

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL  
DE LAS AMÉRICAS**

**ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN RECURSOS  
HUMANOS**

**ANÁLISIS DEL MANUAL DE PUESTOS DE LA  
EMPRESA INNOVACIONES ESTRATÉGICAS JN S.A.  
EN EL I TRIMESTRE DEL 2018**

**GUISELLE ALEXANDRA LANFRANCO IZQUIERDO**

**SAN JOSÉ, ABRIL 2018**

## **Resumen Ejecutivo**

El presente proyecto de investigación fue realizado con la finalidad de realizar el rediseño del Manual de Puestos e implementar un Modelo de Gestión por Competencias de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A., con el fin de brindarle una herramienta tan importante para ayudarle a mejorar el desempeño y el bienestar de sus colaboradores.

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó el instrumento cuestionario para recolectar la información necesaria para conocer y analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa con respecto a los puestos de cada uno de sus trabajadores

Por consiguiente, se realizó la propuesta del Manual de Puestos con el Modelo de Gestión por Competencias, tomando en cuenta cada una de las posiciones que actualmente se tienen en la empresa, el nivel de responsabilidad y de supervisión ejercida.

Actualmente, la empresa cuenta con un total de 36 puestos, que al ser una población finita, cada uno de ellos se tomó en cuenta para realizar la investigación. Los siguientes aspectos fueron esenciales para realizar la propuesta: las responsabilidades, la jefatura inmediata, los departamentos de la empresa, las funciones desempeñadas, la estructura organizacional, las delimitaciones de sus labores, la información del desarrollo de las labores en el proceso de contratación y las variaciones en las funciones realizadas en la empresa.

Por último, se elaboran las conclusiones y recomendaciones de la investigación, que serán brindadas a la gerencia de la empresa para que realicen el estudio correspondiente con el fin de poder llevar a cabo la propuesta entregada con el objetivo de mejorar el desempeño y el bienestar de cada uno de los trabajadores de la organización.

## Índice General

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	1
Planteamiento del Problema.....	1
Objetivos de la Investigación .....	3
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos.....	3
Justificación.....	4
Antecedentes .....	5
Proyecciones.....	9
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	11
Manual de Puestos.....	11
Análisis de Puestos.....	12
Información para realizar un correcto análisis de puestos. ....	12
Actividades del puesto. ....	12
Comportamiento humano.....	12
Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares.....	13
Criterios de desempeño. ....	13
Contexto del puesto.....	13
Requerimientos humanos.....	13
Descripción y Especificación de Puestos .....	13
Descripción de puestos.....	13
Especificación de puestos.....	14
Parámetros de la descripción y especificación de puestos .....	14
Denominaciones del trabajo.....	14
Departamento y división donde se localiza el puesto de trabajo.....	14

Fecha del análisis .....	14
Nombre del titular y nombre del analista del puesto.....	15
Resumen u objetivo del puesto de trabajo.....	15
Supervisión recibida y ejercida .....	15
Funciones y responsabilidades .....	15
Requisitos del puesto de trabajo.....	15
Contexto del puesto de trabajo .....	16
Etapas del Análisis y Descripción de Puestos.....	16
Detección de las necesidades .....	16
Establecimiento de objetivos.....	16
Establecer responsabilidades.....	16
Inventario de puestos y organigrama.....	16
Establecer los métodos a utilizar .....	17
Determinar las fechas .....	17
Preparación de los materiales .....	17
Comunicación a la planilla.....	17
Recopilación de la información.....	17
Elaboración de análisis y la descripción.....	17
Seguimiento.....	17
Diseño de Puestos.....	18
Modelos de Diseño de Puestos.....	18
Modelo clásico .....	18
Aspectos del modelo clásico. ....	19
Modelo humanístico.....	19
Modelo situacional .....	20

Variedad.....	20
Autonomía.....	21
Significado de las tareas.....	21
Identidad con la tarea.....	22
Retroalimentación.....	22
Métodos para la Recolección de Datos Sobre Puestos.....	23
Observación.....	23
Observación directa.....	23
Cuestionario.....	23
Entrevista.....	23
Ventajas.....	24
Desventajas.....	24
Métodos mixtos.....	24
Análisis de puestos basado en las competencias.....	25
Etapas del sistema de gestión por competencias.....	27
Definir criterios de desempeño.....	27
Identificar una muestra.....	27
Recoger información.....	27
Análisis de información y definición de las competencias.....	27
Validar el modelo de competencias.....	27
Aplicar el modelo de competencias a los subsistemas de recursos humanos.....	28
Definición de competencia.....	28
Análisis de Puestos Basado en las Competencias.....	29
Razones para utilizar el análisis de puestos basado en las competencias.....	30
Clasificación de las Competencias.....	31

Motivación .....	31
Características .....	31
Concepto propio o concepto de uno mismo .....	31
Conocimiento .....	32
Habilidad .....	32
Intelectuales.....	32
Interpersonales .....	32
Adaptabilidad .....	32
Orientación a resultados .....	32
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>33</b>
Enfoque de la Investigación .....	33
<b>Enfoque cualitativo .....</b>	<b>33</b>
Diseño de la Investigación .....	33
Investigación descriptiva.....	34
Muestra de la Investigación.....	34
Población.....	34
Unidades de Análisis .....	35
Manual de puestos.....	35
Puestos de trabajo.....	35
Instrumentos Utilizados en la Investigación .....	35
Proceso para la Recolección de Datos.....	36
Fuentes primarias .....	36
Fuentes secundarias.....	36
Método de Análisis de la Investigación .....	37
Marco Situacional .....	38

Nombre de la empresa.....	38
Forma jurídica .....	38
Tipo de negocio.....	38
De acuerdo a su tamaño.....	38
Ubicación de la empresa.....	38
Historia de la empresa .....	39
Misión de la empresa.....	40
Visión .....	41
Valores de la empresa.....	41
Puntualidad.....	41
Calidad. ....	41
Comunicación.....	41
Responsabilidad. ....	41
Originalidad.....	41
Seguridad.....	42
Trabajo en equipo.....	42
Honestidad.....	42
Organigrama de la empresa.....	42
Factores Críticos de éxito.....	43
Ventas.....	43
Calidad. ....	43
Costo promedio de los insumos. ....	43
Control.....	43
Tasa de retención de clientes.....	43
Productividad del personal.....	44

Plazos de entrega .....	44
Imagen. ....	44
Análisis FODA .....	44
Fortalezas. ....	44
Oportunidades. ....	45
Debilidades.....	45
Amenazas. ....	45
Descripción actual de puestos .....	46
Gerente General.....	46
Gerente de producción.....	48
Operarios .....	49
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
Situación Actual .....	51
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>60</b>
Conclusiones de la Investigación .....	60
Recomendaciones de la Investigación.....	61
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>63</b>
Objetivos de la Propuesta .....	63
Objetivo general .....	63
Objetivos específicos.....	63
Estructura del Manual de Puestos .....	64
Naturaleza del puesto .....	64
Tareas. ....	64
Condiciones organizacionales y ambientales .....	64
Supervisión recibida.....	64

Supervisión ejercida.....	64
Responsabilidad por funciones.....	65
Por equipo y materiales.....	65
Condiciones de trabajo.....	65
Consecuencia del error.....	65
Competencias.....	65
Requisitos.....	65
Manual de Puestos de la Empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A.....	66
Gerente General.....	66
Secretaria.....	69
Limpieza.....	72
Jefatura de Logística.....	74
Encargado de Compras.....	77
Bodeguero.....	80
Mensajería Motorizada.....	82
Chofer.....	84
Jefatura de Producción.....	87
Inspector de Calidad.....	90
Operario.....	92
Patronaje, Tendido, Corte y Muestreo.....	94
Empaque.....	97
Encargado de Recursos Humanos.....	100
Jefatura de Diseño.....	103
Asistente de Diseño.....	106
Jefatura de Mercadeo y Ventas.....	109

Asistente de Mercadeo .....	112
Agente de Ventas .....	115
Diccionario de Competencias.....	118
Aplicación del Diccionario de Competencias .....	137
Método Utilizado para la Selección de las Competencias de Innovaciones Estratégicas JN S.A. .....	139
Comparación Entre el Manual de Puestos Desactualizado y el Rediseñado.....	140
Anexos.....	142
Anexo No. 1 Organigrama de Innovaciones Estratégicas JN S.A. ....	142
Anexo No. 2 Departamentos de la Empresa .....	142
Anexo No. 3 Conocimiento del Manual de Puestos.....	143
Anexo No. 4 Conocimiento de sus Funciones en el Puesto al Momento de Contratación .....	143
Anexo No. 5 Conocimiento de la Estructura Organizacional .....	144
Anexo No. 6 Delimitación de las Labores .....	144
Anexo No. 7 Cuestionario Realizado a los Colaboradores .....	145
Anexo No. 8 Cuestionario a Utilizar Para la Actualización de los Puestos Nuevos .....	146
Bibliografía.....	147

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **Planteamiento del Problema**

El manual de puestos es uno de los elementos más importantes que existen en una organización, pues alberga información esencial acerca de las labores desempeñadas por cada uno de los trabajadores de la misma, las habilidades y destrezas de la ocupación, los objetivos abarcados, los requisitos del ocupante del puesto, los conocimientos técnicos y específicos requisito de la persona a contratar y todas las funciones del puesto.

Es primordial que todas las compañías de hoy en día, ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes, cuenten con un manual de puestos, pues estos simplifican los procesos de reclutamiento y selección en el área de Recursos Humanos, debido a que al momento de contratar a los trabajadores para un puesto específico se conoce el perfil del puesto y todos los elementos de este, y con esta herramienta, a futuro, se podrán reclutar las personas apropiadas para dicho puesto sin dificultad.

La empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A., ubicada en San Francisco de Heredia, existe desde el año 1992, su objetivo es ofrecer artículos promocionales y textiles, además de servicios de impresión y bordado sobre los mismos, contempla la necesidad de contar con un manual de puestos y una estructura organizacional adecuados para reforzar y mejorar cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización con el objetivo de facilitar su desarrollo con innovación y compromiso por parte de cada uno de sus colaboradores.

De acuerdo con lo externado por el señor Carlos Verand, Gerente General de empresa, la principal problemática encontrada en esta organización radica en ser una empresa familiar que tuvo un crecimiento significativo sin una organización previa y definida, una estructura

organizacional obsoleta, pues las funciones de cada cargo no están bien definidas; hay poca coordinación entre cargos, deficiencia en identificar quién ejerce el liderazgo, el personal conoce los reglamentos y lineamientos, sin embargo los ignora, existe concentración solamente en la tarea asignada, lo cual causa que no se conozca el procedimiento completo y el resultado final del trabajo realizado, existe falta de comunicación entre los trabajadores, así como un manual de puestos obsoleto, por lo tanto hay poca claridad con las responsabilidades asignadas.

En este momento, la organización tiene un manual de puestos desactualizado, ya que no se encuentran todos los puestos existentes, así como un diseño inapropiado; por ello los empleados no pueden consultar y utilizar como guía, este manual fue dejado atrás y es el gerente quien dicta todas las funciones en el momento apropiado. Igualmente, el organigrama se encuentra obsoleto y no muestra claramente las delimitaciones de cada puesto y cómo están conformados los departamentos.

De acuerdo con lo analizado junto con el Gerente General, al no tener a un colaborador encargado en Recursos Humanos, no se cuenta con un organigrama y un manual de puestos claro y definido, por eso la empresa no tiene un personal idóneo, con la productividad debida, pues desconoce las funciones que debe realizar en su puesto; esto causa que no se adapte al ambiente laboral, lo cual se refleja en el desempeño de las funciones y las actividades realizadas, disminuye la eficiencia en todos los departamentos en general y tiene serias consecuencias en la administración de la empresa.

Es necesario implementar una reestructuración del manual de puestos acorde a la actualidad de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A., en el cual se mejore el organigrama y el manual de puestos, con el objetivo de optimizar el clima organizacional y el desarrollo de las funciones realizadas. La empresa se encuentra anuente a realizar las actualizaciones necesarias al manual de puestos y todos los elementos que lo conforman, debido al crecimiento que ha mantenido en los últimos años.

¿Cómo se da la reestructuración del manual de puestos de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A.?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general**

Analizar el actual manual de puestos para optimizar los recursos humanos de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A. en el I trimestre del 2018.

#### **Objetivos específicos**

Determinar el estado actual y el funcionamiento del manual de puestos de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A.

Identificar los diferentes puestos existentes en la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A.

Rediseñar el manual de puestos de la empresa Estratégicas JN S.A. con base en el Modelo de Gestión por Competencias.

Implementar y comunicar al personal acerca del nuevo manual de puestos de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A.

## **Justificación**

Hoy en día, para las empresas es fundamental disponer de una fuerza laboral altamente competitiva, que se encuentre debidamente identificada con sus funciones y responsabilidades, considerando al talento humano la herramienta fundamental y básica para cualquier organización. Es importante que el personal de la empresa cumpla con todos los requisitos para desempeñar su labor y para ello es necesario contar con un manual de puestos, en el cual se defina, tanto la descripción de tareas, como la especificación del puesto, el cual es esencial para cualquier organización.

El propósito de esta investigación consiste en dar a conocer cómo se encuentra actualmente el manual de puestos, para así brindar una propuesta a la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A., donde se perciba el mejoramiento en el clima laboral al contar con información clara para subsanar las inquietudes del personal sobre su puesto y sus responsabilidades.

Este proyecto de investigación le aporta a la sociedad empresarial el procedimiento idóneo de cómo realizar un manual de puestos para una compañía pequeña que tenga procesos de producción y ofrecimiento de servicios. Sirve como guía para los futuros empresarios que buscan empezar con una compañía y necesitan crear el manual de puestos necesario para un tipo de empresa similar.

La información recolectada a lo largo de la investigación será aplicada a la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A., con la meta de implementar el manual de puestos rediseñado y darle seguimiento y control, para que ayude a la organización a mejorar sus procedimientos y contribuya mejorar su productividad y la satisfacción personal y laboral de cada uno de sus colaboradores.

El presente proyecto está fundamentado en teoría ya existente relacionada con el tema de estudio. Hay gran cantidad de información acerca de la creación, estructura y factores que componen el manual de puestos. La teoría se complementa perfectamente con la puesta en práctica de la investigación en la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A.

El tema en estudio es completamente viable debido a que se cuenta con grandes cantidades de información de fácil acceso, lo cual posibilita la realización del mismo. Existen libros de escritores reconocidos a nivel mundial por sus enseñanzas, se cuenta con estudios de revistas y artículos del periódico con casos reales sobre el manual de puestos de diferentes empresas; que sirven de guía para desarrollar la parte teórica, complementándose así con la parte práctica de esta investigación.

### **Antecedentes**

Según Jiménez (2007), que cita a Peña Baztan, el puesto de trabajo engloba las actividades desarrolladas por los trabajadores, tal como los niveles de formación, la habilidad, la experiencia, las responsabilidades y esfuerzos que exige el trabajo a realizarse. El puesto es un punto de encuentro entre una posición jerárquica, geográfica y funcional, y las competencias que tienen las personas, su remuneración y su formación. El conjunto de actividades ejecutadas en el puesto de trabajo deben estar ligadas a los objetivos perseguidos por la organización, a las aptitudes, capacidades, conocimientos de la manera interna de funcionar y la manera externa de relacionarse (p. 50).

El manual de puestos está relacionado con el organigrama, que según Montalván (1999), se divide en tres áreas básicas en una pequeña empresa: área administrativa, área productiva y área de ventas y mercadotecnia. El área administrativa es en la que se maneja la empresa y tiene

que ver con el resto de áreas, ya que las coordina y distribuye las funciones. El área productiva es la que genera beneficio económico, ya que los productos realizados al venderse se convierten en ganancias. El área de ventas es la que se encarga de hacer llegar los productos a los clientes, por lo que es la imagen de la empresa, ya que tiene contacto directo con los clientes (pp. 21-23).

En el año 2006, la estudiante de Ingeniería Industrial Ana Jimena Ochoa Osorio para adquirir el título, realizó una investigación acerca del diseño del manual de puestos y funciones de la institución Intervida Guatemala, con el objetivo de diseñar e implementar el manual de puestos y funciones, elaborando el organigrama de cada área de la institución; asimismo, mostró el grado de autoridad de los distintos niveles jerárquicos, precisó las funciones de cada departamento para definir responsabilidades, estableció cuestionarios para recopilar los datos necesarios y obtuvo una base sólida de información acerca del recurso humano necesitado en la institución.

En dicha investigación se concluyó que con la creación del manual de puestos se cumplió con el requisito de poseer en forma escrita aspectos esenciales de la empresa; además, que los manuales de puestos son instrumentos valiosos, ya que contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización; se ha proporcionado el manual de puestos que será utilizado como una herramienta para desarrollar la valuación de puestos de trabajo con el propósito de mantener una base sólida para la administración de sueldos y que el desempeño del trabajador depende de una buena dirección, motivación y selección.

En el año 2008, los estudiantes Yurvis Hernández y Rodolfo Ledezma realizaron una investigación sobre el diseño de un manual de descripción y análisis de cargos para la empresa Licorería La Florida C.A. (LIFLORCA) de Venezuela para obtener el título de licenciados en Gerencia de Recursos Humanos, con el objetivo de diseñar un manual de descripción y análisis de cargos para la empresa Licorería La Florida C.A. (LIFLORCA), para ello describieron la estructura organizativa, determinaron los aspectos inherentes a cada cargo; asimismo,

describieron las actividades, el perfil del ocupante, las responsabilidades, condiciones de trabajo y elaboraron el manual para la empresa.

Se concluyó que la empresa no contaba con un manual de puestos, la mayoría de funciones eran solo para operarios sin la experiencia indispensable para realizar las tareas, existió un gran número de cargos con tareas rutinarias y no requerían de nivel intelectual ni experiencia, el ambiente de trabajo en el área de producción tenía condiciones ambientales particulares de acuerdo con las actividades que se llevaban a cabo y la mayoría de trabajadores manifestaron que el esfuerzo físico es medio, ya que debido a sus funciones, deben caminar, agacharse y ponerse de pie constantemente.

En el año 2012, la estudiante de Administración de Empresas en el Tecnológico de Costa Rica, Margareth Rodríguez Arce, con el fin de obtener el título de bachiller, realizó una investigación acerca de una propuesta de manual de puestos y procedimientos de gestión del capital humano para Coopebrisas R.L., empresa ubicada en Zarcero, con el objetivo de contribuir con el mejoramiento de la Gestión del Capital Humano de COOPEBRISAS R.L., propuso una herramienta de recolección de información para el diseño y actualización de puestos, elaboró un manual descriptivo de puestos y propuso los procedimientos de gestión de talento humano relacionados con los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

Se concluyó que en la empresa existía un documento solamente con las funciones, los colaboradores no conocían el manual de puestos, pero sí tenían claras sus funciones; algunos colaboradores no poseen la formación académica adecuada, no se conocen las líneas de autoridad, la cooperativa no cuenta con proceso de reclutamiento y elección, el proceso de reclutamiento es realizado por la gerencia; además, no poseen un sistema de evaluación del desempeño, los colaboradores en el área de producción no conocen un horario laboral definido y no tienen reglas de utilizar el equipo de protección.

En el año 2014, el estudiante Kevin Jiménez Guzmán del Tecnológico de Costa Rica, con el fin de obtener el grado de bachillerato en administración de empresas, realizó una investigación acerca de la implementación del manual descriptivo de puestos para La Gran Bodega de Frutas y Verduras, con el objetivo de establecer el manual de puestos en la empresa para orientar los procesos de gestión de talento humano de la organización; para ello realizó un análisis de la estructura organizacional actual, recolectando información sobre aspectos del puesto de trabajo necesarios para elaborar un manual de puestos y, a partir de esto, determinó si los colaboradores tienen conocimiento de las funciones, líneas de autoridad y responsabilidades que conlleva el puesto.

En este estudio se estableció que la empresa no cuenta con un organigrama, no existe un departamento de Recursos Humanos, no tiene un proceso formal de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, carece de un análisis FODA, se presenta mucha rotación de personal por la falta del proceso de reclutamiento y selección; además, no se tiene una línea de mando definida por lo que los trabajadores reciben órdenes de diferentes personas, los trabajadores no conocen el puesto en el que se desempeñan ni sus funciones y se implementó el manual descriptivo de puestos.

En el año 2017, el estudiante del Tecnológico de Costa Rica, Alejandro José Gutiérrez Solano con la finalidad de obtener el grado de bachillerato en administración de empresas, realizó una investigación sobre la actualización de perfiles del manual descriptivo de puestos de las gerencias de calidad, ingeniería de planta, manufactura, operaciones y reparación de vidrio de Vidriera Centroamericana S.A. (VICESA), con el objetivo de actualizar los manuales de puestos de la gerencia de calidad, gerencia ingeniería de planta, gerencia de manufactura, gerencia de operaciones y gerencia preparación de vidrio de Vidriera Centroamericana S.A. (VICESA) para ajustar los requerimientos actuales de cada puesto.

El objetivo se alcanza identificando los perfiles de puestos de las gerencias de calidad, gerencia de ingeniería de planta, gerencia de manufactura, gerencia de operaciones y gerencia de preparación de vidrio con base a la información presentada por el manual de puestos actual, encuestando a los ocupantes de los puestos, realizando cambios en los perfiles de puestos, actualizando las matrices de conocimiento de las gerencia de calidad, gerencia ingeniería de planta, gerencia de manufactura, gerencia de operaciones y gerencia preparación de vidrio y creando un procedimiento estructurado de actualización del manual de puestos.

La investigación concluyó en que hay necesidad de crear nuevas descripciones de algunos puestos, lo colaboradores de planta realizan un esfuerzo físico y mental muy elevado, existe la necesidad de canales de comunicación efectivos; el trabajo en equipo es un factor fundamental, existen diferentes formatos de manuales ya que se intentó actualizarlos anteriormente y ciertos puestos se ubican en la gerencia incorrecta, están vacíos o cuentan con formatos diferentes.

### **Proyecciones**

Al identificar los diferentes puestos existentes en la empresa, se conocerán a profundidad los puestos y las funciones que se desempeñan en cada uno de estos. En el análisis de los puestos se analiza el perfil del ocupante del puesto, los requisitos existentes, las aptitudes y las responsabilidades requeridas. Este examen se logra realizando diversas visitas de campo en las que se entrevistará a todos los trabajadores de cada departamento de la organización.

Para determinar el estado actual y el funcionamiento del manual de puestos de la empresa, se solicitará a la gerencia el documento que contiene el manual de puestos vigente que la organización posee, y con ayuda de las visitas de campo, los cuestionarios que se efectuarán y la observación, se determinará si dicho manual de puestos actual se encuentra actualizado y si se implementa correctamente a cada colaborador de la organización.

Se realizará la reestructuración del manual de puestos, basándose en los puestos actuales y las necesidades que tienen en la empresa con respecto a su personal y las acciones que debe realizar en cada departamento. Para realizar la reestructuración, se identificarán los puestos (nombre, a quién reporta, departamento al que pertenece y jefe inmediato), se hará una descripción genérica del puesto, se determinará su contenido (funciones cotidianas, funciones periódicas y funciones esporádicas), los requisitos de este (habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo) y se identificarán las relaciones internas y externas.

El rediseño se da con el objetivo de brindar a la empresa una guía para todos los colaboradores que les ayudará a entender su trabajo y ayuda a la empresa a contratar personas idóneas para el puesto en el que se desempeñarán. La organización necesita de la propuesta debido a que hubo una expansión reciente y necesitan del manual de puestos actualizado para lograr un mejoramiento y alcanzar la productividad deseada.

Este rediseño del manual de puestos se dará por medio del Modelo de Gestión por Competencias, que en los últimos años ha tomado mucha importancia en la construcción de dicho manual, por lo cual se tomará en cuenta para realizar la propuesta de la investigación.

## **CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA**

### **Manual de Puestos**

Una de las funciones más importantes del departamento de Recursos Humanos es realizar el análisis de cada uno de los puestos de la empresa, esto con el objetivo de facilitar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de las personas que trabajarán en la empresa en el futuro.

Para esto es necesario contar con un Manual de Puestos, este es un documento en el cual se puede consultar la descripción detallada del puesto, el perfil de la persona, la descripción de las competencias, las funciones que se ejecutan en el puesto, el nivel académico, la experiencia, la descripción de las competencias de los colaboradores de la empresa, entre otros. Este documento tiene el fin de ser utilizado como una guía para los trabajadores, para el conocimiento profundo de las implicaciones de su puesto.

Según Chiavenato (2000), el manual de puestos consiste en la descripción de las tareas, los deberes y las responsabilidades que se deben tomar en cuenta en el puesto en el cual se desempeñan los colaboradores de la empresa. En términos generales, se trata de realizar el inventario de los aspectos significativos de cada uno de los puestos que contienen las organizaciones (p. 331).

Para la investigación es esencial el conocer el concepto de puesto, que, según Chiavenato (2002) se refiere a la descripción de todas las actividades desempeñadas por los trabajadores, en un unificado. Es su base de aplicación en los quehaceres organizacionales. Desde el punto de vista de las personas, el puesto constituye una de las mayores fuentes de expectativas y motivación, ya que al ser parte de la organización siempre ocupan un puesto y tienen una

posición definida en el organigrama. Al formar parte del organigrama, también se define su nivel jerárquico, subordinación, subordinados y departamento en el que se localiza (p. 165).

### **Análisis de Puestos**

El análisis de puestos es el proceso en el que se proporciona información sobre las actividades que se llevan a cabo en la organización, como las funciones, la manera cómo se asignan las competencias y las responsabilidades y cómo se logran los objetivos y metas. Consiste en describir y registrar el objetivo del puesto, los cometidos y actividades, las condiciones en las cuales se desempeña el trabajo, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para llevarlo a cabo. El análisis de puestos tiene dos metas principales: la descripción y la especificación de los requisitos del puesto (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2010, p. 57).

#### **Información para realizar un correcto análisis de puestos.**

Según Dessler (1994), para realizar un correcto análisis de puestos, se debe extraer la siguiente información:

##### **Actividades del puesto.**

Incluye la información de las actividades específicas que se realizan en dicho puesto. Esta lista de actividades también indica cómo, por qué y cuándo los trabajadores desempeñan cada actividad.

##### **Comportamiento humano.**

Incorpora factores del comportamiento humano como el nivel de sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. Se obtiene información referente a las exigencias personales que requiere el puesto, como gasto de energía, caminar largas distancias, mantenerse sentado, entre otros.

**Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares.**

Incluye información acerca de los artículos fabricados, la materia prima que se procesa, el conocimiento necesario que se aplica y los servicios brindados.

**Criterios de desempeño.**

Incorpora información acerca de los criterios de desempeño como cantidad, calidad o tiempo dedicado al proceso, por medio de los cuales se evaluará el desempeño del trabajador en dicho puesto.

**Contexto del puesto.**

Comprende la información como las condiciones físicas y el horario de trabajo, así como en el contexto social y organizacional, como las personas con las que el trabajador debe interactuar normalmente. También se puede incluir información como los incentivos financieros y no financieros enlazados con el puesto.

**Requerimientos humanos.**

Se reúne información con los requerimientos humanos del puesto como el conocimiento o las habilidades que implican realizar el trabajo como educación, capacitación y experiencia laboral, así como los atributos personales que se requieren como las aptitudes, características físicas, personalidad e intereses (p. 77).

## **Descripción y Especificación de Puestos**

### **Descripción de puestos**

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), luego de realizar el análisis de los puestos, queda como resultado las descripciones del puesto y la especificación de los requisitos que se deben abarcar. En la descripción de puestos se genera una lista que contiene los aspectos relativos a lo que se hace, cómo se hace y por qué se hacen las acciones en el puesto (p. 65).

## **Especificación de puestos**

En las especificaciones se incluye una explicación detallada de los conocimientos, las habilidades, las aptitudes, necesarios para el puesto, así como también se incorpora el tipo de responsabilidad que se le asigna al trabajador (Dolan et al. 2007. p. 65).

## **Parámetros de la descripción y especificación de puestos**

Como mencionan Dolan et al (2007), es de suma importancia que la descripción y la especificación de puestos sean expuestas detalladamente, ya que así, las personas que acudan a ellos puedan entender claramente su contenido. Para lograr un correcto documento, se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros:

### **Denominaciones del trabajo**

Se refiere al grupo de puestos idénticos respecto a sus funciones más importantes. En la descripción del puesto se incluye el conjunto de funciones de los cuáles es responsable el trabajador. Se debe tener sumo cuidado con las denominaciones, ya que existen puestos en diferentes departamentos que pueden tener nombres iguales, sin embargo sus funciones son diferentes. Dado el caso en que las denominaciones de trabajo sean similares, se deberá tomar en cuenta el grado de superposición de las funciones.

### **Departamento y división donde se localiza el puesto de trabajo**

En este punto debe tomarse en cuenta el departamento o la división en la que se encuentra el puesto de trabajo.

### **Fecha del análisis**

Se toma en cuenta la fecha en la que se llevó a cabo el análisis del puesto de trabajo, el momento en el que se realizó la última actualización y cuándo deberá volver a efectuarse una actualización.

**Nombre del titular y nombre del analista del puesto**

Se utiliza mayormente para un mejor mantenimiento de los archivos. Sin embargo, si el objetivo es la evaluación del puesto, lo conveniente sería omitir el nombre del titular en el puesto, debido a que podría darse un sesgo inadecuado en las evaluaciones, ya que podría existir influencia por la persona que se encuentra en este.

**Resumen u objetivo del puesto de trabajo**

Consiste en elaborar un resumen de lo que trata el puesto, que puede ser utilizado para la asignación de puestos al momento de realizar un reclutamiento para contratar nuevos trabajadores y hacer el estudio de las remuneraciones salariales de cada puesto.

**Supervisión recibida y ejercida**

En el caso en el que se realicen tareas de supervisión, se deben describir detalladamente cada una de las funciones que requiere el puesto, también se debe tomar en cuenta si se establecen relaciones de dependencia entre puestos.

**Funciones y responsabilidades**

Establece las funciones y tareas que posibilitan un producto o servicio. Estas funciones están constituidas por una serie de tareas repetitivas y que no son triviales. Las funciones se deben priorizar en función de tiempo dedicado y su importancia, ya que una función podría tomar poca cantidad de tiempo y ser esencial en el proceso.

**Requisitos del puesto de trabajo**

En este apartado se describen la experiencia, educación, formación, acreditaciones, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para llevar a cabo en un puesto de trabajo. Con respecto al conocimiento, esto se refiere a lo que se sabe de información de una temática específica, lo cual en caso de aplicarse, ayudará a desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo. Las habilidades y aptitudes se refieren a la capacidad concreta de necesaria para llevar a cabo alguna actividad. Los requisitos deben ser la cualificación mínima para contratar a un nuevo trabajador.

**Contexto del puesto de trabajo**

Consiste en el entorno en el que se desempeña el puesto de trabajo, como por ejemplo si se debe estar de pie, en un escritorio o al aire libre. Es de suma importancia informar estos elementos al momento de realizar el proceso de reclutamiento (pp. 65-66).

**Etapas del Análisis y Descripción de Puestos**

A continuación se presentan los pasos a seguir para realizar un análisis y una descripción de puestos. Según Castaño (2005) las etapas son las siguientes:

**Detección de las necesidades**

Antes de realizar un análisis y descripción de puestos debe existir una necesidad que lleva a las empresas a tomar la decisión de crearlo, por lo que estas necesidades se deben analizar previamente y evaluar si es necesario realizar el análisis y la descripción de puestos.

**Establecimiento de objetivos**

Luego de haber identificado las necesidades, se deben puntualizar las metas y los objetivos que se desean alcanzar con la realización del análisis y descripción de puestos de trabajo.

**Establecer responsabilidades**

Es necesario incluir a las personas responsables del proyecto para que asuman las labores de coordinación y organización, y también dirijan a las personas que llevarán a cabo la elaboración del análisis y descripción de puestos.

**Inventario de puestos y organigrama**

Antes de realizar el análisis, es sumamente importante determinar la cantidad de puestos que se tienen en la empresa y las relaciones entre cada uno de ellos, esto se refiere al organigrama. El tipo de empresa determina el método utilizado para realizar el análisis.

**Establecer los métodos a utilizar**

Esto se da en relación con la cantidad de puestos y el tipo de empresa en el que se estaría llevando a cabo el proceso de realización del análisis de puestos.

**Determinar las fechas**

En este apartado se realiza la planificación completa con las fechas estimadas para el cumplimiento del proyecto y cada una de sus fases.

**Preparación de los materiales**

En esta etapa se preparan todos los materiales que se van a necesitar en el proyecto y para poder llevarlo a cabo, como por ejemplo los cuestionarios y entrevistas.

**Comunicación a la planilla**

Se debe comunicar a toda la planilla de la empresa que se realizará el proyecto y los objetivos perseguidos, para que los trabajadores colaboren con el proceso y no haya reticencias por parte de ellos.

**Recopilación de la información**

Se recoge y almacena toda la información obtenida por medio del método escogido, cuestionario o entrevista, esto se da con el objetivo de crear un borrador de la descripción de cada puesto de trabajo existente.

**Elaboración de análisis y la descripción**

En este paso se elabora el documento oficial del análisis y la descripción de cada uno de los puestos que tiene la empresa.

**Seguimiento**

Es muy importante realizar revisiones periódicas con el objetivo de detectar posibles cambios en el contenido del documento y realizar las actualizaciones correspondientes mientras pasa el tiempo (pp. 176-177).

## **Diseño de Puestos**

A continuación se realiza el diseño de los puestos, este es el apartado en el cual se incluyen las especificaciones de cada uno de estos, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos.

Según Chiavenato (2002), el diseño de puestos es un proceso en el cual se realiza la organización del trabajo mediante las tareas que se necesitan para llevar a cabo un puesto en específico. Con el diseño de los cargos se satisfacen los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, al igual que los requisitos personales de la persona que llevará a cabo el puesto. También se define el nivel de responsabilidad o de libertad del ocupante (p.167).

### **Modelos de Diseño de Puestos**

Existen tres modelos para el diseño de puestos, definidos por Chiavenato (2002): clásico, humanístico y situacional.

#### **Modelo clásico**

En su creación se utilizaron principios de racionalización del trabajo para hacer proyecciones de cargos, definir métodos estandarizados y realizar capacitaciones para que los trabajadores alcancen la mayor eficiencia posible, así como el ofrecimiento de incentivos salariales con el objetivo de garantizar el compromiso a los métodos del trabajo.

La definición de los métodos de trabajo se logra a partir de la división del trabajo y la fragmentación de las tareas realizadas. Con esto se estableció una separación entre la gerencia y

la producción. El gerente es el que da las órdenes y los obreros son los que ejecutan las tareas brindadas. En este modelo se le da un énfasis muy grande a la eficiencia.

### **Aspectos del modelo clásico.**

#### ***La persona como apéndice de la máquina.***

Se refiere a que es mucho más importante la tecnología que las personas. El diseño de puestos se enfoca exclusivamente en la tecnología y en los procesos de producción. Consiste en que las personas solamente son un recurso productivo.

#### ***Fragmentación del trabajo.***

Consiste en dividir el trabajo en subtareas y que una sola persona se encargue de dicha subtarea que sea sencilla y repetitiva. Se deben tener en cuenta los tiempos estándar y el ciclo de producción que se debe seguir. Esto se da para que en conjunto, el trabajo se realice de manera armoniosa y coordinada. Este método también se conoce como línea de producción

#### ***Énfasis en la eficiencia.***

Consiste en que cada uno de los trabajadores realiza sus funciones según el método, las reglas y procesos ya anteriormente establecidos. Se define el ritmo en el que se hace el trabajo y se mide a través de estudios de tiempo y movimiento. Cuando el trabajador consigue la mejor eficiencia, a este se le premia económicamente para que se mantenga motivado y continúe realizando su labor manteniendo el ritmo.

#### ***Permanencia.***

En el modelo clásico no se prevén cambios, esto quiere decir que la estabilidad y el mantenimiento del proceso productivo se dan a largo plazo.

### **Modelo humanístico**

También denominado modelo de relaciones humanas, originado por medio de un experimento llevado a cabo en la década de 1930. Consiste en dejar de lado el mecanicismo de la administración, sustituyendo la ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización

formal por la organización informal, el sistema de jefaturas por liderazgo, la motivación salarial por recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento grupal y el organigrama por el sociograma.

Con este modelo surgieron los conceptos de liderazgo, motivación, comunicación y los temas relacionados con los trabajadores y su supervisión. Este enfoque sustituyó el énfasis sobre las tareas y la estructura organizacional por el énfasis sobre las personas y los grupos sociales.

El modelo humanístico tiene como objetivo tratar de aumentar las interacciones entre las personas y los superiores, esto para satisfacer las necesidades individuales e incrementar la moral del personal de la empresa.

La tarea del gerente en este modelo es crear un ambiente armonioso, en el que los grupos de trabajo sean integrados, promover una atmósfera psicológica amigable y cooperativa, establecer intervalos de tiempo de descanso y de trabajo agradables y reducir la monotonía y lo tedioso de las tareas que se realizan en la organización.

El modelo se encuentra enfocado en el ambiente de trabajo en el cual se realizan las tareas y en las actividades ejecutadas el trabajador y que no están directamente relacionadas con el trabajo.

### **Modelo situacional**

Consiste en un enfoque más moderno, amplio y complejo, en el que se toma en cuenta las personas, la tarea y la estructura organizacional. Este depende de la adecuación del diseño de puestos a estas tres variables. Este modelo suele ser cambiante, con resultados relativos y situacionales, no fijos ni rutinarios. El modelo situacional se basa en el dinamismo y en el cambio continuo y en revisiones periódicas del puesto como responsabilidad básica del gerente.

Este modelo se encuentra basado en cinco dimensiones esenciales:

#### **Variedad.**

Se refiere al número y a las diversas habilidades que se exigen en el puesto. Esta variedad se da cuando en el puesto existen diferentes gamas de operaciones o la utilización de diferentes

herramientas o procedimientos para que el puesto no sea tan monótono ni tan repetitivo. La variedad consiste en usar las diversas habilidades y conocimientos que tiene el trabajador, diversos equipos y procedimientos y realizar varias tareas diferentes.

Cuando existe variedad en un puesto, se torna desafiante, ya que el trabajador debe ejecutar las tareas del puesto utilizando varias de sus habilidades y conocimientos para poder lograr ejecutarlas exitosamente. Un trabajo se vuelve monótono cuando el trabajador no puede hacer conversación con sus colegas, cuando sus tareas son rígidamente programadas por los superiores, cuando el área de trabajo se encuentra limitada y cuando los insumos dependen completamente de la gerencia de la empresa.

### **Autonomía.**

Consiste en el nivel de independencia, libertad y criterio personal que se le da al trabajador al momento de planear y ejecutar su trabajo, seleccionar su equipo de trabajo y el tipo de métodos o procedimientos utilizará para realizar sus tareas. La autonomía se encuentra estrechamente relacionada con la supervisión que se recibe de los superiores; a mayor autonomía, menor será el tiempo que se tomen los supervisores para realizar supervisiones directas y mayor será la autogestión de su trabajo. La autonomía brinda libertad de métodos, preparación de trabajo, intervalos de descanso y movilidad física ilimitada cuando se deja de depender de la gerencia o de otras personas.

### **Significado de las tareas.**

Consiste en la noción de independencia que existe entre los cargos de la organización y las contribuciones del trabajo realizado en general en los departamentos o de la organización en conjunto. El trabajador le toma mayor importancia a su trabajo cuando es consciente del significado de las tareas realizadas en su puesto. Cuando el puesto es significativo, el trabajador puede diferenciar la relevancia de cada una de las tareas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Cuando el ocupante del puesto solamente recibe órdenes, es muy probable que no sea consciente del significado de cada una de las tareas efectuadas, ya que no se le brinda ningún tipo de orientación sobre la finalidad de los objetivos y las metas fijadas en el trabajo. La significación de las tareas requiere realizar una explicación completa del trabajo, los objetivos,

las metas, su importancia, la independencia con los demás cargos de la empresa y del cliente interno y externo al cual se dirige el trabajo.

### **Identidad con la tarea.**

La identidad con la tarea se establece cuando en el montaje completo de un producto se realiza, tomando en cuenta cada una de las etapas del proceso, no solamente concentrándose en la etapa que el trabajador ejecuta. La identidad se relaciona con la posibilidad de la persona de efectuar un trabajo completo e identificar de una manera clara y precisa los resultados de sus actividades. La identidad con la tarea se rompe al momento de realizar cada una de las tareas fragmentadamente e ignorando para qué sirven, así como también cuando el ambiente se encuentra determinado por la gerencia o alguna otra persona.

### **Retroalimentación.**

La retroalimentación sucede cuando el trabajador recibe la información de retorno para evaluar su eficiencia en la producción de los resultados. Esta información se recibe cuando se está trabajando, esta revela su desempeño en el puesto. Dicha retroalimentación debe mostrarle al trabajador un resultado claro sobre cómo se está trabajando y los resultados obtenidos con su trabajo, para que el ocupante del puesto se realice una autoevaluación de su propio desempeño sin necesidad de acudir a un superior para que realice la evaluación periódica.

Estos cinco factores generan una satisfacción intrínseca a cada uno de los trabajadores que se deriva del cumplimiento de cada una de las tareas realizadas. Esta satisfacción permite a la persona utilizar sus habilidades y competencias personales al momento de efectuar sus tareas, que la persona ocupante del puesto tenga autonomía, independencia y autodirección para realizar sus tareas, que el trabajador ejecute acciones significativas que tengan sentido o razón de ser, que la persona tenga un nivel de responsabilidad sobre el éxito o fracaso de las tareas en función de sus esfuerzos y que las personas evalúen su propio desempeño mientras ejecuta sus tareas sin la intervención de terceros para evaluarlas (p. 168-174).

## **Métodos para la Recolección de Datos Sobre Puestos**

Según Dessler (1996), existen diferentes métodos de obtener información sobre el puesto, los más comunes son:

### **Observación**

#### **Observación directa.**

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable, ejemplo de estas ocupaciones pueden ser las líneas de ensamble, limpieza, mantenimiento, entre otros. Las características más significativas de este método consisten en que una o más personas obtengan la información acerca de los trabajadores, observando o registrando las tareas asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo, de lo cual se puede deducir que esta persona o grupo de ellas tienen una participación interactiva con los trabajadores.

### **Cuestionario**

Otro método eficaz de obtener información para el análisis del puesto es pedir a los empleados que respondan cuestionarios en los cuales describan los deberes y responsabilidades relacionadas con su empleo. La descripción y especificación de puesto se realiza solicitando al personal que responda las preguntas en forma individual, relacionadas con todas las indicaciones, su contenido y sus características.

La información recopilada, a través del cuestionario, se utilizará para obtener datos en el área de los deberes, tareas, propósito del puesto, distribución física, requisitos para realizar el trabajo (habilidades, educación, experiencia, exigencias físicas y mentales), el equipo y material que se utilizará, además de temas de interés especial en materia de salud y seguridad. El cuestionario debe ser preparado de manera que permita obtener respuestas concretas e información útil.

### **Entrevista**

Hay varios aspectos que deben tenerse en consideración cuando se realiza una entrevista, primero si se trabaja en un análisis de puesto, la persona que lo haga y el supervisor deben trabajar juntos para identificar a los trabajadores, estos deben saber más sobre el mismo, así como aquellos que podrían ser más objetivos en la descripción de sus deberes y responsabilidades.

Básicamente, consiste en la interacción entre el analista de cargo y el empleado, esta interacción permite la eliminación de dudas y desconfianza principalmente frente a empleados conflictivos.

Existen tres tipos de entrevistas, las entrevistas individuales, que se refiere a que es con cada empleado, entrevistas colectivas, con grupos de empleados que realizan el mismo trabajo y las entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento a fondo del puesto.

### **Ventajas.**

Los datos relativos a un puesto se obtienen de los empleados que los ocupan, que son quienes lo conocen mejor.

Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.

Este método es el que proporciona mayor rendimiento en el análisis.

Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

### **Desventajas.**

Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.

Puede generar confusión entre opiniones y hechos.

Se pierde demasiado tiempo y tiene un costo operativo elevado.

### **Métodos mixtos**

Es la combinación de dos o más métodos de análisis. La elección de estas combinaciones se hará según las necesidades de cada empresa como por ejemplo: tiempo, objetivo de la descripción, especificación del cargo y personal disponible para esta tarea (p. 79-83).

## **Análisis de puestos basado en las competencias**

Según Martínez y Martínez (2009) la capacitación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la competitividad de las empresas y fortalecer su cohesión organizacional, respondiendo así a desafíos que plantean la globalización y los cambios tecnológicos, los cuales exigen una adaptación permanente de los recursos humanos en los procesos productivos.

Asimismo, la gestión de la capacitación en las empresas se ha vuelto cada vez más compleja, debido a la variedad de tecnologías de producción, información y comunicación, los cambios en las formas de organización del trabajo, y la diversidad de la oferta de servicios formativos.

La capacitación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la competitividad de las empresas y fortalecer su cohesión organizacional, respondiendo, así, a desafíos que plantean la globalización y los cambios tecnológicos, los que exigen una adaptación permanente de los recursos humanos en los procesos productivos. Por otro lado, la gestión de la capacitación en las empresas es cada vez más compleja debido a la variedad de tecnologías de producción, información y comunicación, los cambios en las formas de organización del trabajo, y la diversidad de la oferta de servicios formativos.

En el proceso de contratación de cualquier persona trabajadora, las organizaciones deben desarrollar mecanismos idóneos que les permita saber si están reclutando al mejor personal y si este cuenta con las competencias laborales necesarias para desempeñarse adecuadamente en los puestos de trabajo.

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias, es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una mejor manera en la organización. Los objetivos que se planteen las organizaciones para implantar gestión por competencias deben responder a una necesidad de cambio originada por la visión y su estrategia e implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa, para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización (p. 5).

Según Dessler (2009), el sistema de gestión por competencias debe adaptarse a la cultura organizacional, al igual que la cultura deberá responder al sistema. No existe una única forma de gestionar los recursos humanos con base en competencias y gestionar los recursos humanos por competencias requiere esencialmente, que el foco de atención sea la organización, y no las personas propiamente como tal.

Esto se refiere a que los sistemas de gestión por competencias gestionan, en primer lugar, la capacidad de la organización, basándose esencialmente en las competencias distribuidas en las capas jerárquicas de ésta, luego en los grupos de trabajos, y en un último nivel, en las competencias existentes en el capital humano como tal, los alcances del sistema de gestión por competencias son omnidireccionales y abarcan a la totalidad de la organización.

Por lo tanto, se requiere del compromiso tanto de sus directivos, como el resto de las personas que trabajan en ella, para que su impacto sea el requerido planteado los cambios necesarios. Y por último, cabe señalar que la implantación de un sistema de gestión por competencias, representa una gran potencialidad para las empresas.

.

## **Etapas del sistema de gestión por competencias**

El sistema de gestión por competencias se opera a través de las siguientes seis etapas según Dessler:

### **Definir criterios de desempeño.**

Esta etapa consiste en establecer los criterios de eficiencia superior en el desempeño profesional de la tarea en estudio. Estos criterios, pueden incluir variables cuantitativas y/o cualitativas.

### **Identificar una muestra.**

Consiste básicamente, en identificar, con base en los criterios referidos, los grupos que servirán de modelo para establecer los niveles de cada competencia. Normalmente aquí, se identifican tres grupos de desempeño: superiores, promedio y mínimos.

### **Recoger información.**

Esta etapa consiste básicamente, en la aplicación de algún método de evaluación, para pesquisar aquellos comportamientos específicos, que las personas de desempeño superior realizan, para alcanzar esos resultados sobresalientes. El método generalmente recomendable, por su efectividad, es “La Entrevista de Eventos Conductuales” (más conocida por sus siglas como BEI), una técnica diseñada especialmente para este fin.

### **Análisis de información y definición de las competencias.**

Esta etapa consiste básicamente, en identificar qué características, o combinación de características, poseen las personas de desempeño superior, las cuales les permiten comportarse de tal manera. Se basa en una compleja técnica, denominada “Análisis Temático” y “CAVE” (*Content Analysis of Verbal Expression*, Principios del Análisis del Discurso). El resultado de la aplicación, de referidas técnicas es un “Diccionario de Competencias”.

### **Validar el modelo de competencias.**

Esta etapa consiste básicamente, en la realización de una segunda serie de BEI, con un nuevo grupo de personas. Con el fin de comprobar, si las competencias detectadas, efectivamente, se relacionan con una actuación superior en la tarea.

### **Aplicar el modelo de competencias a los subsistemas de recursos humanos.**

Esta etapa consiste básicamente, en aplicar el modelo de competencias, a los procesos de recursos humanos, considerando a su vez, el uso que se pretende dar a las competencias. Siguiendo esta perspectiva, se procede al diseño, de los procesos de recursos humanos por competencias, esto es: selección, capacitación y entrenamiento, desarrollo, evaluación del desempeño, planes de carrera y sucesión, y por último, remuneración.

### **Definición de competencia**

Como menciona Dessler (2009), se puede entender que el concepto de competencia se refiere a la capacidad de una persona para desempeñarse correctamente en un trabajo, en ambiente laboral favorable. La competencia es, entonces, una cualidad personal que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado. Es así como un individuo puede ser competente para realizar un trabajo y no para otro, o para trabajar en un ambiente laboral determinado y no en otro.

El ambiente laboral está constituido por las condiciones externas al trabajador que pueden influir en su desempeño, tales como la estructura de la organización, el entorno físico, el ambiente socio-laboral y las condiciones tecnológicas que enmarcan su trabajo. El trabajo contra el cual se mide si una persona es competente puede ser una profesión, un oficio, una ocupación, un puesto o, simplemente, una tarea específica.

La competencia de una persona se puede evaluar al observar su comportamiento en condiciones reales o simuladas de trabajo, y en tal caso se habla de la “competencia observada”. Alternativamente, la competencia se puede juzgar indirectamente midiendo los factores que determinan el comportamiento de la persona, y en este caso se habla de la “competencia inferida”.

Hay mayor certeza cuando se prueba la competencia de una persona con base en su comportamiento, sin embargo, esto implica identificar previamente cuáles son los comportamientos importantes en un trabajo, lo que puede ser más difícil que identificar los factores que auguran un desempeño laboral exitoso. En efecto, en un caso determinado los comportamientos deseados suelen ser bastante numerosos y no siempre es fácil probarlos en condiciones reales o simuladas de trabajo.

Por el contrario, la prueba de la competencia con base en los presencia de los factores que determinan el comportamiento deseado suele ser relativamente más fácil y rápida, aunque menos segura, ya que no siempre existe correlación entre lo que la persona “hace” y lo que “quiere y puede” hacer.

A menudo, la combinación de ambos enfoques, prueba directa de comportamientos y evaluación de los factores de competencia, permiten lograr un buen equilibrio entre el costo y la eficacia de los procesos para evaluar la competencia de las personas. Asimismo, el término “competencias” se suele usar para referirse indistintamente a los comportamientos deseados o a los factores que determinan dichos comportamientos. Es de suma importancia señalar que los comportamientos son visibles, pero no medibles, al contrario de los factores del comportamiento que no son visibles, pero son susceptibles de medición.

### **Análisis de Puestos Basado en las Competencias**

Como menciona Dessler (2009), el análisis de puestos basado en las competencias implica básicamente la redacción de descripciones de puestos a partir de competencias en lugar de obligaciones. Considera qué es lo que el empleado debe ser capaz de hacer, en lugar de una lista de obligaciones que debe desempeñar. Las competencias se definen como las características

demostrables de una persona que permiten el desempeño. Las competencias de puestos siempre son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo.

Es posible decir que el análisis de puestos basado en las competencias significa describir el puesto en términos de competencias conductuales medibles y observables, lo cual debe mostrar el trabajador que ocupa el puesto para desempeñar bien el trabajo. Esto difiere de la forma tradicional que describe el puesto en términos de obligaciones y responsabilidades. El análisis tradicional de puestos se enfoca en qué se logra, en cuanto a obligaciones y responsabilidades.

El análisis basado en las competencias se enfoca más en cómo el trabajador cumple los objetivos del puesto o desempeña en realidad el trabajo. Por lo tanto, el análisis tradicional de puestos se enfoca en el trabajo, mientras que el análisis basado en las competencias se orienta al trabajador, en específico en lo que es capaz de hacer.

### **Razones para utilizar el análisis de puestos basado en las competencias**

Existen tres razones para describir los puestos en términos de competencias en lugar de obligaciones según Dessler (2007):

Primero, las descripciones tradicionales de puestos pueden ser contraproducentes para los trabajadores, puede motivar la actitud de “ese no es mi trabajo”, encasillando al análisis de puestos basado en las competencias que se reúnen en una sesión de productividad, si la meta es un sistema de trabajo de alto desempeño.

La intención de tales sistemas consiste en animar a los empleados a trabajar con autonomía, autodirigidos y con múltiples habilidades para el logro de sus metas, motivados, organizando el trabajo en equipos, alentando a los miembros de los equipos a que roten con libertad de un puesto a otro, asignando mayor responsabilidad a los empleados en actividades como la supervisión diaria y organizando el trabajo en proyectos o procesos en los que las tareas se combinan.

Describir un puesto en términos de las competencias conductuales observables y medibles que un empleado tiene que mostrar para desempeñar bien un trabajo, es el objetivo fundamental de este sistema.

Segundo, es más estratégico describir el puesto en términos de las habilidades, los conocimientos y las competencias que el trabajador necesita. Por ejemplo, el énfasis estratégico de Canon en la miniaturización y la fabricación precisa implica que debe animar a algunos empleados a desarrollar su destreza en estas dos áreas estratégicamente cruciales.

Tercero, las habilidades, los conocimientos y las competencias medibles sustentan el proceso de administración del desempeño del patrón. Al igual que en Canon, el logro de las metas estratégicas de una empresa requiere que los empleados muestren ciertas habilidades y competencias. La administración del desempeño consiste en basar la capacitación, las evaluaciones y las retribuciones de los empleados en el fomento y el reforzamiento de las habilidades y las competencias que necesitan para alcanzar sus metas (p. 155-158).

### **Clasificación de las Competencias**

Mencionan Spencer y Spencer que existen cinco principales tipos de competencias, expuestas a continuación:

#### **Motivación**

Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. La motivación dirige, conlleva y selecciona el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

#### **Características**

Características físicas y respuestas consistentes situaciones o información.

#### **Concepto propio o concepto de uno mismo**

Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

**Conocimiento**

La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto.

**Habilidad**

La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental (Alles, 2005, p. 28).

Para la autora Claude Levy-Leboyer, las competencias se encuentran clasificadas de la siguiente manera:

**Intelectuales**

- Perspectiva estratégica
- Análisis y sentido común
- Planificación y organización

**Interpersonales**

- Dirigir colaboradores
- Persuasión
- Decisión
- Sensibilidad interpersonal
- Comunicación oral

**Adaptabilidad**

- Adaptación al medio

**Orientación a resultados**

- Energía e iniciativa
- Deseos de éxito
- Sensatez para los negocios

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **Enfoque de la Investigación**

De acuerdo con el tema propuesto, analizar el manual de puestos de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A., y los objetivos establecidos con que se pretende llevar a cabo la presente investigación, se aplicará el enfoque cualitativo, para lo cual se busca examinar los diferentes puestos, determinar el estado actual y el funcionamiento del manual de puestos de la empresa.

Dicha investigación conlleva a la interpretación que transforma y convierte el enfoque cualitativo en una serie de representaciones a manera de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Para el caso de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A., se diseñará una propuesta de reestructuración del manual de puestos, con la finalidad de mejorar la estructura organizacional y lograr cumplir los objetivos propuestos por la empresa.

### **Enfoque cualitativo**

Como lo demuestra Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (p.364).

### **Diseño de la Investigación**

“Una investigación es un proceso sistemático, formal, inteligente y controlado que busca la verdad por medio del método científico y que nace de un sentimiento de insatisfacción, ya sea vital o intelectual, cuyo producto es el conocimiento científico” (Barrantes, 2007, p. 36).

La investigación reúne conocimientos o datos de diversas fuentes y los simplifica con el fin de lograr nuevos conocimientos. Asimismo, pretende descubrir cosas nuevas que no hayan sido investigadas antes.

### **Investigación descriptiva**

Según Hernández et al (2014), la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p.119)

Este tipo de investigación pretende recopilar información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren.

En este tipo de investigación, el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir y cómo lograr la precisión de esa medición. Al mismo tiempo, debe identificar quiénes estarán incluidos en la medición.

### **Muestra de la Investigación**

#### **Población**

La población de estudio en esta investigación consiste en la totalidad de los trabajadores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A., que está constituida por 36 trabajadores y al ser una población pequeña, es finita, por lo cual se consultará en su totalidad. La población consta de cinco departamentos: el de gerencia, el de logística, el de mercadeo, el de diseño y el de producción.

## **Unidades de Análisis**

### **Manual de puestos**

El manual de puestos un documento formal elaborado por las empresas que sirve como guía para el personal, ya que contiene los puestos y las funciones de cada uno de los trabajadores de la empresa. Al igual contiene la descripción de cada puesto, el perfil y los indicadores de evaluación. Su implementación minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y aumenta la productividad individual y organizacional.

### **Puestos de trabajo**

En este apartado se desarrolla el concepto de los puestos de trabajo. Este consiste en el espacio de una persona dentro de una organización donde se desarrollan ciertas actividades que pueden ser remuneradas monetariamente o con especies. Las actividades realizadas de cada puesto de trabajo deben estar interrelacionadas para cumplir los objetivos planeados por la organización.

## **Instrumentos Utilizados en la Investigación**

Para el trabajo en estudio, el instrumento empleado fue el cuestionario. Este instrumento facilita la investigación debido a que permite mostrar los resultados que se obtienen con la información requerida para el análisis, la cual es recopilada de forma ordenada y lógica, con el propósito de lograr el objetivo deseado. Se aplicará a los trabajadores de la empresa un cuestionario, que consiste en preguntas abiertas y cerradas que dan paso a que la persona se explique con sus respuestas.

Según Hernández et al. (2014), este es: “Un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre variables que se tiene en mente” (p. 346).

## **Proceso para la Recolección de Datos**

### **Fuentes primarias**

En esta investigación, las fuentes primarias se refieren a las personas entrevistadas por medio del instrumento cuestionario, el cual va a brindar la información necesaria para el desarrollo del estudio.

De acuerdo con Hernández et al (2014) las fuentes primarias: “constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de literatura y proporcionan datos de primera mano” (p.67).

### **Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias a utilizar en el estudio comprenden libros, tesis nacionales e internacionales, periódicos e informes obtenidos de ciertas instituciones de renombre.

Según Hernández et al. (2014) las fuentes secundarias son: “listas, compilaciones y resúmenes de referencia publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados” (p.66).

## **Método de Análisis de la Investigación**

Para el análisis de datos de la investigación se utilizarán técnicas cualitativas, ya que se van a estudiar los datos brindados por los trabajadores de la organización, con la finalidad de conocer a fondo la problemática que tiene la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A. y así poder brindar una solución idónea. Esto se da localizando las unidades de análisis y asignándolas en categorías y códigos.

En un estudio cualitativo, los datos se codifican para adquirir un detalle más completo, eliminar información irrelevante y lograr mejor comprensión del material analizado. En el primer nivel de la codificación se codifican las unidades en categorías y en el segundo nivel se realiza una comparación de las categorías entre sí para luego agruparlas en temas y determinar posibles vinculaciones entre ellas (Hernández et al., 2015, p. 448).

Según Hernández et al (2015):

En la codificación cualitativa los códigos surgen de los datos (más precisamente, de los segmentos de datos): los datos van mostrándose y los “capturamos” en categorías. Usamos la codificación para comenzar a revelar significados potenciales y desarrollar ideas, conceptos e hipótesis; vamos comprendiendo lo que sucede con los datos (empezamos a generar un sentido de entendimiento respecto al planteamiento del problema) (p. 449).

Según Hernández et al (2015), “En la codificación cualitativa, las categorías son conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado” (p. 452).

## **Marco Situacional**

### **Nombre de la empresa**

Innovaciones Estratégicas JN S.A.

### **Forma jurídica**

Sociedad anónima, ya que posee responsabilidad limitada al patrimonio aportado y sus titulares participan en el capital social por medio de acciones o títulos.

### **Tipo de negocio**

Innovaciones estratégicas es una empresa manufacturera y comerciante debido a que fabrica todo tipo de textiles y adicional importada todo tipo de bienes con fines comerciales.

### **De acuerdo a su tamaño**

Innovaciones Estratégicas JN S.A. está catalogada como Microempresa debido a que en la actualidad cuenta con dos propietarios y 36 colaboradores en las diferentes áreas, sin embargo la mayoría está ubicado en el área de producción.

### **Ubicación de la empresa**

La empresa se encuentra ubicada estratégicamente en San Francisco de Heredia, cuenta con disponibilidad de mano de obra calificada, así como buenas posibilidades de subcontratación de servicios de maquila que requiere la empresa. La zona es de fácil acceso a las materias primas y derivados y se encuentra relativamente cerca de clientes potenciales.

## **Historia de la empresa**

La idea de negocio de Innovaciones Estratégicas JN S.A. nace con la finalidad de incursionar en el área textil en Costa Rica y suplir las necesidades personales de los propietarios, por lo cual se da inicio con una fábrica pequeña de confecciones de jackets, nace el año 1990 con la llegada de los socios, Sr. Orlando Lanfranco y Nelly Izquierdo a Costa Rica. Constituyéndose en la empresa Ferlane Centroamericana S.A.

Inicialmente los productos eran ofrecidos a tiendas, pero posteriormente, la empresa incursiona en el área de colegios, agencias de publicidad, empresas manufactureras, zonas francas etc.; el crecimiento paulatino y por las exigencias detectadas en el mercado, incursiona en la importación de productos promocionales los cuales se graban y ofrecen a diferentes tipos de mercados.

A inicios del 2010, la empresa Ferlane Centroamericana se desintegra por la separación de los socios fundadores y se crea la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A. continuando en el mercado con el mismo giro de negocio y manteniendo la marca original FERLANE.

Posteriormente, la organización incursiona en la confección de uniformes industriales como gabachas, camisas, pantalones, camisetas, gorras, maletines, bolsos, ropa deportiva, camisetas tipo polo y cuello redondo importado y nacional, gorras, ropa de vestir, etc. La empresa se encuentra en la posición de confeccionar la prenda que el cliente requiera por la calidad de personal y patronistas que posee.

El año 2013 la empresa adquiere maquinaria de calidad alemana para llevar a cabo impresiones de alta calidad en vinilos diversos con plotter de corte, espera seguir posicionándose con productos de primer nivel, variedad y excelencia en el servicio comercializando una gran gama de productos promocionales y afines.

La empresa al 2018 cuenta con 28 años de experiencia en el área textil con una amplia experiencia en diseño y confección de prendas, atención a organizaciones posicionadas en el mercado nacional; asimismo, se ha fortalecido y es reconocida como especialista en productos promocionales dirigidos a instituciones que desean incentivar a sus colaboradores con elaborados programas de incentivos, planificación de fechas especiales y programas de mercadeo con miras a lograr exitosamente los objetivos propuestos por las organizaciones a quienes ofrece

sus servicios; Innovaciones brinda adicionalmente servicios múltiples en el campo de publicidad creativa.

Los productos que se ofrecen al mercado, son elaborados con los más altos estándares de calidad, aunados a los mejores materiales, por tal motivo son productos de primer nivel.

Adicional, la empresa actualmente se dedica a la importación directa de artículos promocionales y algunos textiles, que mantiene permanentemente en inventario y pone a disposición de su clientela para entrega inmediata.

Las exigencias del mercado han llevado a la empresa hacia la especialización en Diseño Publicitario de alta calidad fresca e innovación. Abarcando servicios de Diseño Gráfico Publicitario para campañas de publicidad, material POP, boletería, diseño para imagen corporativa, diseño de logotipos, editorial, entre otros.

Integra todos los procesos: arte, creatividad e impresión, dentro de los productos de mayor movimiento actualmente se encuentran los artículos de oficina como lapiceros, tasas, relojes de reconocidas marcas, que incluyen logos impresos en la caratula, jarras térmicas, vasos, caramañolas, sets para oficina, magnéticos, adornos, llaveros, set de regalos, portafolios, libretas, agendas, con impresión digital, artículos en cuero, trofeos, medallas, recordatorios por años de servicio, placas para reconocimiento o de premiación, pines con baño de oro y afines.

El lema de la empresa es “DE LA IDEA A LO CONCRETO”

### **Misión de la empresa**

Ser una empresa que se desarrolle de manera confiable y segura, con una gestión que se anticipe y adapte al cambio, aspirando en todo momento a satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos promocionales y textiles de la más alta calidad, accesibles, flexibles, oportunos e innovadores en el campo de la publicidad creativa, teniendo siempre claro nuestro objetivo, ser siempre la primera opción de nuestros clientes.

**Visión**

“Ser una empresa líder en el área de publicidad y mercadeo, ofreciendo productos de excelente calidad anticipándonos a las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas de servicio”.

**Valores de la empresa****Puntualidad.**

Generar conciencia en los colaboradores sobre la importancia del respeto por los tiempos de llegada y salida del trabajo y sobre todo para con los clientes a la hora de presentar proyectos de publicidad, logos, artes, así como la hora y fechas de realizar las entregas de los productos solicitados.

**Calidad.**

Para innovaciones estratégicas la calidad y la excelencia de sus productos son su carta de presentación, por esta razón todos nuestros esfuerzos estarán dirigidos a cumplir con las exigencias de nuestros clientes que son nuestra razón de ser.

**Comunicación.**

La comunicación es un valor fundamental, ya que busca que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.

**Responsabilidad.**

La empresa se compromete con sus clientes a entregar bienes y servicios de calidad en los tiempos establecidos. Para con sus colaboradores brindar la estabilidad y buenas condiciones laborales. Por último concienciar el compromiso con el medio ambiente tomando las medidas pertinentes para ello.

**Originalidad.**

Innovaciones se caracteriza por buscar permanentemente la innovación en sus productos, tanto en los bienes y servicios como en las metodologías laborales y estratégicas

### **Seguridad.**

Generar confianza y satisfacción entre sus clientes satisfaciendo sus necesidades y deseos.

### **Trabajo en equipo.**

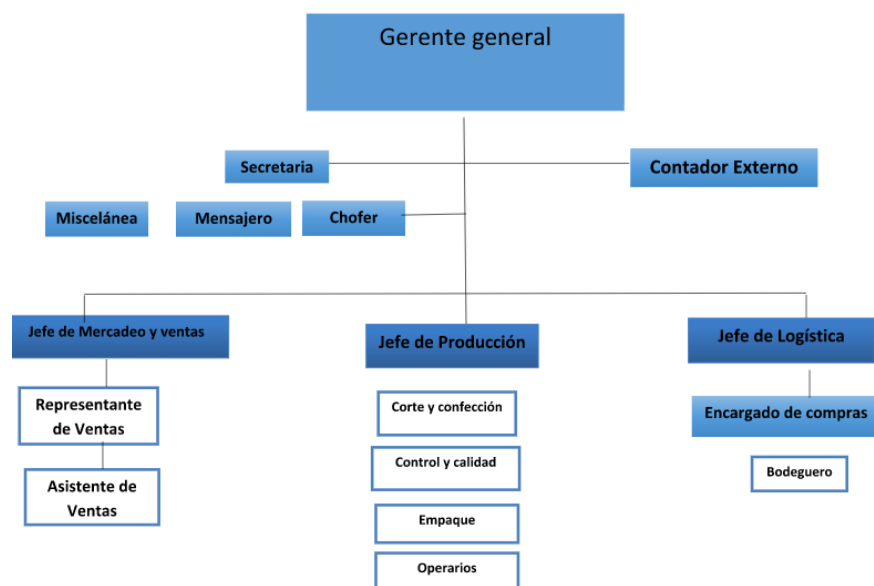
Integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral promoviendo mejores resultados gracias a un ambiente positivo fomentando la participación de los colaboradores en diversos ámbitos.

### **Honestidad.**

Valor fundamental orientado entre los miembros de la empresa y sobre todo hacia sus clientes promoviendo la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la organización.

## **Organigrama de la empresa**

Figura No. 1



Fuente: Innovaciones Estratégicas JN S.A.

## **Factores Críticos de éxito**

### **Ventas.**

Las ventas que la empresa logre para mantenerse en el mercado son sumamente importantes, la competencia se ha ido incrementando vertiginosamente y se ha visto mermada significativamente su presencia en el mercado. Por lo tanto, la organización debe poseer una excelente fuerza de ventas, capacitada, responsable, con actitud y excelencia en el servicio al cliente

### **Calidad.**

Como bien se menciona, la calidad no es negociable y ese es el lema de la empresa. Es el primer objetivo que debe perseguir y no descuidar ninguno de sus procedimientos en aras de controlar y buscar la mejora continua en sus procesos y en sus actividades diarias.

### **Costo promedio de los insumos.**

Es de vital importancia que la organización cuente con proveedores confiables y accesibles, que aparte de brindar calidad posea costos competitivos que permita a la empresa competir y posicionarse en el mercado.

### **Control.**

Como bien dicen los grandes pensadores de la calidad, lo que no se controla no se puede medir, lo que no se puede medir no se puede mejorar, por lo tanto parte del objetivo de la empresa es controlar los diferentes procesos de la empresa en busca de la excelencia, para ello es necesario motivar y capacitar al personal con el que cuenta, el mismo debe comprender que de sus quehaceres depende el cumplimiento de objetivos y el éxito de la organización; ello traerá como resultado la satisfacción por un trabajo bien ejecutado.

### **Tasa de retención de clientes.**

Factor indispensable a considerar por la empresa debido al alto índice en el ingreso de competidores potenciales al mercado, esto obliga a la empresa a elaborar estrategias que le permitan mantener a sus clientes fieles de manera indefinida.

**Productividad del personal.**

Este concepto es de vital importancia para este tipo de empresa debido a que esta debe estandarizar procesos eficientes y eficaces donde se aprovechen al máximo los diferentes recursos, como son materiales, insumos, mano de obra, maquinaria a disposición, Adicional la empresa debe velar sus procedimientos con metas de cero errores en producción.

**Plazos de entrega.**

El giro de la empresa hace que la mayoría de los clientes exijan cortos tiempos de entrega en la mayoría de sus órdenes de compra, la compañía debe velar por ofrecer la entrega de sus productos en tiempos que se acomoden a las necesidades de los clientes y dirija todos sus esfuerzos cumplir con las fechas de entrega pactadas.

**Imagen.**

Para Innovaciones Estratégicas JN S.A. es vital mantener una imagen de excelencia, dirigiendo sus esfuerzos en brindar calidad en todos sus productos, precio accesible, responsabilidad y compromiso en sus acciones. Esto le permitirá posicionarse, crecer y mantener una imagen sólida en el mercado.

**Análisis FODA****Fortalezas.**

Posicionados en el mercado.

Empresa productora.

Amplia experiencia.

Productos de calidad.

Tecnología de punta en impresión.

**Oportunidades.**

Crecimiento.

Posibilidad de importación de nuevos productos.

Gran número de agencias de publicidad como clientes actuales y posibles clientes.

Buenas opciones de financiamiento.

Amplio mercado para ofrecer los productos.

**Debilidades.**

Falta de capacitación.

Falta de personal.

Poco capital de trabajo.

Empresa familiar.

**Amenazas.**

Mucha competencia.

Crisis económica.

Nuevas tecnologías.

Cargas sociales excesivas.

Cierre de empresas que se van al extranjero por mano de obra barata.

## **Descripción actual de puestos**

Lamentablemente el manual de puestos no se encuentra actualizado, en este momento se ha contratado más personal y no existe la descripción de esos puestos, ni hay ningún jefe de recursos humanos ya que el cargo recae sobre el gerente general.

El siguiente manual de puestos fue el documento brindado por la empresa, que en este momento se encuentra desactualizado, ya que fue elaborado en el año 2004. Por motivos de ejemplificar, se toman los puestos más importantes del manual.

### **Gerente General.**

Encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la Empresa, a fin de garantizar con el apoyo de los equipos profesionales, la satisfacción del cliente y por ende, consolidar el crecimiento y posicionamiento del centro médico en el mercado. Es directamente responsable por la correcta dirección, organización, y control de los bienes y recursos que posee la Empresa.

Planea, ejecuta y dirige la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores nacionales e internacionales. Desarrolla las estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización. Se encarga del control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa.

#### ***Principales responsabilidades del cargo.***

Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.

Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.

Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.

Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.

Coordinar con el Ejecutivo de Venta y la Secretaria las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.

Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.

Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable, entre otros.

Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.

Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.

***Perfil del puesto.***

*Profesión:*

Administrador de Empresa o equivalentes.

*Especialización.*

En Gerencia Administrativa.

*Experiencia.*

2 a 4 años en cargos equivalentes.

Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control. Experiencia en manejo de personal de ventas.

Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.

### **Gerente de producción.**

Encargado de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas, garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.

#### ***Principales responsabilidades del cargo.***

Documentar lotes fabricados en el área

Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad industrial en la manufactura y acondicionamiento de los productos.

Garantizar los planes de producción y tiempos de entrega.

Disminuir y controlar las mermas de los procesos productivos realizados en la empresa.

Asegurar de la calidad de los productos.

Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas, y tecnología de la empresa.

Presentar reportes de tiempos de producción.

Mantener un clima laboral adecuado.

Planear y ejecutar nuevos proyectos de producción.

***Perfil del puesto.******Profesión.***

Ingeniero Industrial.

***Especialización.***

En producción.

***Experiencia.***

Mínimo 3 años en cargos equivalentes.

Información confidencial, valores, equipos, productos, instalaciones

Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.

**Operarios**

Encargados de confeccionar las prendas de vestir entre otros artículos que impliquen la realización y confección de un producto.

***Principales responsabilidades:***

Confeccionar las prendas en el material que se le entrega.

Utilizar las diferentes máquinas y utensilios de coser de diferentes tipos conforme a los procesos de confección.

Preparar y lubricar la maquinaria para mantenerla en buen estado.

***Perfil del puesto.****Profesión.*

Costurero.

*Especialización.*

En ropa deportiva y uniformes industriales.

*Experiencia.*

Mínimo 3 años en cargos equivalentes.

Primaria completa.

Certificado de estudios en corte y confección.

Aprobación de examen teórico práctico respectivo.

Responde sobre el desempeño de su trabajo, material y equipo que utiliza n el mismo.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **Situación Actual**

Los datos obtenidos a continuación fueron recolectados por medio del cuestionario entregado a cada uno de los trabajadores, al igual que por medio de una conversación inicial con el Gerente General de Innovaciones Estratégicas JN S.A.

Dicho cuestionario se compone de siete preguntas mixtas, con el objetivo de recolectar información esencial sobre la situación en la que se encuentra actualmente la empresa.

Es de suma importancia mencionar que la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A. ha estado trabajando de una manera empírica desde su apertura hace 28 años, según el Gerente General. Es por esto que no se encuentra bien distribuida en sus departamentos y en sus funciones, se ha estado trabajando conforme se ha ido exigiendo o necesitando en el momento de tener un alto volumen de pedidos.

Como primera parte se realizó la identificación de cada uno de los puestos y departamentos que existen en la empresa y las funciones que se desempeñan en cada uno de estos. En este momento la empresa cuenta con un departamento de gerencia, uno de diseño, uno de logística, uno de mercadeo, y el más extenso, que es el departamento de producción.

El departamento de gerencia cuenta con el gerente general que se encarga de dirigir la empresa, tomar las decisiones, planificar objetivos, del proceso de inducción, preparación y selección y contratación de los nuevos trabajadores. Aparte de encargarse de la gerencia de la empresa, también se dedica al área de diseño, en la que se encarga del diseño de los logotipos y dibujos para imprimir sobre los artículos promocionales. También se encarga del manejo de programas para el cálculo de materiales de impresión. Así como se encarga también de diseño,

tiene otras funciones no presentes en el contrato, como lo son empaque, arreglos de maquinaria y limpieza de las prendas confeccionadas, esto se da cuando hay altos volúmenes de pedidos.

Dentro del departamento de gerencia también se encuentra el gerente de compras, quien se encarga de las compras nacionales e internacionales de materia prima y artículos promocionales. Se encarga también de conseguir los proveedores necesarios para la obtención de materia prima, ya sea nacional o internacional. Sus funciones nunca han sido modificadas desde el momento en el cual se contrató para el puesto.

La gerencia también incluye al puesto de la secretaria, que es la persona encargada de la recepción de llamadas, de la confección de cotizaciones para los clientes y los cobros; se encarga también de realizar seguimiento a los clientes nuevos y antiguos de la empresa, esto llamándolos cada cierto tiempo y recordándoles que pueden contar con la empresa para cualquier clase de pedidos. Se encarga también de llevar una cuenta del inventario existente y dar seguimiento a las órdenes de compra. Sus funciones se modifican conforme a las necesidades que existen en ese momento.

El último puesto dentro del departamento gerencial es el de limpieza, en el que la trabajadora se encarga de mantener nítida toda la instalación en la empresa. Realiza el aseo por lo menos dos veces al día. Sus funciones se han visto modificadas cuando hay alto volumen de pedidos y se encarga también de la limpieza en los productos textiles y empaque.

Seguidamente, está el departamento de logística, en el que se encuentra el encargado de proveer recursos, se encarga de que todo el proceso de producción se realice correctamente, se asegura de que la distribución de los productos y la materia prima se realice exitosamente, así como también se encarga de medir el rendimiento en el área de producción y de la supervisión de

los equipos de trabajo. Sus funciones se han modificado al momento en el que la maquinaria deja de funcionar, por lo que tiene que acudir a la reparación de la misma.

En el área de logística se encuentra el chofer, él es quien se encarga de que la mercadería llegue a sus destinos de manera exitosa, también se encarga de ser transporte para los vendedores cuando tienen citas con clientes. Otra de sus tareas es realizar depósitos bancarios en dichas sucursales. Sus funciones no se han modificado desde el momento en que fue contratado.

Existe también dentro de este departamento el puesto de mensajero, este se encarga de entregar mercadería a clientes y recoger la materia prima de los proveedores. Sus funciones no han sido modificadas, desde el momento en el que se realizó su contratación.

Dentro de este departamento se encuentra el bodeguero, este es el encargado de mantener la bodega de materia prima y producto terminado en buen estado, se encarga también de realizar los informes de inventario y verificar qué materia prima está faltando o sobrando. Las funciones que realiza en la empresa nunca han sido modificadas desde el primer día de trabajo.

En el departamento de mercadeo se encuentra la jefa de mercadeo, ella es la encargada de cada uno de los vendedores, también tiene a cargo realizar las promociones de la empresa. Asimismo, realiza visitas a algunos de los clientes y clientes potenciales. También se encarga de guiar al asistente de mercadeo en la ejecución del planeamiento de mercadeo. Hasta el momento sus funciones no han sido modificadas.

En este departamento se encuentra también la asistente de mercadeo, quien es la persona que realiza la publicidad y manejo en las redes sociales y página web de la empresa. Elabora los *banners* y *flyers* publicitarios, así como también lleva a cabo la planeación de mercadeo. Sus

funciones han sido modificadas cuando es necesario y además, ha realizado es el diseño de algunos logotipos para impresión.

En dicho departamento hay cuatro representantes de ventas, que se encargan de visitar clientes, darle a cada uno un trato personalizado, pasar las respectivas órdenes de compra a la secretaría para que se realicen las cotizaciones, darle seguimiento a clientes y completar las ventas. En el caso de los representantes de ventas, solamente a una de ellos se le han cambiado sus funciones, y dicha variación consiste en alistar los pedidos, cuando hay alto volumen de pedidos.

En el departamento de diseño se encuentran las funciones de diseño que realiza el gerente general, aparte de las funciones normales, el asistente de diseño, es la persona encargada de preparar el *poliflex* de impresión para ser planchado y también preparar la maquinaria y verificar que el proceso de impresión se realice de manera correcta. Por el momento, desde su contratación, sus funciones no han sufrido de algún tipo de modificación.

Por último, en el departamento de producción, se encuentra el jefe de producción, encargado de planificar y programar la producción, establecer los materiales requeridos según las órdenes de compra, establecer los tiempos de cada uno de los procesos para poder respetar las fechas de entrega. En el caso del jefe de producción, sí se ha n realizado modificaciones en sus funciones, pues si en algún momento hay grandes volúmenes de pedidos, se encarga también de tender, trazar y cortar tela para enviar a confección.

En este departamento hay dos personas encargadas del corte y confección, esto consiste en tender la tela, trazarla y cortarla para enviar a maquila. También se encargan de ordenar las piezas antes de enviarlas a confección. Ninguna de ellas ha presentado cambios en sus funciones desde el momento en el que fueron contratadas.

Se tiene en dicho departamento una cantidad total de doce personas en el puesto de operarios. Dos de ellos se encargan solamente de la confección de jackets, ocho confeccionan prendas de todo tipo, una persona solo confecciona jackets y buzos y una persona se encarga de realizar ropa ejecutiva y realizar los tallajes correspondientes a las personas que van a vestir las prendas.

En este departamento es donde más se presentan las variaciones de sus funciones, al igual que con los demás departamentos, cuando hay alto volumen de pedidos, aparte de la confección también realizan la limpieza y el planchado de las prendas. A pocos trabajadores de este departamento se les ha ordenado la reparación de la maquinaria y el empaque de las prendas ya terminadas. Uno de los colaboradores tiene la función de la supervisión de la planta cuando es requerido. A uno de los trabajadores se le ordena ciertas veces estar en el departamento de diseño ayudando a preparar el poliflex de impresión.

En el departamento de producción también se encuentran cuatro trabajadores encargados del área de control de calidad, en la que deben revisar cada una de las prendas confeccionadas y los productos promocionales ya terminados. Si se encuentran errores en alguno de los productos, se devuelven a producción para reparaciones. Normalmente sus funciones son cortar hebras de las prendas, revisar costuras, revisar las piezas de tela trazadas para enviar a maquila y asegurarse que los productos promocionales se encuentren en buen estado.

Las funciones de los trabajadores también han sido modificadas cuando hay grandes volúmenes de producción. Se les ordena realizar el planchado y el empaque de las prendas. En pocas ocasiones se les envía a reparar todo tipo de maquinaria. Dos de los colaboradores solamente se encargaban de la calidad de las prendas textiles; sin embargo, poco a poco, al agregar los productos promocionales a la cartera de productos, se les encargó también el control de calidad de estos.

Cuadro No. 1

## Departamentos

Departamento	Valor absoluto (colaboradores)	Valor relativo (porcentaje)
Gerencia	4	11.11%
Logística	4	11.11%
Mercadeo	6	16.67%
Diseño	1	2.78%
Producción	21	58.33%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

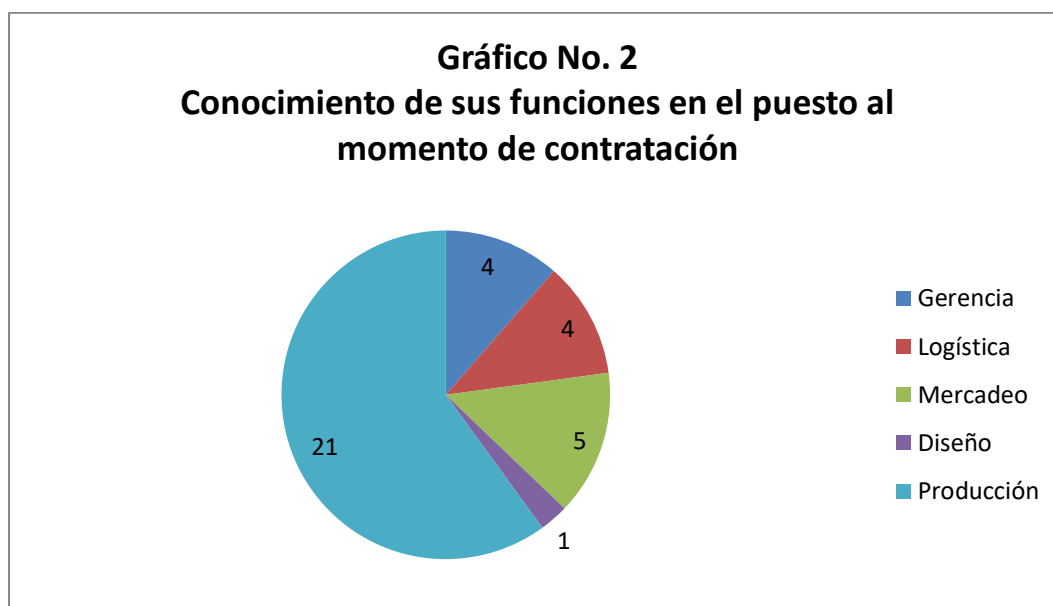
Fuente: elaboración propia

En la mayoría de casos, los colaboradores de la empresa no tenían conocimiento de la existencia de un manual de puestos. Solamente la gerencia y las jefaturas tienen conocimiento del manual de puestos de la empresa. De las 36 personas que laboran en la empresa, una cantidad de 13 personas, tenían conocimiento de la existencia del manual.



Fuente: Elaboración propia.

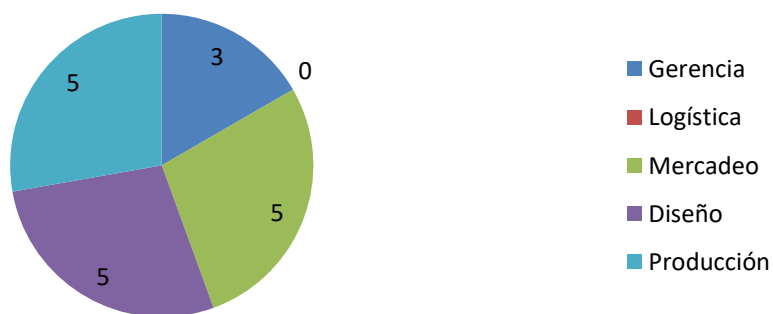
Con respecto al conocimiento de las funciones que desempeñan en los puestos, la mayoría sí las conoce. De los 36 colaboradores, 35 dijeron que sí tenían conocimiento de sus funciones del puesto. A una persona no le brindaron claramente sus funciones al momento de contratarla debido a que solamente le dieron un documento con la información incompleta y la explicación fue muy poca; además, al poco tiempo de contratación se le agregaron más funciones de las contenidas en el documento.



Fuente: Elaboración propia.

Sobre la estructura organizacional de la empresa, la mayoría de los colaboradores no tiene conocimiento, solamente las personas que tienen mayor cantidad de tiempo laborando en la empresa sí lo poseen, lo cual corresponde de las 36 personas, a 18.

**Gráfico No. 3**  
**Conocimiento de la estructura organizacional**



Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la limitación de las labores que se realizan en la empresa, de las 36 personas que trabajan en esta, 24 dijeron que sus labores sí se encuentran delimitadas, el resto de las personas indican que no se encontraban delimitadas; esto se debe a que en ciertos momentos la producción aumenta por volumen de pedidos, por lo cual se realizan más labores de las estipuladas en el contrato.



Fuente: Elaboración propia.

Según menciona el Gerente General, el manual de puestos actualmente se encuentra desactualizado, pues solamente se realizó en el momento en el que la empresa empezó a funcionar. Con la expansión efectuada en la cartera de productos, al incluir los artículos promocionales, tuvo que realizarse una expansión también en sus trabajadores, sin embargo, como no existía un manual de puestos acorde a las nuevas necesidades, el proceso de reclutamiento y selección se dificultó, ya que al hacer falta el manual, se tuvo que hacer la contratación empíricamente.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones de la Investigación**

Como resultado de la investigación realizada sobre la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A., se determinaron ciertas conclusiones importantes:

El manual de puestos de la empresa se encuentra desactualizado y sin uso en este momento, ya que fue creado y utilizado cuando la empresa dio inicio a sus funciones. Hace relativamente poco tiempo se realizó una expansión en la cartera de productos, por lo cual se necesitó contratar a nuevas personas para realizar funciones diferentes a las anteriores según el manual de puestos. Por esta razón, este instrumento dejó de utilizarse.

La empresa carece de un departamento de recursos humanos, por lo cual se vuelve complicado el manejo del personal, ya que toda la responsabilidad recae sobre el gerente general, causando deficiencias organizacionales.

No se maneja un proceso de contratación definido y esto causa que se dejen de lado aspectos importantes al momento de realizar el proceso de inducción de nuevos trabajadores, ello lleva también a la falta de motivación en el personal de la empresa.

Hace falta personal en ciertas áreas de la empresa cuando se manejan pedidos de alto volumen, por lo cual algunos trabajadores dejan de ejecutar sus funciones y realizan otras que no se encuentran definidas en su contrato, además esto puede causar confusión y disgusto entre los colaboradores al no sentir estabilidad en su puesto. También puede afectar la falta de capacitación idónea para realizar las otras actividades.

Los trabajadores de la empresa conocen de una excelente manera quién es su jefe inmediato, sin embargo no saben cómo se encuentra estructurada la totalidad de la empresa, esto se debe a que, así como el manual de puestos se encuentra obsoleto, también lo está el organigrama, ello conduce a faltas de comunicación y divisiones entre los departamentos, lo cual afecta el trabajo en equipo.

### **Recomendaciones de la Investigación**

Después de realizar las conclusiones necesarias, se plantean las recomendaciones para la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A. con el fin de mejorar sus labores.

Implementar el Manual de Puestos de la propuesta, con la finalidad de aprovechar la herramienta que permite una mejor definición acerca de las responsabilidades, funciones y requisitos necesarios para cada uno de los puestos de la empresa.

Realizar la contratación de un especialista en Recursos Humanos que se encargue del manejo de los colaboradores, para así mejorar el bienestar y desempeño de cada uno de ellos.

Hacer actualizaciones periódicas al manual de puestos cada seis meses y cuando sea pertinente. Estas actualizaciones deberán ser realizadas por un especialista en Recursos Humanos.

Capacitar al personal en la estructura organizacional de la empresa y en la utilización del Manual de Puestos como herramienta de consulta. Dicha capacitación deberá ser ejecutada por el

especialista de Recursos Humanos con una plantilla, que también se encuentre elaborada por el mismo.

Realizar ajustes en la cantidad de trabajadores para poder cubrir las necesidades al momento en el que haya mayor volumen de pedidos, con el fin de que los trabajadores actuales sientan mayor estabilidad en sus puestos.

Dar a conocer el manual de puestos rediseñado realizando reuniones con cada uno de los departamentos de la empresa, junto con la Gerencia de la empresa. El encargado en Recursos Humanos se encargará de mantenerlo actualizado, realizando evaluaciones periódicas cada 6 meses de cada uno de los puestos, ejecutando las capacitaciones correspondientes y evaluando las competencias que se necesitan para llevar a cabo el trabajo en cada puesto.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se presenta la propuesta realizada a la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A. que le ayudará a mejorar el clima laboral y el desempeño de los colaboradores. Esta propuesta consta de dos herramientas muy importantes como lo son el manual de puestos y el diccionario de competencias.

Con los resultados que se obtuvieron con la aplicación del instrumento de la investigación, se recolectaron aspectos importantes que deben ser tomados en cuenta y deben ser también corregidos, con el objetivo de que el colaborador conozca las funciones por realizar para mejorar el clima laboral y el desempeño dentro de la organización.

El manual de puestos rediseñado fue revisado y aprobado por la Gerencia para comprobar que los datos que contiene son los correctos. La estructura utilizada en el manual de puestos fue consultada en la página web de la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica.

En el apartado del diccionario de competencias se definirán las competencias específicas de la organización, por lo que se realiza un estudio con el fin de utilizar aquellas que se adapten de una mejor manera a la empresa.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo general**

Brindar a los trabajadores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A. una herramienta esencial que sirva de apoyo para definir y establecer las responsabilidades, los requisitos de los puestos, sus funciones y las competencias necesarias para llevar a cabo el trabajo.

#### **Objetivos específicos**

Definir un documento formal de referencia para cada uno de los trabajadores de la empresa.

Servir de guía en programas de reclutamiento y selección y evaluación del desempeño.

Servir como instructivo al Departamento de Recursos Humanos, en relación con el perfil de futuras contrataciones de nuevos colaboradores.

Identificar las líneas de comunicación de cada uno de los departamentos de la organización.

### **Estructura del Manual de Puestos**

La propuesta del Manual de Puestos se encuentra estructurada de la siguiente manera:

#### **Naturaleza del puesto**

##### **Tareas.**

Se realiza una descripción resumida de la naturaleza ocupacional por medio de la descripción de los procesos esenciales que se llevan a cabo en el cargo. Se incluye también el nivel de dificultad del cargo, la dedicación y los conocimientos que se deben tener. Consiste en la definición del trabajo.

#### **Condiciones organizacionales y ambientales**

##### **Supervisión recibida.**

Se realiza una descripción del nivel de independencia que se tiene en el puesto y el tipo de supervisión que recibe.

##### **Supervisión ejercida.**

Consiste en la supervisión que ejerce el colaborador con respecto a los procesos y las actividades que realiza el personal. Este apartado solamente es aplicado a los puestos de jefaturas formales o que ejercen a coordinación de los procesos.

**Responsabilidad por funciones.**

Se toman en cuenta las responsabilidades que se atribuyen en los puestos, como por ejemplo, cumplimiento de las funciones, manejo de valores, documentos e información confidencial.

**Por equipo y materiales.**

Incluye las responsabilidades que el colaborador tiene con respecto al manejo de equipo y materiales de la empresa.

**Condiciones de trabajo.**

Se puntualizan las condiciones ambientales y de infraestructura en las que se realizan las funciones del puesto.

**Consecuencia del error.**

Se detallan las consecuencias que se tendrían, en la organización y en otros, si se da un error en la ejecución de las tareas de cada uno de los puestos.

**Competencias.**

Se refiere a las propiedades que tiene una persona, relacionadas con un estándar de efectividad en un trabajo o circunstancia.

**Requisitos.**

Incluye los requisitos mínimos del puesto, como por ejemplo, nivel de preparación académica, certificaciones o títulos requeridos para poder llevar a cabo el puesto de una manera idónea.

## **Manual de Puestos de la Empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A.**

### **Gerente General**

#### **Código:**

GG01

#### **Naturaleza del puesto:**

Encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la Empresa, a fin de garantizar con el apoyo de las jefaturas y equipos profesionales, la satisfacción del cliente y por ende, consolidar el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado. Es directamente responsable por la correcta dirección, organización, y control de los bienes y recursos que posee la Empresa. Planea, ejecuta y dirige la gestión administrativa y operativa de la organización.

#### **Tareas:**

- Designar todas las posiciones de la estructura.
- Desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las recomendaciones de ellas, a las diferentes jefaturas de la empresa.
- Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Coordinar, organizar y controlar la programación del desarrollo de cada una de las actividades realizadas en la organización.
- Analizar los aspectos financieros, administrativos, personales, contables, entre otros.
- Realizar los planes estratégicos que se llevarán a cabo y velar por su cumplimiento.

#### **Condiciones organizacionales y ambientales**

#### **Supervisión ejercida:**

Es el encargado de organizar, coordinar, asignar y supervisar el trabajo de secretaría, de limpieza, del encargado de compras, de la jefatura de logística, de la jefatura de producción, del

encargado de Recursos Humanos, de la jefatura de diseño y de la jefatura de mercadeo y ventas. Es responsable del cumplimiento eficaz de las actividades asignadas.

**Supervisión recibida:**

El Gerente General se encuentra supervisado por el presidente de la empresa, sin embargo su trabajo se realiza con cierta independencia, siguiendo los lineamientos, instrucciones generales y procedimientos que le otorgan para establecer métodos con el objetivo de enfrentar situaciones desprevénidas que aparecen cuando se lleva a cabo el trabajo.

El trabajo del Gerente General se evalúa por medio de los diferentes informes que se entregan a la presidencia, el cumplimiento de las metas y objetivos asignados, la organización y dirección, la calidad de los resultados obtenidos y la eficiencia y eficacia de las estrategias que emplea en su trabajo.

**Responsabilidad por funciones:**

Cumplir con las estrategias necesarias para llevar a cabo los objetivos de la empresa, Analizar las dificultades de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. Es responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica. Realiza evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos y jefaturas de la empresa.

**Por equipo y materiales:**

Es responsable de la correcta y equánime utilización del equipo y los recursos asignados, así como el equipo de cómputo, impresora, fax, suministros de oficina y los sistemas de información que la presidencia le otorga para llevar a cabo las actividades del puesto.

**Condiciones de trabajo:**

El Gerente General debe desempeñarse en condiciones de oficina normales, la mayoría del tiempo debe estar sentado utilizando la computadora, laborar fuera de su jornada ordinaria cuando sea necesario, disponibilidad para viajar frecuentemente.

El cargo exige esfuerzo mental al tener que analizar distintas situaciones e información variada, trabajo bajo presión al tener tiempos definidos en las actividades, manejar el estrés y tener orden y disciplina.

**Consecuencia del error:**

Los errores cometidos pueden tener consecuencias económicas, pérdidas, daños y atrasos de cierta consideración en la planeación y ejecución de las actividades realizadas, en la calidad, en la toma de decisiones y en el proceso organizacional.

**Competencias:**

- Capacidad de planificación y de organización - Nivel de competencia A
- Liderazgo - Nivel de competencia A
- Habilidad analítica - Nivel de competencia B
- Responsabilidad - Nivel de competencia B
- Autocontrol - Nivel de competencia B
- Comunicación - Nivel de competencia C

**Requisitos:**

- Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas.
- Cinco años de experiencia en puestos similares.
- Tres años de experiencia en supervisión del personal.
- Encontrarse incorporado en el Colegio Profesional de Ciencias Económicas de Costa Rica
- Declaración de bienes y rendición de garantía o póliza de fidelidad cuando por ley se indique para ejercer su puesto de trabajo.
- Hoja de delincuencia.

## Secretaria

### Código:

SG03

### Naturaleza del puesto:

Asistencia con las tareas de considerable complejidad establecidas, de manera eficaz y responsable en las actividades de oficina.

### Tareas:

- Digitar trabajo, que por la naturaleza de estos requieren de nitidez, exactitud y confidencialidad.
- Recibir llamadas del Departamento, tomando los respectivos datos para la agilización de los procesos.
- Redactar cartas, memorandos y otros documentos.
- Realizar cotizaciones y dar seguimiento a las órdenes de compra.
- Recibir, registrar y sellar la correspondencia, así como llevar el control pertinente de los documentos enviados, con el fin de organizar y actualizar los archivos.
- Llevar y mantener al día la agenda de reuniones y otras actividades de los miembros de la organización
- Atender a los clientes tanto internos como externos.
- Realizar pagos y otras transacciones y verificar su recepción.
- Realizar otras labores propias del cargo

### Supervisión ejercida:

No ejerce supervisión formal

### Supervisión recibida:

El puesto es supervisado por el Gerente General y sus funciones se realizan siguiendo los fundamentos establecidos y las instrucciones generales para llevar a cabo los métodos y los sistemas de trabajo.

La secretaria es evaluada por medio de la calidad de trabajo realizado, los resultados obtenidos y la observación de los métodos ejecutados.

**Responsabilidad por funciones:**

Es responsable de que las actividades establecidas se cumplan eficazmente y puntualmente, aplicando sus conocimientos y su experiencia en la gestión administrativa de su departamento, conforme a los procedimientos y manuales existentes en la organización.

**Por equipo y materiales:**

Es responsable de la utilización idónea del equipo y los materiales asignados, así como el equipo de cómputo, impresora, fax, teléfonos y suministros de oficina que le han sido asignados para el cumplimiento de sus actividades y funciones establecidas.

**Condiciones de trabajo:**

Las labores son desempeñadas en un ambiente normal de oficina, la mayoría del tiempo debe estar sentado utilizando la computadora, laborar fuera de su jornada ordinaria cuando sea necesario.

Debe tener cierto nivel de tolerancia, debido a que en ciertos momentos tendrá presión por la necesidad de cumplir con las agendas de los superiores, las exigencias cambiantes y los tiempos limitados del cumplimiento de las obligaciones de las que se encarga.

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían generar responsabilidades administrativas, financieras, legales, civiles, es por esto que las actividades realizadas se deben llevar a cabo cuidadosamente y con exactitud.

**Competencias:**

- Autocontrol - Nivel de competencia A
- Tolerancia a la frustración - Nivel de competencia A
- Responsabilidad - Nivel de competencia C
- Calidad del trabajo - Nivel de competencia C

- Compromiso con la institución - Nivel de competencia D

**Requisitos:**

- Bachillerato en Educación Media.
- Título de Técnico Medio en Secretariado.
- Tres años de experiencia en campos relacionados con el puesto.
- Hoja de delincuencia

## **Limpieza**

### **Código:**

ML17

### **Naturaleza del puesto:**

Consiste en la limpieza diaria y programada de todas las instalaciones de la empresa, así como el área administrativa, de producción, de diseño, de logística, la bodega, de mercadeo y cada una de las oficinas con las que cuenta la organización.

### **Tareas:**

- Limpiar el suelo (barrer, trapear)
- Limpiar los muebles (quitar polvo, pasar trapo limpio)
- Limpiar los vidrios
- Vaciar las papeleras
- Reponer materiales como servilletas, papel higiénico y jabón
- Limpiar las oficinas
- Limpiar las bodegas
- Limpiar servicios higiénicos
- Limpiar los talleres
- Limpiar el comedor
- Limpiar lo que solicite el Gerente General

### **Supervisión ejercida:**

No ejerce supervisión formal.

### **Supervisión recibida:**

El puesto es supervisado por el Gerente General, siguiendo las instrucciones brindadas por el mismo y el puesto es evaluado por medio de la calidad de trabajo realizado y los resultados obtenidos.

**Responsabilidad por funciones:**

Es responsable de que las actividades establecidas se cumplan de manera correcta y eficaz, aplicando su conocimiento en las técnicas utilizadas para la limpieza de cada una de las instalaciones de la organización.

**Por equipo y materiales:**

Es responsable por el adecuado manejo de los materiales, equipo y herramientas brindados por la gerencia para la limpieza de las instalaciones, como escobas, desinfectante, jabones, trapeadores y trapos.

**Condiciones de trabajo:**

Las labores desempeñadas exigen desplazarse de un lugar a otro constantemente, dentro de las instalaciones de la empresa. Esto incluye esfuerzo físico en la ejecución de las labores de limpieza, el cual es considerado ligero.

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían generar pérdidas económicas y materiales menores, así como atrasos en los procedimientos de trabajo de otros departamentos.

**Competencias:**

- Calidad de trabajo - Nivel de competencia A
- Responsabilidad - Nivel de competencia B
- Integridad - Nivel de competencia D
- Compromiso con la institución - Nivel de competencia D

**Requisitos:**

- Segundo Ciclo de la Enseñanza General Básica aprobado (Primaria completa).
- Seis meses de experiencia en campos relacionados con el puesto.
- Hoja de delincuencia.

## **Jefatura de Logística**

### **Código:**

L010

### **Naturaleza del puesto:**

Encargado de gestionar las actividades de logística y utilizar con efectividad la política de Control de Producción, manejar eficientemente el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la distribución de la materia prima y el producto terminado.

### **Tareas:**

- Gestionar de forma óptima el aprovisionamiento, la planificación y la logística interna.
- Controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro y dirigir los equipos de logística.
- Optimizar el transporte: reducir el coste, plazos e itinerarios de entrega.
- Supervisar las actuaciones de logística e implementar las acciones de mejora necesarias de manera coordinada con otras funciones de la planta (calidad, producción, eficiencia del sistema, etc.).
- Analizar los procedimientos de distribución de las operaciones comerciales.
- Colocar los productos adecuados en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones pactadas, garantizando la calidad del servicio.
- Gestionar y planificar las actividades de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución, promover la investigación científica y técnica, fundamental y aplicada, en las áreas de operaciones y logística que beneficien a la compañía.

### **Supervisión ejercida:**

Es el encargado de organizar, coordinar, asignar y supervisar el trabajo del encargado de las compras, bodeguero, chofer y mensajería motorizada. Es responsable del cumplimiento eficaz de las actividades asignadas.

Evalúa a sus subordinados por medio de la calidad del trabajo realizado, la observación de los métodos utilizados y los resultados obtenidos.

**Supervisión recibida:**

El puesto es supervisado por el Gerente General y sus funciones se realizan siguiendo los fundamentos establecidos y las instrucciones generales para llevar a cabo los métodos y los sistemas de trabajo.

Su trabajo se encuentra evaluado por medio de la calidad del trabajo realizado y los resultados obtenidos.

**Responsabilidad por funciones:**

Cumplir con las técnicas necesarias para llevar a cabo los objetivos organizacionales. Se exige la aplicación de los principios de una profesión para planear, coordinar, dirigir y supervisar las actividades que se les han asignado a sus subordinados. Es parte de su trabajo detectar situaciones de percance de manera idónea y acertada.

Es responsable por el trabajo que le asigna a sus subordinados, debe darle seguimiento a las actividades del departamento para asegurar la calidad requerida. Asume responsabilidades administrativas.

**Por equipo y materiales:**

Es responsable de la correcta y equánime utilización del equipo y los recursos asignados, así como el equipo de cómputo, impresora, fax, teléfonos, suministros de oficina y los sistemas de información que el Gerente General le otorga para llevar a cabo las actividades del puesto.

**Condiciones de trabajo:**

La Jefatura de Logística debe desempeñarse en condiciones de oficina normales, la mayoría del tiempo debe estar sentado utilizando la computadora, laborar fuera de su jornada ordinaria cuando sea necesario y contar con disponibilidad para viajar frecuentemente.

El cargo exige un apoyo amplio a sus subordinados, es decir, al encargado de compras, al chofer, al bodeguero y a la mensajería motorizada. Adicionalmente, debe mantener una relación estrecha con producción y otros departamentos de la organización. También exige esfuerzo

mental al tener que analizar distintas situaciones e información variada, trabajo bajo presión al tener tiempos definidos en las actividades, manejar el estrés y tener orden y disciplina.

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían tener consecuencias financieras, pérdidas, daños y atrasos en ciertas etapas del proceso de logística y del logro de los objetivos organizacionales. Se ve comprometida también la toma de decisiones, la calidad del servicio y el desenvolvimiento organizacional.

**Competencias:**

- Habilidad analítica - Nivel de competencia A
- Liderazgo - Nivel de competencia A
- Responsabilidad - Nivel de competencia B
- Iniciativa - Nivel de competencia B
- Comunicación - Nivel de competencia B
- Orientación a los resultados - Nivel de competencia B

**Requisitos:**

- Técnico en Logística
- Cuatro años de experiencia en labores relacionadas con el puesto.
- Hoja de delincuencia.
- Título de Inglés Intermedio o Avanzado
- Dos años de experiencia en supervisión de personal

## **Encargado de Compras**

### **Código:**

JC02

### **Naturaleza del puesto:**

Planificación y ejecución de todo el proceso de compras y adquisiciones de materia prima que será utilizada en el departamento de diseño y de producción, de acuerdo con la legislación correspondiente.

### **Tareas:**

- Recibir las órdenes del departamento de producción.
- Realizar listas de compras a realizar según las fechas establecidas e ingreso de las órdenes de compra.
- Realizar y aprobar órdenes de compra.
- Verificar que los documentos de las órdenes de compra se encuentren debidamente completos.
- Investigar precios, calidad y especificaciones de la materia prima.
- Participar en concursos de precio de la materia prima.
- Realizar cálculos matemáticos del costo total de las compras.
- Realizar las compras directas correspondientes ante los comercios.

### **Supervisión ejercida:**

No ejerce supervisión formal.

### **Supervisión recibida:**

El cargo se encuentra supervisado por la jefatura de logística y sus funciones se realizan siguiendo los fundamentos establecidos y las instrucciones generales para llevar a cabo los métodos y los sistemas de trabajo.

Se evalúa por medio de la calidad del trabajo realizado y los resultados obtenidos.

**Responsabilidad por funciones:**

Es responsable de que las actividades encomendadas se cumplan con eficacia y puntualidad, cumplir con las estrategias necesarias para llevar a cabo su trabajo de una manera idónea, aplicando sus conocimientos y experiencia en el campo, con el fin de solventar los diversos asuntos de la gestión de su departamento.

**Por equipo y materiales:**

Es responsable de la utilización idónea del equipo y los materiales asignados, así como el equipo de cómputo, impresora, fax, teléfonos y suministros de oficina que le han sido asignados para el cumplimiento de sus actividades y funciones establecidas.

**Condiciones de trabajo:**

Laborar en condiciones normales de oficina, la mayoría del tiempo debe estar sentado utilizando la computadora, laborar fuera de su jornada ordinaria cuando sea necesario, disponibilidad de viajar frecuentemente.

El cargo exige un esfuerzo mental, trabajar bajo presión, manejo del estrés, mucha disciplina y orden, priorizar las tareas, entender la forma de trabajar y la influencia de sus decisiones, trabajar como parte de un equipo, hacer un buen uso de la información

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían generar responsabilidades administrativas y legales, pérdida monetaria y atrasos en otros departamentos.

**Competencias:**

- Capacidad de planificación y de organización - Nivel de competencia A
- Calidad del trabajo - Nivel de competencia A
- Responsabilidad - Nivel de competencia B
- Productividad - Nivel de competencia B
- Iniciativa - Nivel de competencia B
- Comunicación - Nivel de competencia B

**Requisitos:**

- Licenciatura en Ingeniería Industrial y/o Administración de Empresas.
- Título de Inglés Intermedio o Avanzado.
- Tres años de experiencia en cargos similares.
- Hoja de delincuencia.

## **Bodeguero**

### **Código:**

B05

### **Naturaleza del puesto:**

Efectuar las actividades requeridas para el manejo de entradas y salidas de los productos de la empresa y además de llevar un control sistematizado de los productos

### **Tareas:**

- Controlar y registrar la entrada y salida de materiales, productos, equipo, herramientas y otros bienes que se encuentran en la bodega.
- Revisar y controlar la calidad de lo recibido con su respectiva documentación.
- Transportar los materiales, productos, equipos y otros bienes a la zona de almacenamiento e incluirlo en los registros correspondientes.
- Reacondicionar la mercancía para almacenamiento si fuera necesario algún cambio.
- Expeditar la mercancía y actualizar los registros respectivos
- Realizar reportes de inventario para entregar a los departamentos que correspondan.
- Cargar y descargar la mercancía de los camiones cuando sea necesario.

### **Supervisión ejercida:**

No ejerce supervisión formal.

### **Supervisión recibida:**

El cargo se encuentra supervisado por la jefatura de logística y sus funciones se realizan siguiendo los fundamentos establecidos y las instrucciones generales para llevar a cabo los métodos y los sistemas de trabajo.

Se evalúa por medio de la calidad del trabajo realizado la observación de los métodos utilizados para el desempeño del cargo y los resultados obtenidos.

**Responsabilidad por funciones:**

Cumplir con las estrategias necesarias para llevar a cabo el conteo físico y sistemático del almacén, así como presentar un informe del conteo físico semanalmente, elaborar en copia y original todas las ordenes de salidas y entradas de los productos, así también como la optimización de inventarios y manejo de programas integrales de seguridad.

**Por equipo y materiales:**

Es responsable del uso adecuado y mantenimiento de los materiales, el equipo y las herramientas brindadas que se encuentran bajo su control, así como la mercancía, las documentaciones correspondientes, el equipo de cómputo y la impresora.

**Condiciones de trabajo:**

Realiza sus labores en una bodega que puede estar expuesta al calor, polvo y humedad, sin embargo no es de una magnitud que pueda afectar sus condiciones físicas y mentales. Debe estar en constante movimiento debido a la carga y descarga de la mercancía.

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos pueden causar pérdidas, daños o atrasos de consideración con respecto a los controles en la recepción y despacho de la mercancía, el cual puede tener un alto valor, por lo que también puede ocasionar pérdidas monetarias de gran magnitud.

**Competencias:**

- Responsabilidad - Nivel de competencia A
- Iniciativa - Nivel de competencia B
- Comunicación - Nivel de competencia B
- Integridad - Nivel de competencia C

**Requisitos:**

- Bachiller en Secundaria.
- Amplia experiencia en labores generales de administración de bodegas.
- Hoja de delincuencia.

## **Mensajería Motorizada**

### **Código:**

MM18

### **Naturaleza del puesto:**

Trasladar mercadería y otra documentación importante a los diferentes lugares del país, y la elaboración de trámites varios, por medio de una motocicleta para asegurar su entrega y recepción rápida y eficaz.

### **Tareas:**

- Transportar documentos, materiales y productos de pequeño tamaño.
- Coordinar con el jefe inmediato las funciones realizadas día a día.
- Velar por la seguridad y resguardo de los bienes que transporta.
- Verificar las condiciones mecánicas de la motocicleta antes de salir
- Cumplir con las normas y procedimientos en seguridad establecidos por la empresa.
- Realizar el mantenimiento periódico correspondiente a la motocicleta.

### **Supervisión ejercida:**

No ejerce supervisión formal.

### **Supervisión recibida:**

El puesto es supervisado por la Jefatura de Logística y sus funciones se realizan siguiendo los fundamentos establecidos y las instrucciones generales para llevar a cabo los métodos y los sistemas de trabajo.

Se evalúa por medio de la calidad de trabajo realizado y los resultados obtenidos.

### **Responsabilidad por funciones:**

Contar con soporte en mensajería motorizada que permita cumplir con las estrategias necesarias para llevar a cabo los objetivos de la empresa, entregas rápidas, confiables de productos pequeños y la realización de trámites que requeridos por los diferentes departamentos.

**Por equipo y materiales:**

Es responsable de la mercadería, materiales y bienes que transporta

**Condiciones de trabajo:**

Labora en condiciones exteriores, en ambientes de calor, frío, lluvia, ruido, gases contaminantes, humo y humedad. Su ejecución puede estar sometida a riesgos, como accidentes. El cargo amerita un esfuerzo físico por la posición de estar sentado o de pie en largos periodos de tiempo, de concentración y visual por el manejo de la motocicleta en las calles.

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían generar responsabilidades administrativas, financieras, legales, civiles, es por esto que las actividades realizadas se deben llevar a cabo cuidadosamente y con exactitud.

**Competencias:**

- Ética - Nivel de competencia A
- Calidad del trabajo - Nivel de competencia A
- Responsabilidad - Nivel de competencia B
- Compromiso con la institución - Nivel de competencia B
- Orientación al cliente - Nivel de competencia D

**Requisitos:**

- Título de Noveno Año de colegio.
- Licencia de conducir de tipo A (de motocicleta) al día.
- Dos años de experiencia en puestos relacionados.
- Hoja de delincuencia.

## **Chofer**

### **Código:**

CA19

### **Naturaleza del puesto:**

Desarrollar actividades de transporte de los diversos colaboradores de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A., así como tomar el papel de mensajería de objetos de mediano y gran tamaño.

### **Tareas:**

- Transportar materiales, mercadería, productos y diferentes bienes.
- Atender las necesidades de traslado del personal de la organización.
- Mantener en buen estado la unidad móvil a su cargo.
- Reportar el mantenimiento preventivo y correctivo de la unidad móvil.
- Planear rutas y conducir con responsabilidad a los diferentes destinos asignados.
- Entregar documentación e información oficial a los lugares asignados.
- Cotizar precios de repuestos y otros equipos necesarios para llevar a cabo y con seguridad sus funciones.

### **Supervisión ejercida:**

No ejerce supervisión formal.

### **Supervisión recibida:**

El puesto del chofer es supervisado por la Jefatura de Logística y sus funciones se realizan siguiendo los fundamentos establecidos, la normativa vigente establecida y las instrucciones generales brindadas por la jefatura para llevar a cabo los métodos y sistemas de trabajo.

El chofer es evaluado por medio de la apreciación de la calidad de trabajo realizado, los resultados obtenidos por medio de los reportes que brinda el chofer a la jefatura correspondiente y por medio de la satisfacción que muestren los usuarios a los que les fue brindado el servicio de transporte.

**Responsabilidad por funciones:**

Conducir el vehículo de forma prudente y sin demora, eficazmente, a donde se requiera realizar algún traslado de personal, algún envío de documentación e información oficial o recolección de bienes y entrega de productos de servicios contratados por Innovaciones Estratégicas JN S.A.

**Por equipo y materiales:**

Es responsable por el idóneo manejo del equipo, de los bienes y de los vehículos brindados por la gerencia, que se le asignan para el cumplimiento adecuado de las actividades designadas. En ciertos casos se le puede demandar la portación de dinero, documentos y otra información confidencial, por lo que debe velar por su utilización y custodia adecuada.

**Condiciones de trabajo:**

Labora en condiciones exteriores, en ambientes de calor, frío, lluvia, ruido, gases contaminantes, humo y humedad. Su ejecución puede estar sometida a riesgos, como accidentes. El cargo amerita un esfuerzo físico por la posición de estar sentado o de pie en largos periodos de tiempo, de concentración y visual por el manejo del vehículo en las calles.

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían generar responsabilidades administrativas, financieras, legales, civiles, es por esto que las actividades realizadas se deben llevar a cabo cuidadosamente y con exactitud.

**Competencias:**

- Responsabilidad - Nivel de competencia B
- Calidad del trabajo - Nivel de competencia C
- Orientación al cliente - Nivel de competencia C
- Ética - Nivel de competencia D
- Trabajo en equipo - Nivel de competencia D

**Requisitos:**

- Bachiller en Secundaria.
- Tres años de experiencia en puestos similares.
- Licencia de tipo B1 al día.
- Hoja de delincuencia

## Jefatura de Producción

### Código:

JP08

### Naturaleza del puesto:

Encargado de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas, garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos

### Tareas:

- Planificar, programar y controlar la producción.
- Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad industrial en la manufactura y acondicionamiento de los productos.
- Garantizar el buen funcionamiento de la línea de producción.
- Supervisar el trabajo del personal
- Hacer frente a los problemas, como avería de la maquinaria.
- Comprobar que haya suficiente materia prima en *stock* y que el espacio de almacenamiento disponible para los productos terminados sea suficiente.
- Aplicar de los procedimientos de salud, higiene y seguridad ocupacional en la planta de Producción.
- Garantizar los planes de producción y tiempos de entrega.
- Disminuir y controlar las mermas de los procesos productivos realizados en la empresa
- Documentar los lotes fabricados en el área.
- Verificar la calidad de los productos.
- Presentar reportes de tiempos de producción.
- Mantener un clima laboral adecuado en el departamento.
- Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas, y tecnología de la empresa.
- Analizar y ejecutar nuevos planes de nuevos proyectos de producción.

**Supervisión ejercida:**

Es el encargado de organizar, coordinar, asignar y supervisar el trabajo de los operarios, el personal de empaque, de patronaje, corte y muestreo, y de inspección de calidad. Es el responsable del cumplimiento oportuno y eficaz de las funciones de cada una de las actividades asignadas a cada uno de los colaboradores a su cargo.

**Supervisión recibida:**

El puesto es supervisado por el Gerente General y sus funciones se realizan siguiendo los fundamentos establecidos y las instrucciones generales para llevar a cabo los métodos y los sistemas de trabajo.

La Jefatura de Producción es evaluada por medio de la calidad de trabajo realizado y los resultados obtenidos

**Responsabilidad por funciones:**

Cumplir con las estrategias necesarias para llevar a cabo los objetivos de la empresa, Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. Es responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica. Realiza evaluaciones periódicas del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos y jefaturas de la empresa

**Por equipo y materiales:**

Es responsable de la utilización adecuada del equipo, materiales y suministros de oficina brindados, como el equipo de cómputo, para el cumplimiento de sus actividades y funciones establecidas por la gerencia de la empresa.

**Condiciones de trabajo:**

Las labores son desempeñadas en un ambiente normal de oficina, la mayoría del tiempo debe estar sentado utilizando la computadora, laborar fuera de su jornada ordinaria cuando sea necesario y supervisar las funciones del personal que tiene a cargo.

Debe tener cierto nivel de tolerancia, debido a que en ciertos momentos tendrá presión por la necesidad de cumplir con las exigencias cambiantes y los tiempos limitados del cumplimiento de las obligaciones de las que se encarga.

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían conllevar consecuencias económicas, pérdidas, daños y atrasos de cierta consideración en la planeación y ejecución de las actividades que realiza, en la calidad y en el proceso productivo

**Competencias:**

- Liderazgo - Nivel de competencia A
- Capacidad de planificación y de organización - Nivel de competencia A
- Calidad de trabajo - Nivel de competencia A
- Trabajo en equipo - Nivel de competencia A
- Responsabilidad - Nivel de competencia B
- Productividad - Nivel de competencia B

**Requisitos:**

- Licenciatura en Ingeniería Industrial.
- Cinco años de experiencia en cargos similares.
- Hoja de delincuencia.
- Encontrarse inscrito en el Colegio de Ingenieros.
- Dos años de experiencia en supervisión de personal

## **Inspector de Calidad**

### **Código:**

IC08

### **Naturaleza del puesto:**

Encargarse de verificar la calidad total del producto o servicio ya sea en productos textiles o servicios de impresión y calidad de todo producto elaborado y negociado por la compañía.

### **Tareas:**

- Garantizar a través de la inspección y controles, la calidad de los productos que elabora o comercializa la empresa.
- Buscar alternativas para solucionar errores y anomalías en la calidad del producto.
- Verificar la calidad de los productos que ingresan por parte de proveedores.
- Calificar los productos inspeccionados con detalles como por ejemplo clase y estado del rechazo.
- Recopilar los informes de inspección y de pruebas.

### **Supervisión ejercida:**

No ejerce supervisión formal.

### **Supervisión recibida:**

El puesto es supervisado por la Jefatura de Producción y sus funciones se realizan siguiendo los fundamentos establecidos y las instrucciones generales para llevar a cabo los métodos y los sistemas de trabajo.

La Inspección de Calidad es evaluada por medio de la calidad de trabajo realizado y los resultados obtenidos

### **Responsabilidad por funciones:**

Apoyar al gerente de producción optimizando el recurso humano y material de manera efectiva verificando que todos los estándares de calidad se cumplan. Mantener registro o

formularios para comprobar lo establecido, verificar reportes, analizar informes y tomar acciones orientados a un mejor funcionamiento de los procesos que permitirán obtener un producto final con las normas de calidad establecidas por la empresa.

**Por equipo y materiales:**

Es responsable de la utilización adecuada de las herramientas brindadas por la gerencia, necesarias para llevar a cabo la inspección de calidad de los artículos, sus actividades y otras funciones establecidas.

**Condiciones de trabajo:**

Los inspectores de calidad normalmente trabajan en el departamento de producción, que podría encontrarse en condiciones incómodas para el colaborador, debido a que hay riesgos de contraer alergias por el polvillo que suelta la tela al ser cortada o cosida y también es vulnerable a accidentes laborales como cortaduras.

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían conllevar consecuencias económicas, pérdidas, daños y atrasos de cierta consideración en la planeación y ejecución de las actividades que realiza, en la calidad y en el proceso productivo.

**Competencias:**

- Responsabilidad - Nivel de competencia A
- Iniciativa - Nivel de competencia A
- Calidad de trabajo - Nivel de competencia B
- Orientación a los resultados - Nivel de competencia C
- Compromiso con la institución - Nivel de competencia C

**Requisitos:**

- Título Técnico en Inspección de Calidad.
- Dos años de experiencia en cargos similares.
- Hoja de delincuencia.

## Operario

### Código:

PMIC15

### Naturaleza del puesto:

Aplicar las técnicas y procedimientos de producción adecuados, en la confección de prendas de vestir, siguiendo las normas de calidad, seguridad e higiene ocupacional.

### Tareas:

- Elaborar prendas de vestir.
- Revisar el trabajo realizado mientras se elaboran las prendas.
- Trabajar respetando los estándares y normas de calidad así como los procesos preestablecidos para la elaboración de cada prenda.
- Dar mantenimiento y cuidado a la maquinaria asignada para cada labor.

### Supervisión ejercida:

No ejerce supervisión formal.

### Supervisión recibida:

El puesto es supervisado por la Jefatura de Producción y sus funciones se realizan siguiendo los fundamentos establecidos y las instrucciones generales para llevar a cabo los métodos y los sistemas de trabajo.

Los operarios son evaluados por medio de la calidad de trabajo realizado, la observación de los métodos utilizados y los resultados obtenidos

### Responsabilidad por funciones:

Cumplir con las labores que le asignen en todo lo referente a producción y confección por lotes de trabajo, o ropa ejecutiva, cumpliendo los procedimientos que se deben establecer al confeccionar las prendas de vestir.

**Por equipo y materiales:**

Los operarios son responsables del uso adecuado de la maquinaria, la materia prima y las herramientas asignadas, así como las máquinas de coser, los diferentes tipos de tela, las tijeras y otras herramientas utilizadas para la confección de las prendas de vestir.

**Condiciones de trabajo:**

Las labores son desempeñadas en un ambiente común de departamento de producción, normalmente se debe estar sentado en las máquinas de coser, por lo que podría causar dolores en el cuerpo. También existe la posibilidad de laborar fuera de su jornada ordinaria cuando sea necesario.

El cargo exige un apoyo amplio a su jefatura inmediata, es decir al jefe de producción, adicional debe mantener buenas relaciones con sus compañeros y trabajar en equipo

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían conllevar consecuencias económicas, pérdidas, daños y atrasos de cierta consideración en la planeación y ejecución de las actividades que realiza, en la calidad y en el proceso productivo.

**Competencias:**

- Responsabilidad - Nivel de competencia B
- Calidad del trabajo - Nivel de competencia B
- Productividad - Nivel de competencia C
- Trabajo en equipo - Nivel de competencia C

**Requisitos:**

- Título Técnico en manejo de máquinas industriales del INA.
- Un año de experiencia en puestos similares.
- Hoja de delincuencia.

## **Patronaje, Tendido, Corte y Muestreo**

### **Código:**

PCM14

### **Naturaleza del puesto:**

El puesto se encarga de realizar patrones, moldes, corte y alistar la maquila para ser trasladado a producción, realizar las muestras una vez concretado el nuevo diseño o los que se tengan en stock en las líneas comunes. Toma de medidas de ropa ejecutiva o tallas especiales.

### **Tareas:**

- Elaborar proceso de diseño y confección de una prenda de vestir de acuerdo a la moda, edad, ocasión, entre otros.
- Dibujar prendas de vestir, líneas de vestir y elaborar diseños por medio de técnicas de dibujo.
- Tender tela, trazar las líneas correspondientes y realizar los cortes necesarios.
- Realizar el tallaje correspondiente a los clientes que soliciten el servicio.

### **Supervisión ejercida:**

No ejerce supervisión formal.

### **Supervisión recibida:**

El puesto es supervisado por la Jefatura de Producción y sus funciones se realizan siguiendo los fundamentos establecidos y las instrucciones generales para llevar a cabo los métodos y los sistemas de trabajo.

La evaluación del puesto se da por medio de la calidad de trabajo realizado, la observación de los métodos utilizados y los resultados obtenidos.

**Responsabilidad por funciones:**

Cumplir con las labores que le asignen en todo lo referente a diseño, patronaje, aplicar los procedimientos del diseño industrial de modas, con base en las técnicas de dibujo y normas de calidad e higiene ocupacional.

**Por equipo y materiales:**

Es responsable de la utilización óptima del equipo y las herramientas asignadas, así como las máquinas cortadoras de tela, los lápices especiales para dibujar sobre la tela, las cintas de medición, entre otros, que han sido brindados por la gerencia para el cumplimiento de las actividades y funciones establecidas.

**Condiciones de trabajo:**

Las labores se desempeñan en un ambiente de planta de producción, normalmente estando de pie, en constante movimiento, por lo que podría causar cansancio físico. También existe la posibilidad de laborar fuera de su jornada ordinaria cuando sea necesario y la utilización de las máquinas de coser, por lo que también se está sentado.

El cargo exige un apoyo amplio a su jefatura inmediata, es decir al jefe de producción, adicional debe mantener una relación estrecha con producción y/otros departamento de la organización.

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían conllevar consecuencias económicas, pérdidas, daños y atrasos de cierta consideración en la planeación y ejecución de las actividades que realiza, en la calidad y en el proceso productivo.

**Competencias:**

- Calidad de trabajo - Nivel de competencia A
- Productividad - Nivel de competencia B
- Trabajo en equipo - Nivel de competencia B
- Comunicación - Nivel de competencia C

**Requisitos:**

- Título de Técnica en diseño, corte, confección y patronaje del INA.
- Cinco años de experiencia en cargos similares.
- Hoja de delincuencia.

## **Empaque**

### **Código:**

PE16

### **Naturaleza del puesto:**

El puesto consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar el empaque de los productos terminados, garantizando la calidad del mismo.

### **Tareas:**

- Inspeccionar la calidad del producto.
- Armar, etiquetar y llenar las cajas con los productos.
- Proteger adecuadamente el producto
- Cumplir con las reglas de higiene y seguridad de los productos a empaacar.

### **Supervisión ejercida:**

No ejerce supervisión formal.

### **Supervisión recibida:**

El puesto es supervisado por la Jefatura de Producción y sus funciones se realizan siguiendo los fundamentos establecidos y las instrucciones generales para llevar a cabo los métodos y los sistemas de trabajo.

La evaluación del puesto se da por medio de la calidad de trabajo realizado, la observación de los métodos utilizados y los resultados obtenidos.

### **Responsabilidad por funciones:**

Embalar adecuadamente los productos tanto textiles como promocionales, efectuando una última revisión a la impresión, bordado, calidad del artículo. Cumplir con lo indicado por la jefatura.

**Por equipo y materiales:**

Es responsable de la utilización óptima del equipo y las herramientas asignadas, así como las máquinas selladoras, las cintas adhesivas, las cajas, entre otros; que han sido brindados por la gerencia para el cumplimiento de las actividades y funciones establecidas.

**Condiciones de trabajo:**

Las labores se desempeñan en un ambiente de planta de producción, normalmente estando de pie, en constante movimiento, por lo que podría causar cansancio físico. También existe la posibilidad de laborar fuera de su jornada ordinaria cuando sea necesario.

Debe levantar peso, jalar, estar algunas veces de pie, trabajar algunas ocasiones bajo presión, manejo del estrés, mucha disciplina y orden. Debe apoyar en las actividades que solicite la gerencia,

Es necesario usar equipos de protección personal, para evitar lesiones a la columna,

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían conllevar consecuencias económicas, pérdidas, daños y atrasos de cierta consideración en la planeación y ejecución de las actividades que realiza, en la calidad y en el proceso productivo.

**Competencias:**

- Productividad - Nivel de competencia B
- Responsabilidad - Nivel de competencia B
- Trabajo en equipo - Nivel de competencia B
- Calidad del trabajo - Nivel de competencia C
- Iniciativa - Nivel de competencia D

**Requisitos:**

- Bachiller en Secundaria.
- Título Técnico en Inspección de Calidad.
- Seis meses de experiencia en cargos similares.
- Hoja de delincuencia.

## **Encargado de Recursos Humanos**

### **Código:**

GRH20

### **Naturaleza del puesto:**

Encargarse de poner en práctica las políticas generales de la Administración de Recursos Humanos y los principios de administración de personal.

### **Tareas:**

- Planificar la planilla, realizar descripciones de puestos, procesos de reclutamiento y selección y su respectiva capacitación.
- Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- Controlar la asistencia y los horarios de trabajo de los colaboradores.
- Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores y su grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de los colaboradores.
- Implementar y controlar programas de retribución del personal y evaluar los resultados.

### **Supervisión ejercida:**

No ejerce supervisión formal.

### **Supervisión recibida:**

El puesto es supervisado por el Gerente General y sus funciones se realizan siguiendo los fundamentos establecidos y las instrucciones generales para llevar a cabo los métodos y los sistemas de trabajo.

La persona encargada de los Recursos Humanos es evaluada por medio de la calidad de trabajo realizado, los resultados obtenidos y la observación de los métodos ejecutados.

**Responsabilidad por funciones:**

Asume responsabilidad por que las actividades y tareas que han sido asignadas se cumplan de una manera óptima y eficaz, de acuerdo con los procedimientos y protocolos establecidos por la gerencia de la organización.

Es responsable por la toma de decisiones, la preparación, manejo o custodia de documentos con información de confidencialidad, dinero, valores o equipo de trabajo de mediana cuantía, así mismo, los errores cometidos se detectan en la supervisión y podrían ocasionar retrasos en la ejecución de las actividades propias de un proceso completo, pérdidas económicas o materiales de mediana cuantía.

Sus acciones se deben desarrollar dentro del marco jurídico y ético, por eso es que asume responsabilidad administrativa, social, civil y penal, según sea el caso.

**Por equipo y materiales:**

Es responsable de la utilización idónea del equipo y los materiales asignados, así como el equipo de cómputo, impresora, fax, teléfonos y suministros de oficina que le han sido asignados para el cumplimiento de sus actividades y funciones establecidas.

**Condiciones de trabajo:**

Las labores son desempeñadas en un ambiente normal de oficina, la mayoría del tiempo debe estar sentado utilizando la computadora, laborar fuera de su jornada ordinaria cuando sea necesario.

Debe tener cierto nivel de tolerancia, debido a que en ciertos momentos tendrá presión por la necesidad de cumplir con las exigencias de sus superiores y los tiempos limitados del cumplimiento de las obligaciones de las que se encarga.

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían generar responsabilidades administrativas, financieras, legales, civiles, es por esto que las actividades realizadas se deben llevar a cabo cuidadosamente y con exactitud.

**Competencias:**

- Capacidad de planificación y de organización - Nivel de competencia A
- Habilidad analítica - Nivel de competencia A
- Comunicación - Nivel de competencia A
- Autocontrol - Nivel de competencia B
- Responsabilidad - Nivel de competencia B

**Requisitos:**

- Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos o Psicología
- De tres a cinco años de experiencia en labores similares al puesto.
- Hoja de delincuencia.
- Dos años de experiencia en supervisión de personal.

## **Jefatura de Diseño**

### **Código:**

JD12

### **Naturaleza del puesto:**

Trabajo de diseño publicitario que consiste en realizar logos, diseños y demás artes para las empresas que deseen utilizar artículos promocionales como medio de publicidad, utilizando software y programas informáticos especializados para el diseño gráfico. También se encarga de realizar la respectiva impresión sobre cada uno de los artículos promocionales.

### **Tareas:**

- Diseñar logos y artes.
- Imprimir logos y artes en los artículos promocionales.
- Supervisar al asistente de diseño.
- Rendir informes sobre asuntos de rutina.
- Realizar mantenimiento preventivo y arreglos a la maquinaria utilizada para el diseño y la impresión, cuando sea necesario.
- Planificar, programar y controlar la producción.
- Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad industrial en el diseño e impresión de los productos.
- Garantizar el buen funcionamiento de la línea de producción.
- Comprobar que haya suficiente materia prima en stock y que el espacio de almacenamiento disponible para los productos terminados sea suficiente.
- Garantizar los planes de producción y tiempos de entrega.
- Analizar y ejecutar nuevos planes de nuevos proyectos de producción.

### **Supervisión ejercida:**

Es el encargado de organizar, coordinar, asignar y supervisar el trabajo del asistente de diseño, por lo que es responsable por el cumplimiento de las funciones y actividades asignadas al subordinado.

**Supervisión recibida:**

El puesto es supervisado por el Gerente General y sus funciones se realizan siguiendo los fundamentos establecidos y las instrucciones generales para llevar a cabo los métodos y los sistemas de trabajo.

La Jefatura de Diseño es evaluada por medio de la calidad de trabajo realizado, los resultados obtenidos y la observación de los métodos ejecutados.

**Responsabilidad por funciones:**

Es responsable de que las actividades establecidas se cumplan eficazmente y puntualmente, aplicando sus conocimientos y su experiencia en la gestión administrativa de su departamento, conforme a los procedimientos y manuales existentes en la organización.

**Por equipo y materiales:**

Es responsable de la óptima utilización del equipo, las herramientas y los materiales asignados, como el equipo de cómputo, el plotter de corte, la plancha de las prendas y la materia prima como el poliflex.

**Condiciones de trabajo:**

Las labores son realizadas en un ambiente normal de producción, una parte del tiempo se debe mantener sentado en la computadora realizando los diseños y también de pie realizando el pegado de los artes en los artículos.

Debe tener un nivel de tolerancia, debido a que en ciertos momentos tendrá presión por la necesidad de cumplir con las agendas asignadas por los superiores y los tiempos limitados del cumplimiento de las obligaciones de las que se encarga.

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían generar responsabilidades administrativas y financieras, es por esto que las actividades realizadas se deben llevar a cabo cuidadosamente y con exactitud.

**Competencias:**

- Habilidad analítica - Nivel de competencia A
- Calidad del trabajo - Nivel de competencia B
- Responsabilidad - Nivel de competencia B
- Trabajo en equipo - Nivel de competencia B
- Liderazgo - Nivel de competencia C
- Comunicación - Nivel de competencia C

**Requisitos:**

- Título Técnico de Diseño Publicitario.
- Manejo de plotter de corte.
- Dos años de experiencia en cargos similares.
- Hoja de delincuencia.
- Dos años de experiencia en supervisión de personal.

## Asistente de Diseño

### Código:

AD11

### Naturaleza del puesto:

Servir de apoyo al departamento de diseño, realizando el proceso de producción de diseño en su totalidad, lo cual incluye apoyar en el desarrollo de los diseños de los logos y otros artes, la preparación del *poliflex*, la impresión en los artículos y la respectiva inspección a cada uno de los productos terminados.

### Tareas:

- Realizar los diseños, logos y otros artes en la computadora.
- Utilizar el *plotter* de corte para cortar el poliflex
- Preparar el *poliflex* para impresión.
- Inspeccionar la calidad de la impresión.

### Supervisión ejercida:

No ejerce supervisión formal.

### Supervisión recibida:

El puesto es supervisado por la Jefatura de Diseño y sus funciones se realizan siguiendo los fundamentos establecidos y las instrucciones generales para llevar a cabo los métodos y los sistemas de trabajo.

El asistente de diseño es evaluado por medio de la calidad de trabajo realizado y los resultados obtenidos.

### Responsabilidad por funciones:

Plasmar a través del diseño las ideas del cliente. Como parte de todo el proceso, lo primero que debe ejecutar el asistente de diseño, antes de ejecutar un diseño publicitario, es

reunirse con su equipo de trabajo para discutir y analizar los métodos que se utilizarán y el plan de trabajo a ejecutar.

Es responsable de que las actividades establecidas se cumplan eficazmente y puntualmente, aplicando sus conocimientos y su experiencia conforme a los procedimientos establecidos.

### **Por equipo y materiales:**

Es responsable de la utilización idónea del equipo y los materiales asignados, así como el equipo de cómputo, máquina de plotter de corte, planchas y materiales como el poliflex, que le han sido asignados para el cumplimiento de sus actividades y funciones establecidas por la gerencia.

### **Condiciones de trabajo:**

Las labores son ejecutadas en un ambiente de producción, debe estar sentado en la computadora para realizar los diseños y artes, luego debe estar de pie para imprimirlos sobre los artículos promocionales. Puede estar expuesto a riesgos como cortes y quemaduras.

### **Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían conllevar consecuencias económicas, pérdidas, daños y atrasos de cierta consideración en la planeación y ejecución de las actividades que realiza, en la calidad y en el proceso productivo.

### **Competencias:**

- Responsabilidad - Nivel de competencia B
- Calidad del trabajo - Nivel de competencia C
- Innovación - Nivel de competencia C
- Productividad - Nivel de competencia C
- Iniciativa - Nivel de competencia C

**Requisitos:**

- Título Técnico de Diseño Publicitario.
- Manejo de *plotter* de corte.
- Dos años de experiencia en cargos similares.
- Hoja de delincuencia.

## **Jefatura de Mercadeo y Ventas**

### **Código:**

GM06

### **Naturaleza del puesto:**

Desarrollar e implementar las estrategias de mercadeo a corto y largo plazo de la empresa. El amplio alcance de esta tarea lo obliga a interactuar fuertemente con los distintos departamentos de la empresa.

### **Tareas:**

- Analizar las actividades de publicidad y rendimiento de ventas de los competidores.
- Elaborar estrategias de ventas.
- Elaborar diferentes informes con base en los resultados de las actividades realizadas a la gerencia.
- Dirigir la fuerza de ventas, desarrollar metas de ventas, análisis del volumen de ventas, costos y utilidades.
- Realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento y resultado de ventas de los vendedores de la empresa, compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.
- Supervisar las actividades de los subordinados.

### **Supervisión ejercida:**

Es el encargado de organizar, coordinar, asignar y supervisar el trabajo del asistente de mercadeo y de los agentes de ventas. Es responsable por el cumplimiento eficaz de cada una de las actividades asignadas a sus subordinados.

### **Supervisión recibida:**

La Jefatura de Mercadeo y Ventas se encuentra supervisada por el Gerente General de la empresa y sus funciones se realizan siguiendo los fundamentos establecidos y las instrucciones generales para llevar a cabo los métodos y los sistemas de trabajo.

**Responsabilidad por funciones:**

Generar y desarrollar estrategias que posicionen y mantengan la presencia de la empresa a nivel nacional, debe cumplir con las estrategias necesarias para dar a conocer los productos y llevar a cabo los objetivos de la empresa. Es responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica de ventas y mercadeo.

**Por equipo y materiales:**

Es responsable de la utilización óptima de los materiales y el equipo asignado, como el equipo de cómputo, las muestras utilizadas para las visitas a clientes, los suministros de oficina, la impresora, el fax, los teléfonos, entre otros, que fueron asignados para el cumplimiento de sus actividades y funciones establecidas

**Condiciones de trabajo:**

El trabajo se desempeña en un ambiente de oficina, la mayoría del tiempo debe estar sentado en una oficina trabajando en la computadora. En ciertas ocasiones debe desplazarse hacia los clientes junto con los agentes de ventas al momento de programar citas de mayor importancia.

La persona con este cargo debe tener cierto nivel de tolerancia, ya que en algunos momentos podría generarse presión por la necesidad de cumplir con las exigencias de los superiores y los tiempos limitados de las obligaciones que le han sido asignadas.

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían generar responsabilidades administrativas y legales, pérdida monetaria y atrasos en otros departamentos.

**Competencias:**

- Liderazgo - Nivel de competencia A
- Capacidad de planificación y de organización - Nivel de competencia A
- Trabajo en equipo - Nivel de competencia A
- Habilidad analítica - Nivel de competencia B
- Responsabilidad - Nivel de competencia B

**Requisitos:**

- Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo o una carrera afín.
- Cinco años de experiencia en puestos similares.
- Hoja de delincuencia.
- Dos años de experiencia en supervisión de personal.

## **Asistente de Mercadeo**

### **Código:**

AM07

### **Naturaleza del puesto:**

Trabajo que consiste en apoyar las labores de la Jefatura de Mercadeo y Ventas con asuntos relacionados a la planeación de mercadeo. Se encarga del manejo de redes sociales, creación de publicidad como flyers, banners y demás para publicidad de la empresa.

### **Tareas:**

- Evaluar y proponer sistemas de simplificar y optimizar las operaciones de las que se encuentra a cargo.
- Colaborar en la elaboración de objetivos del departamento.
- Elaborar la publicidad de la empresa.
- Manejar las redes sociales de la empresa.
- Organizar eventos especiales para promover la imagen y dar a conocer la empresa.
- Llevar a cabo estudios de mercadeo.
- Realizar otras funciones inherentes al cargo y las asignadas por el superior inmediato.

### **Supervisión ejercida:**

No ejerce supervisión formal.

### **Supervisión recibida:**

El asistente de mercadeo es supervisado por la Jefatura de Mercadeo y Ventas y sus funciones se realizan siguiendo los fundamentos establecidos y las instrucciones generales para llevar a cabo los métodos y los sistemas de trabajo.

El puesto se evalúa por medio de la calidad del trabajo ejecutado, los resultados alcanzados y la observación de los métodos utilizados para llevar a cabo sus funciones.

**Responsabilidad por funciones:**

Apoyar a la Jefatura de Mercadeo y Ventas en las tareas que se le asignen. Generar y desarrollar estrategias que posicionen y mantengan la presencia de la empresa a nivel nacional.

**Por equipo y materiales:**

Es responsable de la correcta utilización y mantenimiento de los recursos brindados por la gerencia, como el equipo de cómputo, impresora, los teléfonos, el software utilizado para el diseño de la publicidad, entre otros, necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones establecidas.

**Condiciones de trabajo:**

Las labores son desempeñadas en un ambiente normal de oficina, la mayoría del tiempo debe estar sentado utilizando la computadora, laborar fuera de su jornada ordinaria cuando sea necesario. También debe tener disponibilidad para viajar frecuentemente.

El cargo exige esfuerzo mental al tener que analizar distintas situaciones e información variada, trabajo bajo presión al tener tiempos definidos en las actividades, manejar el estrés y tener orden y disciplina.

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían conllevar consecuencias económicas, pérdidas y atrasos de cierta consideración en la planeación y ejecución de las actividades que realiza en el puesto.

**Competencias:**

- Innovación - Nivel de competencia A
- Orientación al cliente - Nivel de competencia A
- Calidad del trabajo - Nivel de competencia B
- Responsabilidad - Nivel de competencia B
- Habilidad analítica - Nivel de competencia C
- Comunicación - Nivel de competencia C

**Requisitos:**

- Bachillerato en Publicidad, Mercadeo o una carrera afín.
- Título Técnico en Diseño Publicitario.
- Tres años de experiencia en cargos similares.
- Hoja de delincuencia.

## **Agente de Ventas**

### **Código:**

V04

### **Naturaleza del puesto:**

Generar y mantener relaciones positivas con clientes nuevos y existentes. Lograr experiencias positivas con clientes en el proceso de venta y servicio. Establecer y mantener un vínculo entre el cliente y la empresa. Alcance de objetivos de ventas. Asistir a cursos de capacitación y actualización así como alcanzar los objetivos comerciales que se establezcan para el equipo de vendedores, con la mayor eficiencia y eficacia para así poder satisfacer al cliente y dar seguimiento a los clientes asignados por la jefatura inmediata.

### **Tareas:**

- Establecer un nexo entre la empresa y el cliente.
- Generar pedidos y elaborar cotizaciones.
- Dar seguimiento a ventas y cobranzas, así como contribuir en la soluciones de problemas.
- Solicitar pedidos a almacén.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia que la empresa haga.
- Analizar los precios a cotizar y características de los productos y servicios.
- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales, así como asesorar técnica, comercial y profesionalmente a sus clientes.
- Reportar en tiempo y forma las ventas diarias y llevar control semanal de sus objetivos como departamento.
- Representar los valores de la empresa en su persona.

### **Supervisión ejercida:**

No ejerce supervisión formal.

**Supervisión recibida:**

El puesto se encuentra supervisado por la Jefatura de Mercadeo y Ventas, y sus funciones son realizadas siguiendo los fundamentos establecidos y las instrucciones generales para llevar a cabo los métodos y los sistemas de trabajo.

Los agentes de ventas son evaluados por medio de la calidad del trabajo realizado y los resultados obtenidos

**Responsabilidad por funciones:**

Identificar las necesidades del cliente y ofrecerle la mejor alternativa de venta, enfocándose en alcanzar y superar los números de objetivos del puesto, así como también atender a los clientes que se le fueron asignados y a los desarrollados por el mismo y mover el stock de ventas en cantidades optimas en resultado de ventas.

**Por equipo y materiales:**

Es responsable de la utilización idónea del equipo y los materiales asignados, así como el equipo de cómputo, los teléfonos, el fax, suministros de oficina, muestras para enseñar a clientes ya consolidados y potenciales; que han sido asignados para el cumplimiento de sus actividades y funciones establecidas.

**Condiciones de trabajo:**

Las labores son desempeñadas en un ambiente normal de oficina, la mayoría del tiempo debe estar sentado utilizando la computadora, laborar fuera de su jornada ordinaria cuando sea necesario. También debe realizar visitas a clientes, por lo que debe tener disponibilidad para viajar frecuentemente.

Debe tener cierto nivel de tolerancia, debido a que en ciertos momentos tendrá presión por la necesidad de cumplir con las agendas de su superior, las exigencias cambiantes y los tiempos limitados del cumplimiento de las obligaciones que se le encargan.

**Consecuencias del error:**

Los errores cometidos podrían generar responsabilidades administrativas, financieras, pérdidas, daños y atrasos, por lo que su trabajo se debe llevar a cabo de una manera cuidadosa y con exactitud.

**Competencias:**

- Orientación al cliente - Nivel de competencia A
- Responsabilidad - Nivel de competencia B
- Trabajo en equipo - Nivel de competencia C
- Calidad del trabajo - Nivel de competencia C
- Comunicación - Nivel de competencia C

**Requisitos:**

- Título Técnico en Ventas
- Título del curso de Servicio al Cliente.
- Buena condición física.
- Presentación formal.
- Tres años de experiencia en ventas.
- Hoja de delincuencia.

## Diccionario de Competencias

El siguiente diccionario sirve para operacionalizar cada una de las competencias. La escogencia de dichas competencias permite minimizar los tiempos y el esfuerzo en el proceso de implementar el Modelo de Gestión por Competencias.

Es pertinente que cada empresa seleccione las competencias necesarias con el fin de cumplir las metas y objetivos organizacionales de la empresa. Por esto, es indispensable utilizar esta herramienta, ya que impulsa las competencias individuales de cada uno de los colaboradores de la organización, de acuerdo con las necesidades de la misma. . Las competencias en la investigación fueron evaluadas y aprobadas junto con la Gerencia de Innovaciones Estratégicas JN S.A.

El modelo técnico utilizado es el brindado por la escritora Martha Alles en su libro “Diccionario de comportamientos: gestión por competencias”. Con este modelo se determinaron cada una de las competencias utilizadas y su nivel.

La estructura de las competencias en el diccionario es la siguiente:

- El nombre específico de la competencia
- Su definición
- La escala conductual, que consiste en los diferentes niveles de la competencia, desde un nivel de incompetencia hasta un nivel más alto del desarrollo de dicha competencia.

Esta escala conductual se muestra en el siguiente cuadro:

<b>A</b>	Se alcanzan todos los objetivos previstos en situaciones en las que hay presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Desempeño alto en situaciones de mucha exigencia
<b>B</b>	Habitualmente suele alcanzar los objetivos aunque se encuentre presionado por el tiempo y el desempeño es bueno en situaciones en las que hay mucha exigencia
<b>C</b>	Alcanza todos los objetivos aunque haya cierto nivel de presión, sin embargo su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia
<b>D</b>	El desempeño se deteriora en situaciones de mucha exigencia y presión, así como por los tiempos o imprevistos de cualquier índole, desacuerdos, oposición, diversidad, entre otros.
<b>E</b>	Es conformista y mediocre en su trabajo, no cumple con lo requerido, no fija metas y si tiene alguna, la abandona al poco tiempo (aplica a algunas competencias)

Las competencias de la empresa Innovaciones Estratégicas JN S.A. son las siguientes:

<b>Competencia #1: Autocontrol</b>	
Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en situaciones de estrés.	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Se expresa con precisión y calma en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles o de confrontación. Es moderado y sensato con sus actos. Se maneja con seguridad y solvencia. Su ánimo es estable en situaciones cambiantes, alternativas o adversas. Tiene una gran capacidad de reflexión que le permite dilucidar fácilmente cuál puede ser la mejor alternativa de acción.
<b>B</b>	Soporta largas jornadas de trabajo, manteniendo constante su estado de ánimo, su nivel de rendimiento y la calidad de su trabajo. Opera con facilidad y sin perder la calma ante situaciones adversas. Siempre está atento y evita reaccionar impulsiva o negativamente, a fin de no afectar a su equipo ni su propio trabajo. Se esfuerza por no generar oposición u hostilidad cuando él o su equipo trabajan en situaciones de estrés.
<b>C</b>	En situaciones de estrés no disminuye su nivel de rendimiento, aunque afecta su estado de ánimo. Actúa ante los problemas que se le plantean con moderación y prudencia. Se organiza y se esfuerza por cambiar su modo de accionar frente al comentario o sugerencia de un par o superior. Controla adecuadamente las propias emociones en el ámbito laboral, aun cuando atravesase problemas personales.
<b>D</b>	Ante los problemas cotidianos se esfuerza por reaccionar positivamente, evitando roces y oposiciones. En situaciones conocidas o habituales, actúa con sensatez y prudencia. Su ánimo en el ámbito laboral se percibe afectado ante problemas personales, pero se esfuerza por mantener su rendimiento y suele hacer un planteo franco de su situación, a fin de evitar crear hostilidades u otras consecuencias negativas.

<b>Competencia #2: Calidad del trabajo</b>	
Excelencia en el trabajo a realizar, implica tener amplio conocimiento de los temas del área de la cual se es responsable; comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como el de la Institución.	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Es experto en los conocimientos concernientes a su área de trabajo y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyen a alcanzar el estándar de calidad que la organización haya fijado. Comprende y relaciona los conocimientos de otras áreas que corresponden con su actividad. Es proactivo en la cooperación con otras áreas de la organización que requieren de sus conocimientos y experiencia.
<b>B</b>	Conoce ampliamente los temas relacionados con su especialidad. Muestra interés por permanecer actualizado en los conocimientos técnicos requeridos por su área. Tiende a tomar iniciativas propias para mejorar los procesos inherentes al desempeño de sus funciones. Cooperar con otras áreas cuando sus conocimientos son requeridos y si se lo solicitan.
<b>C</b>	Conoce lo necesario para cumplir eficientemente con sus responsabilidades. Comprende superficialmente la interrelación de su área con otros sectores de la organización. Toma iniciativas propias para mejorar los procedimientos de sus áreas, pero no es habitual que escuche los puntos de vista de los demás. Cooperar con otras áreas cuando se lo solicitan.
<b>D</b>	Carece de los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente en su área y no demuestra interés por aprender. No se actualiza en nuevas metodologías de trabajo ni aplica las teorías modernas y mejores prácticas a los procesos de su área. Le falta comprensión y visión general sobre la organización. Posee escasa capacidad de análisis y es poco objetivo. En sus reportes evidencia poco esmero y falta de prolijidad.

<b>Competencia #3: Capacidad de planificación y de organización</b>	
Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Organiza el trabajo del área de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible. Dirige varios proyectos simultáneamente sin perder el control. Tiene claridad respecto de las metas de su área y de su cargo, y actúa en consecuencia. Fija apropiadamente objetivos a largo plazo relevantes para la organización, considerando que sean medibles y realistas. Crea y actualiza permanentemente los manuales de procedimientos del área. Se anticipa a posibles obstáculos que pueden presentarse en el avance hacia los objetivos.
<b>B</b>	Es metódico, sistemático y organizado. Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a medida que avanzan los proyectos, instrumentando las herramientas de verificación que correspondan. Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre todas las personas implicadas en el proyecto. Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos. Maneja el tiempo eficientemente y es capaz de participar paralelamente de diversos proyectos.
<b>C</b>	Formula objetivos racionales para los plazos determinados. Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades. Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales. Utiliza los recursos disponibles con eficiencia. Verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que se producen los avances.
<b>D</b>	Conoce muy bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias. Planea sus tareas a corto plazo. Hace el seguimiento del cumplimiento de los objetivos y de los plazos; corrige sus previsiones cuando es necesario. Administra sus recursos con cuidado. Emite datos e información de gestión para el seguimiento de los resultados del área.
<b>E</b>	Tiene poco claros las metas y objetivos del área y de su puesto. Le cuesta manejar adecuadamente el tiempo; es poco metódico y desorganizado. Presenta dificultades para definir objetivos medibles y realistas. No planifica sus actividades; va realizando las tareas a medida que se le van presentando. No utiliza herramientas para controlar el progreso de las actividades. No suele planear acciones ni definir tiempos ni recursos para lograr los objetivos. Tiene dificultad para cumplir con los objetivos de su puesto. Hace uso inadecuado de los recursos disponibles

<b>Competencia #4: Compromiso con la institución</b>	
Es la tendencia y habilidad personal de alinear efectivamente la conducta individual, intereses y proyectos, a la misión y visión a la Institución a la que se pertenece.	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Define en objetivos claros la visión de la organización, identificándose y tomándolos como propios. Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales y profesionales.
<b>B</b>	Se siente orgulloso de ser parte de la Institución y actúa consecuentemente. Pone en práctica los mecanismos de control pautados, con el fin de ir monitoreando el logro de los objetivos. Cumple con sus compromisos profesionales y personales.
<b>C</b>	Comprende y asume como propios los objetivos de la Institución. Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le pautan. Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.
<b>D</b>	Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan y trabaja para el logro de los mismos. Tiene un buen desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa. Usualmente cumple con lo que promete.
<b>E</b>	No tiene claros los objetivos y la visión de la organización. Tiene dificultades para alcanzar el logro de los objetivos que se le plantean. No se siente responsable por el equipo ni por sus compañeros, ni percibe cuando obstaculiza el trabajo de los demás.

<b>Competencia #5: Comunicación</b>	
<p>Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar a cabo un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	<p>Comparte información con sus colaboradores y con otras áreas de la organización. Comunica sus ideas de forma clara, eficiente y fluida. Prepara sus instrucciones antes de transmitir las. Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe. Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones basándose en aportes positivos y objetivos.</p>
<b>B</b>	<p>Comparte información relevante con su gente. Transmite sus mensajes e ideas claramente en todos los niveles de la empresa. Se preocupa por generar mensajes claros y que sean comprendidos. Hace presentaciones eficaces, tanto orales como escritas. Da retroalimentación a sus colaboradores.</p>
<b>C</b>	<p>Difunde información pertinente entre colaboradores. Mantiene a sus colaboradores al tanto de sus responsabilidades y objetivos, informándolos del estado de avance de las tareas del equipo. Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente. Da retroalimentación a sus empleados cuando se requiere.</p>
<b>D</b>	<p>No comparte información que para otros puede ser relevante. Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, expresándose con ambigüedad o vaguedad. No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falsas interpretaciones. Ridiculiza las opiniones de otras personas y hace comentarios sarcásticos e irónicos.</p>
<b>E</b>	<p>Comparte información con sus colaboradores y con otras áreas de la organización. Comunica sus ideas de forma clara, eficiente y fluida. Prepara sus instrucciones antes de transmitir las. Escucha atentamente a los demás, esforzándose por comprender el significado de la información que recibe.</p>

<b>Competencia #6: Ética</b>	
Sentir y obrar consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada.	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de valores morales. Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores morales, las buenas costumbres y buenas prácticas profesionales. Prioriza los valores y buenas costumbres por sobre intereses propios y del sector u organización
<b>B</b>	Guía sus decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de los equipos que supervisa, sobre la base de sus valores morales. Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes.
<b>C</b>	Guía sus acciones por sus valores morales y orienta a sus compañeros a actuar de la misma manera. Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones. Puede dar cuenta de los principios que guían su acción.
<b>D</b>	Actúa de acuerdo con los valores y principios morales. Respeto las pautas de acción que le impone la organización. Si la situación lo requiere, es capaz de dar cuenta de los valores que guían su acción.
<b>E</b>	Se guía por valores y principios siempre y cuando no contradigan sus propios intereses o de los de la organización. Respeto escasamente las buenas costumbres y el buen trato, no guía su trabajo ni el de los demás de acuerdo a las buenas prácticas profesionales. Su actitud no genera confianza entre sus compañeros ni ante sus superiores.

<b>Competencia #7: Habilidad analítica</b>	
<p>Se relaciona con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognoscitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos importantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</p>	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	<p>Comprende perfectamente los procesos relativos a su trabajo y a otras áreas relacionadas dentro de la organización. Detecta la existencia de los problemas relacionados con su área y otros sectores de la organización. Detecta oportunidades. Comprende situaciones complejas. Reconoce las tendencias al analizar las diferentes situaciones. Tiene la capacidad de organizar datos numéricos o abstractos y de establecer relaciones adecuadas entre ellos.</p>
<b>B</b>	<p>Comprende los procesos relacionados con su trabajo y con otras áreas de la organización. Detecta a tiempo la existencia de problemas en su área. Está atento a las oportunidades. Recopila información relevante, la organiza y establece relaciones.</p>
<b>C</b>	<p>Detecta problemas actuales o cercanos. Comprende los procesos en los cuales está involucrado. Puede organizar información relevante para la resolución de los temas a su cargo. Identifica algunas relaciones de causa- efecto entre datos no muy complejos.</p>
<b>D</b>	<p>Tiene escasa capacidad de análisis. Generalmente no identifica problemas y cuando lo hace no logra establecer sus causas. Tiene dificultad para interpretar información. No muestra Interés por buscar oportunidades.</p>

<b>Competencia #8: Iniciativa</b>	
Es la preferencia por actuar, ser proactivo, para generar valor agregado a los objetivos propuestos, aun cuando enfrente situaciones inesperadas, de presión o conflicto. Es capaz de anticipar oportunidades de acción, considerar los riesgos inherentes y las responsabilidades.	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Posee una visión clara de largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos y prever alternativas de acción. Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia. Da el ejemplo con su actitud y es el referente para todos en cuanto a tomar iniciativas para la mejora y la eficiencia.
<b>B</b>	Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. Tiene una respuesta ágil frente a los cambios. Promueve en su gente la participación en acciones y evaluaciones preventivas.
<b>C</b>	Toma de decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que podrían surgir en el corto plazo. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema. Es consultado por sus colaboradores en casos que requieren su capacidad de decidir y de analizar sus problemas.
<b>D</b>	Aborda oportunidades o problemas del momento. Aprovecha cada ocasión para implantar una mejora, resolver cuestiones que se le ponen a consideración y generar espacios para la comunicación interna y el cambio de ideas.

<b>Competencia #9: Innovación</b>	
Es la capacidad para modificar las cosas, incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Tiene una clara visión del mercado, que le permite generar negocios innovadores y oportunos, mucho antes que la competencia. Genera organizaciones no tradicionales, con estructuras dinámicas y adaptables a las necesidades del negocio, sin guiarse por las modas o los estilos imperantes. Diseña soluciones de negocios creativas, que se anticipan a las necesidades de los clientes, y usualmente los sorprenden y deleitan.
<b>B</b>	Basado en la visión organizacional, estructura equipos de trabajo de alta eficiencia, que suelen tener formatos atípicos, utilizando las formas que sean más adecuadas a la resolución de cada proyecto y al tipo de personas que se requiere. Promueve un estilo de gestión y de vinculación con el medio y los negocios dinámico y creativo, brindando <i>coaching</i> a su gente para que trabaje con el mismo enfoque.
<b>C</b>	Es consultado por pares y subordinados, porque se lo reconoce por su habilidad de abordar desde nuevos enfoques los problemas o dificultades, pudiendo plantear soluciones a alternativas impensadas. Idea y lleva a cabo soluciones novedosas para problemas de gestión, de los clientes o de su gente. Genera habituales espacios de discusión y herramientas que promueven el desarrollo de nuevas ideas; consulta opiniones y establece mecanismos concretos para la promoción de la mejora continua, la creatividad y la innovación en su campo de acción.
<b>D</b>	Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos, y se esfuerza por brindarlas a tiempo. Puede plantear mejoras o soluciones innovadoras a problemas sencillos, y a otros que no lo son cuando cuenta con el tiempo y el asesoramiento adecuados. Se siente motivado o desafiado por las situaciones que requieren un nuevo enfoque, y trata de avocarse a su resolución con su grupo de pares, por satisfacción personal.
<b>E</b>	Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios. Le cuesta resolver situaciones o problemas dados. Tiene prejuicios y preconceptos que influyen en su modo de ver los temas, y que merman su capacidad de responder libre y espontáneamente. Se aferra a sus propias opiniones y no es crítico respecto a su accionar. Se siente incómodo en situaciones nuevas, o en contextos o ámbitos laborales no tradicionales. Es estructurado, y le gusta moverse en situaciones conocidas y con pautas de acción prefijadas

<b>Competencia #10: Integridad</b>	
Obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que se considera correcto, es decir, las acciones son coherentes con lo que se dice. Incluye la capacidad de comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Orienta y realiza su trabajo en base a sus valores. Genera equipos de trabajo orientados por sus valores. Acepta los riesgos o costos de su honestidad. Establece relaciones laborales, comerciales sobre la base de sus principios y del respeto. Es un referente en materia de integridad. Sus acciones son congruentes con sus dichos.
<b>B</b>	Admite sus errores y actúa en consecuencia. Expresa clara y abiertamente los que piensa y siente. Sigue las reglas que se ajustan a su criterio ético, y no obedece aquellas que no lo hacen. Acepta planteos éticos de sus subordinados. Promueve acciones integras entre sus compañeros.
<b>C</b>	Es equitativo en sus relaciones. Es honrado. Es honesto en los vínculos con los demás. Induce a otros a actuar de acuerdo con los valores y creencias.
<b>D</b>	Es abierto y honesto en las relaciones laborales. Reconoce sus errores o sentimientos negativos. Expresa lo que piensa. En situaciones complejas, deriva la resolución a su superior.
<b>E</b>	Se maneja con un doble discurso: promueve una cosa y actúa en otra dirección. No suele expresar sus ideas o intenciones abiertamente. Acomoda su accionar a la situación, sin que le importe si debe de actuar en forma inequitativa o deshonesto. Le cuesta admitir sus errores. Prioriza los beneficios a obtener por sobre los valores éticos.

<b>Competencia #11: Liderazgo</b>	
Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde posición formal o informal de autoridad.	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Orienta la acción de sus grupos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos. Inspira con su ejemplo, brinda valores de acción. Tiene energía y perseverancia y las transmite con su ejemplo a los demás. Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores.
<b>B</b>	Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto brindando retroalimentación a los integrantes de su equipo. Escucha a los demás y es escuchado. Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales. Trabaja habitualmente con buen nivel de energía y logra que el equipo rinda en la misma medida.
<b>C</b>	Fija objetivos de acción para el grupo en función de parámetros prefijados por sus superiores, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. Es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas, por su reconocida experiencia. Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuada para el logro de sus objetivos y demanda lo mismo de su gente.
<b>D</b>	El grupo no le percibe como líder, tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede poner a su equipo en marchar tras las metas planteadas y hacer un seguimiento. No es tomado como referente ni se valora su consejo. Suele no preocuparse por motivar a sus colaboradores.

<b>Competencia #12: Orientación a los resultados</b>	
<p>Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente o mejorar la organización. Tendencia a lograr resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.</p>	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Estimula y premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientados a promover la mejora continua y la eficiencia. Brinda apoyo y da el ejemplo en términos de preocuparse por mejorar la calidad y la eficacia de los procesos y servicios brindados. Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca los resultados obtenidos tanto desde el punto de vista de la carrera como de la compensación.
<b>B</b>	Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Da orientación a su gente acerca de su desempeño. Se ocupa de que la empresa reconozca los resultados obtenidos fruto del esfuerzo propio y de sus colaboradores.
<b>C</b>	Ante estándares de desempeño poco satisfactorios, hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Capacita, entrena y da orientación a quienes se lo solicitan, con el fin de mejorar el nivel de desempeño del grupo. Chequea regularmente los informes de gestión para evaluar el grado de consecución de objetivos alcanzados.
<b>D</b>	Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperados. Cumple adecuadamente con los procesos establecidos. Genera información para el control de la gestión.
<b>E</b>	Le cuesta crear un ambiente propicio para estimular la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia. Ignora los datos de los informes de gestión. Se resiste a los cambios en procesos o servicios, aunque comprenda que están orientados a la mejora de los resultados.

<b>Competencia #13: Orientación al cliente</b>	
<p>Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen con la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.</p>	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de empresas; es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo. Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de los clientes. Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores. Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales.
<b>B</b>	Promueve en sus equipos la actitud de buscar información sobre necesidades latentes o potenciales de los clientes. Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos. Adecua productos y servicios a las necesidades tanto actuales como potenciales de sus clientes.
<b>C</b>	Está disponible para los clientes internos y externos. Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado. Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes que se acercan a su oficina. Dedicar tiempo a estar y conocer a los clientes en la empresa de cada uno de ellos. Atiende personalmente a clientes especiales, en algunas ocasiones, para mantener la vía de comunicación abierta.
<b>D</b>	Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los clientes. Tiene una constante actitud de servicio hacia sus compañeros. Atiende a cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer a las demandas que se le planteen. Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aún en situaciones complejas. Comprende que el cliente es fundamental para su organización y actúa en consecuencia.
<b>E</b>	No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes. Está desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes. Su actitud no fomenta en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión respecto a las necesidades de los clientes. No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de clientes. Le molesta estar en contacto con los clientes y con sus demandas o necesidades.

<b>Competencia #14: Productividad</b>	
Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera a que los superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Se conduce con una gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándolas como si fueran grandes desafíos. Se autoexige en cada proyecto del que participa, cooperando y aportando gran parte del material necesario. Propone con buen criterio, a sus superiores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo. Está atento, y se propone desafíos cada vez mayores, respecto de la variedad de tareas que involucra tanto como su trabajo específico como otros relacionados con el negocio o actividad principal de la organización que integra. Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra
<b>B</b>	Aborda sus tareas con exigencia y rigurosidad, ofreciendo altos estándares de calidad. Se preocupa por enriquecer su trabajo, cumpliendo y excediendo en la mayoría de las ocasiones los objetivos establecidos. Hace aportes creativos a su trabajo que enriquecen la posición Es objetivo y atinado en la autoevaluación de su trabajo, identificando y corrigiendo problemas que impactan en la calidad del resultado final. Acepta con gusto trabajos que puedan resultarle un desafío, siendo flexible y creativo en su enfoque, lo que resulta en cumplimiento de objetivos superiores a los esperados.
<b>C</b>	Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo deseado a pesar de disgustarle algunos trabajos. Toma en cuenta, en el abordaje de su trabajo, el objetivo que se espera que cumpla al finalizarlo. Implementa todas las acciones necesarias a su alcance para dar de sí lo mejor en aquellas tareas asignadas por su superior. Cumple con sus trabajos corrigiendo lo necesario cuando es señalado por su superior. Sí cuenta con pautas de trabajo claras, no presenta dificultades en la organización y desarrollo de sus tareas.
<b>D</b>	Necesita constantemente que se le recuerden los objetivos que se espera que cumpla, para el buen desarrollo de su tarea. Se conduce con escaso criterio en la autoevaluación de su trabajo, el cual generalmente no alcanza los estándares de desempeño adecuados. Es disperso en el rumbo de su trabajo, incumpliendo lo esperando de él por sus superiores. Se conforma con los resultados sin alcanzar nunca los logros importantes. Cuando una tarea le disgusta, su rendimiento y predisposición están muy por debajo del promedio.

<b>Competencia #15: Responsabilidad</b>	
Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses; la tarea asignada esta primero.	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Se fija altos objetivos que siempre cumple, auto-exigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado. Prefiere organizar sus tareas y luego distribuir el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades. Antepone el trabajo a las actividades personales.
<b>B</b>	Identifica con claridad aquellas tareas que requieren de mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente. Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado y puede dar cuenta de los resultados que siempre procura cumplir en tiempo y forma. Critica su desempeño atinadamente y se auto-exige mejoras.
<b>C</b>	Cumple con las tareas asignadas, proveyendo lo estrictamente encomendado. En general, solicita a su superior algunos días más de los pautados al comienzo de la asignación de la tarea para finalizarla. Logra comprometerse con los proyectos en los que participa y cumple con su parte.
<b>D</b>	Se demora en la entrega de sus trabajos, aunque llega a los estándares de calidad deseados. Sus trabajos son muy pobres y no llegan al cumplimiento del objetivo cuando su superior es inflexible en el tiempo de entrega. Se conforma con el resultado de sus tareas, que realiza a su ritmo si se le exige calidad en los resultados, descuidando los plazos.

<b>Competencia #16: Tolerancia a la frustración</b>	
Es la capacidad de resistir a las dificultades o la imposibilidad de cumplir una determinada meta, ya sea por causa de los propios errores, de terceros o condiciones ajenas a su control. Implica la posibilidad de analizar y aprender de los hechos, con el fin de recuperar la iniciativa.	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Reconoce sus errores y fracasos, o bien analiza objetiva y funcionalmente las condiciones que generaron una situación negativa, visualizando lo anterior, como una oportunidad de mejorar las futuras prácticas y generar aprendizaje en sí mismo y los demás.
<b>B</b>	Ante las dificultades, se muestra controlado, aprende significativamente de sus errores o bien de las condiciones negativas en las que se encuentra. Analiza su propio desempeño, las posibilidades reales de acción y explícitamente apunta estrategias para obtener mejores resultados en el futuro.
<b>C</b>	Es tolerante. Maneja un diagnóstico objetivo y aprende de la situación que produjo un resultado negativo. Se muestra calmado y realiza nuevos intentos, pero el cambio de su estrategia no es lo suficientemente claro, por lo cual, ante nuevas dificultades, se ve afectado.
<b>D</b>	No tolera las situaciones de dificultad ni las visualiza como oportunidades de crecimiento, su visión es negativa, se culpa o se victimiza, muestra desánimo, impotencia y pasividad. O por el contrario, muestra un comportamiento agresivo y exige que las condiciones cambien según su conveniencia.

<b>Competencia #17: Trabajo en equipo</b>	
Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos; lo opuesto a hacerlos individual y competitivamente, para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina.	
<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
<b>A</b>	Alienta y fomenta el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de los demás, no importa el área a la que pertenezcan. Idea e implementa modalidades alternativas de trabajo en equipo, a fin de añadir valor a los resultados grupales. Es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
<b>B</b>	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu del equipo. Actúa para generar un ambiente de trabajo amistoso, de buen clima y cooperación. Resuelve los conflictos de su equipo.
<b>C</b>	Solicita opinión de los miembros de su equipo. Valora las ideas y experiencias ajenas. Mantiene actitud abierta para aprender de los otros. Promueve la colaboración entre equipos. Valora las contribuciones ajenas aun cuando se le planteen diferentes puntos de vista.
<b>D</b>	Coopera en las actividades comunes. Participa con entusiasmo en el grupo. Apoya las decisiones de su equipo. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Mantiene informados a los otros miembros del equipo de los temas que los afectan. Comparte información.

### Aplicación del Diccionario de Competencias

Las competencias de los colaboradores pueden ser calificadas por medio del diccionario de competencias utilizando la escala conductual de niveles ya mencionada.

La evaluación de los funcionarios se realiza con el siguiente cuadro:

Puesto		Código			
Competencias	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D	Nivel E
Autocontrol					
Calidad del trabajo					
Capacidad de planificación y de organización					
Compromiso con la institución					
Comunicación					
Ética					
Habilidad analítica					
Iniciativa					
Innovación					
Integridad					
Liderazgo					
Orientación a los resultados					
Orientación al cliente					
Productividad					
Responsabilidad					
Tolerancia a la frustración					
Trabajo en equipo					

En el cuadro anterior se encuentran las 17 competencias organizacionales y la escala conductual, donde será evaluado cada uno de los trabajadores de la empresa. El nivel A indica el más alto desarrollo de la competencia y el nivel E indica que no se encuentra desarrollada dicha competencia.

## **Método Utilizado para la Selección de las Competencias de Innovaciones Estratégicas JN S.A.**

Para la selección de cada una de las competencias, se analizaron las respuestas del cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa y junto con el Gerente General se discutió y se evaluó cuáles son las competencias más idóneas para cada uno de los cargos.

Las competencias se tomaron del libro de Martha Alles “Diccionario de Comportamientos: Gestión por Competencias” con sus respectivos tipos de competencias para cada nivel de responsabilidad.

También fue tomado en cuenta el nivel de supervisión que ejerce cada uno de los trabajadores para determinar el tipo de competencia que se utilizó para cada puesto.

Así como se seleccionaron las competencias junto con el Gerente General, el nivel de cada una de ellas también se llevó a cabo de la misma manera.

Se realizó la evaluación de las respuestas de cada uno de los colaboradores con respecto a sus responsabilidades y con base a ellas, se determinó cada uno de los niveles de las competencias de cada puesto en la empresa.

## **Comparación Entre el Manual de Puestos Desactualizado y el Rediseñado**

En la estructura del manual de puestos desactualizado se encuentra presente una descripción general de lo que se hace en el puesto, las responsabilidades de cada cargo, el perfil del puesto, que incluye la profesión, especialización y experiencia que debería tener el puesto. Con el manual rediseñado se incluye el código del puesto, la naturaleza del puesto, las tareas, la supervisión ejercida y recibida, las responsabilidades por funciones, por equipo y materiales, las condiciones de trabajo, las consecuencias si se comete algún error, las competencias y los requisitos del puesto.

También se agregan más funciones que realizan los trabajadores en cada uno de los cargos, esto se debe al crecimiento que ha tenido la empresa desde el momento en el que se realizó el primer manual de puestos hasta el momento en el que se agregaron más cargos y funciones de cada uno de ellos. Esto se toma en cuenta por medio del cuestionario aplicado a cada uno de los colaboradores.

Otro punto muy importante por agregar es la supervisión que ejerce y que recibe el puesto, debido a que la mayoría de los trabajadores en el cuestionario no conocía la supervisión que ejercía y que recibía ni su nivel.

También se incorporan las responsabilidades por equipo y materiales, que ayuda a delimitar los recursos que cada puesto tiene a su disposición y el cuidado y mantenimiento que se le debe brindar para su correcto funcionamiento.

En el manual de puestos desactualizado no se encontraba el apartado de las condiciones de trabajo, por lo que esa información era brindada informalmente al momento de contratación, así que al agregarse al manual de puestos rediseñado, se adquiere una mayor claridad por parte

del colaborador y de la gerencia de la empresa, para poder delimitar las condiciones en las que debe realizar su trabajo.

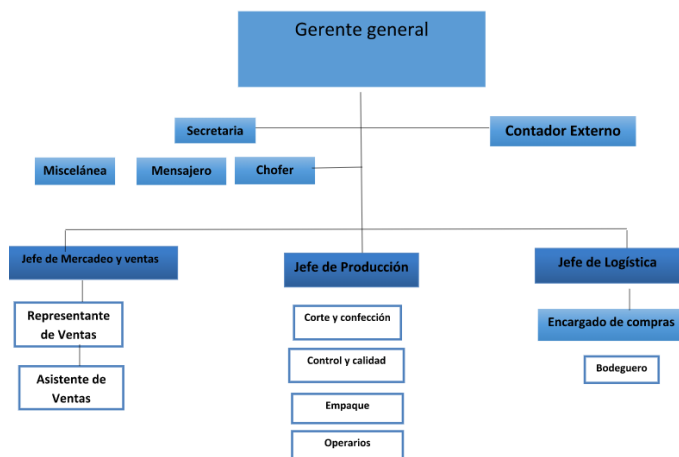
Se incluyen también los tipos de consecuencias que podría haber si se cometiera algún error, que es importante, ya que al incluirse en el manual rediseñado, se conocen las repercusiones y qué tipo de error se da al momento de realizar incorrectamente el trabajo. Esto ayuda a que los trabajadores eviten cometer algún tipo de error, ya que al conocer las consecuencias, se tiene mayor claridad y el tipo de castigo que se le pueda brindar al colaborador si incurre en una falta.

Al incluir las competencias en el nuevo manual de puestos, se facilita la evaluación de los cargos y de los trabajadores que los componen, para un mayor control de la calidad del servicio brindado y el nivel de competencia al que se deberían encontrar para desempeñar correctamente su trabajo.

Se realizaron ajustes en los requisitos mínimos que debe tener el colaborador, para una mejor evaluación de las aptitudes de las personas al momento de realizar la contratación de nuevos trabajadores, por lo que facilita el proceso de reclutamiento y selección.

## Anexos

### Anexo No. 1 Organigrama de Innovaciones Estratégicas JN S.A.



Fuente: Innovaciones Estratégicas JN S.A.

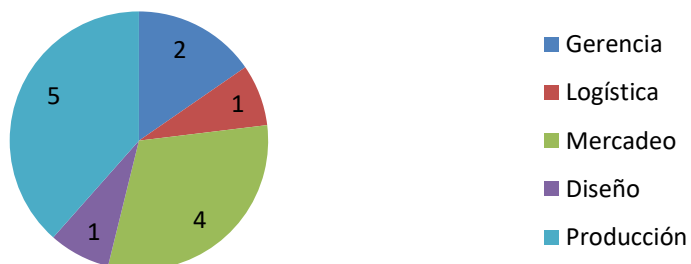
### Anexo No. 2 Departamentos de la Empresa

Departamento	Valor absoluto (colaboradores)	Valor relativo (porcentaje)
Gerencia	4	11.11%
Logística	4	11.11%
Mercadeo	6	16.67%
Diseño	1	2.78%
Producción	21	58.33%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Anexo No. 3 Conocimiento del Manual de Puestos

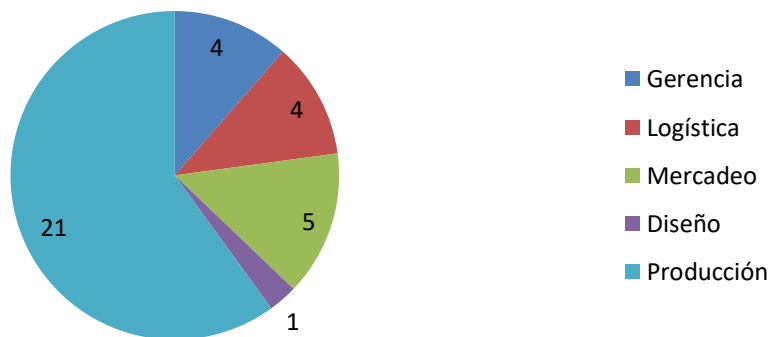
**Gráfico No. 1**  
**Conocimiento del manual de puestos**



Fuente: Elaboración propia.

### Anexo No. 4 Conocimiento de sus Funciones en el Puesto al Momento de Contratación

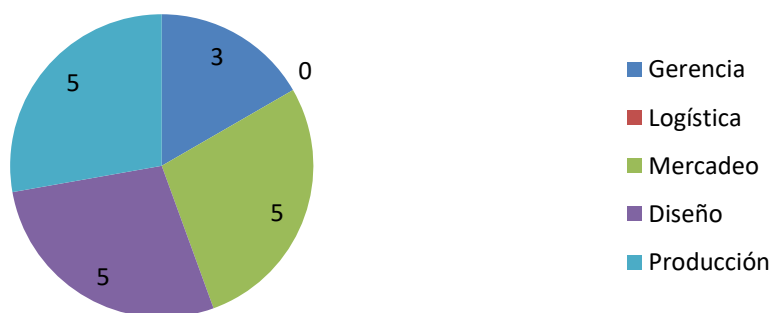
**Gráfico No. 2**  
**Conocimiento de sus funciones en el puesto al momento de contratación**



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo No. 5 Conocimiento de la Estructura Organizacional**

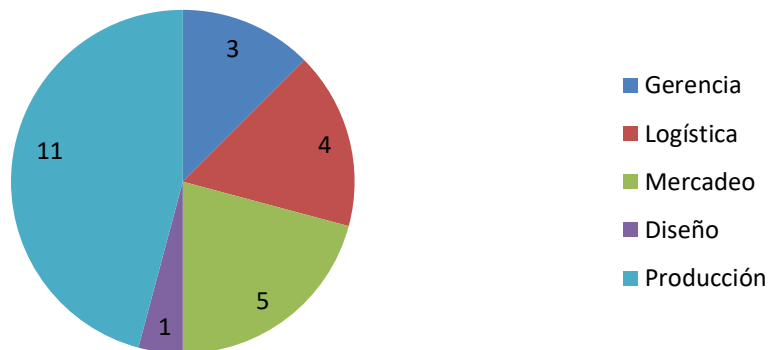
**Gráfico No. 3**  
**Conocimiento de la estructura organizacional**



Fuente: Elaboración propia.


**Anexo No. 6 Delimitación de las Labores**

**Gráfico No. 4**  
**Delimitación de las labores**



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo No. 7 Cuestionario Realizado a los Colaboradores

INNOVACIONES ESTRATÉGICAS JN S.A. Instrumento para el análisis del Manual de Puestos	
---	---

### Información general

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce usted el Manual de Puestos de la empresa? Sí  No

2. ¿Son de su conocimiento las responsabilidades que desempeña en su puesto? ¿Cuáles son?

---



---



---

3. ¿Le informaron específicamente las funciones a realizar al momento de ser contratado? Sí  No  ¿Cuáles son?

---



---



---

4. ¿Le brindaron información sobre cómo es la estructura organizacional de la empresa? Sí  No

5. ¿Considera usted que las labores que desarrolla en su puesto de trabajo se encuentran delimitadas? Sí  No

6. ¿Cree usted que la información brindada sobre el desarrollo de sus labores fue la óptima en el proceso de inducción? ¿Por qué?

---



---



---

7. ¿Han sido modificadas en algún momento las funciones que realiza en su puesto? ¿En qué ha consistido la variación?

---



---



---

**Anexo No. 8 Cuestionario a Utilizar Para la Actualización de los Puestos Nuevos**

1. Departamento: \_\_\_\_\_
2. Puesto: \_\_\_\_\_
3. Supervisión recibida: \_\_\_\_\_
4. Supervisión ejercida: \_\_\_\_\_
5. Describa cada una de las tareas realizadas en su puesto en orden de importancia o secuencia en la que las realiza:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿Han sido modificadas sus funciones anteriormente? Mencione en qué han consistido esas variaciones  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Desde qué fecha realiza las funciones actuales de su puesto?  
\_\_\_\_\_

## Bibliografía

Barrantes Echeverría, R. (2007). Investigación: un camino al conocimiento un enfoque cualitativo y cuantitativo. Costa Rica: Euned.

Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.

Chiavenato, I (2002). Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones. Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.

Dessler, G (1996). Administración de Personal. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Montalván Garcés, C. (1999). Los Recursos Humanos para la pequeña y mediana empresa. México: Universidad Iberoamericana. Dirección de Difusión Universitaria.

Rodríguez Mora, H. (2015). Curso Administración de Recursos Humanos. Costa Rica: Escuela de Administración de Empresas.

Castaño, R (2005). La Gestión Integral de Recursos Humanos. España: Instituto de Dirección y Organización de Empresas.

Jimenez, D (2007). Manual de Recursos Humanos. España: ESIC Editorial.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2014) Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill Interamericana S.A.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2015) Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill Interamericana S.A.

Hernández, R. Fernández, C. Baptista, M. (2004) Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill Interamericana S.A.

Dessler, G. Varela Juárez, R. (2011) Administración de Recursos Humanos Enfoque latinoamericano. México: Pearson Education.

Dessler, G. (2009) Administración de Recursos. México: Pearson Education.

Dessler, G. (1994) Administración de Recursos. México: Pearson Education.

Dessler, G. (1996) Administración de Recursos. México: Pearson Education.

Dessler, G. (2007) Administración de Recursos. México: Pearson Education.

Martínez, E. Martínez, F (2009). Capacitación por Competencia. Chile: Eduardo Martínez E y Francisca Martínez A.

Dolan, S. Valle Cabrera, R. Jackson, S. Schuler, R. (2010) La Gestión de los Recursos Humanos. España: Mc-Graw Hill Interamericana de España S.A.U.

Dolan, S. Valle Cabrera, R. Jackson, S. Schuler, R. (2007) La Gestión de los Recursos Humanos. España: Mc-Graw Hill Interamericana de España S.A.U.

Alles, M. (2005). Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos. Argentina: Ediciones Granica S.A.