ventas

Reporta:

Supervisor de Ventas

Especificación del cargo:

Educación:

Estudios secundarios, hasta cuarto curso de colegio.

Experiencia:

Tres (3) años de experiencia en cargos similares.

Conocimientos:

- Conocimientos de negociación
- Conocimientos de Computación
- Conocimientos en ventas.

Cursos de Capacitación:

- Calidad-Computación
- Ventas

Aptitudes Psicológicas:

- Capacidad de comunicación
- Capacidad de negociación
- Motivación

Aptitudes Manuales:

- Manejar el carro

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Ofrecer los nuevos productos que salen al mercado
- Indicar los catálogos de productos
- Receptar los pedidos
- Vender los productos para obtener cumplir con el objetivo de la Empresa.
- Realizar los cobros de la mercadería vendida respectivamente.

Responsabilidades:

Materiales:

Está bajo su responsabilidad, facturas, catálogos, el dinero por los cobros realizados.

Equipos:

-Radios

-Teléfonos

-Carro

Información:

-Tiene bajo su responsabilidad: información de catálogos sobre los productos ofrecidos.

-Facturas

-Información sobre Ventas.

Personas:

No tiene bajo su responsabilidad a ninguna persona.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Al encontrarse fuera de la institución, está expuesto a ruidos, polvo, humo, frío, calor.

Riesgo:

En su lugar de trabajo si posee riesgos en cuanto a robos.

Esfuerzo Físico y Mental:

Este cargo necesita de mucha atención y esfuerzo físico intenso muy constante.



CATEGORIA: RECEPCIONISTA
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Ofrecer su atención a los clientes, visitantes y al personal que labora en la empresa.

Departamento/Sección

Comercialización

Reporta:

Área de Comercialización

Especificación del cargo:

Educación:

Bachiller en Contabilidad

Experiencia:

Tres (3) meses de experiencia en cargos similares.

Conocimientos:

- Conocimientos de computación
- Conocimientos de los tipos de productos
- Redactar oficios
- Conocimientos Matemáticos

Cursos de Capacitación:

- Relaciones Humanas
- Atención al Cliente
- Tributación
- Computación

Aptitudes Psicológicas:

- Relaciones Interpersonales (amabilidad)
- Trabajo en Equipo
- Tolerancia
- Capacidad de escuchar
- Capacidad de comunicar
- Motivación

Aptitudes Manuales:

- Manejo del computador
- Contestar el teléfono
- Elaboración notas de pedido, comprobantes.

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Contestar el teléfono, para mayor atención al cliente.
- Recibir a las personas que visitan la empresa y canalizar la información y solicitud de estas.
- Realizar las llamadas que le son encomendadas.

- Enviar y recibir correspondencia
- Atender e informar al público en general
- Transcribir y procesar información operando un micro computador.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.
- Redactar oficios

Responsabilidades:

Materiales:

- Notas de pedido
- Comprobantes de recaudación
- Equipos de oficina
- Dinero

Equipos:

- Computadora
- Teléfono
- Calculadora

Información:

- Directorio telefónico
- Catálogos
- Recados
- Pedidos
- Notas de Créditos
- Lista de precios.

Personas:

No tiene bajo su responsabilidad a ninguna persona

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Su cargo se encuentra en lugar tranquilo, cerrado, percibe un ambiente normal.

Riesgo:

No está expuesto a ningún riesgo de accidentes

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de atención intensa en períodos regulares y muy poco esfuerzo físico.



CATEGORIA: JEFE DE LOGISTICA
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General: Llegar con la mercadería hacia su cliente respectivo
Departamento/Sección Logística
Reporta: Director Comercial
Especificación del cargo: Educación: Estudios Universitarios hasta el tercer año de Ingeniería Electrónica Experiencia: Un (1) año de experiencia en cargos similares Conocimientos: -Experiencia en otras empresas -Conocimientos en ventas -Conocimientos en relaciones humanas -Conocer el proceso de despacho Cursos de Capacitación: -Relaciones Humanas -Computación Aptitudes Psicológicas: -Fomentar el trabajo en equipo -Mantener buenas relaciones interpersonales -Positivismo y confianza en si mismo Aptitudes Manuales: -Manejo del computador -Manejo de balanza digital
Funciones, actividades y/o Tareas: -Clasificar pedidos, para entregar a los pesadores y así llevar a su respectivo cliente. -Organizar las rutas, para llevar un mejor servicio al cliente. -Receptar las quejas de clientes por teléfono, para solucionar los problemas que se presenten. -Revisar los pedidos -Revisar el embalaje de la mercadería, para evitar el deterioro de las mismas. -Revisar la limpieza del departamento de Logística, para cumplir con las normas de higiene. -Suministrar papelería a facturación, para que ejecuten su trabajo. -Realizar la limpieza de los vehículos, para que se encuentren aptos para

el transporte de la mercadería.

-Realizar la higiene personal, para que no exista contaminaciones.

-Controlar el ingreso y salida del personal, para que cumpla con todas las funciones dentro del horario.

-Apoyar al departamento de comercialización, para transportar los productos.

-Cumplir con las normas de calidad, dentro del departamento para cumplir con los objetivos de la empresa.

Responsabilidades:

Materiales:

Se encuentran bajo su responsabilidad, facturas, notas de crédito, notas de pedido, producto.

Equipos:

Vehículos, balanzas, computadoras, teléfono, infraestructura del departamento interno y externo.

Información:

Bajo su responsabilidad está información sobre pedidos, ubicación de los chóferes, las razones de las devoluciones.

Personas:

-Chóferes

-Pesadores

-Bodega de productos terminados

-Despachadores

-Factureras

-Ayudantes de chóferes

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Se encuentra en un lugar de temperatura muy fría, mucho ruido y mala iluminación.

Riesgo:

No está expuesto a ningún tipo de riesgo o accidente de trabajo.

Esfuerzo Físico y Mental:

En el cargo se debe poseer una atención intensa y sostenida y un esfuerzo físico pero no constante.



CATEGORIA: FACTURADORA I DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Facturar todas las notas de pedido.

Departamento/Sección

Logística

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

Bachiller en Contabilidad.

Experiencia:

Siete (7) años de experiencia en cargos similares

Conocimientos:

Ningún conocimiento.

Cursos de Capacitación:

- Contabilidad
- Relaciones Humanas

Aptitudes Psicológicas:

- Comunicación.
- Trabajo en equipo.

Aptitudes Manuales:

- Manejo ágil de la computadora.

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Facturar para la entrega respectiva de la mercadería.
- Recolectar facturas para entregar a cartera.
- Tomar pedidos para realizar la factura y así enviar la mercadería pedida por el cliente.
- Ordenar Facturas para agilizar la función.
- Archivar para el SRI.
- Realizar guías de remisión.
- Realizar guías de despachos para llevar un buen control interno.

Responsabilidades:

Materiales:

Es responsable de todos los equipo de oficina.

Equipos:

- Computadora.
- Teléfono.

-Calculadora.

Información:

-Sobre todas las facturas.

-Pedidos.

-Notas de Créditos.

Personas:

-No tiene personas bajo su responsabilidad.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Su cargo se encuentra en un lugar muy frío y ruidoso.

Riesgo:

En su lugar de trabajo no tiene riesgos de accidentes.

Esfuerzo Físico y Mental:

Este cargo requiere de una atención intensa y sostenida y de muy poco esfuerzo físico.



CATEGORIA: FACTURADORA II DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Facturar todas las notas de pedido.

Departamento/Sección

Logística

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

Estudios Universitarios hasta el tercer año de Contabilidad Superior.

Experiencia:

Ninguna experiencia.

Conocimientos:

- Conocimientos Matemáticos
- Conocimientos de Computación
- Conocimientos de Contabilidad

Cursos de Capacitación:

- Contabilidad
- Atención al Cliente

Aptitudes Psicológicas:

- Trabajo en equipo
- Capacidad de Comercialización
- Capacidad de Negociación
- Motivación

Aptitudes Manuales:

- Manejo ágil de la computadora.
- Manejar la calculadora

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Ordenar las facturas para agilizar el proceso de entrega del producto.
- Revisar las facturas que estén completas y firmadas.
- Verificar facturas con el fin de evitar errores en despacho.

Responsabilidades:

Materiales:

Es responsable de todos los equipo de oficina.

Equipos:

- Computadora.
- Teléfono.

-Calculadora.

Información:

-Sobre todas las facturas.

-Notas de crédito

Personas:

No tiene responsabilidad sobre personas.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Su cargo se encuentra en un lugar frío.

Riesgo:

En su lugar de trabajo no tiene riesgos de accidentes.

Esfuerzo Físico y Mental:

Este cargo requiere de una atención intensa y sostenida y de muy poco esfuerzo físico.



CATEGORIA: DESPACHADOR I
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Cargar y descargar el camión

Departamento/Sección

Logística

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

Estudios Bachiller en Ciencias Sociales.

Experiencia:

Tres (3) meses de experiencia en cargos similares

Conocimientos:

-Conocimientos Matemáticos.

Cursos de Capacitación:

-Relaciones Humanas

Aptitudes Psicológicas:

-Relaciones Interpersonales.

-Trabajo en Equipo

-Motivación.

Aptitudes Manuales:

ninguna

Funciones, actividades y/o Tareas:

-Cargar mercadería, para transportar el pedido

-Colocar en orden los productos.

-Recibir devoluciones.

-Revisar la fecha de vencimiento de los productos.

Responsabilidades:

Materiales:

Ninguno

Equipos:

Balanzas

Información:

- No tiene bajo su responsabilidad ninguna información.

Personas:

-Supervisa a una persona

--

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Labora en un ambiente muy frío y ruidoso.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos de accidentes como: golpes y caídas.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de mucha atención y un esfuerzo físico intenso pero no constante



CATEGORIA: DESPACHADOR II
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Despachar los productos para los clientes.

Departamento/Sección

Logística

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

Estudios Bachiller en Físico Matemáticos.

Experiencia:

No requiere de ninguna experiencia.

Conocimientos:

-Conocimientos Básicos.

Cursos de Capacitación:

-Relaciones Humanas

Aptitudes Psicológicas:

-Comunicación.

-Trabajo en Equipo

Aptitudes Manuales:

Ninguna

Funciones, actividades y/o Tareas:

-Cargar mercadería, para transportar el pedido

-Colocar en orden los productos.

-Recibir devoluciones.

-Revisar la fecha de vencimiento de los productos.

-Coser los sacos.

Responsabilidades:

Materiales:

Ninguno

Equipos:

Balanzas

Información:

- Tiene bajo su responsabilidad información sobre los pedidos.

Personas:

No tiene bajo su responsabilidad a ninguna persona.

--

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Labora en un ambiente muy frío.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos de accidentes como: golpes y caídas.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de mucha atención y un esfuerzo físico intenso pero no constante



CATEGORIA: AYUDANTE DE DESPACHO I
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General: Entregar la mercadería
--

Departamento/Sección Logística
--

Reporta: Jefe de Logística

Especificación del cargo: Educación: Bachiller en Ciencias Sociales Experiencia: Ninguna Conocimientos: -Conocimientos Matemáticos Cursos de Capacitación: -Ningún Curso Aptitudes Psicológicas: -Trabajo en Equipo -Capacidad de Comunicación -Relaciones Interpersonales -Motivación Aptitudes Manuales: -Ninguna

Funciones, actividades y/o Tareas: -Embarcar la mercadería a los camiones -Despachar los diferentes pedidos -Mantener el Área en buen estado -Colaborar y apoyar en el Área de despachos

Responsabilidades: Materiales: -Materia Prima -Facturas -Notas de Crédito por devoluciones. Equipos: -Ninguno Información: Ninguna Personas:
--

No tiene bajo su responsabilidad a ninguna persona.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Este cargo se encuentra en un lugar ruidoso, mala iluminación.

Riesgo:

El cargo está expuesto a riesgos de trabajo como caídas, golpes.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de una atención mínima y un esfuerzo físico intenso pero no constante.



CATEGORIA: AYUDANTE DE DESPACHO II
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Despachar y Embarcar los productos con la finalidad de que lleguen a su destinatario

Departamento/Sección

Logística

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

-Bachiller en Ciencias Sociales

Experiencia:

Tres (3) años de experiencia en cargos similares

Conocimientos:

-Conocimientos en Facturación

Cursos de Capacitación:

-Relaciones Humanas

Aptitudes Psicológicas:

-Trabajo en Equipo

-Motivación

-Capacidad de Comunicación

-Amabilidad

Aptitudes Manuales:

-Ninguna

Funciones, actividades y/o Tareas:

-Sacar el producto del Área de Frío para transportar al Área de despacho.

-Entregar mercadería, para cumplir con el pedido

Responsabilidades:

Materiales:

-Ninguno

Equipos:

Ningún

Información:

No tiene información bajo su responsabilidad

Personas:

No tiene personas bajo su responsabilidad.

--

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Labora en un ambiente frío.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos o accidentes en los viajes cuando ejerce el cargo de ayudante de chofer como: accidentes de tránsito.

Esfuerzo Físico y Mental:

Este cargo requiere de una atención normal y un esfuerzo físico intenso muy constante.



CATEGORIA: AYUDANTE DE DESPACHO III
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Despachar y Embarcar los productos con la finalidad de que lleguen a su destinatario

Departamento/Sección

Logística

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

Bachiller en Contabilidad

Experiencia:

Tres (3) años de experiencia en cargos similares

Conocimientos:

-Conocimientos Matemáticos

Cursos de Capacitación:

-Relaciones Humanas

Aptitudes Psicológicas:

-Trabajo de Equipo

-Motivación

-Capacidad de Comunicación

Aptitudes Manuales:

-Utilizar la Grapadora (sellar los cartones de los pedidos)

Funciones, actividades y/o Tareas:

-Viajar a Quito para dejar la carga (mercadería)

-Cargar para transportar la mercadería a los camiones, para llevar a otras ciudades.

-Coser los sacos, para sellar la mercadería, por seguridad.

-Repartir en los mercados, cuando se tenga que entregar los pedidos.

Responsabilidades:

Materiales:

Ninguno

Equipos:

-Ninguno

Información:

Tiene bajo su responsabilidad: facturas y Notas de Crédito.

Personas:

Ninguna

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Labora en un ambiente normal.

Riesgo:

Está expuesto a riesgos o accidentes como golpes

Esfuerzo Físico y Mental:

Este cargo requiere de una atención intensa en períodos regulares y un esfuerzo físico intenso pero no constante.
--



CATEGORIA: JEFE DE BODEGA
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General: Almacenista de bodega de productos terminados

Departamento/Sección Logística
--

Reporta: Jefe de Logística

Especificación del cargo: Educación: Bachiller en Contabilidad Estudios Universitarios hasta el primer año en Contabilidad Superior Experiencia: Dos (2) años de experiencia en cargos similares Conocimientos: -Conocimientos en Contabilidad -Conocimientos en Computación Cursos de Capacitación: -Calidad -Producción -Inglés -Computación Aptitudes Psicológicas: -Trabajo en equipo -Apoyo moral -Capacidad de comunicación Aptitudes Manuales: -Manejar la balanza digital -Digitar la computadora

Funciones, actividades y/o Tareas: -Elaborar un inventario diario, para cuadrar bodega a través de esto conocer si existe stock o no. -Elaborar una Hoja de pedidos, para el departamento de empaques, para producir según presentaciones. -Rotar el producto, para que no mantener un sobrestock de productos. -Receptar productos cárnicos para poder vender lo proyectado. -Recibir productos de empaque -Ingresar datos al sistema sobre lo que se recibió, para elaborar el Kardex respectivo.
--

- Revisar saldos, para llevar un control de bodega.
- Elaborar Notas de Crédito
- Recepción de pollos, para distribuir a los siguientes clientes.
- Controlar que la bodega se encuentre en perfecto estado para tener un buen funcionamiento dentro de la misma.
- Controlar la asistencia del ayudante para el cumplimiento de las normas de la empresa.
- Controlar la distribución de pollos, para garantizar el beneficio.
- Realizar los pedidos de pollos con anticipación.
- Receptar devoluciones de choferes.
- Controlar que no exista un sobreestock de productos, para evitar daños y desperdicios

Responsabilidades:

Materiales:

- Notas de Crédito

Equipos:

- Computadora
- Balanzas Digitales

Información:

- Recepción de productos
- Facturas anuladas
- Control de calidad

Personas:

Tiene bajo su responsabilidad:

- Pesadores
- Ayudantes de bodega

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Realiza su trabajo en un lugar frío, ruidoso, mala iluminación.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos de accidentes como: caídas, golpes y riesgos de salud por mucho frío.

Esfuerzo Físico y Mental:

Este cargo requiere de una atención intensa y sostenido y de esfuerzo físico intenso pero no constante.



CATEGORIA: AUXILIAR DE BODEGA
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General: Guardar el producto y rotar por fechas
Departamento/Sección Logística
Reporta: Jefe de Logística
Especificación del cargo: Educación: Estudios Secundarios hasta el cuarto año de Ciencias Sociales. Experiencia: Seis (6) meses de experiencia en cargos similares Conocimientos: -Conocimientos matemáticos Cursos de Capacitación: -Relaciones Humanas Aptitudes Psicológicas: -Trabajo en Equipo -Motivación -Capacidad de Comunicación Aptitudes Manuales: -Digitar la computador
Funciones, actividades y/o Tareas: -Clasificar los productos por peso -Ordenar por fechas la rotación de productos -Verificar abastecimiento total en bodega
Responsabilidades: Materiales: -Notas de Crédito Equipos: -Hidráulico Información: -Planes -Datos Comerciales Personas:

No tiene bajo su responsabilidad a ninguna persona

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Su trabajo se encuentra en un lugar muy frío y ruidoso

Riesgo:

Su cargo está expuesto a riesgos de accidentes como: caídas, cortadas.

Esfuerzo Físico y Mental:

Este cargo requiere de mucha atención y de un esfuerzo físico intenso pero no constante.



CATEGORIA: CONDUCTOR I
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Labores de rutina que por lo general están sujetas a órdenes cambiantes de su Jefe inmediato.

Departamento/Sección

Logística

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

Bachiller en Ciencias Sociales
Licencia de Conductor Profesional

Experiencia:

Seis (6) años de experiencia en cargos similares

Conocimientos:

-Conocimientos de manejo de vehículo

Cursos de Capacitación:

-Relaciones Humanas

Aptitudes Psicológicas:

-Trabajo en Equipo
-Capacidad de comunicación

Aptitudes Manuales:

-Manear el Carro
-Coser Sacos

Funciones, actividades y/o Tareas:

-Cumplir con las disposiciones de su Jefe inmediato
-Conducir vehículos para transporte de carga
-Responder por el mantenimiento del vehículo
-Coser sacos, para sellar la mercadería.
-Cobrar a los clientes de las facturas pendientes.
-Cargar la mercadería para la entrega de la misma.

Responsabilidades:

Materiales:

-Facturas, también tiene bajo su responsabilidad dinero.

Equipos:

-Carro
-Radio
-Celular

Información:

-Datos Comerciales

-Planes

Personas:

Tiene bajo su responsabilidad a un ayudante.

Condiciones de Trabajo:**Ambiente de Trabajo:**

En el momento de embarcar la mercadería se encuentra en un lugar frío, y fuera de la Institución su cargo está expuesto a temperaturas distintas.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos de accidentes como: choques, robos.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de una atención visual concentrada y un esfuerzo físico intenso pero no constante.



CATEGORIA: CONDUCTOR II DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Entregar los pedidos de la mercadería a los respectivos clientes

Departamento/Sección

Logística

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

Bachiller Químico Biólogo
Licencia de Conductor Profesional

Experiencia:

Seis (6) años de experiencia en cargos similares

Conocimientos:

- Conocimientos de manejo de vehículo
- Conocimientos de Computación

Cursos de Capacitación:

- Mecánica
- Relaciones Humanas

Aptitudes Psicológicas:

- Trabajo en Equipo
- Capacidad de comunicación

Aptitudes Manuales:

- Manejo del Vehículo
- Coser Sacos

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Entregar la mercadería a los clientes respectivos, para cumplir con los pedidos.
- Llevar el recorrido cantonal
- Empacar y coser para agilizar los movimientos
- Responder por el mantenimiento del vehículo
- Coser sacos, para sellar la mercadería.
- Cobrar a los clientes de las facturas pendientes.
- Cargar la mercadería para la entrega de la misma.

Responsabilidades:

Materiales:

- Documentos

-Es responsable directo de dinero en efectivo.

Equipos:

-Vehículo

-Radio

-Celular

Información:

-Tiene bajo su responsabilidad información sobre ventas.

Personas:

Tiene bajo su responsabilidad a un ayudante.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

En el momento de embarcar la mercadería se encuentra en un lugar frío, y fuera de la Institución su cargo está expuesto a temperaturas distintas.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos de accidentes como: accidentes de tránsito.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de una atención normal y un esfuerzo físico intenso pero no constante.



CATEGORIA: CONDUCTOR III
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Entregar los pedidos de la mercadería a los respectivos clientes

Departamento/Sección

Logística

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

Bachiller en Ciencias Sociales
Licencia de Conductor Profesional

Experiencia:

Seis (6) meses de experiencia en cargos similares

Conocimientos:

- Conocimientos de manejo de vehículo
- Conocimientos Básicos

Cursos de Capacitación:

- Hotelería
- Coctelería

Aptitudes Psicológicas:

- Trabajo en Equipo
- Capacidad de comunicación
- Motivación
- Relaciones Interpersonales

Aptitudes Manuales:

- Manejo del Vehículo
- Coser Sacos

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Ayudar a coser los sacos, para tener lista la mercadería para cargarla.
- Manejar el Vehículo para la entrega de los pedidos
- Limpieza del Vehículo
- Responder por el mantenimiento del vehículo
- Cobrar a los clientes de las facturas pendientes.
- Cargar la mercadería para la entrega de la misma

Responsabilidades:

Materiales:

- No tiene responsabilidad sobre materiales.

Equipos:

-Vehículo

Información:

-Tiene bajo su responsabilidad información sobre cobranzas y facturas.

Personas:

Tiene bajo su responsabilidad a un ayudante.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Labora en un ambiente relativamente normal y tranquilo.

Riesgo:

Este cargo no está expuesto a ningún tipo de riesgos de accidentes.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de una atención normal y un esfuerzo físico intenso y muy constante.



CATEGORIA: CONDUCTOR IV
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Despachador de carros, pesador y conductor.

Departamento/Sección

Logística

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

Estudios Secundarios, hasta ciclo básico.

Licencia de Conductor Profesional

Experiencia:

Ninguna

Conocimientos:

-Conocimientos de manejo de vehículo

-Conocimientos Matemáticos.

Cursos de Capacitación:

-Relaciones Humanas

Aptitudes Psicológicas:

-Trabajo en Equipo

-Capacidad de comunicación

-Paciencia.

Aptitudes Manuales:

-Manejo del Vehículo

-Manejar balanza digital

-Coser Sacos

Funciones, actividades y/o Tareas:

-Ayudar a coser los sacos, para tener lista la mercadería para cargarla.

-Manejar el Vehículo para la entrega de los pedidos

-Limpieza del Vehículo

-Responder por el mantenimiento del vehículo

-Cobrar a los clientes de las facturas pendientes.

-Cargar la mercadería para la entrega de la misma.

-Despachar a los carros para verificar el peso exacto de la mercadería.

Responsabilidades:

Materiales:

-Facturas Guías

Equipos:

-Vehículo

Información:

-Tiene bajo su responsabilidad información sobre Guías de despacho.

Personas:

Tiene bajo su responsabilidad a un ayudante.

Condiciones de Trabajo:**Ambiente de Trabajo:**

En el momento de embarcar la mercadería se encuentra en un lugar frío, y fuera de la Institución su cargo está expuesto a temperaturas distintas.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos de accidentes como: choques, robos.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de una atención normal y un esfuerzo físico intenso pero no constante.



CATEGORIA: CONDUCTOR V
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Entrega de mercadería a su lugar de destino.

Departamento/Sección

Logística

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

Estudios Secundarios, hasta el segundo año de Mecánica Automotriz.
Licencia de Conductor Profesional

Experiencia:

Seis (6) años de experiencia en cargos similares.

Conocimientos:

- Conocimientos de manejo de vehículo
- Conocimientos Básicos

Cursos de Capacitación:

- Relaciones Humanas

Aptitudes Psicológicas:

- Trabajo en Equipo
- Capacidad de comunicación
- Confianza en sí mismo.

Aptitudes Manuales:

- Manejo del Vehículo
- Coser Sacos

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Manejar el Vehículo para la entrega de los pedidos
- Limpieza del Vehículo
- Responder por el mantenimiento del vehículo
- Cobrar a los clientes de las facturas pendientes.
- Cargar la mercadería para la entrega de la misma.
- Despachar a los carros para verificar el peso exacto de la mercadería.
- Mensajería, para cumplir con el Área de Administración.

Responsabilidades:

Materiales:

- Facturas Guías
- Dinero

Equipos:

-Vehículos

Información:

-Tiene bajo su responsabilidad información sobre despacho, cobros.

Personas:

Tiene bajo su responsabilidad a un ayudante.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

En el momento de embarcar la mercadería se encuentra en un lugar frío, y fuera de la Institución su cargo está expuesto a temperaturas distintas.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos de accidentes como: caídas, cortadas, golpes.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de mucha atención y un esfuerzo físico intenso pero no constante.



CATEGORIA: CONDUCTOR VI DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Entrega de mercadería a su lugar de destino.

Departamento/Sección

Logística

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

Bachiller, con título en Ciencias Sociales
Licencia de Conductor Profesional

Experiencia:

Seis (6) años de experiencia en cargos similares.

Conocimientos:

- Conocimientos de manejo de vehículo
- Conocimientos Básicos
- Conocimientos Matemáticos

Cursos de Capacitación:

- Relaciones Humanas

Aptitudes Psicológicas:

- Capacidad de comunicación
- Motivación

Aptitudes Manuales:

- Manejo del Vehículo
- Coser sacos

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Manejar el Vehículo para la entrega de los pedidos
- Limpieza del Vehículo
- Responder por el mantenimiento del vehículo
- Cobrar a los clientes de las facturas pendientes.
- Cargar la mercadería para la entrega de la misma.
- Despachar a los carros para verificar el peso exacto de la mercadería.
- Mensajería, para cumplir con el Área de Administración.

Responsabilidades:

Materiales:

- Dinero
- Cheques

Equipos:

-Vehículo

Información:

-Tiene bajo su responsabilidad información sobre facturas, cheques.

Personas:

Tiene bajo su responsabilidad a un ayudante.

Condiciones de Trabajo:**Ambiente de Trabajo:**

Labora en un ambiente normal.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos de accidentes como: robos.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de mucha atención y un esfuerzo físico intenso muy constante.



CATEGORIA: CONDUCTOR VII DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Entrega de pedidos a los clientes en el menor tiempo.

Departamento/Sección

Logística

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

Estudios Primarios
Licencia de Conductor Profesional

Experiencia:

Seis (6) años de experiencia en cargos similares.

Conocimientos:

- Conocimientos de manejo de vehículo
- Conocimientos Básicos

Cursos de Capacitación:

- Relaciones Humanas

Aptitudes Psicológicas:

- Capacidad de comunicación
- Motivación
- Confianza en sí mismo
- Trabajo en Equipo

Aptitudes Manuales:

- Manejo del Vehículo
- Coser sacos

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Manejar el Vehículo para la entrega de los pedidos
- Limpieza del Vehículo
- Responder por el mantenimiento del vehículo
- Cobrar a los clientes de las facturas pendientes.
- Cargar la mercadería para la entrega de la misma.
- Despachar a los carros para verificar el peso exacto de la mercadería.

Responsabilidades:

Materiales:

- Dinero

Equipos:

-Vehículo

Información:

-Tiene bajo su responsabilidad información sobre facturas

Personas:

Tiene bajo su responsabilidad a un ayudante.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Labora en un ambiente frío.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos de accidentes como: robos o accidentes de tránsito en los viajes

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de mucha atención y muy poco esfuerzo físico.



CATEGORIA: AYUDANTE DE CHOFER
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Cargar y descargar el camión

Departamento/Sección

Logística

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

-Estudios Secundarios hasta el ciclo básico

Experiencia:

-Ninguna

Conocimientos:

-Conocimientos Básicos

Cursos de Capacitación:

-Ningún Curso

Aptitudes Psicológicas:

Capacidad de comunicación

-Trabajo en Equipo

Aptitudes Manuales:

-Manejo del Vehículo

-Coser sacos

Funciones, actividades y/o Tareas:

-Limpieza del Vehículo

-Cargar la mercadería, para transportar el pedido

Responsabilidades:

Materiales:

-No tiene bajo su responsabilidad materiales

Equipos:

-No tiene responsabilidad sobre equipos

Información:

-Tiene bajo su responsabilidad información sobre facturas

Personas:

No tiene bajo su responsabilidad a ninguna persona.

--

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Labora en un ambiente con cambios de temperaturas.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos de accidentes como: golpes, robos o accidentes de tránsito en los viajes.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de una atención mínima y de un esfuerzo físico intenso pero no constante.



CATEGORIA: PESADOR DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Pesar todos los productos

Departamento/Sección

Logística

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración

Experiencia:

Ninguna

Conocimientos:

-Conocimientos Matemáticos

Cursos de Capacitación:

-Ninguna

Aptitudes Psicológicas:

-Capacidad de comunicación

-Motivación

-Apoyo

Aptitudes Manuales:

-Utiliza las balanzas digitales

Funciones, actividades y/o Tareas:

-Pesar el producto, para que sea embalado y entregado al cliente.

-Ensacar la mercadería

-Embalar el producto, para que sea repesado

Responsabilidades:

Materiales:

Ninguno

Equipos:

Balanzas Digitales

Información:

-Tiene bajo su responsabilidad información sobre pedidos.

Personas:

No tiene bajo su responsabilidad a ninguna persona.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Labora en un ambiente frío.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos de accidentes como: enfermedades por laborar en temperaturas muy elevadas.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de mucha atención y un esfuerzo físico intenso muy constante



CATEGORIA: REPESADOR
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Pesar y Cargar mercadería

Departamento/Sección

Logística

Reporta:

Jefe de Logística

Especificación del cargo:

Educación:

Profesional Universitario con Título de Contador Superior.

Experiencia:

Ninguna

Conocimientos:

- Conocimientos Básicos
- Cálculos Matemáticos

Cursos de Capacitación:

- Ningún Curso

Aptitudes Psicológicas:

- Capacidad de comunicación
- Apoyo
- Relaciones Interpersonales
- Trabajo en Equipo

Aptitudes Manuales:

Ninguna

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Transportar el producto al área de despacho, para verificar su peso.
- Repesar el producto
- Sacar la carga, poder despachar a los diferentes clientes.

Responsabilidades:

Materiales:

Ninguno

Equipos:

Ninguno

Información:

No tiene bajo su responsabilidad información.

Personas:

Ninguna

--

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Labora en un ambiente frío y ruidoso.

Riesgo:

Está expuesto a riesgos o accidentes como: caídas, cortadas, mutilaciones, golpes.

Esfuerzo Físico y Mental:

Este cargo requiere de mucha atención, y un esfuerzo físico intenso pero no constante.



CATEGORIA: CAJERA I
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Emitir facturas y cobrar a los clientes.

Departamento/Sección

Ventas

Reporta:

Gerente de Puntos de Venta.

Especificación del cargo:

Educación:

Bachiller en Contabilidad.

Experiencia:

Cinco (3) años de experiencia en cargos similares

Conocimientos:

- Computación.
- Atención al Cliente.
- Contabilidad.
- Conocimientos sobre los billetes.

Cursos de Capacitación:

- Relaciones Humanas

Aptitudes Psicológicas:

- Trabajo en Equipo.

Aptitudes Manuales:

- Digitar la computadora.

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Ingresar todas las facturas.
- Vender los productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Responsabilidades:

Materiales:

- Facturas, pedidos, dinero.

Equipos:

- Computadora.
- Cortadoras.
- Pesadoras.

Información:

- Esta bajo su responsabilidad la información de facturas y ventas.

Personas:

- Auxiliares de terciada, fileteador.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Este cargo se encuentra en un lugar con polvo, humo, ruido y frío.

Riesgo:

Si está expuesto a riesgos de accidentes como robos.

Esfuerzo Físico y Mental:

Este cargo requiere de una atención intensa en períodos regulares y con un esfuerzo físico intenso pero no constante.



CATEGORIA: CAJERA II
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Emitir facturas y cobrar a los clientes.

Departamento/Sección

Ventas

Reporta:

Gerente de Puntos de Ventas.

Especificación del cargo:

Educación:

-Estudios hasta el Tercer Curso.

Experiencia:

-Ninguna.

Conocimientos:

-Computación

Cursos de Capacitación:

-Ningún Curso

Aptitudes Psicológicas:

-Capacidad de Comunicación.

-Trabajo en Equipo.

Aptitudes Manuales:

-Computadora.

Funciones, actividades y/o Tareas:

-Ingresar todas las facturas.

-Vender los productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

-Controlar todas las actividades del local.

-Limpiar el local para mantener una buena imagen

Responsabilidades:

Materiales:

-Ninguno.

Equipos:

-Computadora.

Información:

-Ventas.

Personas:

-Vendedoras.

-Auxiliares de terrena.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

-Su cargo se encuentra en un ambiente muy frío y calor

Riesgo:

-Si esta expuesto a accidentes como: caídas y cortadas.

Esfuerzo Físico y Mental:

Este cargo requiere de atención intensa en períodos regulares y esfuerzo físico intenso pero no constante.



CATEGORIA: CAJERA III
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Vender y Cobrar todas las facturas emitidas en el día.

Departamento/Sección

Ventas.

Reporta:

Gerente de Puntos de Ventas.

Especificación del cargo:

Educación:

Tercer Curso.

Experiencia:

Ninguna.

Conocimientos:

Computación.

Cursos de Capacitación:

Atención al Cliente

Aptitudes Psicológicas:

- Capacidad de negociación.
- Buena Comunicación.
- Relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.

Aptitudes Manuales:

- Digitar la computadora.
- Cortadora.
- Balanza Digital.
- Molino.

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Vender los productos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Cobrar las facturas emitidas.
- Ingresar las compras para cuadrar las ventas.
- Comprar productos.

Responsabilidades:

Materiales:

- Facturas
- Dinero.

Equipos:

- Computadora.
- Cortadora.

-Molino.

Información:

-Ventas diarias

Personas:

-Ayudante de tercerna.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Su cargo está en un lugar en donde hay polvo y frío.

Riesgo:

-Si está expuesto a riesgos de trabajo como cortadas.

Esfuerzo Físico y Mental:

-Este cargo requiere de una atención normal y esfuerzo físico intenso muy constante.



CATEGORIA: AUXILIAR DE TERCENA I (SOLANO)
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Vender y atender al cliente

Departamento/Sección

Ventas

Reporta:

Director de Puntos de Venta

Especificación del cargo:

Educación:

-Estudios Secundarios hasta el ciclo básico.

Experiencia:

-Dos (2) años de experiencia en cargos similares.

Conocimientos:

-Conocimientos Matemáticos

Cursos de Capacitación:

-Ningún Curso

Aptitudes Psicológicas:

-Trabajo en equipo

-Capacidad de Comunicación

-Confianza en sí misma

Aptitudes Manuales:

-Manejo de Balanza Digital

-Utilizar el Molino

-Balanza

Funciones, actividades y/o Tareas:

-Atender al cliente

-Mantener el local en buen estado

-Pesar el producto, para venderlo

-Cortar el producto, dependiendo de los gustos y preferencias del cliente.

-Vender la mercadería, para satisfacer las necesidades del cliente

Responsabilidades:

Materiales:

-Se encuentran bajo su responsabilidad, facturas, notas de crédito, notas de pedido, producto.

Equipos:

-Tajadora

-Balanza

-Frigorífico

Información:

-No tiene bajo su responsabilidad información.

Personas:

No tiene responsabilidad sobre ninguna persona.

Condiciones de Trabajo:**Ambiente de Trabajo:**

Labora en un ambiente ruidoso, con polvo, humo y calor.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos o accidentes como caídas, cortadas, mutilaciones, golpes.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de una atención intensa en períodos regulares y un esfuerzo físico intenso muy constante.



CATEGORIA: AUXILIAR DE TERCENA II (SOLANO)
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:
Atender y vender al cliente
Departamento/Sección
Ventas
Reporta:
Director de Puntos de Venta
Especificación del cargo:
Educación: Bachiller en Comercio y Administración
Experiencia: Dos (2) años de experiencia en cargos similares
Conocimientos: -Conocimientos Básicos
Cursos de Capacitación: -Ningún Curso
Aptitudes Psicológicas: -Trabajo en equipo -Capacidad de Comunicación -Motivación
Aptitudes Manuales: -Manejar la tajadora -Utilizar la calculadora -Manejar la Balanza
Funciones, actividades y/o Tareas:
-Atender al cliente -Mantener la limpieza del local -Pesar el producto, para venderlo -Cortar el producto, dependiendo de los gustos y preferencias del cliente. -Vender la mercadería, para satisfacer las necesidades del cliente
Responsabilidades:
Materiales: No tiene bajo su responsabilidad, ningún material.
Equipos: -Tajadora -Balanza -Frigorífico

-Molino

-Calculadora

Información:

Tiene bajo su responsabilidad información sobre los precios.

Personas:

No tiene responsabilidad sobre ninguna persona.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Labora en un ambiente ruidoso, con polvo, humo y calor.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos o accidentes como caídas, cortadas, mutilaciones, golpes.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de una atención intensa en períodos regulares y un esfuerzo físico intenso muy constante.



CATEGORIA: AUXILIAR DE TERCENA III (SOLANO)
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Atender y vender al cliente

Departamento/Sección

Ventas

Reporta:

Director de Puntos de Venta

Especificación del cargo:

Educación:

Estudios Secundarios hasta el cuarto año de Ciencias Sociales.

Experiencia:

Dos (2) años de experiencia en cargos similares

Conocimientos:

-Conocimientos Matemáticos

Cursos de Capacitación:

-Formación Humana

Aptitudes Psicológicas:

-Trabajo en equipo

-Capacidad de Comunicación

Aptitudes Manuales:

-Digitar la computadora

Funciones, actividades y/o Tareas:

-Atender al cliente

-Mantener la limpieza del local

-Pesar el producto, para venderlo

-Cortar el producto, dependiendo de los gustos y preferencias del cliente.

-Vender la mercadería, para satisfacer las necesidades del cliente

Responsabilidades:

Materiales:

No tiene bajo su responsabilidad, ningún material.

Equipos:

-Frigorífico

Información:

Tiene bajo su responsabilidad información sobre productos acabados

Personas:

No tiene responsabilidad sobre ninguna persona

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Labora en un ambiente ruidoso, con polvo, humo y calor.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos o accidentes como caídas, cortadas, mutilaciones, golpes.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de una atención intensa en períodos regulares y un esfuerzo físico intenso muy constante.



CATEGORIA: AUXILIAR DE TERCENA IV (SOLANO)
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Atender y vender al cliente

Departamento/Sección

Ventas

Reporta:

Director de Puntos de Venta

Especificación del cargo:

Educación:

-Estudios Secundarios hasta el ciclo básico

Experiencia:

No requiere de experiencia alguna.

Conocimientos:

-Conocimientos Matemáticos

Cursos de Capacitación:

-Relaciones Humanas

Aptitudes Psicológicas:

-Motivación.

-Negociación.

-Capacidad de Comunicación

Aptitudes Manuales:

-Manejo de la balanza digital.

-Tajadora.

Funciones, actividades y/o Tareas:

-Atender al cliente

-Mantener la limpieza del local

-Pesar el producto, para venderlo

-Cortar el producto, dependiendo de los gustos y preferencias del cliente.

-Vender la mercadería, para satisfacer las necesidades del cliente

Responsabilidades:

Materiales:

No tiene bajo su responsabilidad, ningún material

Equipos:

-Frigorífico

-Tajadora.

-Molino.

-Balanzas.

Información:

Tiene bajo su responsabilidad información sobre precios de los productos.

Personas:

No tiene responsabilidad sobre ninguna persona.

Condiciones de Trabajo:**Ambiente de Trabajo:**

Labora en un ambiente ruidoso, con polvo, humo, frío y calor.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos o accidentes como caídas, cortadas, mutilaciones, golpes.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de una atención intensa en períodos regulares y un esfuerzo físico intenso muy constante.



CATEGORIA: AUXILIAR DE TERCENA V (SOLANO)
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:
Atender y vender al cliente

Departamento/Sección
Ventas

Reporta:
Director de Puntos de Venta

Especificación del cargo:
Educación: Estudios Universitarios hasta el segundo año en Administración de Empresas. Experiencia: Cinco (5) años de experiencia en cargos similares. Conocimientos: -Conocimientos Matemáticos -Conocimientos Computación. Cursos de Capacitación: -Ningún Curso Aptitudes Psicológicas: -Motivación. -Compañerismo. Aptitudes Manuales: -Manejo de Computadora.

Funciones, actividades y/o Tareas:
-Atender al cliente -Mantener la limpieza del local -Pesar el producto, para venderlo -Cortar el producto, dependiendo de los gustos y preferencias del cliente. -Vender la mercadería, para satisfacer las necesidades del cliente

Responsabilidades:
Materiales: No tiene bajo su responsabilidad, ningún material. Equipos: -Frigorífico -Tajadora. -Molino. -Balanzas.

Información:

Tiene bajo su responsabilidad información sobre pedidos de productos.

Personas:

No tiene responsabilidad sobre ninguna persona.

Condiciones de Trabajo:**Ambiente de Trabajo:**

Labora en un ambiente ruidoso, con polvo, humo, frío y calor.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos o accidentes como caídas, cortadas, mutilaciones, golpes.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de una atención intensa en períodos regulares y un esfuerzo físico intenso muy constante.



CATEGORIA: AUXILIAR DE TERCENA VI (SOLANO)
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Atender y vender al cliente

Departamento/Sección

Ventas

Reporta:

Director de Puntos de Venta

Especificación del cargo:

Educación:

-Estudios Secundarios hasta el cuarto año de Ciencias Sociales

Experiencia:

Ninguna

Conocimientos:

- Conocimientos Matemáticos
- Conocimientos Computación.

Cursos de Capacitación:

-Ningún Curso

Aptitudes Psicológicas:

-Relaciones Interpersonales

Aptitudes Manuales:

- Manejo de Computadora
- Manejo de Máquinas

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Atender al cliente
- Mantener la limpieza del local
- Pesar el producto, para venderlo
- Cortar el producto, dependiendo de los gustos y preferencias del cliente.
- Vender la mercadería, para satisfacer las necesidades del cliente

Responsabilidades:

Materiales:

No tiene bajo su responsabilidad, ningún material.

Equipos:

-Molino.

Información:

No tiene bajo su responsabilidad ninguna información.

Personas:

No tiene responsabilidad sobre ninguna persona.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Labora en un ambiente ruidoso, con polvo y frío.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos o accidentes como caídas, cortadas, mutilaciones.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de mucha atención y un esfuerzo físico intenso muy constante.



CATEGORIA: AUXILIAR DE TERCENA VII (SOLANO)
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:
Atender y vender al cliente
Departamento/Sección
Ventas
Reporta:
Director de Puntos de Venta
Especificación del cargo:
Educación: Bachiller en Físico Matemáticos. Experiencia: Dos (2) años de experiencia en cargos similares. Conocimientos: -Conocimientos Básicos Cursos de Capacitación: -Atención al Cliente Aptitudes Psicológicas: -Motivación Aptitudes Manuales: -Utilizar la máquina para hacer Hot Dog
Funciones, actividades y/o Tareas:
-Atender al cliente -Mantener la limpieza del local -Preparar todos los ingredientes para los sandwiches -Vender los sandwiches, satisfacer las necesidades del cliente. -obtener refresco del dispensador; según los gustos y preferencias del cliente:
Responsabilidades:
Materiales: No tiene bajo su responsabilidad, ningún material. Equipos: -Dispensador de refrescos -Cocina para hot dog Información: No tiene bajo su responsabilidad ninguna información. Personas: No tiene responsabilidad sobre ninguna persona.

--

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Labora en un ambiente ruidoso, con polvo y frío.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos o accidentes como caídas, cortadas, mutilaciones.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de mucha atención y un esfuerzo físico intenso muy constante.



CATEGORIA: AUXILIAR DE TERCENA VIII (FATIMA)
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:
Atención personalizada al cliente
Departamento/Sección
Ventas
Reporta:
Gerente de Puntos de Venta
Especificación del cargo:
Educación: Bachiller en Secretariado Bilingüe
Experiencia: Ninguna.
Conocimientos: -Conocimientos en Ventas -Computación. -Contabilidad
Cursos de Capacitación: -Relaciones Humanas
Aptitudes Psicológicas: -Motivación -Comunicación. -Capacidad de Negociación.
Aptitudes Manuales: -Computadora -Tajadora. -Calculadora. -Horno. -Balanza digital.
Funciones, actividades y/o Tareas:
-Vender los productos para satisfacer las necesidades de los clientes. -Tener limpio el lugar de trabajo. -Conocer los gustos y preferencias de los clientes. -Colocar en orden todos los productos para presentar una gran variedad de productos a los clientes.
Responsabilidades:
Materiales: -Ninguna.

Equipos:

- Computadora.
- Teléfono.
- Balanzas.
- Tajadora.
- Horno.
- Frigoríficos.

Información:

Sobre facturas.

Personas:

No tiene bajo su responsabilidad a personas.

Condiciones de Trabajo:**Ambiente de Trabajo:**

Este cargo esta en un ambiente con polvo y frío

Riesgo:

Si esta expuesto a riesgos de accidente como las cortadas.

Esfuerzo Físico y Mental:

Este cargo requiere de una atención normal y un esfuerzo físico intenso muy constante.



CATEGORIA: AUXILIAR DE TERCENA IX (DELICATESSEN)
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:

Atención personalizada al cliente

Departamento/Sección

Ventas

Reporta:

Gerente de Puntos de Venta

Especificación del cargo:

Educación:

Estudios Secundarios hasta tercer año de Secretariado.

Experiencia:

Tres (3) años de experiencia en cargos similares.

Conocimientos:

- Conocimientos en Ventas
- Atención al cliente

Cursos de Capacitación:

- Ningún Curso

Aptitudes Psicológicas:

- Motivación
- Confianza en sí mismo
- Amabilidad
- Cordialidad

Aptitudes Manuales:

- Computadora
- Tajadora.
- Calculadora.
- Horno.

Funciones, actividades y/o Tareas:

- Vender los productos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Tener limpio el lugar de trabajo.
- Cobrar parte de la venta para cumplir con las obligaciones de la empresa.
- Colocar en orden todos los productos para presentar una gran variedad de productos a los clientes.

Responsabilidades:

Materiales:

- Facturas, producto, pedido, dinero

Equipos:

- Computadora.

- Teléfono.
- Calculadora.
- Tajadora.
- Horno.

Información:

Sobre facturas.

Personas:

No tiene bajo su responsabilidad a personas.

Condiciones de Trabajo:

Ambiente de Trabajo:

Este cargo esta en un ambiente con polvo, frío, ruido y calor.

Riesgo:

No esta expuesto a ningún riesgo de accidente.

Esfuerzo Físico y Mental:

Este cargo requiere de una atención normal y un esfuerzo físico intenso pero no constante.



CATEGORIA: FILETEADOR (SOLANO)
DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Objetivo General:
Filetear la carne para la venta respectiva
Departamento/Sección
Ventas
Reporta:
Director de Puntos de Venta
Especificación del cargo:
Educación: -Estudios Primarios Experiencia: Dos (2) años de experiencia en cargos similares. Conocimientos: -Conocimientos Básicos Cursos de Capacitación: -Ningún Curso Aptitudes Psicológicas: -Trabajo en Equipo -Confianza en sí mismo Aptitudes Manuales: -Utilizar el molino -Manejar la balanza
Funciones, actividades y/o Tareas:
-Recibir la carne para filetearla, para luego venderla -Verificar el peso del producto -Bajar del camión la carne -Filetear la carne -Vender
Responsabilidades:
Materiales: Tiene bajo su responsabilidad, utensilios de cocina para filetear la carne y el producto en sí. Equipos: -Balanza -Molino Información: No tiene bajo su responsabilidad ninguna información.

Personas:

No tiene responsabilidad sobre ninguna persona.

Condiciones de Trabajo:**Ambiente de Trabajo:**

Labora en un ambiente ruidoso.

Riesgo:

Este cargo está expuesto a riesgos o accidentes como cortadas, mutilaciones.

Esfuerzo Físico y Mental:

El cargo requiere de una atención normal y un esfuerzo físico intenso pero constante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPITULO III: ESTRUCTURA FUNCIONAL

- Análisis y Descripción de Cargos (pág. 52): CHAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, 5ª edición, pág. 33.
- Necesidad e Importancia (págs. 52-53): REYES PONCE , Agustín, “Análisis de Puesto”, Editorial Limusa, México 1980, págs. 80,81.
- ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias Casos”, Editorial Gránica, S.A., Buenos Aires, 2000, pág. 257.
- Definición de Puesto (pág. 54): CHAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, 2ª edición, Mc-Graw Hill Brasil, 1994, pág. 237.
- REYES PONCE , Agustín, “Análisis de Puesto”, Editorial Limusa, México 1980, pág. 16.
- Descripción del Puesto (pág. 56): CHAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, 5ª edición, pág. 331.
- Componentes (pág. 56): Información de Internet: www.monografias.com/trabajos16/cargos-directivos/cargos-directivos.shtm.
- Definición de Análisis de Puesto (pág. 59): MANUAL DE ADIESTRAMIENTO Y CONSULTA PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO, Trad., por Guillermo A. Fernández de Lara, editorial Trillas, México, 1972, pág. 15.
- RIVERA SOLER, Ricardo, “Estructura y Elaboración de pruebas para la selección de personal” Editorial, Limusa S. A. C.V. México 1990, pág. 45.
- Estructura de Análisis de Puesto (pág. 60): CHAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, 5ª edición, pág. 334.
- Ventajas y Desventajas del Análisis de puestos (pág. 61-62): REYES PONCE, Agustín, “Análisis de Puesto”, Editorial Limusa, México 1980, págs.88.
- Propósito del Análisis de Puesto (pág. 63): ORTUETA, Ramón de Lucas, Op Gt., pág. 109.
- Métodos de Descripción y Análisis de Cargos (pág.65): CHAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos, 5ª edición, pág. 336.
- Aplicación de la Descripción de Puestos: Datos recopilados directamente de los Trabajadores del Área de Comercialización de Embutidos “La Italiana”.

CAPITULO V: COMPETENCIA

5.1 Definición

5.2 Tipos de Competencias

5.3 Enfoques de Competencias

5.4 Perfil de Competencia

5.5 Ventajas que obtiene un trabajador de la formación basada en Competencias

5.6 Análisis Funcional

5.7 Cómo ayuda el Análisis Funcional en la formación de competencias

5.8 Metodología

5.9 Test de Competencia

5.1 DEFINICIÓN

Se han seleccionado varias definiciones de algunos expertos intentando construir una gama lo más completa posible.

- ✓ *Agudelo*: Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.
- ✓ *Bunk*: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.
- ✓ *Ducci*: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.
- ✓ *Gallart, Jacinto*: Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.
- ✓ *Gonzci*: Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.
- ✓ *Le Boterf*: Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del

ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.

- ✓ *Mertens*: Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado
- ✓ *Miranda*: De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.

Concluyendo aquí con lo referente al origen del término en cuestión, pensamos que se impone precisar que son las competencias.

El término competencia, entonces, puede ser definido de manera general, como un "*saber hacer, sobre algo, con determinadas actitudes*", es decir, como una medida de lo que una persona puede hacer bien como resultado de la integración de sus conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades personales.

5.2 TIPOS DE COMPETENCIAS

Pueden establecerse de forma general, 3 grupos de competencias:

1.-Competencias Psicológicas: como capacidad de liderazgo o tolerancia a la frustración. Se subdividen en:

- Trabajo en Equipo: Se refiere a la habilidad para insertarse en un grupo de trabajo, manejar adecuadamente la interrelación con el resto de los miembros del equipo.

Implica la posesión de habilidades interpersonales (interpersonales Skills), como saber escuchar y conocimientos o manejo de dinámica de grupos.

- Inteligencia Emocional: Se refiere a la habilidad para manejar las propias emociones de manera que no interfieran en forma inadecuada en la interacción de la persona con su entorno.

El ser humano es a la vez una ser racional y emocional

Es importante el equilibrio entre estas dos esferas

Esta competencia incluye la tolerancia a la frustración, la tolerancia al fracaso, etc.

- Iniciativa/Autonomía: La misma implica la capacidad de manejarse sin una supervisión de detalle y de buscar permanentemente alternativas para la consecución de objetivos.

- Liderazgo: Implica la habilidad para conducir un grupo de recursos humanos al logro de los objetivos organizacionales.

En esta dimensión es importante la empatía que el líder logra con los miembros del grupo.

Existen muchos estilos de liderazgo pero lo más importante es que ese estilo sea el adecuado para el grupo y para la tarea que se está desarrollando.

- Habilidad Analítica: Se refiere a la capacidad de análisis del problema, manejo de un gran número de variables, interrelaciones, etc.

Esta competencia está vinculada con un constructo psicológico que es el cociente intelectual.

- **Habilidad Sintética:** Se refiere a la capacidad de resumir los análisis para mostrar informes ejecutivos sin perder precisión.
- **Orientación al Cliente:** Se refiere a la habilidad de orientar las propias actividades en áreas de satisfacer a un cliente ya sea interno o externo
- **Responsabilidad:** Se refiere a la eficiencia en el manejo de los temas encomendados y al sentido de la responsabilidad, que implica el compromiso con el logro de los objetivos planteados

2.-Competencias Técnicas: como conocimiento de una determinada herramienta de computación. Se subdividen en:

- **Conocimiento de Herramientas microinformáticas:** se refiere al manejo eficiente de procesadores de texto, planillas de cálculo, herramientas de presentación y manejadores de bases de datos.

3.-Competencias de gestión: son aquellas necesarias para obtener buenos resultados a través de la eficiencia en su entorno laboral y entre éstas se citan:

- **Comunicación Oral:** Implica la habilidad de comunicar lo que se desea de manera clara y precisa.
- **Comunicación Escrita:** Se refiere a la habilidad de presentar informes claros, concisos y estéticamente agradables.

- Orientación a Resultados: Se refiere a la disposición del individuo de lograr resultados, de vencer obstáculos, de buscar alternativas, de ser proactivo, etc.

5.3 ENFOQUES DE COMPETENCIAS

El enfoque de competencias, si bien no es nuevo, sí se adopta recientemente para sustituir al tradicional enfoque basado en rasgos de personalidad.

¿En qué se diferencian ambos enfoques?

- Enfoque de Rasgos

Se definen las características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado.

Distintas personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta. Por ejemplo, conductas que unos consideran como asertivas, para otros pueden ser agresivas, o señal de tozudez o de valentía...

En consecuencia, es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente.

No predicen el comportamiento en el trabajo, ya que se basan en la evaluación de una variable (rasgo de personalidad) para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en otra (realización de las tareas propias de su trabajo).

Por extensión, las pruebas de evaluación que se utilizan (fundamentalmente tests) no suelen tener relación con las tareas que han de realizar las personas en el trabajo, tienen sesgos (entre otros, culturales y temporales), en ocasiones tocan aspectos íntimos de la persona y, tal como ocurre con la formación académica, no predicen el éxito laboral o en la vida personal.

Puesto que en la Gestión de Recursos Humanos ocupa un lugar destacado el predecir quién rendirá más y mejor en los puestos de trabajo, parece que este enfoque no resulta muy adecuado, tanto más cuando se dispone de una alternativa superior: el enfoque de competencias.

➤ Enfoque de Competencias

Se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos. En contraposición al anterior, el enfoque de competencias:

Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.

En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.

Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.

Permite emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo.

Otras aportaciones del enfoque de competencias son:

- Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.
- Se consideran un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien

no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; en congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.

- Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados.

¿Cómo se está aplicando?

El enfoque de competencias no sólo resulta de gran utilidad, sino que se caracteriza por su elevado potencial: su desarrollo dibuja un panorama brillante y alentador de cara a las posibilidades de mejora personal y profesional de los individuos. Al analizar, no obstante, el modo en que se viene poniendo en práctica, se observa una serie de problemas que impiden precisamente extraer todo lo que de sí pueda dar. Estos problemas son de carácter tanto teórico o conceptual, como práctico o metodológico. Entre los más frecuentes destacan:

Confusión terminológica: a un mismo componente se le denomina de distintas formas o, peor, a distintos componentes se les asigna una misma etiqueta. Por ejemplo, "actitudes", "habilidades", "rasgos", etc., son habitualmente empleados como etiquetas intercambiables cuando, en realidad, se están refiriendo a aspectos distintos de las personas. Y este problema no se ciñe sólo al terreno de lo teórico; cada uno de esos elementos se manifiesta, se evalúa, se entrena de forma diferente.

Disparidad de criterios: derivada en buena medida del problema anterior, así como de la diversidad de contextos en los que se aplica.

Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles: no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas. Por ejemplo, empleo de pruebas de evaluación situacionales sin registros adecuados de conducta, empleo abusivo de tests, entrenamiento de habilidades en condiciones adversas, etc.

Empleo de métodos, técnicas o herramientas inadecuadas: también se detecta cierta proliferación de técnicas "creadas para la ocasión" pero con importantes déficits de fiabilidad y validez (por no seguir un procedimiento riguroso en su elaboración), empleo de técnicas con fines distintos a aquellos para los que fueron creadas (por ejemplo, abuso del cuestionario para evaluar conductas) o, en definitiva, empleo de métodos y técnicas poco contrastados.

En general, se observa una escasa incorporación e integración de los principios básicos y los conocimientos más actuales sobre el comportamiento humano que aporta la Psicología moderna.

Todo ello hace pensar que, en ocasiones, se está produciendo un fenómeno "moda" en el más superficial de los sentidos: se adopta la nueva terminología pero no se asumen o no se aplican los principios básicos en profundidad.

5.4 PERFIL DE COMPETENCIA

El perfil profesional, resultante en la segunda fase, es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Está compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de las unidades de competencia; la identificación de las realizaciones profesionales, la descripción y agrupamiento de las tareas y la especificación de los criterios de ejecución.

Técnicas para determinar el Perfil de Competencias

Dentro de las técnicas que suelen ser utilizadas para determinar las "competencias requeridas" encontramos, el Panel de Expertos, las Entrevistas, y las Entrevistas Focalizadas.

- El Panel de Expertos. Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización - teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos,

entre otros- en formas de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto. No solo del puesto, sino también de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial. Estos individuos tienen la tarea de determinar -atendiendo a estos factores- cuales son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

- Las entrevistas. Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuadas sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.
- La Entrevista Focalizada. Fue desarrollada por McClelland y Dayley en 1972, combinando el método de Incidencia Crítica de Flanagan con las pruebas del Thematic Apperception Test que McClelland había desarrollado durante más de 30 años en sus estudios de motivación.

Este tipo de entrevistas presenta un nivel de exactitud muy elevado, y lo mismo ocurre con los niveles de correlación estadística de los criterios valorados con los demostrados y desarrollados posteriormente en el puesto de trabajo.

La técnica consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas. Se fundamenta en obtener la mejor predicción en cuanto a si el evaluado posee o no las competencias requeridas en el puesto, al obtener evidencias de conductas que demuestran que este individuo ha utilizado estas competencias en el pasado.

De manera general, proporcionan información valiosa sobre las

competencias de los individuos y deben llevarse a cabo por personas entrenadas en el método o por consultores externos.

En conclusión, si bien resulta clave, por una parte, determinar cuales son las "competencias requeridas", por la otra, estas no cobrarían un sentido si no conocemos a través de la evaluación, como las mismas se presentan en los distintos individuos, detectando de esta manera necesidades de desarrollo con la finalidad de implementar una serie de acciones que propicien el perfeccionamiento de las mismas.

5.5 VENTAJAS QUE OBTIENE UN TRABAJADOR DE LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS

La certificación de competencias laborales entraña una ventaja para el trabajador al reconocerle competencias adquiridas, aun durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica. Los modelos más desarrollados del enfoque de competencias apuntan a darle a la certificación el mismo valor de los títulos educativos, destruyendo el concepto de educación de primera y educación de segunda categorías.

Por otro lado, en lo organizacional, un trabajador que sepa lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización. Los planes de capacitación en los que participará estarán mucho más dirigidos al mejoramiento de su desempeño, y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

Las ventajas derivadas de la transparencia del mercado que se logra con un buen sistema de certificación, son totalmente aprovechables por los trabajadores. Se espera que un proceso formativo desarrolle competencias de base amplia, aplicables en una variada gama de situaciones laborales. Estas competencias suelen recibir el nombre de competencias clave. Así, se ha venido comprobando que en el ejercicio de diferentes actividades laborales se ponen en

juego competencias comunes, que no son exclusivas de un puesto de trabajo y sí pueden apropiarse para el ejercicio de diferentes empleos.

La formación por competencias contribuye a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo.

En este sentido la formación y certificación de competencias apoyan la empleabilidad. Adicionalmente, la formación orientada por competencias privilegia el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, la conceptualización de lo que se hace y por ende, facilita el aprendizaje y la readaptación. Lo más importante es que es incluyente en relación con la aplicación en el trabajo. Supera la privilegiada dedicación al desarrollo de habilidades físicas al contener la base conceptual y sobre todo, dirigirse a los resultados y a las competencias que están detrás de los mismos.

5.6 ANÁLISIS FUNCIONAL

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar relacionada con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

El método funcional es un método comparativo; en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.

El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los

resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples -elementos de competencia- que pueden ser desarrolladas por un trabajador.

El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas del contexto laboral específico. Se trata de incluir funciones cuyo inicio y fin sea plenamente identificable. No se trata de describir las tareas circunscritas a un puesto de trabajo; más bien de establecer las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo. Esto facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

Por extensión, para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

·Saber:

Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas"⁷. Entre otras disciplinas psicológicas, la Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; bajo denominaciones como "aprender a aprender" o "aprender a pensar", se proporcionan recursos cuya aplicación facilita la adquisición de nuevos

conocimientos, su integración en los que ya poseemos, su utilización orientada a la práctica y la posibilidad de que nos convirtamos en gestores de nuestro propio aprendizaje.

• **Saber Hacer:**

Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas -por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable-), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas -trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público,...-), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones,...), etc.

Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí; por ejemplo, dar una charla en público puede implicar no sólo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido, ... (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas)

Lo referido anteriormente acerca del aprendizaje de conocimientos sirve también para el aprendizaje de habilidades; de igual modo, disciplinas como la Psicología Social o la Modificación de Conducta, y orientaciones como la del Aprendizaje Social, entre otras, aportan suficientes conocimientos y procedimientos en cuanto a la concepción, evaluación y entrenamiento de dichas habilidades.

Saber Estar:

Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de

tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Las actitudes son un tema clásico en la Psicología Social que cuenta con un amplio desarrollo y aplicación, tanto en un nivel más macro (por ejemplo, en medios de comunicación), como en un nivel micro (por ejemplo, en las múltiples relaciones interpersonales), y en el que asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son principal foco de interés.

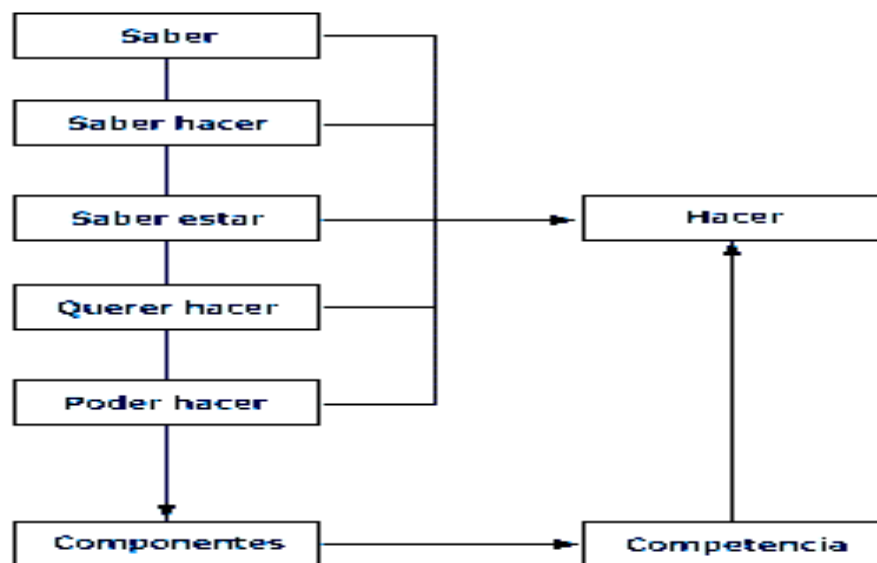
Querer Hacer:

Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

La Psicología de la Motivación proporciona pautas de análisis para comprender la motivación humana, las variables implicadas y las posibles estrategias para abordarla.

• Poder Hacer: Conjunto de factores relacionados con:

Desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, dos temas de gran tradición en Psicología, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples" o el enfoque interactivo de la personalidad) aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos, y los sitúan en consonancia con su papel de meros componentes de las competencias.



Todos estos elementos nos llevan, en conjunto, a la competencia, al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente, ...) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

5.7 CÓMO AYUDA EL ANÁLISIS FUNCIONAL EN LA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS

El análisis funcional se convierte en la base para la elaboración, no sólo de las normas de competencia sino también de los programas de formación.

El método del análisis funcional es el cimiento para la elaboración de normas de competencia laboral. Como tal, esta en la raíz de la descripción de las áreas ocupacionales objeto de normalización. La integración de una norma de competencia en sus diferentes componentes: las unidades de competencia, los elementos, las evidencias de desempeño, los criterios de desempeño, el campo de aplicación, las evidencias de conocimiento y las guías para la evaluación; es, a su tiempo, la base para la elaboración de los currículos de formación basados en competencia.

Un aspecto crucial en la formación basada en competencias es la correspondencia necesaria entre las competencias requeridas en las diferentes ocupaciones y los contenidos de los programas formativos. Por esta razón el proceso de verter las competencias identificadas en los currículos de formación es crucial para mantener la pertinencia de los programas formativos.

5.8 METODOLOGÍA

Para determinar las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, hemos considerado conveniente para la Empresa, diseñar un cuestionario, a través del cual lograremos conocer las diferentes habilidades, capacidades, aptitudes de cada uno de los cargos.

El esquema contiene:

TEST DE COMPETENCIA

EMBUTIDOS LA ITALIANA

PERFIL DE COMPETENCIA

Nombre: _____ Fecha: _____
Título del Puesto: _____
Depto. /Sección: _____

1.- Está en la capacidad de dirigir a un grupo de personas dentro de la empresa?

SI ____

NO ____

Como lo dirige _____

2.- Para el desarrollo de sus actividades, usted cree necesario formar grupos o lo realiza en forma individual?

SI ____

NO ____

3.- Al presentarse algún problema dentro de su área de trabajo usted:

- a) No demuestra mucho interés.
- b) Busca Alternativas.
- c) Aplica la alternativa que se le presente en el momento.
- d) Entre varias alternativas escoge la mejor.
- e) Analiza sistemáticamente el problema buscando la mejor alternativa.

4.- Usted controla sus emociones frente a situaciones inesperadas que se le presentan en su área de trabajo?

SI ____

NO ____

De qué manera _____

5.- Usted se siente capaz de resumir claramente los análisis para presentar informes ejecutivos?

SI ____

NO ____

Como lo realiza _____

6.- La orientación que usted brinda al Cliente es:

- a) Deficiente ____
- b) Regular ____
- c) Buena ____

- d) Muy Buena ____
- e) Excelente ____

7.- Tiene la suficiente capacidad para generar ideas en un corto período de tiempo?

SI ____

NO ____

8.- Señale su grado de responsabilidad dentro del área de trabajo.

☐

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

9.- Qué herramientas microinformáticas utiliza en su puesto de trabajo?

10.- Para su puesto de trabajo es necesario el uso de un idioma extranjero?

SI ____

NO ____

Cuál (es) _____

11.- Como es su comunicación con sus compañeros de trabajo dentro de la empresa?

12.- Usted redacta y presenta informes?

SI ____

NO ____

Si su respuesta fue si, conteste lo siguiente:

- a) Tiene dificultad para redactar.
- b) Rara vez comete errores ortográficos.
- c) Usa su creatividad.
- d) Lo realiza de una manera clara y concisa.

13.-Cuál es su aporte para el desarrollo y crecimiento de la empresa?

Firma del titular del puesto

A través de este Test. , conseguimos tener una visión general de los diferentes cargos existentes en la Fábrica de Embutidos “La Italiana”.

Para efectos de nuestra investigación hemos visto conveniente aplicar estos tipos de competencias que se relacionan con el desempeño laboral de la misma, al igual creímos necesario elaborar cinco grados a través de los cuáles se podrá realizar la respectiva valuación de cada cargo.

Cuadro de Competencias y Grados respectivos

Competencias Psicológicas

<u>Trabajo en Equipo</u> Considera la actitud necesaria para la ejecución de un trabajo, así como la actitud hacia la empresa, supervisores y compañeros de trabajo, aptitud de cooperación y capacidad para trabajar en equipo.	
Primer grado	Ejecuta sus actividades de manera individual. No se integra al trabajo grupal.
Segundo grado	Los trabajos efectuados se realizan con contacto mínimo, requiere de colaboración ocasional
Tercer grado	Requiere trabajar con un grupo determinado de personas, con las cuales comparte a diario objetivos y logros (departamental), requiere colaboración.
Cuarto grado	Trabajan con personas de diferentes áreas, requiere trabajo en equipo y colaboración interdepartamental.
Quinto grado	Requiere de permanente trabajo en equipo, disponibilidad para colaborar con actitud de confianza

Inteligencia Emocional

Se refiere a las destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc., y que puede definirse como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

Primer grado	Es depresivo, no controla sus emociones, se siente incapaz de motivar a sus compañeros de trabajo.
Segundo grado	Ocasionalmente reconoce sus emociones, esto le impide relacionarse con los demás
Tercer grado	Frecuentemente controla sus emociones, se siente motivado pero no se siente capaz para motivar al resto.
Cuarto grado	Su conducta es siempre positiva, inclusive en situaciones tensas, levanta la moral de los demás en todo momento.
Quinto grado	No pierde el control de sus emociones, tiene la capacidad de motivarse y de motivar a los demás, permite a los trabajadores reaccionar de una manera adaptativa y proactiva, siempre con el objetivo de conseguir una excelencia en el desempeño de su puesto.

Iniciativa/Autonomía

Estima la naturaleza y la amplitud de las decisiones que el trabajador debe adoptar para realizar su propio trabajo y además el nivel de creatividad requerido para la ejecución de su cargo.

Primer grado	Realiza tareas rutinarias, que no implican solución de problemas. .
Segundo grado	Requiere estricta observación de instrucciones y la adopción de decisiones simples con un mínimo de sentido común.
Tercer grado	Trabajo que requiere además de las indicaciones del grado dos, decisiones o acciones ocasionales de cierta importancia.
Cuarto grado	Tipo de trabajo dificultoso y complicado, que requiere frecuentemente tomar importantes decisiones y acciones rápidas que implican considerable iniciativa y juicio.
Quinto grado	Trabajo completamente independiente con capacidad de decisión, confiado a la iniciativa del individuo.

Liderazgo

Implica la habilidad para conducir un grupo de recursos humanos al logro de los objetivos organizacionales.

En esta dimensión es importante la empatía que el líder logra con los miembros del grupo.

Existen muchos estilos de liderazgo pero lo más importante es que ese estilo sea el adecuado para el grupo y para la tarea que se está desarrollando.

Primer grado	No se considera capaz de liderar en su grupo de trabajo.
Segundo grado	El grupo no le reconoce como líder es ampliamente cuestionado y en el solo se ve una figura autoritaria.
Tercer grado	Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.
Cuarto grado	Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir. Transmite a las personas los valores y visión del negocio, y estas depositan su confianza en él.
Quinto grado	Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

Habilidad Analítica

Se refiere a la capacidad de análisis de un problema, manejo de un gran número de variables, interrelaciones, etc.

Primer grado	. No se siente capaz de resolver los diferentes problemas que se presentan en la empresa.
Segundo grado	Rara vez se preocupa por buscar alternativas que sirvan de ayuda en el cumplimiento de los objetivos.
Tercer grado	Analiza los problemas sin prestarlos mucho interés, y toma la alternativa que se le presenta en ese momento.
Cuarto grado	Su capacidad le permite generar varias alternativas, de las cuales se preocupa por seleccionar la mejor.
Quinto grado	Fundamenta sus opiniones en todos los aspectos de la empresa, analiza sistemáticamente los reportes. Genera nuevas alternativas, cuyo fin es conseguir productividad y eficiencia en la empresa.

Habilidad Sintética

Se refiere a la capacidad de resumir los análisis para mostrar informes ejecutivos sin perder precisión.

Primer grado	No presta mucha atención al momento de analizar la información.
Segundo grado	Analiza la información obligadamente por cumplir con las normas y reglamentos de la empresa.
Tercer grado	Posee una habilidad necesaria pero no lo aplica correctamente en el transcurso de sus actividades.
Cuarto grado	Cuenta con la habilidad requerida para sistematizar y desarrollar los informes de la Empresa.
Quinto grado	Tiene la capacidad de comprender fácilmente los problemas complejos que se le presenten dentro de sus actividades. Analiza correctamente la información.

Orientación al Cliente

Se refiere a la habilidad de orientar las propias actividades en áreas de satisfacer a un cliente, ya sea externo o interno.

Primer grado	Habitualmente su conducta perturba al cliente.
Segundo grado	Su comportamiento hacia el cliente es ocasionalmente inapropiado. Su cortesía y trato es algo inadecuado y mejorable.
Tercer grado	Sabe como tratar a un cliente, pero necesita ser más espontáneo y estar seguro de si mismo.
Cuarto grado	El trato que tiene al cliente es correcto. No hay motivo para llamarle la atención. Trata de aceptar cualquier observación sobre su mala atención al cliente.
Quinto grado	Excelente trato, es siempre excepcional y ejemplar en las actividades en función de los requerimientos de su cliente externo e interno.

Responsabilidad

Se evalúa con que intensidad, el evaluado cumple con sus obligaciones y las tareas que se le han delegado, la confiabilidad de su cumplimiento, la eficiencia en el manejo de los temas encomendados y utilización del tiempo, lo diligente y concienzudo que es con sus tareas, su cumplimiento con la empresa, la responsabilidad implica el compromiso con el logro de los objetivos planteados.

Primer grado	Una persona irresponsable no cumple satisfactoriamente con sus tareas, necesita constante supervisión, generalmente es impuntual y desorganizador.
Segundo grado	Cumple con sus tareas encomendadas pero aún necesita supervisión ya que no desempeña satisfactoriamente su trabajo.
Tercer grado	La persona es responsable sola, desempeña su trabajo sola, se interesa por el cumplimiento de las actividades. Es organiza.
Cuarto grado	Cumple con sus obligaciones y tareas asignadas. Es organizado, puntual con su horario de trabajo. No requiere de la supervisión.
Quinto grado	Es una persona sumamente responsable tiene al día su trabajo, no le importa disponer más de su tiempo con el afán de cumplir correctamente su trabajo. Está pendiente que sus funciones se realicen de la mejor manera.

Competencias Técnicas

Conocimiento de Herramientas microinformáticas

Se refiere al manejo eficiente de procesadores de texto, planillas de cálculo, herramientas de presentación, manejadores de bases de datos y hojas electrónicas, entre otros

Primer grado	No utiliza ningún tipo de herramientas microinformáticas.
Segundo grado	En su puesto de trabajo lo más común que utilizan son los procesadores de texto y herramientas de presentación.
Tercer grado	Utilizan hojas electrónicas y planilla de cálculos.
Cuarto grado	Usan una Bases de Datos en la aplicación del sistema dependiendo su puesto.
Quinto grado	Poseen un alto conocimiento de todas las herramientas existentes en la empresa pero centrándose en la gestión de la Base de Datos así como sus permisos de acceso a dicha información.

Competencias de Gestión

Comunicación Oral

Implica la habilidad de comunicar en forma clara y precisa o mantener contactos con diversas personas sea interna como externamente.

Primer grado	Mantiene comunicación únicamente con un colaborador dentro de su área de trabajo.
Segundo grado	Se comunica solo con su Jefe inmediato.
Tercer grado	Su comunicación es interdepartamental
Cuarto grado	Se comunica internamente con algunos compañeros de trabajo y externamente mantiene contactos con clientes.
Quinto grado	Se comunica de una manera clara y precisa, con todo el personal de la Empresa.

Comunicación Escrita

Se refiere a la habilidad para elaborar y presentar informes claros, concisos y estéticamente agradables, sin errores ortográficos.

Primer grado	No tiene la capacidad para estructurar y redactar los informes claramente.
Segundo grado	Falta de concentración en la elaboración y presentación de informes de la empresa.
Tercer grado	Cuenta con la habilidad para redactar los informes pero requiere más atención para no cometer errores ortográficos.
Cuarto grado	Es una persona creativa, al momento de presentar los informes.
Quinto grado	Presenta y revisa informes convincentes y no posee errores de redacción y de ortografía.

Orientación a Resultados

Se refiere a la disposición del individuo de lograr resultados, de vencer obstáculos, de buscar alternativas, de ser proactivo, etc.

Primer grado	Se preocupa únicamente por su crecimiento personal y no de la Empresa
Segundo grado	Se preocupa solamente por desarrollar sus actividades satisfactoriamente.
Tercer grado	Ocasionalmente aporta con sus ideas para obtener resultados positivos para la Empresa.
Cuarto grado	Posee habilidad para vencer obstáculos y generar nuevas alternativas en beneficio de la empresa
Quinto grado	Conduce sus actividades en función de los objetivos de la empresa, mantiene una innovación constante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPITULO V: COMPETENCIA

- ▶ Definición de Puestos (pág. 193): Tomado de la dirección de Internet: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialaboral.htm.
- ▶ Tipos de Competencia (pág. 194): GAITO, Horacio, “Administración de Recursos Humanos con Acces y Excel, Editorial Omicron sistem, S. A., 2003, pág. 34.
ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias Casos”, Editorial Gránica S. A., Buenos Aires, 2000, pág. 193.
- ▶ Enfoques de Competencias (pág. 197): Internet: www.monografias.com/trabajos22/competencialaboral/competencialaboral.shtml.
- ▶ Perfil de Competencia (pág. 200): FERNÁNDEZ, Guadalupe, “Metodología de Evaluación de Competencias Directivas”. Capital Humano, (España) (110): 20-30 abril, 1998, pág. 321.
- ▶ Ventajas que obtiene un trabajador de la Formación basada en Competencias y Análisis Funcional (págs. 202-203): Internet: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialaboral.htm.
- ▶ Como ayuda el Análisis Funcional en la Formación de Competencias (pág. 207): www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a02.htm#aa.
- ▶ Cuadro de competencia y Grados respectivos (pág. 212): GAITO, Horacio, “Administración de Recursos Humanos con Acces y Excel, Editorial Omicron sistem, S. A., 2003, pág. 34.

CAPITULO VI

APLICACIÓN PRÁCTICA

ELABORACIÓN DEL MANUAL FUNCIONAL POR COMPETENCIAS

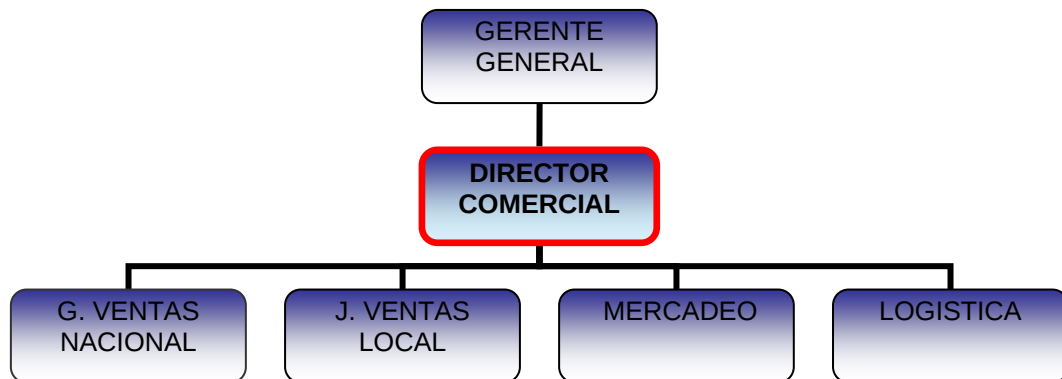


PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre: Director Comercial

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional



PERFIL DEL PUESTO

Título: Ingeniero Comercial

Área: Comercialización

Descripción/Funciones:

- Planear las ventas, para clarificar hacia donde vamos.
- Dirigir al equipo de ventas, para entrenar a la gente o capacitar, facilitar las herramientas correspondientes para controlar la ejecución de sus funciones.
- Determinar políticas de crédito y descuentos, para planear las ventas.
- Establecer y controlar los presupuestos, para conocer las ventas presupuestadas, anuales y mensuales en volumen y dólares.
- Definir procesos y procedimientos, para controlar la bodega e inventarios de producto terminado.
- Controlar y auditar los procedimientos y políticas para dar un gran servicio al cliente.
- Anticipar y programar la participación en eventos claves, para determinar la ventaja competitiva.
- Comparar productos actuales en la línea vs el líder en la categoría, para establecer las diferencias básicas en cada producto.

- Evaluar y estandarizar procesos y procedimientos, para establecer las devoluciones de productos.
- Buscar alternativas de disminución de costos, para el mejoramiento de los márgenes.
- Implementar y controlar políticas emitidas por los demás departamentos, para el buen funcionamiento y control de productos y servicios.
- Dotar de herramientas e implementos adecuados al equipo, para el desarrollo de funciones.
- Conocer el volumen de ventas, para suministrar la información del área que sea requerida por otros departamentos.

Conocer los indicadores de devoluciones de producto.

- Proponer programas de incentivos y motivación.
- Participar en los comités pertinentes.

Cursos de Capacitación:

- Mercadeo
- Publicidad
- Ventas
- Comercialización
- Contabilidad
- Sistemas

Conocimientos:

Marketing, Administración, ventas, mercadeo, negociación, comercialización

Experiencia Laboral:

Cinco (5) años de experiencia progresiva en cargos similares, reportando al más alto nivel de dirección.

Jornada Laboral:

Doble jornada laboral
Por la Mañana 7:00 a 14:00
Por la Tarde 15:00 a 20:00
Sábado 7:00 a 16:00

Contactos Principales:

- Gerencia
- Subgerencia
- Gerente de Producción
- Gerente de Calidad
- Jefe de Ventas
- Recursos Humanos

Naturaleza o Propósito

Presentar y Aprobar planes
 Presentar y Aprobar proyectos, planes
 Coordinación de producción y nuevos productos
 Control de calidad de los productos
 Conocer el desarrollo y funcionamiento del negocio
 Asuntos sobre incorporación

Competencias:

Psicológicas

- Desarrolla sus actividades en función de un objetivo común, necesita la completa colaboración de todos sus trabajadores.
- Comportamiento ante fracasos

- Iniciativa.
- Capacidad de Liderazgo
- Dirección de personas
- Pensamiento analítico y conceptual
- Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos.
- Confianza en sí mismo
- Autocontrol
- Orientación de servicio al cliente.
- Compromiso con la organización

Técnicas

-Utiliza: Hojas de cálculo, procesadores de texto, presentaciones, Bases de datos, Internet, Informes del sistema.

De Gestión

- Explícito y muy expresivo al informar
- Capacidad para elaborar y presentar informes.
- Motivación al logro.



PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre:	Gerente de Ventas Nacional
Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.	



PERFIL DEL PUESTO

Título:	Ingeniero Comercial - Economista
Área:	Comercialización

Descripción/Funciones:

- Elaborar presupuestos para solicitar a producción, para la planeación y fabricación de los productos.
- Coordinar y tomar todos los pedidos a nivel nacional, para obtener ventas efectivas y brindar una buena atención al cliente.
- Visitar a clientes a nivel nacional, para analizar las novedades con el cliente-competencia, para revisar el mercado.
- Controlar a vendedores y distribuidores a nivel nacional, para cumplir los objetivos y metas de la empresa.
- Supervisar cartera a nivel nacional, para evitar que el cliente caiga en mora.
- Coordinar con Departamento de Logística, para que la mercadería llegue a los lugares y hora indicada, respectivamente.
- Elaborar reportes de ventas globales, para llevar un control de las ventas frente al presupuesto.
- Brindar un excelente servicio al cliente, para medir el grado de satisfacción.
- Coordinar con control de calidad, para garantizar que el producto llegue en óptima calidad.

- Coordinar con producción, para elaborar en producción, nuevos empaques al vacío.
- Elaborar reportes para gerencia y subgerencia, para mantener informada a la compañía de todas las actividades que se realizan.

Cursos de Capacitación:

- Mercadeo
- Marketing

Conocimientos:

Conocimientos de informática, ventas, marketing, mercadeo

Experiencia Laboral:

Cuatro (4) años de experiencia en cargos similares.

Jornada Laboral:

Por la mañana	7:00	a	14:00
Por la tarde	3:00	a	20:00
Sábados	7:00	a	14:00

Contactos Principales:

- Gerencia General
- Subgerencia
- Gerente de comercialización
- Gerente de Producción
- Gerente de Calidad
- Clientes a nivel nacional

Naturaleza o Propósito:

- Para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Coordinar, organizar las actividades.
- Coordinar, organizar las ventas.
- Coordinar, planificar para la elaboración de productos.
- Coordinar, planificar y revisar los productos
- Saber las necesidades de todos los clientes

Competencias:

Psicológicas

- Requiere colaboración para desarrollar sus actividades laborales
- Comportamiento ante fracasos
- Iniciativa
- Capacidad de Liderazgo
- Pensamiento analítico y conceptual
- Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos.
- Orientación de servicio al cliente.
- Compromiso con la organización

Técnicas

-Utiliza: Procesadores de texto, planillas de cálculo, herramientas de presentación, manejadores de bases de datos, hojas electrónicas y sistema de ventas.

De Gestión

- Explícito y muy expresivo al informar
- Capacidad para redactar y presentar informes
- Constante Innovación.



PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre:

Ejecutiva de Cuentas

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título:

Ingeniera Comercial

Área:

Cartera Nacional

Descripción/Funciones:

- Elaborar estados de cuentas para realizar los respectivos cobros a los clientes.
- Registrar notas de créditos para establecer los diferentes descuentos y devoluciones.
- Atender a los clientes para lograr el aumento de las ventas.
- Reportar comisiones para realizar los pagos a los vendedores.
- Revisar cartera para que los clientes no tengan cuentas vencidas.
- Elaborar pedidos para los respectivos despachos y ventas a los clientes.

Cursos de Capacitación:

- Inglés
- Computación

Conocimientos:

Conocimientos en ventas y en Contabilidad

Experiencia Laboral:

Cinco (5) años de experiencia en cargos similares

Jornada Laboral:

Doble jornada laboral

Por la Mañana 7:30 a 13:00

Por la Tarde 14:00 a 18:00

Sábado no tiene horario fijo

Contactos Principales:

- Clientes
- Vendedores de provincia

Naturaleza o Propósito

Mantener una relación cordial con ellos
Llevar un control en recuperación, cuyo propósito es evitar el desvío del dinero.

Competencias:Psicológicas

- Requiere colaboración para desarrollar sus actividades laborales
- Comportamiento ante fracasos
- Análisis breve ante la generación de ideas
- Mantiene la motivación de su grupo de trabajo pero no es reconocido como líder.
- Pensamiento analítico y conceptual
- Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos.
- Orientación de servicio al cliente.
- Compromiso con la organización

Técnicas

- Maneja un Sistema de acuerdo a su puesto.

De Gestión

- Poco tolerante al momento de comunicar
- Creatividad
- Constante Innovación



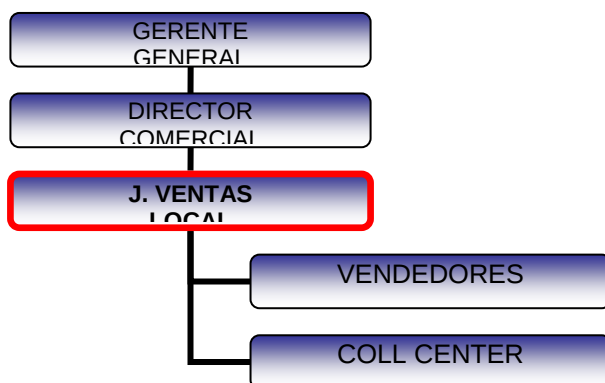
PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre:

Jefe de Ventas Local

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título:

-Ingeniero en Marketing con MBA en Ingeniería en marketing.

Área:

Ventas

Descripción/Funciones:

- Controlar ventas, para cumplir el presupuesto.
- Controlar cartera, para no tener cartera vencida.
- Realizar actividades en marketing, para los compromisos adquiridos.
- Manejar la fuerza de ventas, para ser muy eficaz.
- Realizar degustaciones e impulsaciones para aumentar el volumen de los puntos de venta.
- Atender al cliente en asuntos varios, para solucionar los problemas.

Cursos de Capacitación:

- Inglés
- Computación

Conocimientos:

Publicidad, Aplicación en marketing, Aplicación en Administración, Experiencia adquirida

--

Experiencia Laboral:

Siete (7) años en ventas.

Jornada Laboral:

Una jornada laboral, pasando un sábado

Por la Mañana 6:00

Por la Tarde 20:30

Sábado 7:00 a 15:00

Contactos Principales:

- Gerente Comercial
- Cartera
- Despachos
- Facturación
- Cobranzas

Naturaleza o Propósito

- Retroalimentación
- Control de Cartera
- Control de Despachos
- Control de pedidos
- Entrega de dinero

Competencias:

Psicológicas

- Requiere colaboración interdepartamental
- Control frecuente de emociones
- Iniciativa
- Capacidad de liderazgo
- Pensamiento analítico y conceptual
- Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos.
- Orientación de servicio al cliente.
- Compromiso con la organización

Técnicas

- Procesadores de texto, Hojas de cálculo, Power Point.

De Gestión

- Mantiene comunicación interdepartamental.
- No redacta informes.
- Constante Innovación



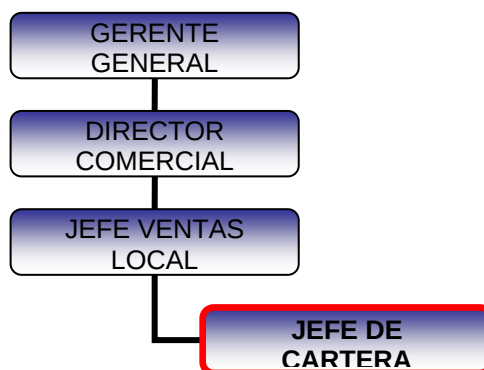
PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre:

Jefe de Cartera

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título:

-Profesional Universitario, con título de Ingeniero Comercial.
-Postgrado en Administración Estratégica y Marketing
-Diplomado en Gerencia

Área:

Ventas

Descripción/Funciones:

- Revisar las facturas de los respectivos clientes de la empresa.
- Entregar los Estados de Cuentas de las zonas para realizar las cobranzas.
- Emitir notas de crédito por: devoluciones, error de toma de pedido, productos defectuosos.
- Realizar apertura de clientes nuevos, para aumentar el volumen de ventas.
- Revisar diariamente la cartera para evitar bloqueos de los clientes.
- Receptar telefónicamente las quejas de los clientes.
- Atender y solucionar los problemas de los vendedores por cartera, para que puedan cobrar.
- Revisar las novedades de facturas por el problema de devoluciones, para no tener quejas por parte de los clientes.
- Realizar el seguimiento de las cuentas vencidas por teléfono para que no haya retrasos para la empresa.

- Revisar los cheques protestados, para mantener un control de solvencia de los clientes.
- Analizar la cartera vencida, para informar a los cobradores con el fin de recuperar dicha cartera.
- Informar semanalmente los estados de cartera.

Cursos de Capacitación:

- Marketing
- Ventas
- Negociación

Conocimientos:

- Conocimientos en contabilidad.
- Administración.
- Negociación.
- Ventas.
- Control dentro de la empresa.
- Conocimientos sobre el manejo del sistema computacional.

Experiencia Laboral:

Dos (2) año de experiencia en cargos similares

Jornada Laboral:

Por la mañana 8:00 a 12.30
Por la tarde 14:30 a 18.00

Contactos Principales:

- Dept. Despachos
- Ventas
- Laboratorio

Naturaleza o Propósito

- Revisar las facturas, Pedidos y n/devol.
- Mantener el control de cartera y ventas.
- Productos defectuosos.

Competencias:

Psicológicas

- Requiere colaboración para desarrollar sus actividades laborales
- Control frecuente de emociones
- Iniciativa
- Capacidad de Liderazgo
- Pensamiento analítico y conceptual
- Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos.
- Orientación de servicio al cliente.
- Compromiso con la organización

Técnicas

- Conocimiento de todas las herramientas microinformáticas de la empresa.

De Gestión

- Explícito y muy expresivo al informar
- Capacidad para redactar y presentar informes
- Constante Innovación.
- Habilidad para vencer obstáculos

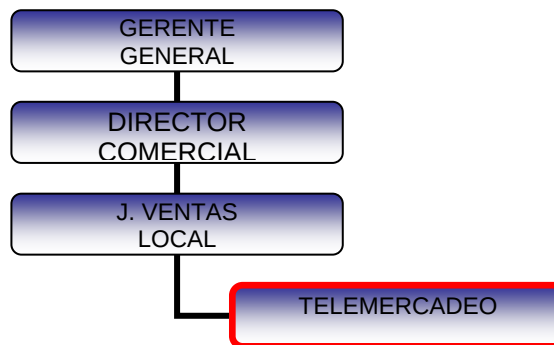


PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre: Telemercadeo

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título: Ingeniera Comercial

Área: Comercialización

Descripción/Funciones:

- Atender al cliente, para saber las necesidades.
- Contestar todas las llamadas para tomar pedidos.
- Tomar los pedidos de los clientes, para llevar en un registro.
- Educar al cliente, para que dé los códigos exactos al chofer.

Cursos de Capacitación:

- Inglés
- ISO 9000

Conocimientos:

Ventas, Cálculos Relativos., Atención al Cliente.

Experiencia Laboral:

Seis (6) meses de experiencia en cargos similares

Jornada Laboral:

Doble jornada laboral
Por la Mañana 7:00 a 12:30

Por la Tarde	15:00 a 19:00
Sábado	7:00 a 13:00

Contactos Principales:

- Clientes
- Cartera
- Comercialización

Naturaleza o Propósito

Realizar una venta efectiva
Revisar las cuentas de clientes
Contacto directo

Competencias:Psicológicas

- Requiere colaboración para desarrollar sus actividades laborales
- Conducta positiva para controlar sus emociones
- Iniciativa
- Mantiene la motivación de su grupo de trabajo pero no es reconocido como líder.
- Pensamiento analítico y conceptual
- Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos
- Espontaneidad continua
- Compromiso con la organización

Técnicas

- Base de Datos.

De Gestión

- Comunicación interna con algunos compañeros de trabajo y externamente mantiene contactos con clientes.
- Capacidad para redactar y presentar informes
- Constante Innovación.



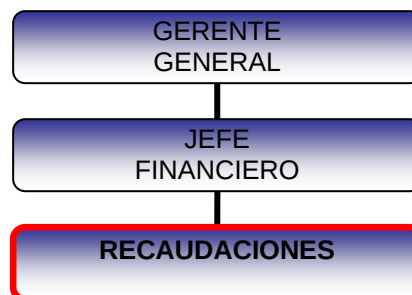
PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombres:

Recaudaciones

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título:

-Estudios Universitarios aprobados.

Área:

Comercialización

Descripción/Funciones:

- Cobrar para cubrir todas las cuentas pendientes.
- Ingresar datos para que baje los saldos de los clientes.
- Realizar depósitos, para que el dinero este bien guardado.
- Cuadrar saldos de clientes, para que las cuentas de los clientes sean igual con lo que ha ingresado.
- Pasar reportes para tener informado al gerente de todo el dinero que ha ingresado en el día.

Cursos de Capacitación:

- Computación
- Relaciones Humanas

Conocimientos:

Computación, Conocimientos Básicos, Billetes.

Experiencia Laboral:

Siete (7) años de experiencia en el cargo que desempeña.

Jornada Laboral:

Doble jornada laboral

Por la Mañana 8:00 a 13:00

Por la Tarde 16:00 a 20:00

Sábado 11:30 a 16:00

Contactos Principales:

- Ventas
- Clientes
- Cartera

Naturaleza o Propósito

Recibir el dinero de los vendedores
Realizar pagos
Ingreso de depósitos a través de las
Notas de Crédito

Competencias:

Psicológicas

- Requiere colaboración para desarrollar sus actividades laborales
- Conducta positiva para controlar sus emociones
- Iniciativa
- Mantiene la motivación de su grupo de trabajo pero no es reconocido como líder.
- Pensamiento analítico y conceptual
- Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos
- Espontaneidad continua
- Compromiso con la organización

Técnicas

- Base de Datos.

De Gestión

- Comunicación interna con algunos compañeros de trabajo y externamente mantiene contactos con clientes.
- Capacidad para redactar y presentar informes
- Constante Innovación.



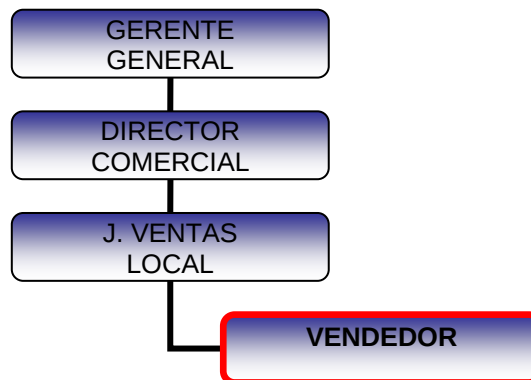
CATEGORIA: PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre:

Vendedor

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título:

Estudios secundarios aprobados

Área:

Ventas

Descripción/Funciones:

- Ofrecer los nuevos productos que salen al mercado
- Indicar los catálogos de productos
- Receptar los pedidos
- Vender los productos para obtener cumplir con el objetivo de la Empresa.
- Realizar los cobros de la mercadería vendida respectivamente.

Cursos de Capacitación:

- Atención al Cliente
- Ventas

Conocimientos:

- Conocimientos de negociación, computación y ventas

Experiencia Laboral:

Tres (3) años de experiencia en cargos similares.

Jornada Laboral:		
Un Turno	7:00	18:00
Sábado	7:00	16:00

Contactos Principales: -Clientes -Ventas -Despachos -Chóferes -G. Comercialización -J. Ventas Local -Cartera	Naturaleza o Propósito -Atención al cliente y ventas. -Para verificar las ventas. -Controlar los pedidos. -Saber el destino de los productos. -Analiza reportes sobre la competencia. -Sobre algunos reclamos. -Problemas que se presenten.
---	--

Competencias:
<u>Psicológicas</u> -Desarrollo individual de actividades - Control frecuente de emociones -Iniciativa -Mantiene la motivación de su grupo de trabajo pero no es reconocido como líder. -Pensamiento analítico y conceptual -Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos -Compromiso con la organización <u>Técnicas</u> - No utiliza ningún tipo de herramientas microinformáticas. <u>De Gestión</u> -Explícito y muy expresivo al informar -No redacta ni presenta informes. -Constante Innovación.



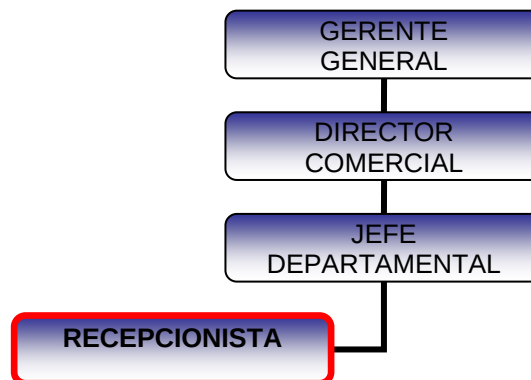
PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre:

Recepcionista

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título:

Estudiante Universitario

Área:

Comercialización

Descripción/Funciones:

- Contestar el teléfono, para mayor atención al cliente.
- Recibir a las personas que visitan la empresa y canalizar la información y solicitud de estas.
- Realizar las llamadas que le son encomendadas.
- Enviar y recibir correspondencia
- Atender e informar al público en general
- Transcribir y procesar información operando un micro computador.
- Cualquier otra función que se le asigne inherente al cargo.
- Redactar oficios

Cursos de Capacitación:

- Computación
- Relaciones Humanas
- Tributación
- Atención al Cliente

Conocimientos:

Conocimientos de computación, conocimientos de los tipos de productos, conocimientos Matemáticos y redactar oficios

Experiencia Laboral:

Tres (3) meses de experiencia en cargos similares.

Jornada Laboral:

Por la mañana 7:30 a 12:00

Por la tarde 13:00 a 17:30

Sábados 7:30 a 13:00

Contactos Principales:

- Clientes
- Cartera
- Cobros
- Secretaria

Naturaleza o Propósito:

- Tome de pedidos y recepción de llamadas.
- Verificar los cobros a clientes.
- Verificar la fecha de los cheques.
- Recepción de llamadas para el Gerente General.

Competencias:Psicológicas

- Desarrollo individual de actividades
- Control frecuente de sus emociones.
- Iniciativa
- Capacidad de liderazgo.
- Pensamiento analítico y conceptual
- Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos
- Compromiso con la organización

Técnicas

- Excel y Word

De Gestión

- Explícito y muy expresivo al informar
- No redacta ni presenta informes.
- Constante innovación.



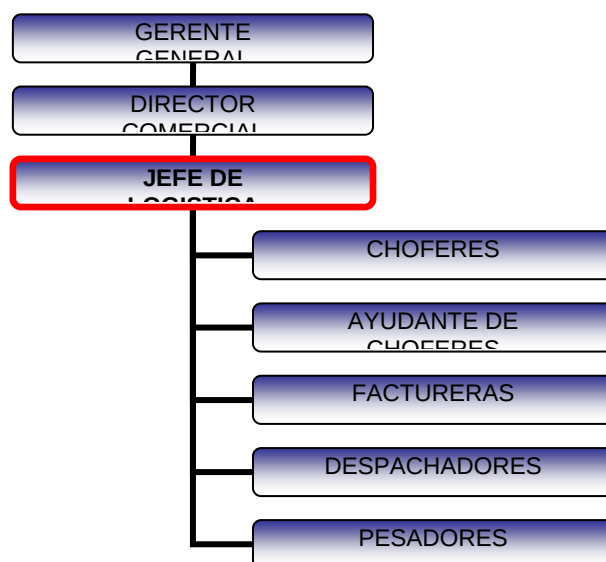
PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre:

Jefe de Logística

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título:

Estudios Universitarios Aprobados

Área:

Logística

Descripción/Funciones:

- Clasificar pedidos, para entregar a los pesadores y así llevar a su respectivo cliente.
- Organizar las rutas, para llevar un mejor servicio al cliente.
- Receptar las quejas de clientes por teléfono, para solucionar los problemas que se presenten.
- Revisar los pedidos
- Revisar el embalaje de la mercadería, para evitar el deterioro de las mismas.
- Revisar la limpieza del departamento de Logística, para cumplir con las normas de higiene.
- Suministrar papelería a facturación, para que ejecuten su trabajo.
- Realizar la limpieza de los vehículos, para que se encuentren aptos para el

transporte de la mercadería.

-Realizar la higiene personal, para que no exista contaminaciones.

-Controlar el ingreso y salida del personal, para que cumpla con todas las funciones dentro del horario.

-Apoyar al departamento de comercialización, para transportar los productos.

-Cumplir con las normas de calidad, dentro del departamento para cumplir con los objetivos de la empresa.

Cursos de Capacitación:

-Ventas

Conocimientos:

-Experiencia en otras empresas

-Conocimientos en ventas

-Conocimientos en relaciones humanas

-Conocer el proceso de despacho

Experiencia Laboral:

Un (1) año de experiencia en cargos similares

Jornada Laboral:

Por la mañana 6:00 a 14:00

Por la tarde 15:00 a 19:30

Sábados 6:00 a 15:00

Contactos Principales:

-Comercialización

-Gerente General

-Producción

-Distribuidores

Naturaleza o Propósito:

-Organizar los despachos y solucionar despachos.

-Revisar instrucciones sobre la marcha de la empresa.

-Apoyar al transporte de la mercadería.

-Para solucionar los problemas.

Competencias:

Psicológicas

-Requiere colaboración para desarrollar sus actividades laborales.

-Control frecuente de emociones

-Iniciativa

-Capacidad de liderazgo

-Pensamiento analítico y conceptual

-Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos

-Orientación de servicio al cliente.

-Compromiso con la organización

Técnicas

-Hojas electrónicas y planilla de cálculos.

De Gestión

-Explícito y muy expresivo al informar

-Creatividad.

-Habilidad para vencer obstáculos



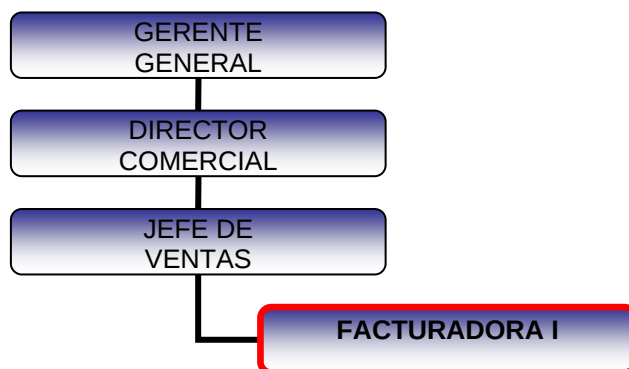
PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre:

Facturadora I

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título:

Estudiante Universitario

Área:

Logística

Descripción/Funciones:

- Ordenar las facturas para agilizar el proceso de entrega del producto.
- Revisar las facturas que estén completas y firmadas.
- Verificar facturas con el fin de evitar errores en despacho.

Cursos de Capacitación:

- Relaciones Humanas
- Contabilidad
- Atención al Cliente

Conocimientos:

- Conocimientos Matemáticos
- Conocimientos de Computación
- Conocimientos de Contabilidad

Experiencia Laboral:

Ninguna experiencia.

Jornada Laboral:			
Por la mañana	6:00	a	12:00
Por la tarde	15:00	a	19:00
Sábados	6:00	a	14:00

Contactos Principales:	Naturaleza o Propósito:
-Cartera	-Revisar las facturas.
-Bodega	-Pedidos.

Competencias:
<u>Psicológicas</u>
-Desarrollo individual de actividades.
-Análisis sistemático
-Iniciativa
-Capacidad de liderazgo
-Pensamiento analítico y conceptual
-Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos
-Orientación de servicio al cliente.
-Compromiso con la organización
<u>Técnicas</u>
-Hojas electrónicas y planilla de cálculos
<u>De Gestión</u>
-Comunicación con el Jefe inmediato.
-Capacidad para redactar y presentar informes
-Mínima participación en el desarrollo de la empresa.

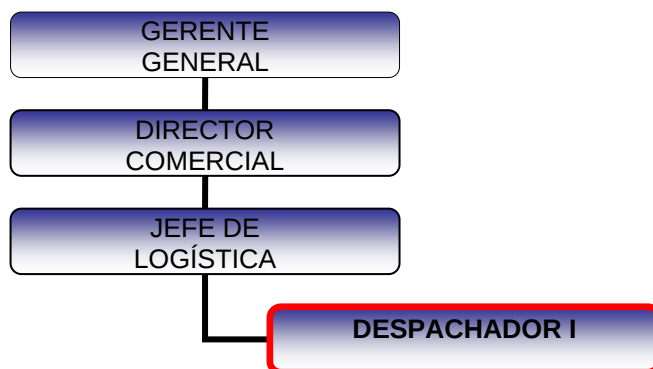


PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre: Despachador

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título: Estudios Secundarios Aprobados

Área: Logística

Descripción/Funciones:

- Cargar mercadería, para transportar el pedido
- Colocar en orden los productos.
- Recibir devoluciones.
- Revisar la fecha de vencimiento de los productos

Cursos de Capacitación:

- Relaciones Humanas

Conocimientos:

- Conocimientos Matemáticos.

Experiencia Laboral:

Tres (3) meses de experiencia en cargos similares

Jornada Laboral:

Por la mañana	6:00	a	13:30
Por la tarde	14:30	a	19:00
Sábados	6:00	a	15:00

Contactos Principales: -Jefe de Logística -Jefe de Bodega -Facturación -Telemercadeo -Jefe de Ventas	Naturaleza o Propósito: -Manera para realizar el trabajo. -Para que nos abastezca de los productos. -Pedidos -Pedidos -Pedidos
--	--

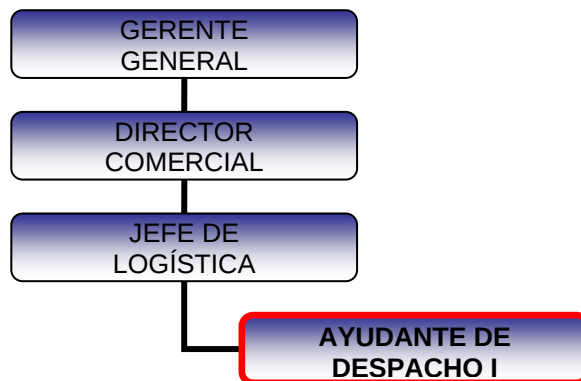
Competencias: <u>Psicológicas</u> -Requiere colaboración para desarrollar sus actividades laborales. -Control frecuente de emociones -Iniciativa -Mantiene la motivación de su grupo de trabajo pero no es reconocido como líder. -Pensamiento analítico y conceptual -Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos -Orientación de servicio al cliente. -Compromiso con la organización <u>Técnicas</u> - No utiliza ningún tipo de herramientas microinformáticas. <u>De Gestión</u> -Comunicación con su Jefe inmediato. -Capacidad para redactar y presentar informes -Mínima participación en el desarrollo de la empresa.



PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre:	Ayudante de Despacho
Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.	



PERFIL DEL PUESTO

Título:	Estudios Secundarios Aprobados												
Área:	Logística												
Descripción/Funciones: -Embarcar la mercadería a los camiones -Despachar los diferentes pedidos -Mantener el Área en buen estado -Colaborar y apoyar en el Área de despachos													
Cursos de Capacitación: -Ninguno													
Conocimientos: -Conocimientos Matemáticos													
Experiencia Laboral:													
Jornada Laboral: <table><tr><td>Por la mañana</td><td>6:00</td><td>a</td><td>12:00</td></tr><tr><td>Por la tarde</td><td>13:00</td><td>a</td><td>19:00</td></tr><tr><td>Sábados</td><td>6:00</td><td>a</td><td>15:00</td></tr></table>		Por la mañana	6:00	a	12:00	Por la tarde	13:00	a	19:00	Sábados	6:00	a	15:00
Por la mañana	6:00	a	12:00										
Por la tarde	13:00	a	19:00										
Sábados	6:00	a	15:00										

Contactos Principales: -Jefe de Área -RRHH -Logística -Chóferes	Naturaleza o Propósito: -Para coordinar las actividades. -Resolver algún inconveniente. -Para capacitación -Coordinar.
Competencias: <u>Psicológicas</u> -Requiere colaboración para desarrollar sus actividades laborales -Control frecuente de emociones -Análisis breve ante la generación de ideas -Capacidad de liderazgo -Pensamiento analítico y conceptual -Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos -Orientación de servicio al cliente. -Compromiso con la organización <u>Técnicas</u> -No utiliza ningún tipo de herramientas microinformáticas. <u>De Gestión</u> -Explícito y muy expresivo al informar -No redacta ni presenta informes. -Habilidad para vencer obstáculos	

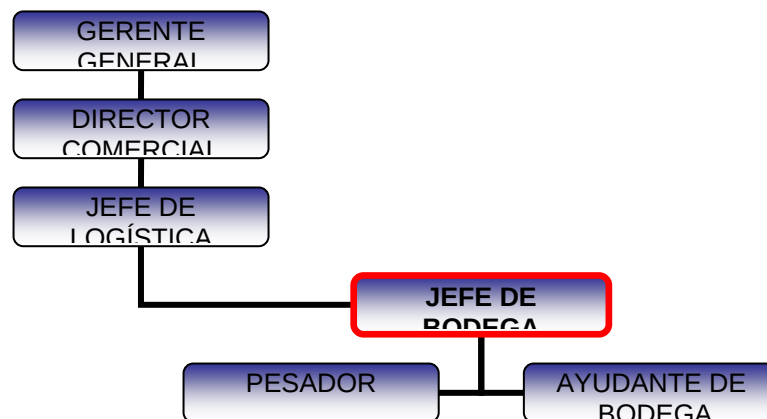


PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre: Jefe de Bodega

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título: Estudios Universitarios Aprobados

Área: Logística

Descripción/Funciones:

- Elaborar un inventario diario, para cuadrar bodega a través de esto conocer si existe stock o no.
- Elaborar una Hoja de pedidos, para el departamento de empaques, para producir según presentaciones.
- Rotar el producto, para que no mantener un sobrestock de productos.
- Receptar productos cárnicos para poder vender lo proyectado.
- Recibir productos de empaque
- Ingresar datos al sistema sobre lo que se recibió, para elaborar el Kardex respectivo.
- Revisar saldos, para llevar un control de bodega.
- Elaborar Notas de Crédito
- Recepción de pollos, para distribuir a los siguientes clientes.
- Controlar que la bodega se encuentre en perfecto estado para tener un buen funcionamiento dentro de la misma.
- Controlar la asistencia del ayudante para el cumplimiento de las normas de la empresa.

- Controlar la distribución de pollos, para garantizar el beneficio.
- Realizar los pedidos de pollos con anticipación.
- Receptar devoluciones de chóferes.
- Controlar que no exista un sobrestock de productos, para evitar daños y desperdicios.

Cursos de Capacitación:

- Control de Calidad en el CECAP
- ISO 9000
- Producción
- Inglés
- Computación

Conocimientos:

- Conocimientos en Contabilidad
- Conocimientos en Computación

Experiencia Laboral:

Dos (2) años de experiencia en cargos similares

Jornada Laboral:

Un Turno	6:00	a	19:00
Sábados	6:00	a	14:00

Contactos Principales:

- Pesadores
- Ayudante de bodega
- Jefe de empaques
- Chóferes y Ayudantes
- Gerente de ventas
- Dpto. Marketing.
- Facturación.

Naturaleza o Propósito:

- Revisar el proceso de los productos.
- Reemplaza al Jefe.
- Prepare el producto en la hoja con sus debidas presentaciones.
- Entrega correcta de mercadería.
- Pedir los productos necesarios.
- Indicar la variedad de los productos.
- Chequear y rectificar las facturas.

Competencias:

Psicológicas

- Requiere colaboración para desarrollar sus actividades laborales
- Control frecuente de sus emociones.
- Iniciativa
- Capacidad de liderazgo.
- Pensamiento analítico y conceptual
- Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos
- Orientación de servicio al cliente.
- Compromiso con la organización

Técnicas

- Hojas electrónicas y planilla de cálculos.

De Gestión

- Explícito y muy expresivo al informar
- Capacidad para redactar y presentar informes
- Habilidad para vencer obstáculos

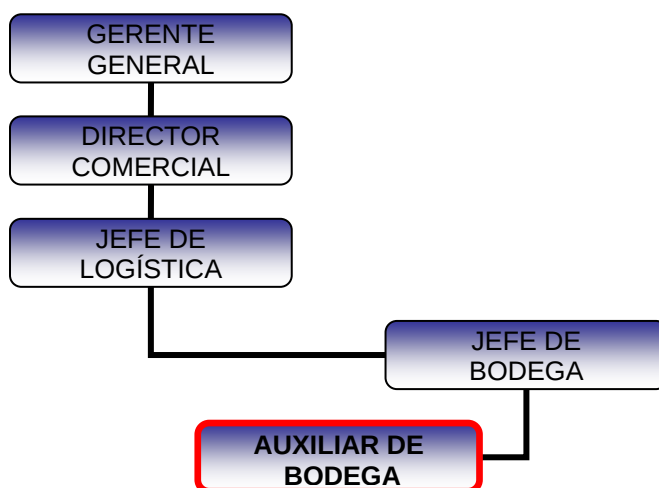


PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre: Auxiliar de Bodega

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título: Estudios Secundarios Aprobados

Área: Logística

Descripción/Funciones:

Clasificar los productos por peso
-Ordenar por fechas la rotación de productos
-Verificar abastecimiento total en bodega

Cursos de Capacitación:

-Ninguno

Conocimientos:

Conocimientos matemáticos

Experiencia Laboral:

Seis (6) meses de experiencia en cargos similares

Jornada Laboral:

Doble jornada laboral

Por la Mañana 7:30 a 13:30

Por la Tarde 13:30 a 19:00

Sábado 7:30 a 13:30

Contactos**Principales:**

- Despachos
- Empaques
- Semi terminado

- Carnes

Naturaleza o Propósito

Repesar

Recibir el producto

Verificar que el producto cumpla con todas las etapas de terminado

Controlar la calidad de las reses

Competencias:Psicológicas

- Requiere colaboración para desarrollar sus actividades laborales
- Control frecuente de sus emociones.
- Iniciativa
- Mantiene la motivación de su grupo de trabajo pero no es reconocido como líder.
- Pensamiento analítico y conceptual
- Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos
- Orientación de servicio al cliente.
- Compromiso con la organización

Técnicas

- Hojas de cálculo

De Gestión

- Explícito y muy expresivo al informar
- Capacidad para redactar y presentar informes
- Constante Innovación.

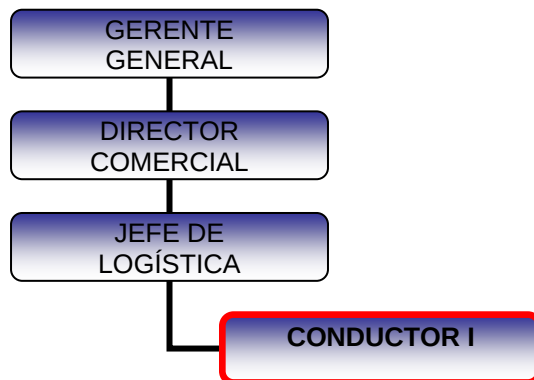


PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre: Conductor

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título: Estudios Secundarios Aprobados
Licencia de Conductor Profesional

Área: Logística

Descripción/Funciones:

- Cumplir con las disposiciones de su Jefe inmediato
- Conducir vehículos para transporte de carga
- Responder por el mantenimiento del vehículo
- Coser sacos, para sellar la mercadería.
- Cobrar a los clientes de las facturas pendientes.
- Cargar la mercadería para la entrega de la misma.

Cursos de Capacitación:

- Relaciones Humanas

Conocimientos:

- Conocimientos de manejo de vehículo

Experiencia Laboral:

Seis (6) años de experiencia en cargos similares

Jornada Laboral:

Lunes a Jueves 7:00 a 19:00

Viernes y Sábados Viaja 18:00

Contactos Principales:

- Clientes
- Compañeros.
- Facturación
- Cobranzas
- RR.HH

Naturaleza o Propósito:

- Entrega de mercadería.
- Comunicación y colaboración
- Entrega y verificación de facturas.
- Verificar los viáticos.
- Solucionar inconvenientes.

Competencias:

Psicológicas

- Requiere colaboración para desarrollar sus actividades laborales
- Control frecuente de emociones
- Iniciativa
- Capacidad de Liderazgo
- Pensamiento analítico y conceptual
- No presenta informes ejecutivos.
- Orientación de servicio al cliente.
- Compromiso con la organización

Técnicas

- No utiliza ningún tipo de herramientas microinformáticas.

Gestión

- Explícito y muy expresivo al informar
- No redacta ni presenta informes.
- Habilidad para vencer obstáculos

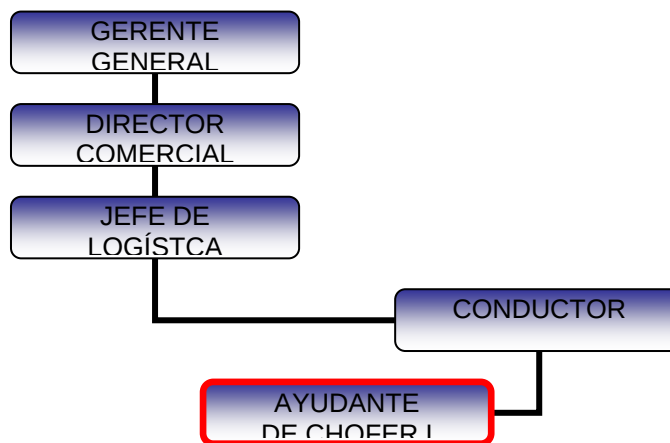


PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre: Ayudante de Chofer

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título: Estudios Secundarios Aprobados

Área: Logística

Descripción/Funciones:
-Cargar mercadería, para transportar el pedido

Cursos de Capacitación:
-Ninguno

Conocimientos:
-Conocimientos Básicos

Experiencia Laboral:
-Ninguna.

Jornada Laboral:
Un Turno 7:00 a 19:00
Sábados 7:00 a 17:00

Contactos Principales:

- Chofer
- Cliente

Naturaleza o Propósito:

- Transportar la mercadería a sus respectivos clientes.
- Entrega de mercadería.

Competencias:Psicológicas

- Requiere colaboración para desarrollar sus actividades laborales
- Control frecuente de emociones
- Iniciativa
- Mantiene la motivación de su grupo de trabajo pero no es reconocido como líder.
- Pensamiento analítico y conceptual
- Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos
- Orientación de servicio al cliente.
- Compromiso con la organización

Técnicas

- No utiliza ningún tipo de herramientas microinformáticas.

De Gestión

- Comunicación con el Jefe inmediato.
- Capacidad para redactar y presentar informes
- Constante Innovación.

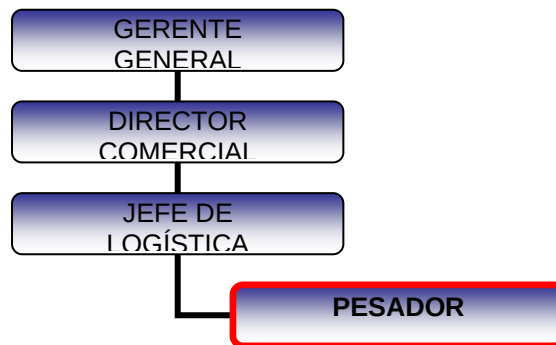


PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre: Pesador

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título: Estudios Secundarios Aprobados

Área: Logística

Descripción/Funciones:

Pesar el producto, para que sea embalado y entregado al cliente.

-Ensacar la mercadería

-Embalar el producto, para que sea repesado

Cursos de Capacitación:

-Relaciones Humanas

Conocimientos:

Conocimientos Matemáticos

Experiencia Laboral:

Ninguna

Jornada Laboral:

Doble jornada laboral

Trabaja a turno rotativo: Lunes a viernes

6:00 am a 19:00 pm ó 19:30 pm a 6:00 am

Sábado 6:00 a 14:00

Contactos Principales:

- Compañeros de trabajo
- Recursos Humanos
- Facturación
- Bodega
- Ayudante de despachos

Naturaleza o Propósito

Asuntos netamente laborales, constante colaboración.
Algún inconveniente como ser permisos, etc.
Verificación de pedidos
Revisión del estado del producto
Verificación del producto

Competencias:

Psicológicas

- Requiere colaboración para desarrollar sus actividades laborales
- Control frecuente de sus emociones.
- Iniciativa
- Mantiene la motivación de su grupo de trabajo pero no es reconocido como líder.
- Pensamiento analítico y conceptual
- No presenta informes ejecutivos.
- Orientación de servicio al cliente.
- Compromiso con la organización

Técnicas

- No utiliza ninguna herramienta microinformática

De Gestión

- Explícito y muy expresivo al informar
- No redacta ni presenta informes.
- Constante innovación.

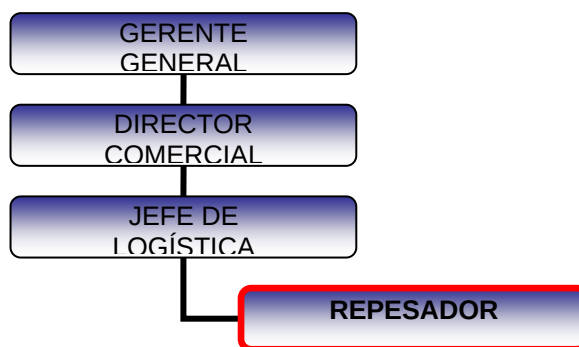


PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre: Repesador

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título: Estudios Secundarios Aprobados

Área: Logística

Descripción/Funciones:

- Transportar el producto al área de despacho, para verificar su peso.
- Repesar el producto
- Sacar la carga, poder despachar a los diferentes clientes.

Cursos de Capacitación:

-Ninguno

Conocimientos:

Conocimientos Básicos y Cálculos Matemáticos

Experiencia Laboral:

Ninguna

Jornada Laboral:

Doble jornada laboral

Por la Mañana 7:00 a 13:30

Por la Tarde 13:30 a 17:30

Sábado 7:00 a 16:00

Contactos Principales: -Áreas de Empaques -Bodega de productos terminados -Facturación	Naturaleza o Propósito Despachar el producto final Despachar el producto final Entrega de facturas
Competencias: <u>Psicológicas</u> -Requiere colaboración para desarrollar sus actividades laborales -Falta de control de sus emociones -Iniciativa -Mantiene la motivación de su grupo de trabajo pero no es reconocido como líder. -Pensamiento analítico y conceptual -Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos -Orientación de servicio al cliente. -Organizado. <u>Técnicas</u> -No utiliza ningún tipo de herramientas microinformáticas. <u>De Gestión</u> -Explícito y muy expresivo al informar -No redacta ni presenta informes. -Constante innovación.	



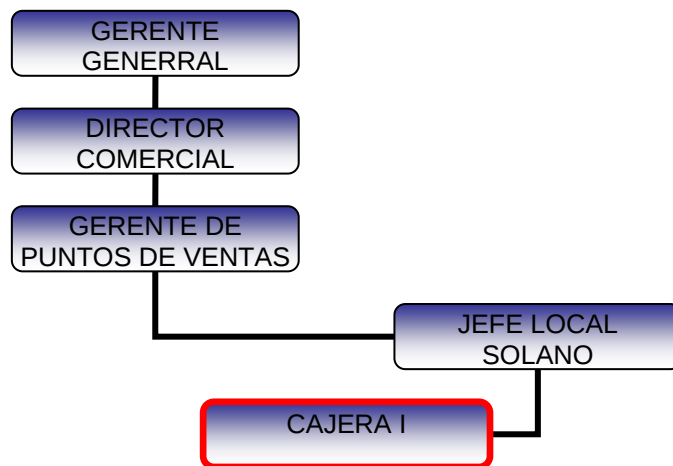
PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre:

Cajera

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título:

Estudios Secundarios Aprobados

Área:

Puntos de Venta

Descripción/Funciones:

Ingresar todas las facturas.

-Vender los productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Cursos de Capacitación:

-Relaciones Humanas

Conocimientos:

Computación, Atención al Cliente, Contabilidad.

Experiencia Laboral:

Cinco (5) años de experiencia en cargos similares

Jornada Laboral:

Doble jornada laboral

Por la Mañana 8:00 a 10:00
Por la Tarde 14:00 a 20:30
Sábado 14 :00 a 20:30

Contactos Principales:

-Clientes

Naturaleza o Propósito

Servicio al cliente
Realizar los cobros respectivos de los productos.

Competencias:

Psicológicas

- Desarrollo individual de actividades
- Control frecuente de sus emociones.
- Iniciativa
- Capacidad de liderazgo.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos
- Seguridad en sí mismo
- Organizado.

Técnicas

- Sistema de facturación.

De Gestión

- Explícito y muy expresivo al informar
- Capacidad para redactar y presentar informes
- Constante Innovación.



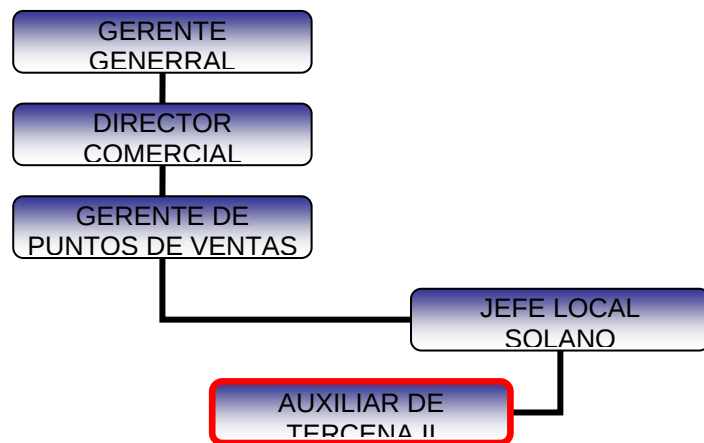
PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre:

Auxiliar de Tercena

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título:

Instrucción Básica Aprobada.

Área:

Tercena

Descripción/Funciones:

Atender al cliente

- Mantener la limpieza del local

- Pesar el producto, para venderlo

- Cortar el producto, dependiendo de los gustos y preferencias del cliente.

- Vender la mercadería, para satisfacer las necesidades del cliente

Cursos de Capacitación:

-Ninguno

Conocimientos:

Conocimientos Básicos

Experiencia Laboral:

Dos (2) años de experiencia en cargos similares

Jornada Laboral:

Doble jornada laboral

Por la Mañana 7:00 a 13:00

Por la Tarde 17:00 a 20:00

Sábado 10:30 a 20:00

Contactos Principales:

- Clientes
- Cajera

Naturaleza o Propósito

- Servicio al cliente
- Cobro de pedidos

Competencias:

Psicológicas

- Requiere colaboración para desarrollar sus actividades laborales
- Actitud motivadora
- Iniciativa
- Mantiene la motivación de su grupo de trabajo pero no es reconocido como líder.
- Pensamiento analítico y conceptual
- Capacidad de síntesis para presentar informes ejecutivos
- Orientación de servicio al cliente.
- Organizada.

Técnicas

- No utiliza ninguna herramienta microinformática

De Gestión

- Explícito y muy expresivo al informar
- No redacta ni presenta informes.
- Constante Innovación.

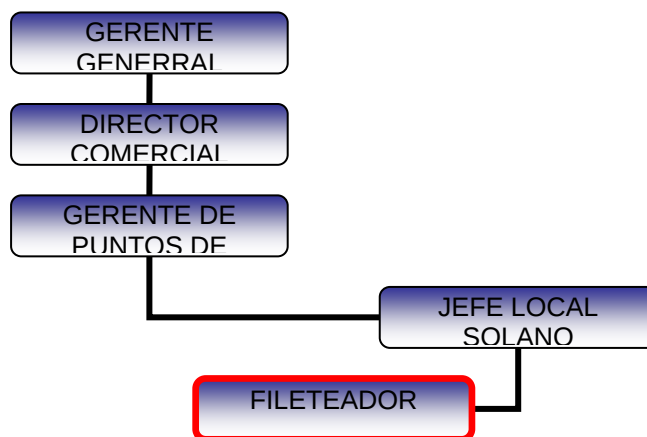


PERFIL DE COMPETENCIA

IDENTIFICACION:

Nombre: Fileteador

Actividad de la Empresa: Embutidos La Italiana se dedica a la elaboración y comercialización de productos cárnicos de óptima calidad para el mercado nacional.



PERFIL DEL PUESTO

Título: Instrucción Básica Aprobada.

Área: Tercena

Descripción/Funciones:

Recibir la carne para filetearla, para luego venderla
-Verificar el peso del producto
-Bajar del camión la carne
-Filetear la carne
-Vender

Cursos de Capacitación:

-Ninguno

Conocimientos:

Conocimientos Básicos

Experiencia Laboral:

Dos (2) años de experiencia en cargos similares.

Jornada Laboral:

Doble jornada laboral

Por la Mañana 7:30 a 13:00

Por la Tarde 16:00 a 20:30

Sábado 7:30 a 20:30

Contactos Principales:

-Gerente General

Naturaleza o Propósito

Resolución de inconvenientes

Competencias:Psicológicas

- Requiere colaboración para desarrollar sus actividades laborales
- Control frecuente de sus emociones.
- Iniciativa
- Mantiene la motivación de su grupo de trabajo pero no es reconocido como líder.
- Pensamiento analítico y conceptual
- No presenta informes ejecutivos.
- Orientación de servicio al cliente.
- Organizado

Técnicas

- No utiliza ninguna herramienta microinformática

De Gestión

- Explícito y muy expresivo al informar
- No redacta ni presenta informes.
- Constante Innovación.

CAPITULO 7:

7.1 Conclusiones y Recomendaciones

7.2 Bibliografía

7.3 Anexos

7.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La Gestión por Competencias es un modelo integral que contribuye a la gestión de RR.HH., con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la empresa y que le diferencia en su sector.
- Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de las funciones que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada organización en particular. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable, de forma tal que sea capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.
- En este trabajo se han presentado propuestas de distintos niveles de generalidad y de abstracción para una formación profesional basada en competencia laboral, sin haber pretendido abarcar todos los aspectos relevantes. El planteamiento se hace a partir de la dinámica de cambio en la empresa, punto de referencia obligatorio de un concepto como la competencia laboral que nace y se recrea a partir de la práctica productiva.
- Para tener éxito profesional, necesitamos algo más que actualizar nuestro conocimientos, también es imprescindible desarrollar nuestras competencias y mantenerlas alineadas a las necesidades del rol y del entorno organizacional, desde la integración de nuestra vida personal y profesional.
- Es necesario que el análisis de competencias requeridas incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el

trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que ésto determina la profundidad del aprendizaje.

- Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, niveles más elevados de habilidades requeridas, e inevitablemente niveles más altos de stress. El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requieren de una gestión de recursos humanos basado en competencias.
- La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con ésto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.
- El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función. Las palabras claves y las expresiones que se repiten constantemente en los diarios y revistas especializadas, en general coinciden en un punto: la tendencia a valorizar y potenciar a las personas, al ser humano. En la lista de las más nombradas están: · El capital intelectual · El capital humano · Talentos humanos

- Las competencias definidas en una organización deben estar dirigidas a: preservar sus valores, enfrentar los nuevos retos, mantener su capacidad de respuesta, así como sus parámetros de profesionalidad y excelencia
- Las sociedades actuales para lograr un mejor desempeño en la búsqueda de su desarrollo deben priorizar una mayor inversión en la formación de su capital intelectual para garantizar recursos humanos con las competencias profesionales que requiere la organización.
- Después de culminar esta investigación se pudo llegar a la conclusión de que es muy importante que la empresa logre poner en práctica este Manual Funcional por competencias, ya que esta herramienta permitirá dar respuesta a la problemática de Embutidos La Italiana, en cuanto al proceso de jerarquización de puestos.

7.2 BIBLIOGRAFÍA

- Fernández, Guadalupe. Metodología de evaluación de competencias directivas. Capital humano (España) (110) : 20-30, abril 1998.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Villamizar, Germán Alberto; impreso en Colombia; Lyly Solano Arévalo; septiembre del 2000; Quinta edición; 699 páginas.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Editorial McGraw- Hill Interamericana S.A, 1994.
- GAITO, Horacio, "Administración de Recursos Humanos con Access y Excel", Editorial Omicron System S. A., 2003.
- ALLES, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias casos", Editorial Gránica S.A., Buenos Aires, 2000.
- LANHAN, E., "Valuación de Puestos", Editorial Continental S.A., México, 1985.
- REYES P, Agustín, "Análisis de Puestos", Editorial Limusa S.A. , México.
- FERTONANI, Marco y Actis Grosso, Carlos, "Análisis y Valoración de tareas, Ediciones DEUSTO Tomo II, Italia, 1982.
- JAQUES, Elliot. "Evaluación de Personal". Madrid: editorial Index, 1974.
- BYARS.LL.L. y RUE, L. W."Administración de Recursos Humanos", México, Nueva editorial. Interamericana, 1983.
- ZERILLI, Andrea "Valoración de Puestos", Bilbao: Ediciones Deusto, 1989.

Internet:

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialab.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos22/competencia-laboral/competencia-laboral.shtml>
- http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_ops/pdf/mod1_2.pdf
- <http://www.conocimientosweb.net/portal/directorio-cat-144.html>
- <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a02.htm#aa>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/cargos-directivos/cargos-directivos.shtml>

ANEXOS

DISEÑO DE TESIS

DELIMITACION DEL TEMA:

Formulación de Manual Orgánico Funcional de Embutidos “La Italiana “ por competencias.

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TEMA:

El presente trabajo nos permitirá diseñar un Manual Funcional por competencias para la fábrica de embutidos “La Italiana” que pretenda facilitar y tecnificar la organización interna de la misma, de manera que nos permita ubicar al personal por niveles jerárquicos requerido con las competencias deseadas por la empresa.

En este marco de ideas se realiza esta investigación, en la Fábrica de Embutidos “La Italiana” que se estructuró de la siguiente manera:

El Problema, contiene el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación del problema.

Marco Teórico, se reseñan los antecedentes de la investigación, los antecedentes de la empresa y seguidamente se presentan las bases teóricas.

Marco Metodológico, se registra el tipo de investigación, la técnica de recolección de datos, los procedimientos para lograr los objetivos, así como las técnicas de análisis utilizadas en el tratamiento de la información.

Manual Funcional por competencias, se presenta el producto de esta investigación: El Manual Funcional de Embutidos “La Italiana” por competencias

Además este trabajo constituye para nosotros la culminación de un ciclo de vida estudiantil, la misma que a la vez no ha preparado para realizarnos profesionalmente, constituyéndose así en un logro personal.

IMPACTO

La implementación de este Manual Funcional por competencias pretende ubicar al personal por niveles jerárquicos requerido con las competencias requeridas por la Fábrica, además éste Manual será de gran importancia en

cuanto se refiere al Reclutamiento y Selección de Personal, puesto que permitirá contar con personal con un perfil adecuado que ocupe el cargo correspondiente y desempeñe la función para la cuál es apto, contribuyendo de esta manera al cumplimiento eficaz de los objetivos de la organización.

PROBLEMATIZACION

Este tema de investigación está relacionado con el aspecto administrativo organizacional de la Fábrica de Embutidos “La Italiana”; con sus políticas y procedimientos propios de manera que se adapten a su organización.

Para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es necesario considerar a los Recursos Humanos como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas puesto que la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Teniendo presente que competencia es la capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo, es importante un esfuerzo coordinado de todo el personal para lograr una administración efectiva y para que la organización alcance los objetivos deseados.

A pesar de conseguir un crecimiento constante a través del desempeño del personal durante varios años, Embutidos “La Italiana” no cuenta con un Manual Funcional por competencias que facilite una buena categorización de los diferentes puestos de trabajo

Ante esta irregular situación se plantea la necesidad de diseñar un Manual Funcional por competencias, el mismo que nos permitirá contar con un personal eficiente mejorando aún más su productividad, calidad, rentabilidad y competitividad

Problema principal:

- No se cuenta con un Manual Funcional por competencias

Problemas complementarios:

- No se encuentran bien definidos los Elementos Teóricos.
- La Empresa no se da a conocer en todos sus aspectos internos.
- No existe una adecuada Estructura Funcional.
- No se aplica un método correcto para la Valoración de Puestos.
- No se ha realizado un análisis competitivo que nos permite conocer cuan competente es un cargo de otro.
- No existe un Manual Funcional por competencias.

OBJETIVOS

General:

- Diseñar un Manual Funcional por competencias con el propósito de detallar la descripción de los cargos y la relación competente entre ellos, explicando la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

Específicos:

- Identificar las áreas que conforman la estructura jerárquica en la Fábrica de Embutidos “La Italiana”.
- Permitir un acceso directo, de todo el personal, a la información interna de la Empresa.
- Describir y analizar cada cargo para enumerar las tareas o funciones que lo conforman y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada, este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.
- Aplicar un método adecuado que nos permita valorar cada cargo para conocer el nivel jerárquico al que pertenece.
- Proponer los perfiles por competencias para el personal del área de comercialización.
- Elaborar un Manual Funcional por competencias que sea útil para la Empresa.

Marco Teórico

La estructura orgánica es uno de los aspectos más importantes de la Administración, porque facilita el mecanismo necesario para obtener los objetivos de la Empresa con el menor esfuerzo.

El propósito es de definir y distribuir funciones, responsabilidades y tareas para que puedan ser ejecutadas de la manera más eficaz y económica. Definir las áreas de autoridad y responsabilidad de las diferentes dependencias para facilitar el cumplimiento y desempeño de las actividades del personal que las realiza.

Se puede observar con frecuencia a Empresas que no mantienen estructuras de acuerdo a su crecimiento e incremento de responsabilidades, no se sigue un rumbo sistemático previamente trazado para canalizar las actividades, razón por la cual las decisiones pueden ser imprevistas, en ocasiones la distribución y definición de funciones se las realiza a gusto de los individuos que buscan un beneficio personal, para solucionar problemas de carácter interno, por lo que estos carecen de estabilidad y son motivo de

rectificaciones constantes y traslado de funciones de un lugar a otro sin otra razón aparente que la de satisfacer el deseo de cambiar. Situación que origina la necesidad de introducir reformas radicales y profundas, cambios estructurales que permitan el establecimiento de organismos suficientemente sólidos, tecnificados, dotados de capacidad jurídica y autonomía para el manejo de sus fondos y desarrollo de programas

Marco Conceptual

Definición de Manual de Cargos por competencias

Un manual de cargos es aquel que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación competente entre ellos, denotando la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

Objetivos del Manual

2. Fijar los lineamientos básicos para la elaboración de la Descripción y Perfil de Cargos que posee Embutidos “La Italiana”
3. Enumerar cada una de las tareas, funciones y/o actividades implicadas en cada cargo.
4. Establecer los requisitos necesarios para desempeñar cada uno de los cargos.
5. Dotar a la Fábrica de Embutidos “La Italiana” de una herramienta técnica que recopile todos los cargos vigentes en la empresa.

Ventajas del Manual

- a. Precisa las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades
- b. Evita duplicaciones y detecta omisiones.
- c. Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.

Definición de Competencias

Es el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional. (Consejo Federal de Cultura y Educación Argentina)

Gestión de Recursos Humanos por Competencia

La Gestión de recursos humanos basada en competencia laboral se incorpora en una Empresa como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado "holístico", incluye a los dos anteriores.

Definición de Cargo

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formar en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos.

La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico (por ejemplo, dirección, gerencia, supervisión, ejecución), el área en que está situado (departamento o división), a quién reporta (quién es su superior inmediato), a quién supervisa (cuales son sus subordinados directos) y cuáles son los cargos con que mantiene relaciones laterales. Chiavenato (1999)

Descripción de Cargos

Según Chiavenato (1999) la descripción del cargo es: Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades

Análisis de Cargos

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

Chiavenato (1990) define el análisis de cargos como "el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño."

Estructura del Análisis de Cargos

La estructura del análisis de cargos se refiere a cuatro aspectos o factores de especificaciones, que comprenden:

- a. Requisitos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.
- b. Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.
- c. Responsabilidades implícitas, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.

- d. Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones.

Modelos Teóricos de Descripción de Cargos

Existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores consultados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra.

Según Chiavenato (1999) la descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos:

- b. Intrínsecos: Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).
- c. Extrínsecos: Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes).

➤ Tomado de la dirección:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialab.htm>

Cuadro de variables

Variables de la investigación	Indicadores	Técnicas
1. La Empresa	1.1 Historia de la Empresa 1.2 Visión y Misión 1.3 Objetivos de la Empresa 1.4 Valores Empresariales 1.5 Descripción de la Empresa 1.6 Organigrama de la Empresa	Mediante el método de observación directa para conocer el Análisis Interno.
2. Estructura Funcional	2.1 Análisis y Descripción de cargos.	Aplicación del m cuestionario que nos permita describir y analizar cada uno de los cargos dentro de la Empresa.
3. Valoración de Puestos	3.1 Concepto 3.2 Análisis 3.3 Objeto del Análisis de Puestos 3.4 Identificación de Puestos 3.5 Quienes analizan puestos 3.6 Métodos de Valoración 3.7 Aplicación	Aplicación de un método para valorar cada cargo, a través del método de puntos.
4. Competencia	4.1 Definición 4.2 Tipos de Competencias 4.3 Enfoques de Competencias 4.5 Perfil de Competencias 4.6 Ventajas 4.7 Análisis Funcional 4.8 Ayuda del Análisis Funcional 4.9 Metodología y aplicación	A través del Análisis Funcional, se establecen las funciones desarrolladas en el contexto del ámbito ocupacional en el que se llevan a cabo, al mismo tiempo facilita la transferibilidad de dichas funciones a otros contextos laborales y evita que queden reducidas a un puesto específico.

ESQUEMA DE CONTENIDOS

CAPITULO 1: ELEMENTOS TEÓRICOS

1.1 Estructura Jerárquica

1.2 Niveles de Jerarquía

1.3 La comunicación en la Empresa

1.3.1 Comunicación Interna

1.3.2 Comunicación Externa

1.3.3 Canales de Comunicación

CAPITULO 2: ANÁLISIS INTERNO

2.1 Historia de la Empresa

2.2 Visión

2.3 Misión

2.4 Objetivos de la Empresa

2.5 Valores Empresariales

2.6 Descripción de la Empresa

2.7 Organigrama de la Empresa

CAPITULO 3: ESTRUCTURA FUNCIONAL

3.1 Análisis y Descripción de Cargos

3.1.1 Necesidad

3.1.2 Importancia

3.1.3 Definición de puesto

3.1.3.1 Descripción del puesto

3.1.3.2 Componentes

3.1.4 Análisis de Puesto

3.1.4.1 Definición

3.1.4.2 Estructura de Análisis de Puesto

3.1.4.2.1 Requisitos Intelectuales

3.1.4.2.2 Requisitos Físicos y mentales

3.1.4.2.3 Responsabilidad

3.1.4.2.4 Condiciones de Trabajo

3.1.5 Ventajas de Análisis de Puestos

3.1.6 Desventajas de Análisis de Puestos

3.1.7 Propósito del Análisis de Puestos

3.1.8 Métodos de Descripción y Análisis de Cargos

CAPITULO 4: VALORACIÓN DE PUESTOS

4.1 Concepto

4.2 Origen y Análisis

4.3 Objeto del Análisis de Puestos

4.4 Identificación de Puestos

4.5 Quienes analizan puestos

4.6 Métodos de Valoración

4.6.1 Método de Graduación

4.6.2 Método de Clasificación

4.6.3 Método de Puntuación

4.6.4 Método de Comparación de puntos

4.7 Aplicación

CAPITULO 5: COMPETENCIA

5.1 Definición

5.2 Tipos de Competencias

5.3 Enfoques de Competencias

5.4 Perfil de Competencia

5.5 Ventajas que obtiene un trabajador de la formación basada en competencias

5.6 Análisis Funcional

5.7 Cómo ayuda el Análisis Funcional en la formación de competencias

5.8 Metodología

5.9 Aplicación

CAPITULO 6: APLICACIÓN PRÁCTICA: ELABORACIÓN DEL MANUAL FUNCIONAL POR COMPETENCIAS

CAPITULO 7

7.1 Conclusiones y Recomendaciones

7.2 Cronograma de Actividades

7.3 Bibliografía

METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Para llevar a cabo el presente trabajo, nos basaremos en los siguientes métodos que se utilizarán para obtener la información de cada unidad en función de los objetivos de la investigación, el mismo que será aplicado a la área de comercialización:

La Observación Directa.- Es necesario observar si alguien está realizando su labor con el mejor esfuerzo y la mayor calidad, así como recolectar la información obtenida para analizar si es conveniente alguna mejora o cambio, sin embargo al no existir contacto directo con la persona que está trabajando, puede hacer que los datos no sean tan verídicos como se puede suponer.

Método de cuestionario.- Es importante pedirle a cada trabajador que llene un cuestionario donde especifique todas las características de su cargo, de manera que se consiga información útil para el análisis del mismo.

Consiguiendo de esta manera procesar los datos disponibles que nos permitirán elaborar el Manual Funcional por competencias que nos facilite la distribución correcta y jerarquización de los diferentes cargos.

RECURSOS

RECURSOS HUMANOS

- Contamos con el apoyo de nuestro tutor en el ramo que es el Ing. Jaime Vélez que nos va estar asesorando durante la realización del presente trabajo
- Lic. Vicente Córdova, director de aspectos metodológicos

RECURSOS MATERIALES

Para este trabajo utilizaremos un pequeño estudio equipado con una computadora, Internet, materiales y suministros de oficina.

Utilizaremos como base bibliográfica libros como: Enciclopedia de RR.HH., Administración de Recursos Humanos (Chavenato).

RECURSOS ECONOMICOS

Todo el proceso de la tesis tendrá como fuente de financiamiento que será de nuestros propios recursos, los mismos que serán dotados por los estudiantes participantes en este trabajo.

Cuadro de recursos utilizados

Materiales usados	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Hojas de papel A4	500	0.05	25
Cartuchos de tinta	1	15	15
Internet (Horas)	5	0.80	4
Cuaderno de 50 hojas	2	1	2
Carpetas	3	0.50	1.50
Total			47.50

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	TIEMPO					
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
1. Elaboración del diseño.	XX					
2. Presentación y aprobación del diseño	XX	XX				
3. Recolección y selección de la información.			XXX X			
4. Procesamiento y Correlación de los datos.				XXX X		
5. Elaboración o redacción preliminar del informe.					XXX X	
6. Conclusiones y Recomendaciones					XX	
7. Elaboración final del informe						XXX X
8. Autorización por parte del director para pasar a limpio y empastar el informe.						XX
9. Presentación y aprobación de la tesis.						XX

BIBLIOGRAFÍA

- Fernández, Guadalupe. Metodología de evaluación de competencias directivas. Capital humano (España) (110) : 20-30, abril 1998.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Villamizar, Germán Alberto; impreso en Colombia; Lyly Solano Arévalo; septiembre del 2000; Quinta edición; 699 páginas.
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos", Editorial McGraw- Hill Interamericana S.A, 1994.
- DE LUCAS, Ortueta Ramón, "Manual de Personal", Editorial Distresa S.A., México, 1983.
- ETTINGR, Karl E., "Administración de Personal", Centro Regional de Ayuda. Técnicas, México, 1961.
- LANHAN, E , "Valuación de Puestos", Editorial Continental S.A. , México, 1985.
- REYES P, Agustín, "Análisis de Puestos", Editorial Limusa S.A. , México.
- FERTONANI, Marco y Actis Grosso, Carlos, "Análisis y Valoración de tareas, Ediciones DEUSTO Tomo II, Italia, 1982.
- JAQUES, Elliot. "Evaluación de Personal". Madrid: editorial Index, 1974.
- BYARS.LL.L. y RUE, L. W."Administración de Recursos Humanos", México, Nueva editorial. Interamericana, 1983.
- ZERILLI, Andrea "Valoración de Puestos", Bilbao: Ediciones Deusto, 1989.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialab.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos22/competencia-laboral/competencia-laboral.shtml>
- http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_ops/pdf/mod1_2.pdf
- <http://www.conocimientosweb.net/portal/directorio-cat-144.html>
- <http://www.campus-oei.org/oeivirt/fp/03a02.htm#aa>
- <http://www.monografias.com/trabajos16/cargos-directivos/cargos-directivos.shtml>
- <http://www.sistema.itesm.mx/va/topicos/Sinteticos/Analiticos/Or95026.htm>



**PERSONAL DEL
AREA DE COMERCIALIZACIÓN**

VENTAS	
Jorge Vargas	Director Comercial
Felipe Vásquez	G. Ventas Nacional
Diego Ingarevalo	J. Ventas Local
Jorge Peralta	Vendedor 1
Daniel Zarate	Vendedor 2
Lennin Erraez	Vendedor 3
Juan Huiracocha	Vendedor 4
Paola Guadalupe	Telemercadeo
Karina Sarmiento	Recepción

CARTERA	
Germania Arévalo	Cobranzas
Lorena Vintimilla	J. de Cuentas
Alexandra Reiban	J. de Cuentas

DESPACHOS	
Marcelo Chimborazo	J. Logística
Teresa Cabrera	Facturadora 1
Sara González	Facturadora 2
Pablo Romero	Pesador
Eduardo Suárez	Repesador
Edwin Guillermo	Despachador 1
Jorge Maldonado	Despachador 2
Freddy Fernández	Despachador 3
Carlos Vicuña	Ayudante Despacho 1
Walter García	Ayudante Despacho 2
Eduardo Falcones	Ayudante Despacho 3

BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO	
Javier Rivera	Jefe Bodega
Manuel Paredes	Auxiliar Bodega

CONDUCTORES	
Franklin González	Cond. 1
Francisco Ortiz	Cond. 2
Marlon Hidalgo	Cond. 3
Carlos Esterilla	Cond. 4
Leonardo Pillaga	Cond. 5
Jorge Parra	Cond. 6
Walter Alvarado	Cond. 7
DELICATESSEN SOLANO	
Lilia Peña	Cajera 1
Diana Ojeda	Cajera 2
Mª Mercedes Paredes	Aux. Terc. 1

Verónica Pantoja	Aux. Terc. 2
Mercedes Falcones	Aux. Terc. 3
Raquel Sambrano	Aux. Terc. 4
Corina Macías	Aux. Terc. 5
Juana Aguilar	Aux. Terc. 6
Martha Huiracocha	Aux. Terc. 7
Ángel Belduma	Fileteador

DELICATESSEN FÁTIMA	
M ^a Lourdes Baculima	Cajera
Sandra Pantoja	Aux. Terc

DELICATESSEN FÁBRICA	
Patricia Peralta	Vendedora