REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias y Tecnologías Sociales y Humanidades

Escuela Profesional de Psicología

IMPACTO DE UN MODELO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA LICORERA

Tesis presentada por la bachiller:

Bejarano Alarcón, Blanca Alexandra

Para optar por el Título Profesional de:

Licenciada en Psicología.

Asesor:

Dr. Raúl Guzmán Gamero

Arequipa – Perú

2018

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

FACULTAD CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y HUMANIDADES
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGIA

INFORME DICTAMEN BORRADOR TESIS

VISTO

EL BORRADOR DE TESIS TITULADO:

"IMPACTO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA LICORERA"

SE RESUELVE:

PRESENTADO POR las BACHILLER (ES)

BEJARANO ALARCON BLANCA ALEXANDRA

Del Dictamen:

puede pasar a Sustentación

Observaciones:

el título debe decir: "Impacto de un modelo de Gestión del Talento Humano por competencias en el Clima organizacional de UNA empresa Licorera"

Arequipa, 10 de diciembre del 2018

DR. HÉCTOR MARTÍNEZ CARPIO

DR. RAÚL GUZMAN GAMERO

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Epígrafe

"El compromiso individual con un esfuerzo colectivo es lo que hace que un equipo, una empresa o una sociedad funcionen".

Vince Lombardi

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Dedicatoria

Dedico este trabajo investigativo a mis padres, por su amor, consejos, compresión trabajo y sacrificio en todos estos años. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter y mi perseverancia para conseguir mis objetivos. Es un orgullo y privilegio ser su hija, son los mejores padres.

A mi hermano, por ser el superhéroe que me acompaña en cada momento de mi vida, quien con su ejemplo me enseña que puedo cumplir todos mis deseos.

A mi abuela quien fue una mamá más en mi vida, con su ejemplo aprendí que la fortaleza y dedicación me llevaran a donde yo desee. Siempre la tendré presente como motivación y enseñanza en cada paso que dé en mi vida.

A mi segunda mamá Salito por estar en cada instante de mi vida, engriéndome y dándome tus mejores consejos y enseñanzas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Tabla de contenido

Resumen i

Abstract ii

Capítulo I 1

Marco teórico 1

Introducción 1

Problema o interrogante 3

Interrogantes secundarias. 3

Variables 4

Variable independiente: Gestión del talento humano. 4

Variable dependiente: Clima laboral. 4

Objetivos 5

Objetivo general. 5

Objetivos específicos. 5

Antecedentes teóricos investigativos 6

Clima Organizacional. 6

Factor autorrealización 6

Factor involucramiento laboral. 7

Factor supervisión. 7

Factor Comunicación. 7

Factor condiciones laborales. 8

Gestión del talento humano. 9

Gestión del talento humano basado en competencias. 11

Competencias. 11

Componentes de competencias. 13

Perfiles por competencia. 14

Ventajas de una gestión por competencias. 14

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Estrategias de gestión de talento humano. 16

Reclutamiento. 16

Proceso de selección de personal. 20

Evaluación de desempeño por competencias. 23

Proceso de inducción. 25

Hipótesis 27

Capitulo II 28

Diseño Metodológico 28

Tipo o diseño de investigación 28

Técnicas instrumentos aparatos u otros 28

Escala de clima laboral de Sonia Palma 28

Población y muestra 29

Criterios de procesamiento de la información 29

Capitulo III 33

Resultados 33

Comprobación de hipótesis 45

Interpretación 45

Discusión 47

Conclusiones 51

Sugerencias 53

Limitaciones 54

Referencias 55

Anexos 58

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Resumen

El objetivo de la presente investigación, fue encontrar el impacto de la implementación de un modelo de gestión del talento humano por competencias en el clima laboral de una empresa licorera. La muestra fue conformada por la totalidad de 31 trabajadores de la empresa Manuel Muñoz Najar; los cuales se encuentran distribuidos por tres áreas: Administrativa, comercial y producción. Debido a un diagnostico organizacional realizado inicialmente, se vio la necesidad de implementación de este modelo de gestión del talento; en el cual, se brindaran y desarrollaran las herramientas necesarias para atraer, mantener y desarrollar el talento humano en la empresa. Para la medición del clima laboral se hizo uso de la escala de Clima Laboral CL-SPC. Una vez implementado el modelo, los resultados indicaron que existe influencia en el clima laboral de la organización, encontrándose una mejora significativa con una t-Student de 15,488.

Palabras clave: Gestión del talento humano, competencias, clima laboral.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Abstract

The objective of the present investigation was to find the impact of the implementation of a human talent management model by competencies in the working environment of a liquor company. The sample was formed by the totality of 31 workers of the company Manuel Muñoz Najar; which are distributed in three areas: Administrative, commercial and production. Due to an initial organizational diagnosis, the need to implement this human talent management model based on competencies was seen; which will provide and develop the necessary tools to attract, maintain and develop human talent in the company. For the measurement of the working climate, the CL-SPC Labor Climate scale was used. Once the model was implemented, the results indicated that there is an influence on the work climate of the organization, finding a significant improvement with a t-student of 15,488.

Keywords: Human talent management, competences, work climate

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Capítulo I

Marco teórico

Introducción

La sociedad actual se encuentra en constante competitividad. Las organizaciones buscan permanentemente la calidad y estandarización de sus procesos; por ello, es necesario asentarse en el activo de mayor importancia dentro de la organización que es el talento humano. Siendo las personas, quienes aseguran el triunfo de la organización, se les debe brindar la atención requerida; una forma de hacerlo es evaluar y mejorar la percepción del trabajador respecto a su ambiente laboral, el cual es uno de los objetivos principales de esta investigación.

Dentro de la gestión del talento humano, se encuentran una serie de procesos enfocados al personal, su implantación, evaluación y desarrollo; todo ello en relación a la estrategia de la organización. Para obtener una mejor estandarización de los procesos para la gestión del talento humano, es recomendable un enfoque por competencias. El tener un modelo por competencias, busca poner el puesto de trabajo en relación a las conductas que debe de tener una persona que trabaja de manera eficiente. El usar las competencias nos permite tener mejores predicciones respecto al rendimiento del trabajador en un determinado puesto; de esta forma, se obtienen resultados más favorables en los distintos procesos dentro de recursos humanos (Pereda y Berrocal, 2011).

Para tener un modelo de gestión del talento humano por competencias se debe tener en cuenta una serie de aspectos fundamentales e indispensables como: el planeamiento estratégico de la organización; tener correctamente determinadas y documentadas las funciones de cada puesto de trabajo y perfiles de puesto, basados en un catálogo de

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

competencias indicado para la organización; realizar constantemente el diagnostico organizacional para el correcto potenciamiento y desarrollo; tener establecido un proceso de selección, de esta manera se lograra captar al personal apropiado para hacer frente a las demandas de la organización y su puesto de trabajo; tener implementado un proceso de evaluación de desempeño; y finalmente buscar constantemente el desarrollo de las personas dentro de la organización.

Tomando en cuenta esto, vemos como necesario y urgente implementar un proceso de gestión de talento humano por competencias en la organización, por ello todos los procesos de gestión mencionados anteriormente se tendrán en cuenta y se aplicarán con el fin de mejorar el clima laboral. Se consideró además, que la organización Manuel Muñoz Najar se encuentra ubicado en el mercado a lo largo de 125 años; en la actualidad la competitividad es mayor y las organizaciones están estandarizando y desarrollando todos sus procesos para un mayor desempeño y mejores resultados.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Problema o interrogante

¿Qué cambios en el clima laboral se evidenciarán como consecuencia de la implementación de un modelo de gestión del talento humano por competencias en la empresa Manuel Muñoz Najar SAC?

Interrogantes secundarias.

¿Cómo es el clima laboral general y por factores antes de la implementación de un modelo de gestión por competencias en la empresa Manuel Muñoz Najar SAC?

¿Cómo es el clima laboral en cada una de las áreas antes de la implementación de un modelo de gestión por competencias en la empresa Manuel Muñoz Najar SAC?

¿Cómo es el clima laboral general y por factores después de la implementación de un modelo de gestión por competencias en la empresa Manuel Muñoz Najar SAC?

¿Cómo es el clima laboral en cada una de las áreas después de la implementación de un modelo de gestión por competencias en la empresa Manuel Muñoz Najar SAC?

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Variables

Variable independiente: Gestión del talento humano.

"La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes" (Chiavenato, 2009, p.3).

Los componentes del modelo a tomarse en cuenta en el presente estudio son: diagnostico organizacional, actualización e implementación de manuales (funciones, catálogo de competencias y perfiles de puesto), proceso de selección por competencias, proceso de inducción, evaluación de desempeño 630° por competencias y capacitaciones.

Variable dependiente: Clima laboral.

"El Clima Laboral entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales" (Palma, 2004, p.2).

Las dimensiones del clima laboral son realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Objetivos

Objetivo general.

Determinar el impacto que puede tener un modelo de gestión por competencias en el clima laboral en la empresa Manuel Muñoz Najar SAC.

Objetivos específicos.

Determinar el clima laboral general y por factores antes de la implementación de un modelo de gestión en la empresa Manuel Muñoz Najar.

Determinar el clima laboral de cada una de las áreas de trabajo, antes de la implementación de un modelo de gestión en la empresa Manuel Muñoz Najar.

Determinar el clima laboral general y por factores, después de la implementación de un modelo de gestión en la empresa Manuel Muñoz Najar

Determinar el clima laboral de cada una de las áreas de trabajo después de la implementación de un modelo de gestión en la empresa Manuel Muñoz Najar.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Antecedentes teóricos investigativos

Clima Organizacional.

Menciona Chiavenato (2007), el clima laboral, es entendido como el ambiente que se genera en una organización; es decir, las características de los procesos y de quienes constituyen la organización, la cual posee una estrecha relación con la motivación de los trabajadores, donde el clima organizacional es el que precisa la satisfacción del personal.

Para Litwin y Stinger (1978), es la apreciación que tienen los trabajadores de la organización sobre el manejo de la administración, el ambiente que se genera, la motivación, creencias y comportamiento de los colaboradores; donde un factor importante y de influencia en el clima laboral es el grado de afinidad con la empresa.

Según Bordas (2016), al hablar de clima laboral nos referimos al contexto en el que se desenvuelven los trabajadores; el cual, es percibido por ellos influyendo notablemente en sus comportamientos y desempeño en la organización; además, el clima laboral puede modificarse según la necesidad de la organización, teniendo en cuenta que los principales agentes de cambio son los líderes.

Factor autorrealización

Según Maslow (1991), autorrealización es la necesidad más sustancial; por ende, es la de mayor importancia para el desarrollo de las personas y la que da significado a la existencia; esta necesidad tiene como objetivo la satisfacción, al lograr la potencialización y superación de la persona.

Márquez (2009), para lograr la autorrealización, la persona pone en práctica todos sus conocimientos, aptitudes y habilidades con el fin de lograr un objetivo. Al hablar de autorrealización en las organizaciones, se refiere al sentimiento de satisfacción sobre logros

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

que se consiguen o a la percepción de logros futuros dentro de la organización; señala que en este factor un elemento muy importante, es la motivación, ya que un trabajador motivado brinda un valor agregado a la organización.

Factor involucramiento laboral.

Para Alles (2008), es entendido como compromiso e identificación de los trabajadores dentro de la organización, donde el colaborador realiza su trabajo con eficiencia para el logro de objetivos, aportando lo mejor de su trabajo y optimizándolo diariamente para el éxito empresarial. Hay una estrecha relación entre compromiso, identificación, satisfacción, clima laboral y desempeño, es mayormente probable que un trabajador identificado y comprometido realice su trabajo con mayor disposición, obtengan mejores resultados a la hora de tomar decisiones y por lo general su desempeño es notablemente favorable. Un colaborador que posea involucramiento laboral puede considerarse leal y probablemente tenga permanencia dentro de la organización.

Menciona Chiavenato (2008): “las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen.” (p. 13)

Factor supervisión.

Para Alles (2008), todo trabajo debe ser previamente establecido, informado y en el desarrollo de este debe ser constantemente supervisado para lograr el correcto desempeño, esta responsabilidad incluye también la disposición de ayudar y orientar. Cuando se tiene una correcta supervisión se disminuyen los errores.

Factor Comunicación.

Según Robbins (2009), la comunicación, es una herramienta que es necesaria para cada aspecto de nuestra vida, las personas pasan largo tiempo de esta en las organizaciones y en todo el trabajo que realizan hacen uso de la comunicación. La comunicación cumple algunas

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

funciones; por ejemplo la de motivación, ya que el trabajador tiene claras las metas y objetivos de su trabajo y de la organización, cumple también la función de expresión de emociones, permite la satisfacción de necesidades, permite el control y supervisión de procesos, como ultima sus funciones es brindar información para facilitar el desempeño del trabajador.

Como explica Puchol (2005), existen tres tipos de dirección de la comunicación, la primera es la comunicación hacia abajo, en la cual es necesario la explicación del porqué y el cómo de las cosas; ya que, esto genera en el trabajador mayor compromiso; en este tipo de comunicación es fundamental el escuchar opiniones y recomendaciones. El segundo tipo de comunicación es hacia arriba, de esta comunicación dependen las mejoras que se puedan realizar en la organización, y es fundamental para aclarar dudas y mejorar el desempeño. Finalmente la comunicación lateral; la cual, permite que los trabajadores generen un ambiente laboral dinámico, facilita la cooperación y coordinación haciendo más afectivo el trabajo.

De acuerdo con Robbins (2009), un término de importancia es la administración del conocimiento; el cual, es un proceso en el que la organización brinda la información necesaria en el momento adecuado; para poder tener un mejor desempeño en los trabajadores.

Factor condiciones laborales.

Para Alles (2008), en este factor se consideran todas las características que posee un trabajo, se tienen en cuenta distintos aspectos; como, la cooperación e integración de los colaboradores y compañeros de trabajo; los objetivos y metas que se deben de cumplir en un determinado puesto de trabajo; considera también, si el puesto de trabajo permite que el trabajador se desempeñe correctamente, brindándole las herramientas para lograrlo;

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

finalmente, considera la remuneración y beneficios que se brinda para un determinado puesto de trabajo.

Menciona Juárez (2007), citado por Uribe (2014), más allá, de que las condiciones laborales sean un factor importante para mejorar el clima laboral en las organizaciones; si no se le la brinda importancia necesaria, puede generar en los colaboradores una serie de problemas de salud física y psicosocial. Es un factor de suma importancia; ya que, las personas necesitan sentirse satisfechas en su puesto de trabajo; de modo contrario, la relación con la organización será de corto plazo.

De acuerdo con Reyes (2016), realizo una investigación en la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas en la Oficina Zonal de Tarapoto, donde encontró, que el 80% de la satisfacción laboral de los colaboradores, va en relación a las condiciones laborales que brinda la organización.

Gestión del talento humano.

Denominado por Pereda y Berrocal (2011), como dirección de recursos humanos. Consideran al personal como un recurso competitivo; el cual, si se encuentra correctamente guiado, desarrollado y establecido en la organización, generara un valor agregado. Según su percepción, la manera correcta de gestionar los recursos humanos, es tener un enfoque proactivo, impulsando en el personal la solución de problemas; además, plantea que debe ser una gestión integrada; es decir, que todos los procesos dentro del área de recursos humanos, se encuentren planificados y alineados dentro de un mismo objetivo; considera también que el puesto encargado de la gestión de personas, debería ocupar un nivel estratégico dentro de la organización, debido a su importancia; finalmente, estima que la gestión de recursos humanos se debe basar en un enfoque de rasgos y de competencias.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

De acuerdo con Chiavenato (2008), ya que las personas son quienes agregan valor a la organización, se deben tener en cuenta una serie de aspectos al momento de gestionarlos; puesto que el factor humano correctamente gestionado, realizara eficaz y eficientemente su trabajo; por ende, los productos o servicios mantendrán fidelizados a los clientes, y traerá consigo estados financieros favorables para la organización. Es importante tener en cuenta que el área de gestión del talento humano, trabaja de la mano con el cliente interno y jefes de línea.

Según Chiavenato (2008), la gestión del talento humano busca cumplir una serie de objetivos, que son:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos: El área de recursos humanos, debe tener en claro los objetivos y metas de la organización.
- Proporcionar competitividad a la organización: Es decir, lograr que los trabajadores dentro de la organización, se desarrollen de tal manera que alcancen su máximo potencial, aumentando su desempeño; favoreciendo así a la ganancia de los colaboradores y de la organización.
- Suministra empleados bien motivados y entrenados: Para el logro de este objetivo, es necesario brindar al personal las capacitaciones adecuadas para su correcto desempeño; en cuanto la motivación, es necesario dar el reconocimiento por un trabajo correctamente realizado.
- Permite la autorrealización y satisfacción del personal: Este objetivo logra que los trabajadores se sientan identificados y a gusto realizando sus actividades; y como consecuencia, aumenten las probabilidades de su permanencia en la organización. Es importante cumplir las expectativas del trabajador.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Para el logro de este objetivo, es necesario, que la organización desarrolle un ambiente laboral óptimo para el trabajador, donde se le brinde seguridad y bienestar.
- Administrar e impulsar el cambio
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable: el área de recursos humanos, debe ser la primera en cumplir este objetivo y desarrollarlo en las demás áreas de la organización. Este punto se refiere a tener en cuenta los derechos y mostrar la transparencia de la organización.

Pereda y Berrocal (2011), es importante tener en cuenta, que al hablar de gestión del talento humano, nos referimos a personas que buscan desarrollarse, y la empresa es quien le tiene que brindar las herramientas necesarias para lograrlo; las personas tienen que servir como un impulsador dentro de la empresa, aprovechar su talento es fundamental; de manera contraria si no sabemos gestionarlo correctamente no tendremos trabajadores satisfechos, lo cual es un indicador critico a corto y largo plazo.

De acuerdo con la investigación de Sifuentes (2014), realizada en la Municipalidad provincial Sánchez Carrión en Trujillo, se comprobó que la gestión del talento humano influye positivamente en el clima laboral de los trabajadores.

Gestión del talento humano basado en competencias.

Competencias.

Este enfoque, permite obtener mejores resultados y ser más precisos en los distintos procesos de recursos humanos.

Según Pereda y Berrocal (2011), define competencias como los comportamientos observables, que se encuentran relacionados con el desempeño favorable que tendrá el trabajador en la organización; además, que permiten realizar predicciones sobre el

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

comportamiento futuro de los trabajadores. Las competencias, son importantes para la toma de decisiones en procesos de selección, evaluación, desarrollo y capacitaciones; es de esta manera que se consigue que los trabajadores de la organización tengan las características necesarias para ocupar un puesto específico en una organización específica.

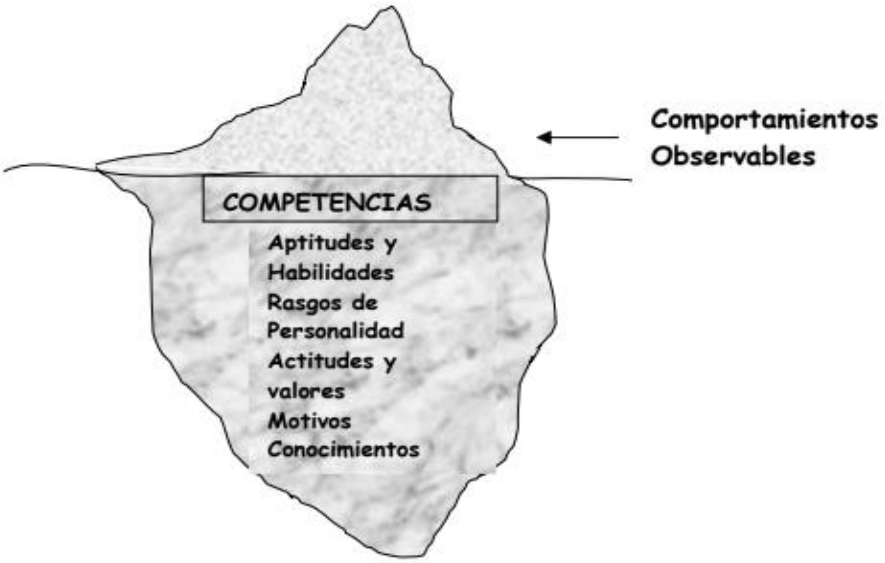


Figura 1. Iceberg conductual en el concepto de competencia como comportamientos observables. Extraída de Pereda y Berrocal (2011).

Pereda y Berrocal (2011), señala, que es necesario considerar que el uso de competencias, va en relación con la planeación estratégica de la organización y las necesidades que esta tenga. Las competencias se deben acomodar al tipo de organización; de igual manera, el grado en que una competencia sea necesaria es diferente para cada puesto de trabajo. Por ello es de suma importancia tener establecido un catálogo de competencias acorde a la organización, ya que este no servirá para una serie de procesos dentro de la organización.

Rábago (2010), considera que las competencias son características que las personas adquirimos a los largo de nuestras vidas, las cuales son demostradas en nuestras conductas y están conformadas por rasgos de personalidad, auto concepto, motivos u objetivos,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

conocimientos y destrezas o habilidades. Considera también que las competencias se pueden desarrollar si son practicadas o impulsadas dentro de las organizaciones.

Una vez entendido el concepto de competencia, debemos conocer los componentes que conforman una competencia.

Componentes de competencias.

Según Pereda y Berrocal (2011), las competencias están conformadas por tres componentes, primero son los conocimientos o saber, segundo las habilidades o saber hacer y tercero las actitudes o saber estar.

- Saber o conocimientos: Es el conjunto de saberes que posee una persona, que fueron adquiridos por medio de enseñanzas y experiencias a lo largo de su vida; las cuales, permiten al trabajador realizar sus funciones correctamente, logrando ser un referente del manejo idóneo de conocimientos sobre su puesto de trabajo. Existen conocimientos técnicos y sociales.
- Saber Hacer o habilidades: Se refiere a la capacidad que tiene una persona para realizar alguna actividad con destreza y facilidad, aplicando sus conocimientos. Existen habilidades físicas, las cuales requieren destreza de orden físico, cognitivas las cuales requieren de destreza mental y habilidades sociales.
- Saber Estar o actitudes: se refiere al comportamiento que posee el trabajador en relación con alguna situación; es decir, comportarse ubicando el momento idóneo y la manera adecuada. Es este uno de los factores con mayor importancia; ya que, las actitudes son las que definen el clima en el trabajo; se puede tener los conocimientos y las habilidades, pero la actitud es indispensable para realizarlo correctamente.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Perfiles por competencia.

Como base para realizar perfiles de puesto es necesario realizar primero un análisis de puesto, Según Bohlander, Snell y Morris (2017): “el análisis de puesto es el proceso sistemático de recabar información sobre todos los parámetros de puesto, sus responsabilidades básicas, conductas, habilidades y requerimientos físicos y mentales de las personas que lo desempeñan” (p.132). Es necesario siempre tener la opinión de más de una persona sobre las características del puesto de trabajo; por ello, se realiza con las personas que ocupan el puesto y supervisores.

Señala Alles (2006), el perfil de puesto está conformado por la misión del puesto, funciones y responsabilidades del puesto, relaciones de contacto, formación académica que necesita el puesto, condiciones de trabajo, conocimientos que requiere el puesto, habilidades blandas y en el caso de hablar de perfiles de puesto por competencias es necesario especificar las competencias genéricas y especificas en el nivel requerido. Es de importancia el levantamiento correcto de perfiles de puesto; ya que, servirá como una guía tanto para los trabajadores como para el área de recursos humanos, durante todos los procesos de gestión.

Ventajas de una gestión por competencias.

Al aplicar una gestión del talento humano por competencias vamos a encontrar una serie de ventajas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

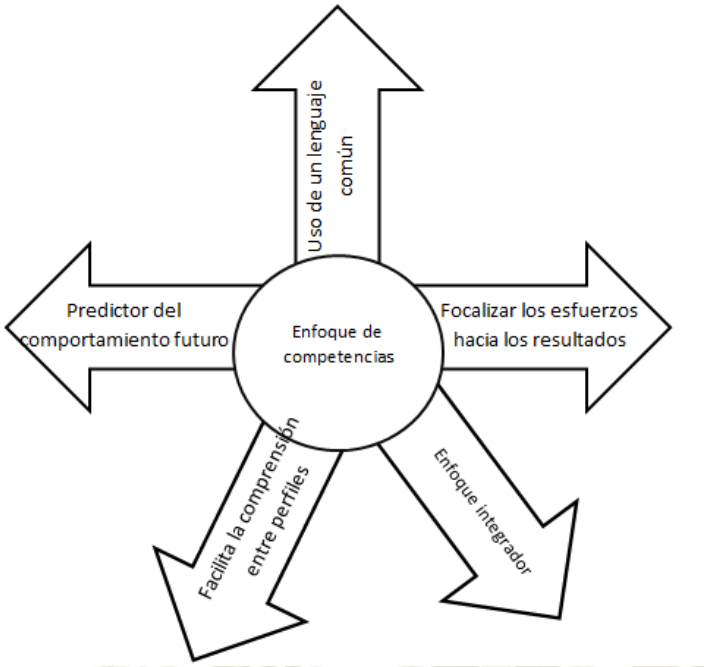


Figura 2. Aportaciones del enfoque de competencias a la gestión de recursos humanos. Extraída de Pereda y Berrocal (2011).

Según Pereda y Berrocal (2011), las ventajas son:

- Permite utilizar un lenguaje en común: El uso de competencias facilita la comunicación en la organización, pues logra estandarizar los procesos de recursos humanos, utilizando los mismos términos al referirnos a las competencias que requieren los trabajadores, lo cual permite aumentar la credibilidad de los procesos.
- Permite focalizar los esfuerzos hacia los resultados: Al hablar de características y términos de comportamiento se debe utilizar un lenguaje común en toda la organización, lo cual facilita la comunicación y evita los errores; este enfoque también facilita la focalización de todos los esfuerzos hacia las metas en común, logrando definir rápidamente los objetivos de aprendizaje y los objetivos operativos de los colaboradores de la organización.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

- Permite hacer predicciones sobre el comportamiento futuro: El enfoque por competencias, logra hacer predicciones sobre el comportamiento que una persona tendrá en el futuro, basado en su comportamiento pasado; para ello es necesario que la persona encargada de evaluar competencias simule situaciones o entreviste de manera adecuada, para que la persona pueda demostrar el comportamiento que se busca.
- Permite evaluar los conocimientos, habilidades y aptitudes de la persona, y aplicar programas de formación para desarrollarlos.
- Facilita la comparación entre perfiles: Este modelo permite evaluar las competencias que poseen los trabajadores o postulantes a un trabajo, y compararlos con las competencias requeridas para el puesto de trabajo, de esta manera se pueden tomar mejores decisiones.
- Adopción de un enfoque integrador: El modelo por competencias permite desarrollar a los postulantes de un puesto de trabajo, potenciando sus debilidades encontradas en el proceso de selección; y busca desarrollar a los trabajadores de la empresa, mediante las debilidades encontradas en el proceso de evaluación de desempeño. De esta manera se logra que el trabajador y la empresa se desarrollen en conjunto.

Estrategias de gestión de talento humano.

Reclutamiento.

Alles (2006), cuando hablamos de reclutamiento, nos referimos a una parte fundamental dentro de la selección del talento humano, puesto que, para que este sea exitoso es necesario un correcto reclutamiento. El proceso de reclutamiento consiste en identificar y atraer a las personas idóneas para poder ocupar posiblemente el puesto de trabajo. Hay que tener en cuenta que si hay deficiencia en el proceso de reclutamiento, la selección será más costosa, ya

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

que, presentará fallas durante y/o después de la incorporación del candidato en la organización.

Para Pereda y Berrocal (2011), el proceso de reclutamiento, consiste en conseguir a candidatos con las características que se requiere para ocupar un puesto de trabajo dentro de la organización. El reclutamiento, depende del puesto de trabajo, de la empresa y del mercado laboral; lo cual permitirá que este sea más sencillo o por lo contrario más complicado. En el caso de hablar de reclutamiento por competencias, se busca a candidatos que cumplan con las competencias requeridas, por el puesto y por la organización. Además, se debe tener en cuenta dos aspectos: la imagen de marca como empleador, donde, se debe buscar que las personas perciban de manera atractiva a la organización, como un lugar donde deseen trabajar, y las condiciones laborales, que deben estar en relación al mercado y sean llamativas para los talentos.

Mercado laboral.

Según Chiavenato (2008), las organizaciones forman parte de un mercado laboral, que durante el proceso de reclutamiento se debe analizar la oferta y demanda del mercado; es decir, si la oportunidad de trabajo es mayor que la demanda, las empresas tendrán un proceso de reclutamiento difícil, y si la oportunidad de trajo son menos que la oferta, el proceso de reclutamiento será más sencillo para la organización.

Castillo (2006), es de importancia tener en cuenta el mercado laboral, ya que este influenciara en el tipo de reclutamiento, la flexibilidad dentro del proceso y el tiempo de duración del reclutamiento.

Existen dos tipos de reclutamiento, el reclutamiento interno y el reclutamiento externo:

Reclutamiento interno.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Chiavenato (2008), al hablar de reclutamiento interno, se refiere a conseguir un trabajador dentro de la empresa, que tenga las características necesarias para ocupar un puesto de trabajo distinto al que posee actualmente, ya sea, mover al trabajador en su mismo rango o aumentarlo en nivel jerárquico.

Para Pereda y Berrocal (2011), el reclutamiento interno da ventajas, como por ejemplo, el incrementar la motivación y satisfacción de las personas dentro de la organización; ya que, se fomenta su desarrollo personal, aumenta el compromiso con relación a los objetivos de la organización y hay una disminución de los gastos y tiempo del proceso de reclutamiento y selección. Sin embargo, siempre hay que tener en cuenta que, si no se realiza correctamente el proceso de reclutamiento interno, se puede generar frustración en los trabajadores, conflictos de intereses o trabajadores que no cumplen con el perfil que se necesita.

Castillo (2006), el reclutamiento interno es una método muy favorable, en cuanto la organización evalué constantemente a sus trabajadores, solo de esta manera se puede promover o trasladar a un trabajador a un puesto de trabajo distinto. El dar esa oportunidad a los trabajadores dentro de la organización los fideliza y motiva, dando en la organización el pensamiento de línea de carrera, mejorando así el desempeño en la organización.

Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo, es conseguir un trabajador fuera de la empresa; que tenga las características necesarias para ocupar un puesto de trabajo. Para este tipo de reclutamiento se puede optar por utilizar distintas fuentes.

Según Pereda y Berrocal (2011), las fuentes de reclutamiento externo son:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

- Oficinas de empleo: En esta fuente, se encuentra a personas que actualmente no cuentan con trabajo. Se puede utilizar, para conseguir personal que no necesite de conocimientos y habilidades específicas.
- Facultades y escuelas universitarias: Esta fuente suele utilizarse para conseguir a practicantes que en un futuro puedan formar parte de la organización, se debe de tener en cuenta que en su mayoría los candidatos no poseerán experiencia.
- El archivo de solicitudes: Esta fuente puede ser utilizada si es que la organización mantiene constantemente actualizada la base de datos de candidatos.
- Los trabajadores de la empresa: Esta forma de reclutamiento permite que los trabajadores de la empresa recomienden a conocidos, si se opta por este reclutamiento, es necesario que la empresa lo tenga como una política, de esta manera solo recomendaran a personas que ellos crean que pueden cumplir con el perfil requerido por la organización.
- Empresas de selección de personal: Este tipo de reclutamiento se utiliza cuando la organización, busca a un candidato con características específicas para ocupar un puesto de trabajo, o cuando, se busca un candidato de nivel estratégico. Dentro de esta fuente se encuentran los headhunting, quienes buscan a las personas idóneas para un puesto de trabajo mediante su vasto conocimiento de los talentos. Se debe de considerar que tanto consultoras como headhunting tienen un costo alto.
- Anuncios en medios de comunicación: Este reclutamiento consigue una alta cantidad de postulantes; sin embargo, no siempre son los que se necesitan. Actualmente este tipo de reclutamiento no es muy utilizado por su poca efectividad.
- Internet: Es la herramienta mayormente usada, debido a la era tecnológica en la que nos encontramos; además, tiene características fundamentales que no tienen las

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

demás fuentes; la primera, es que se encuentra disponible en todo momento; la segunda, es que da la posibilidad de automatizar el proceso de reclutamiento mediante herramientas de captación de candidatos; y la tercera, es la rapidez en la que el candidato puede enviar su información y en la que la empresa puede captarla.

Proceso de selección de personal.

Luego del proceso de reclutamiento viene la selección, que consiste en elegir al postulante más calificado para cubrir un puesto de trabajo. Se debe de tener en cuenta que todo proceso de selección debe de ser planificado y debe de estar estandarizado en la organización.

Chiavenato (2008), habla que la selección es un proceso de comparación, en donde se tiene el perfil del puesto que se requiere cubrir y el perfil de los candidatos a ocuparlo; ambos deben de ser comparados para elegir el que va en relación con el puesto de trabajo; lo cual, no significa escoger al mejor de los candidatos, ya que puede ser sobre calificado para el puesto determinado.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

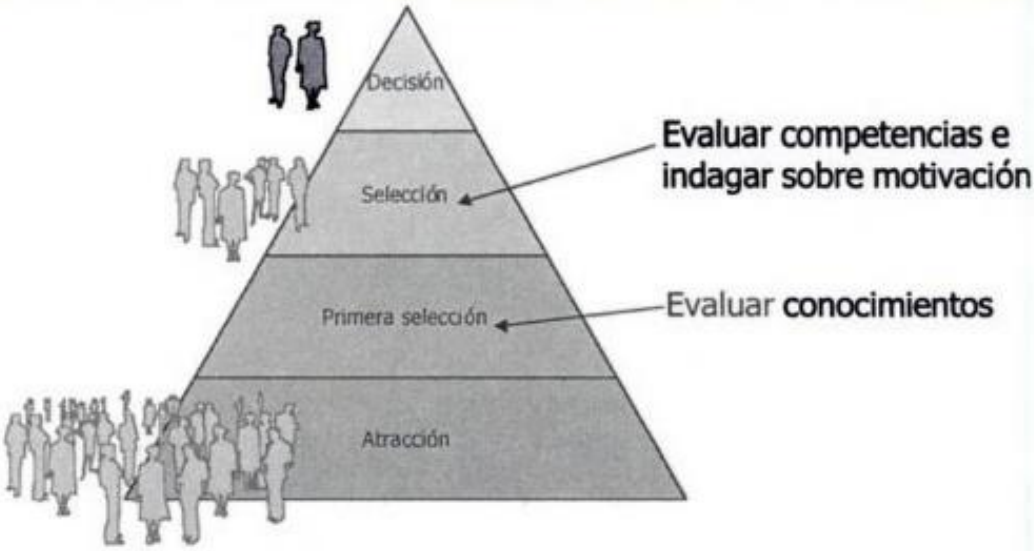


Figura 3. Etapas del proceso de selección. Extraída de Alles (2006).

Alles (2006), al hablar de proceso de selección considera que se puede dividir en cuatro etapas, que son: La atracción, la primera selección, la selección y la decisión. Al hablar de atracción se refiere al reclutamiento de personas. La primera selección busca filtrar a los postulantes que no reúnen las características requeridas, aquí prima la evaluación de conocimientos. En la selección ya se tienen menos postulantes y con las características que el puesto requiere, es en esta parte donde se realiza la evaluación de competencias, motivaciones, expectativas, actitudes, relaciones, etc. Y finalmente la parte de la decisión donde se escogerá a la persona que ocupará el puesto de trabajo, esta decisión la realiza la persona que presento el requerimiento del puesto.

Explican Pereda y Berrocal (2011), al hablar de una selección por competencias debemos de tener en cuenta la entrevista por competencias, la cual tiene como objetivo evaluar al entrevistado, para poder pronosticar sus futuros comportamientos y determinar el grado de competencia que presenta. Hay que considerar, que al realizar una entrevista por competencias, se debe tener previo conocimiento del diccionario de competencias de la

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

organización y de las competencias que se busca para el puesto de trabajo, es importante también generar confianza con el entrevistado de esta manera se lograra que la entrevista tenga mejores resultados.

Alles (2006), profundizar sobre las respuestas del entrevistado es una característica clave dentro de la entrevista por competencias, una de las técnicas muy efectivas para la entrevista por competencias es el método STAR.

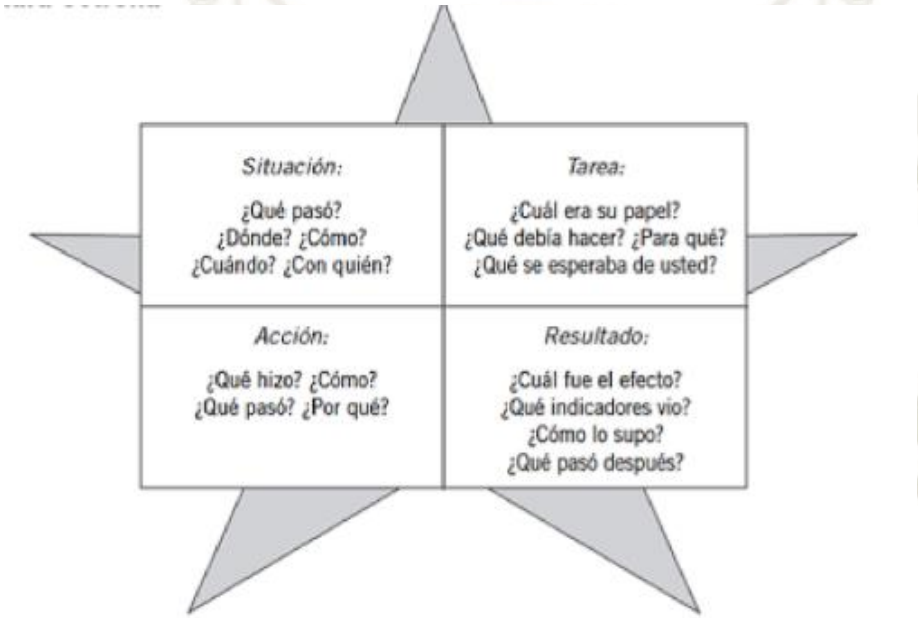


Figura 4. Método STAR o método estrella. Extraída de Alles (2006).

Como explica Alles (2006), la primera parte del método STAR es explicar la situación y el contexto detallado de esta, la segunda parte es describir el reto al que la persona se enfrentó en relación con la situación inicial, la tercera es hablar sobre las acciones específicas que desarrollo para enfrentarse a esta situación y finalmente los resultados que se obtuvieron a raíz de sus acciones.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Evaluación de desempeño por competencias.

Reis (2007), la evaluación de desempeño como su nombre lo menciona, tiene como finalidad evaluar el desempeño, rendimiento y cumplimento de objetivos del trabajador en la organización. Es necearía su implementación y desarrollo, ya que permite que la organización pueda desarrollar en los trabajadores aquellas competencias que faltan desarrollarse, asegurando así el éxito del cumplimiento de objetivo y por consiguiente el de la organización. El proceso de evaluación de desempeño, puede servir para desarrollar a la persona, para evaluar su remuneración y para gestionar su línea de carrera.

Menciona Chiavenato (2009), el trabajador es la clave fundamental para el desarrollo y éxito de las organizaciones; por ende, debe estar en constante evaluación. El trabajador tiene que ser evaluado según las actividades que realiza, es decir en relación con el puesto de trabajo que ocupa.

Es importante señalar que los resultados de las evaluaciones de desempeño pueden ser utilizados de distintas maneras.

Según Pereda y Berrocal (2011), la evaluación de desempeño se puede aplicar para mejorar el clima laboral, evaluación del personal, promociones y traslados, detectar las necesidades de formación, proponer planes salariales y la evaluación de la selección del nuevo personal. Además, debe ser constante en el tiempo, es decir debe ser tomado periódicamente para obtener resultados válidos y comprobar que la formación del trabajador es la correcta.

Para Bohlander, Snell y Morris (2018), en el desarrollo de un sistema efectivo de evaluación del desempeño tienen que intervenir jefes y gerentes de las distintas áreas, ya que son ellos quienes ayudaran a establecer los objetivos y metas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Señala Pereda y Berrocal (2011), para implementar un proceso de evaluación del rendimiento; primero es necesario la definición de objetivos, donde se debe especificar la utilización de los resultados; seguidamente viene la preparación del programa con previa información a la organización; además se debe actualizar los perfiles de puesto; elaborar los instrumentos de evaluación con su respectivo manual; luego viene la formación a evaluadores y evaluados; seguido de la implantación con las respectivas revisiones; finalmente, el análisis y la utilización de los resultados.

De acuerdo a la investigación realizada por Arrobo (2013), realizada en Guayaquil Ecuador, en la empresa CIMPEXA S.A., con el fin de obtener las normas ISO, se implementó un modelo de gestión del talento humano por competencias, llegando a la conclusión que este permite la organización y control de desempeño de los trabajadores, asegurara además que se obtendrán trabajadores eficientes y motivados, capacitados de forma permanente.

Hay una serie de métodos para la evaluación de desempeño, dentro de ellos se encuentra la evaluación de 360°.

Evaluación 360°.

La evaluación 360° es uno de los métodos de evaluación del desempeño más completa, ya que logra obtener resultados desde varios puntos de vista. En este tipo de evaluación se puede contrastar los resultados de supervisores, pares, subordinados, clientes, etc.

Para Pereda y Berrocal (2011), esta evaluación también se puede denominar Feedback 360°, ya que no solo consiste en evaluar el desempeño, sino también tiene que haber una retroalimentación y compromiso por parte del evaluado y el evaluador.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Proceso de inducción.

El proceso de inducción tiene como objetivo lograr que el nuevo trabajador se familiarice con la organización, con las características y funciones de su puesto de trabajo.

Como menciona Pereda y Berrocal (2011), durante el proceso de inducción es necesario brindar el tiempo que se considere necesario para adaptar al trabajador con la organización, facilitándole los manuales, normas, valores, visión, misión, funciones, etc. Además de presentarlo formalmente ante la organización y compañeros de trabajo. Es de importancia que no solo sea recursos humanos el encargado de la inducción, sino debe serlo también el supervisor o jefe de área del nuevo colaborador; esto lograra que el colaborador desempeñe correctamente sus funciones.

Chiavenato (2009), dentro del proceso de inducción también incluye realizar el seguimiento al nuevo colaborador, brindándole apoyo y buscando desarrollar aquellos aspectos en los que se encontraron dificultades.

Desarrollo del personal.

Señala Pereda y Berrocal (2011), toda organización con alto potencial, posee métodos para el desarrollo y formación de sus trabajadores. Es necesario que dentro de todo proceso de desarrollo se tenga en cuenta que son un compuesto de acciones con las que se busca un objetivo; además hablamos de una técnica que es parte de un compendio de procesos, los cuales se encuentran conectados entre sí. Se puede adiestrar al personal en conocimientos habilidades y aptitudes.

Siliceo (2004), la capacitación o desarrollo en el personal genera autorrealización, promueve libertad, flexibilidad, generación de ideas y proporciona un trabajador con mayor

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

satisfacción. Únicamente no consiste en tener o adquirir el conocimiento, sino también es de importancia el saber usarlo.

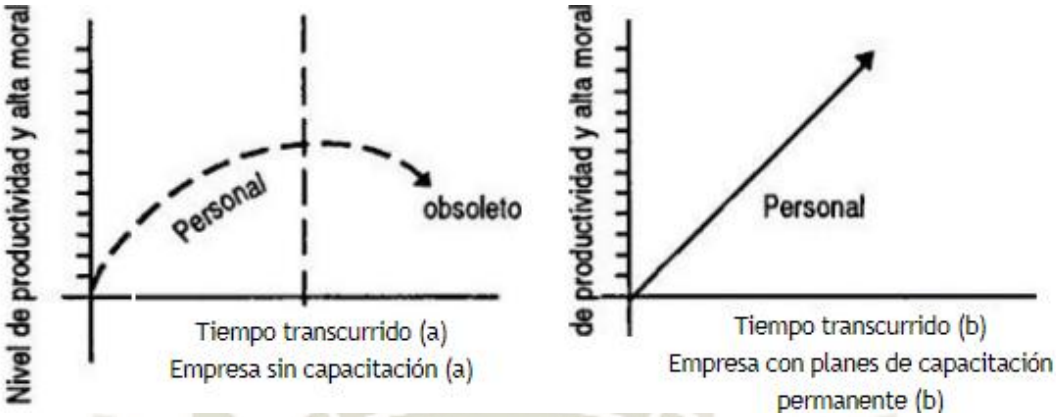


Figura 5. Graficas de capacitación. Extraída de Siliceo (2004).

Señala Siliceo (2004), menciona que toda persona puede encontrarse en dos puntos de competitividad y esto depende de la cantidad de educación y formación que desarrolle. Por ejemplo en la figura mostrada, en el primer cuadro podemos ver que durante el tiempo trascurrido de una persona en la empresa, que no obtuvo capacitación, se convierte en un recurso innecesario en la organización y en el mercado; a diferencia de un trabajador, que durante el tiempo trascurrido se le brindo la capacitación y formación necesaria, se considerara un recurso productivo, necesario y de valor dentro de la organización.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Hipótesis

Se evidenciara una mejora significativa en el clima laboral tras la implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias en la empresa Manuel Muñoz Najar.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Capitulo II

Diseño Metodológico

Tipo o diseño de investigación

El diseño de la investigación de tipo cuasi experimental con un diseño longitudinal, dado que se evalúa el impacto de una implementación, sin la presencia de un grupo control y longitudinal ya que el estudio levanta información durante un año de implementación; al inicio (sin la implementación del modelo) y al final (tras la implementación del modelo).

Técnicas instrumentos aparatos u otros

Escala de clima laboral de Sonia Palma

La escala de clima laboral, fue creada por Sonia Palma Carrillo (2004). Esta escala contribuye a la medición psicológica en ambientes laborales de la realidad peruana.

La escala contiene 50 ítems, los cuales se encuentran divididos en 5 factores que son los siguientes: realización personal, involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales.

En cuanto la validez y confiabilidad del instrumento, se utilizó el Método de Alfa de Cronbach, para tal fin se considera que la dimensión que tiene 0.7 en adelante de Alfa de Cronbach será confiable. Escala de Clima Organizacional con Alfa de Cronbach de .94.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Población y muestra

La población está conformada por la totalidad de los trabajadores de la empresa Manuel Muñoz SAC, que conforman 31 trabajadores y el muestreo será la totalidad de la población.

- 26 hombres.
- 5 mujeres.

Puestos considerados para la implementación (totalidad de puestos):

Area de produccion

- Gerente de operaciones
- Supervisor de producción
- Asistente de logistica.
- Asistente de control de calidad
- Obrero de almacen y despacho
- Obrero de planta

Area administrativa

- Gerente de administración y finanzas
- Contador
- Tesoreria
- Asistente contable
- Asistente de sistemas

Area comercial

- Gerente comercial
- Jefe de ventas
- Jefe de marketing
- Representante de ventas – arequipa
- Supervisor de ventas – provincias

Criterios de procesamiento de la información

La información será recolectada a través de la aplicación del instrumento, la cual se codifica para realizar una base de datos, posteriormente se procesara la información a través de plantillas en Excel, las cuales brinda la información tabulada de las variables de control y las

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

dimensiones correspondientes al cuestionario, permitiendo comparar la información inicial y la información levantada tras la implementación del modelo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

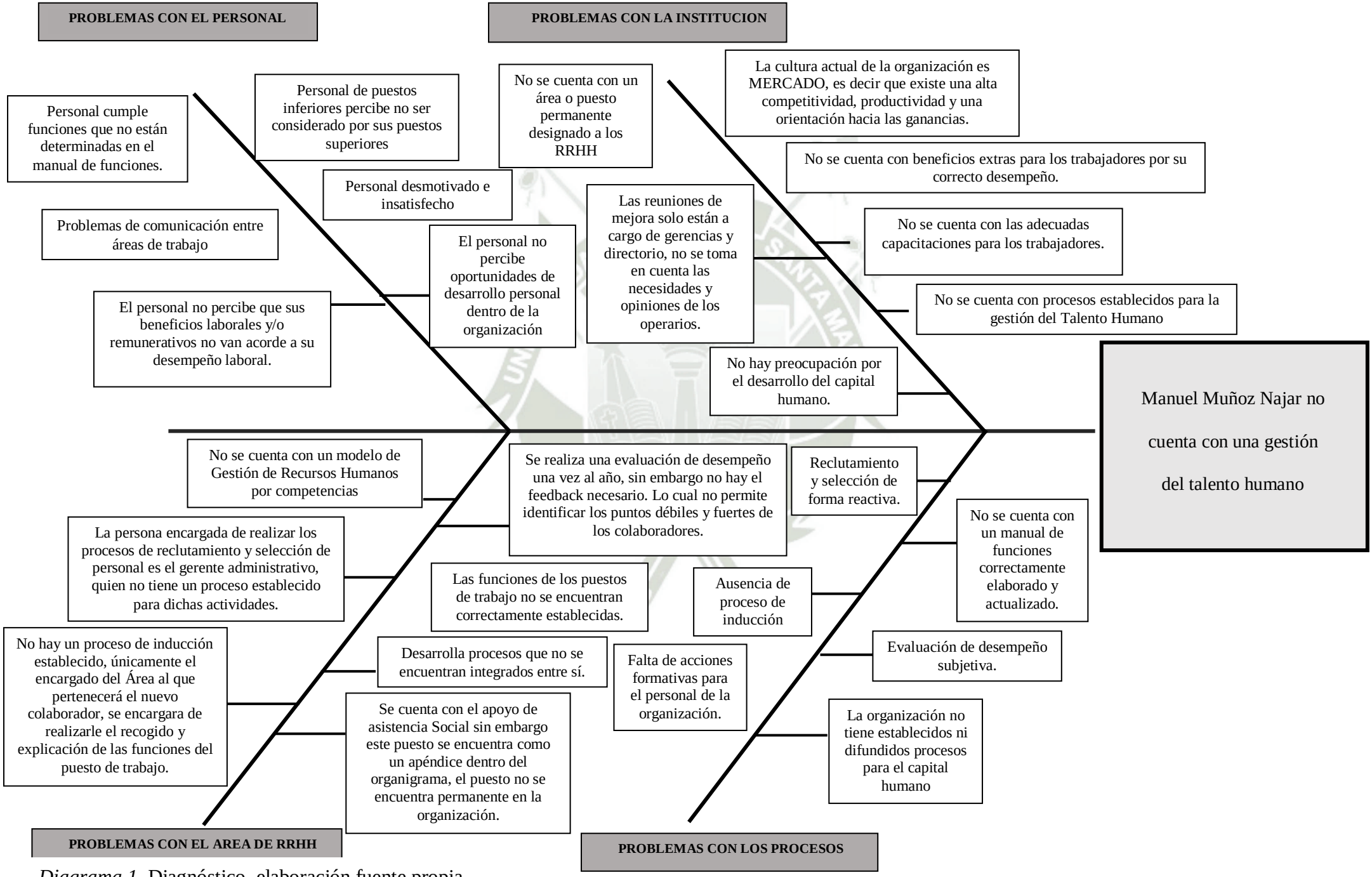


Diagrama 1. Diagnóstico, elaboración fuente propia

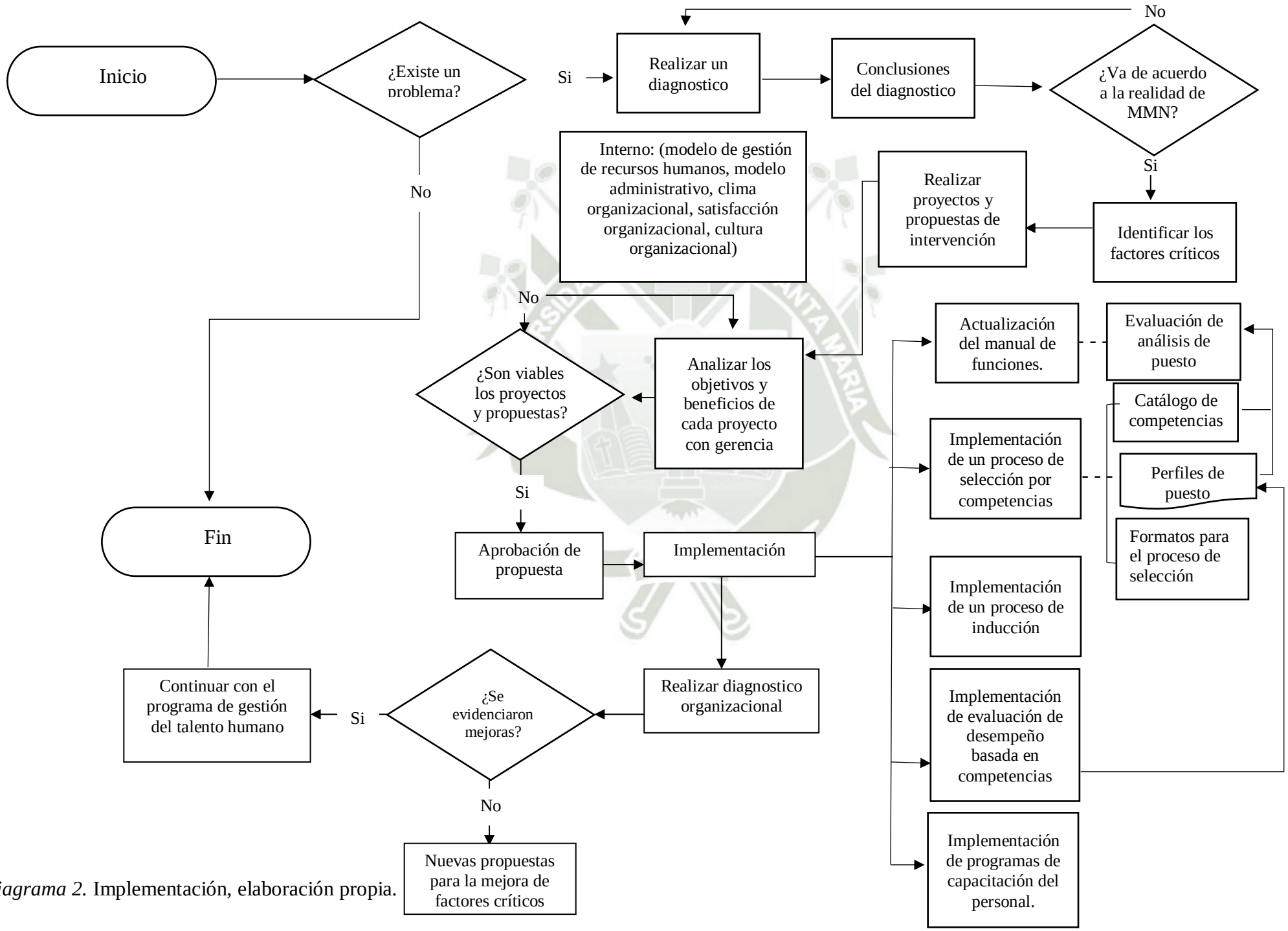


Diagrama 2. Implementación, elaboración propia.

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Capitulo III

Resultados

Tabla 1

Resultados Clima Laboral general (Pre test)

		Pre test	
		f	**%**
Clima laboral	Muy desfavorable	0	0,0
	Desfavorable	1	3,2
	Media	23	74,2
	Favorable	7	22,6
	Muy favorable	0	0

Fuente**:** Elaboración propia

Según los resultados del clima laboral general del pre test presentados en la tabla 1, se muestra que el nivel medio posee mayor porcentaje con 74.2%, seguido del nivel favorable con 22.6% y desfavorable con 3.2%.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Tabla 2

Resultados Clima Laboral por factores (Pre test)

		Pre test	
		f	**%**
Factor I: Realización Personal.	Muy desfavorable	0	0,0
	Desfavorable	11	35,5
	Media	15	48,4
	Favorable	4	12,9
	Muy favorable	1	3,2
Factor II: Involucramiento Laboral.	Muy desfavorable	0	0,0
	Desfavorable	0	0,0
	Media	20	64,5
	Favorable	9	29,0
	Muy favorable	2	6,5
Factor III: Supervisión.	Muy desfavorable	0	0,0
	Desfavorable	0	0,0
	Media	22	71,0
	Favorable	8	25,8
	Muy favorable	1	3,2
Factor IV: Comunicación.	Muy desfavorable	0	0,0
	Desfavorable	6	19,4
	Media	19	61,3
	Favorable	6	19,4
	Muy favorable	0	0,0
Factor V: Condiciones laborales.	Muy desfavorable	0	0,0
	Desfavorable	0	0,0
	Media	24	77,4
	Favorable	6	19,4
	Muy favorable	1	3,2

Fuente**:** Elaboración propia

En la tabla 2, se observan los resultados del clima laboral dividido por factores, luego de la implementación del modelo de gestión. En el factor realización personal, predomina el nivel medio con 48,4%, seguido de desfavorable con 35,5%. En el factor involucramiento laboral, predomina el nivel medio con 64,5%, seguido de favorable con 29,0%. En el factor supervisión el predominante es medio con 71,0%, seguido de favorable con 25,8%. En el factor comunicación el nivel predominante es medio con 61,3%, seguido de muy favorable

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

con 19,4% .Y finalmente en el factor condiciones laborales, el nivel predominante es medio con 77,4%, seguido de favorable con 19,4%.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Tabla 3

Resultados Clima laboral Producción (Pre test y Post test)

			Pre test		Post test	
			f	**%**	**F**	**%**
Área de producción	Factor I: Realización Personal.	Muy desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Desfavorable	10	55,6	4	22,2
		Media	8	44,4	7	38,9
		Favorable	0	0,0	5	27,8
		Muy favorable	0	0,0	2	11,1
	Factor II: Involucramiento Laboral.	Muy desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Desfavorable	0	0,0	1	5,6
		Media	17	94,4	7	38,9
		Favorable	1	5,6	8	44,4
		Muy favorable	0	0,0	2	11,1
	Factor III: Supervisión.	Muy desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Media	16	88,9	8	44,4
		Favorable	2	11,1	7	38,9
		Muy favorable	0	0,0	3	16,7
	Factor IV: Comunicación.	Muy desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Desfavorable	5	27,8	1	5,6
		Media	12	66,7	8	44,4
		Favorable	1	5,6	7	38,9
		Muy favorable	0	0,0	2	11,1
	Factor V: Condiciones laborales.	Muy desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Desfavorable	0	0,0	3	16,7
		Media	16	88,9	7	38,9
		Favorable	2	11,1	5	27,8
		Muy favorable	0	0,0	3	16,7
	Clima laboral	Muy desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Desfavorable	0	0,0	1	5,6
		Media	17	94,4	10	55,6
		Favorable	1	5,6	5	27,8
		Muy favorable	0	0,0	2	11,1

Fuente**:** Elaboración propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

En la tabla 3, en el área de producción; se pueden apreciar que la mayoría de factores en el pre test proyectan una tendencia media, siendo la más elevada en el factor involucramiento laboral con el 94.4%. En relación a los puntajes más bajos, se encuentra realización personal con un nivel desfavorable con 55.6% y comunicación con 27.8%. Una vez implementado el modelo, se puede apreciar que las tendencias han mejorado a favorable y a muy favorable en cada dimensión; siendo la más representativa en su incremento el factor de involucramiento laboral con el 44.4%. En el análisis del clima laboral en el área de producción, inicialmente manifestó una tendencia media con el 94.4% y favorable de 5.6%; evidenciando una mejora en el post test en nivel favorable con 27.8% y muy favorable con 11.1%. Los resultados muestran la evolución positiva en el clima laboral en el área de producción.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Tabla 4

Resultados Clima laboral Administración (Pre test y Post test)

			Pre test		Post test	
			f	%	f	%
Área administrativa	Factor I: Realización Personal.	Muy desfavorable	0	0,0		0,0
		Desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Media	5	71,4	5	71,4
		Favorable	2	28,6	1	14,3
		Muy favorable	0	0,0	1	14,3
	Factor II: Involucramiento Laboral.	Muy desfavorable	0	0,0		0,0
		Desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Media	1	14,3	3	42,9
		Favorable	6	85,7	3	42,9
		Muy favorable	0	0,0	1	14,3
	Factor III: Supervisión.	Muy desfavorable	0	0,0		0,0
		Desfavorable	0	0,0		0,0
		Media	2	28,6	2	28,6
		Favorable	5	71,4	4	57,1
		Muy favorable	0	0,0	1	14,3
	Factor IV: Comunicación.	Muy desfavorable	0	0,0		0,0
		Desfavorable	1	14,3	0	0,0
		Media	3	42,9	3	42,9
		Favorable	3	42,9	3	42,9
		Muy favorable	0	0,0	1	14,3
	Factor V: Condiciones laborales.	Muy desfavorable	0	0,0		0,0
		Desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Media	5	71,4	3	42,9
		Favorable	2	28,6	3	42,9
		Muy favorable	0	0,0	1	14,3
	Clima laboral	Muy desfavorable	0	0,0		0,0
		Desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Media	3	42,9	3	42,9
		Favorable	4	57,1	3	42,9
		Muy favorable	0	0,0	1	14,3

Fuente**:** Elaboración propia

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

En la tabla 4 en relación a el área administrativa, se puede apreciar que las tendencias de los resultados proyectan un nivel favorable siendo el factor de involucramiento laboral el más elevado con el 85.7%, seguido del factor de realización personal con el 71.4%. El factor con menores puntajes en el pre test es comunicación con 4.3% en el nivel desfavorable. Se observa una mejora en el post test; ya que, se proyecta un nivel favorable en casi todos los factores, como en el factor de supervisión con el 57 1% y el factor condiciones laborales con el 42.9%; en los factores comunicación y supervisión se refleja una mejora en el nivel muy favorable con 14.3%. Los resultados dan a conocer claramente que la implementación del modelo mejoró el clima laboral, ya que inicialmente mostraron una tendencia favorable con el 57.1% y en el post test muestran un incremento en el nivel muy favorable con 14.3% y el nivel favorable con 42.9%; ambos resultados sumados hacen más del 50% de los evaluados en el área administrativa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

Tabla 5

Resultados Clima laboral Comercial (Pre test y Post test)

			Pre test		Post test	
			f	%	f	%
Área comercial	**Factor I: Realización Personal.**	Muy desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Desfavorable	1	16,7	1	16,7
		Media	2	33,3	5	83,3
		Favorable	2	33,3	0	0,0
		Muy favorable	1	16,7	0	0,0
	Factor II: Involucramiento Laboral.	Muy desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Media	2	33,3	2	33,3
		Favorable	2	33,3	4	66,7
		Muy favorable	2	33,3	0	0,0
	Factor III: Supervisión.	Muy desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Media	4	66,7	3	50,0
		Favorable	1	16,7	3	50,0
		Muy favorable	1	16,7	0	0,0
	Factor IV: Comunicación.	Muy desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Media	4	66,7	4	66,7
		Favorable	2	33,3	1	16,7
		Muy favorable	0	0,0	1	16,7
	Factor V: Condiciones laborales.	Muy desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Media	3	50,0	4	66,7
		Favorable	2	33,3	2	33,3
		Muy favorable	1	16,7	0	0,0
	Clima laboral	Muy desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Desfavorable	0	0,0	0	0,0
		Media	3	50,0	3	50,0
		Favorable	2	33,3	3	50,0
		Muy favorable	1	16,7	0	0,0

Fuente**:** Elaboración propia

En la tabla 5 muestra en el área comercial, los resultados obtenidos en el pre test, proyectan un nivel medio representado con el 66.7% en los factores de comunicación y condiciones laborales. Posteriormente de la implementación del modelo, los resultados que se han obtenido son positivos; ya que, se ha logrado mejorar el involucramiento laboral a un

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

nivel favorable con el 66.7%, el factor de supervisión mejoró a un 50% y el factor comunicación a un nivel muy favorable con 16.7%. Todos los resultados dan a conocer que la evolución es positiva en el clima laboral del área comercial.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

Tabla 6

Resultados Clima Laboral por factores (Post test)

		Post test	
		f	**%**
Factor I: Realización Personal.	Muy desfavorable	0	0,0
	Desfavorable	5	16,1
	Media	17	54,8
	Favorable	6	19,4
	Muy favorable	3	9,7
Factor II: Involucramiento Laboral.	Muy desfavorable	0	0,0
	Desfavorable	1	3,2
	Media	12	38,7
	Favorable	15	48,4
	Muy favorable	3	9,7
Factor III: Supervisión	Muy desfavorable	0	0,0
	Desfavorable	0	0,0
	Media	13	41,9
	Favorable	14	45,2
	Muy favorable	4	12,9
Factor IV: Comunicación.	Muy desfavorable	0	0,0
	Desfavorable	0	0,0
	Media	8	25,8
	Favorable	11	35,5
	Muy favorable	9	29,0
Factor V: Condiciones laborales.	Muy desfavorable	0	0,0
	Desfavorable	3	9,7
	Media	14	45,2
	Favorable	10	32,3
	Muy favorable	4	12,9

Fuente**:** Elaboración propia

En la tabla 6, se observan los resultados del clima laboral dividido por factores, luego de la implementación del modelo de gestión. En el factor realización personal, el nivel predominante es medio con 54,8%, seguido de favorable con 19,4%. En el factor involucramiento laboral, el nivel predominante es favorable con 48,4%, seguido de medio con 38,7%. En el factor supervisión el predominante es favorable con 45,2%, seguido de

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

medio con 41,9%. En el factor comunicación el nivel predominante es favorable con 35,5%, seguido de muy favorable con 29,0% .Y finalmente en el factor condiciones laborales, el nivel predominante es medio con 45,2%, seguido de favorable con 32,3%.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Tabla 7

Resultados Clima laboral General (Post test)

		Post test	
		f	**%**
Clima laboral	Muy desfavorable		0,0
	Desfavorable	0	0
	Media	16	51,6
	Favorable	11	35,5
	Muy favorable	3	9,7

Fuente**:** Elaboración propia

Según los resultados del clima laboral general del post test presentados en la tabla 7, muestran que el nivel con mayor porcentaje es medio con 51,6%, seguido del nivel favorable con 35,5% y muy favorable con 9.7%.

Tabla 8

Comparación Resultados clima laboral pre test y post test

		Pre test		Post test	
		f	**%**	**f**	**%**
Clima laboral	Muy desfavorable	0	0,0		0,0
	Desfavorable	0	0,0	1	3,2
	Media	23	74,2	16	51,6
	Favorable	7	22,6	11	35,5
	Muy favorable	1	3,2	3	9,7

Fuente**:** Elaboración propia

En la tabla 8, en variable de clima laboral, se puede apreciar que los resultados encontrados en el pre test son predominantemente medio con el 74.2%, seguidos de los niveles favorable con el 22.6% y muy favorable con el 3.2%. Posteriormente en el post test se puede apreciar que el nivel medio fue reducida al 51.6%, se mejoró el nivel favorable con el 35.5% y muy favorable con el 9.7%. Los resultados muestran que han evolucionado los resultados en relación al clima laboral.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Comprobación de hipótesis

Tabla 9

T – Student - Prueba de muestras relacionadas

Diferencias relacionadas	Clima Laboral
Media	0,2581
Desviación típica	,84497
Error típico de la media	,15176
95% Intervalo de confianza para la diferencia	Inferior: ,08413 Superior: ,53574
t.	15,488
Gl.	30
Sig. (Bilateral)	0,014

Fuente**:** Elaboración propia

Interpretación

Los resultados encontrados mediante el estadígrafo del t Student muestran que el valor de la t=15.488 es positivo ya que el valor límite t=1.697 es menor por ende se acepta la hipótesis planteada

H_0= p>0.05

No se evidenciará una mejora significativa en el clima laboral tras la implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias en la empresa Manuel Muñoz Najar.

Para que se cumpla esta sentencia, el valor de la significancia hallada debe ser menor al parámetro límite.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

La significancia hallada es p=0.014 menor al límite se rechaza la presente hipótesis.

H_1= p<0.05

Se evidenciará una mejora significativa en el clima laboral, tras la implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias en la empresa Manuel Muñoz Najar.

Para que se cumpla esta sentencia el valor de la significancia hallada debe ser menor al parámetro límite.

La significancia hallada es p=0.014 menor al límite se acepta la presente hipótesis.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Discusión

En la presente investigación se buscó evaluar la influencia de la implementación de un modelo de gestión del talento humano por competencias en la percepción del clima laboral de la empresa Manuel Muñoz Najar.

Se determinó la necesidad de dicha implementación debido a un diagnostico organizacional realizado inicialmente. Se vio por conveniente, actualizar el manual de funciones; posteriormente, se diseñó y aprobó el catálogo de competencias idóneo para la organización con el fin de generar los perfiles por competencias para la totalidad de puestos de la empresa. Debido a ausencia de un proceso de selección y reclutamiento estandarizado, se vio la necesidad de implementar formato de requerimiento y solicitud; en cuanto a la selección, se diseñó un cuestionario de selección basado en competencias. En relación a la inducción; se implementó un proceso de inducción, el cual generaría que el personal adquirido se acople rápidamente a la organización. Se implementó el proceso de evaluación de desempeño por competencias, la cual, permitiría ver aquellas competencias que se encuentren deficientes para luego desarrollarlas. Una vez obtenida dicha información, se analizaron y seleccionaron las competencias que necesitaban capacitación y desarrollo en las distintas áreas, logrando aplicar talleres y charlas. Finalmente, una vez se implementado y desarrollado el modelo de gestión del talento humano propuesto, se evaluó nuevamente el clima laboral.

Los resultados han determinado que existe influencia significativa de la gestión del talento humano en el clima laboral de la organización. Lo cual demuestra que la hipótesis planteada fue aceptada.

Esto confirma la semejanza con los resultados de la investigación realizada por Sifuentes (2014), en donde se encuentra que en la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, tras haber

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

implementado programas de gestión del talento humano por competencias, mejoro el clima de la organización.

En los resultados, se puede observar que los puntajes más bajos en la evaluación de clima laboral, provienen del área de producción, por tal motivo es que la mayoría de los talleres para el desarrollo de competencias se enfocaron en esa área.

Se optó por el uso de competencias para el modelo; ya que permite una mejor estandarización de los procesos y facilita el desarrollo del personal de la organización, lo cual va en relación a los resultados encontrados en la investigación realizada por Arrobo (2013), en la empresa CIMPEXSA donde se llegó a la conclusión, de que el uso de competencias permitirá poseer indicadores los cuales facilitaran la evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo del personal.

En cuanto a los resultados obtenidos individualmente de los factores evaluados, se pueden realizar las siguientes acotaciones:

En el factor realización personal, luego de la aplicación del modelo de gestión se evidencio una mejora significativa en el clima laboral de la organización, como menciona Márquez (2009), son una serie de factores los que alteran el clima de las organizaciones y dentro de la realización personal, influye de sobre manera la motivación de la persona. Es decir que según como este formada la estrategia de la organización, beneficios y procesos, generara en el trabajador mayor o menor motivación.

En relación al factor de involucramiento laboral, como menciona Alles (2008), los trabajadores que se encuentran identificados, comprometidos, aportan lo mejor de su trabajo, conocen cada una de sus funciones y conocen aspectos esenciales de la organización en la que trabajan, son quienes poseen involucramiento laboral. De esta manera se puede justificar la mejora de los resultados de clima laboral después de la implementación del modelo de gestión; ya que, mediante presentaciones,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

implementación de manuales de funciones y capacitaciones, se logró que el área de producción, quienes obtuvieron menores puntajes, perciba mayor involucramiento laboral.

En relación al factor supervisión, como menciona Bordas (2016), para cualquier objetivo de mejora dentro de la organización, los agentes de cambio con mayor influencia son los supervisores y líderes. Esto va en relación al modelo de gestión implementado; ya que, en la mayoría de las competencias o factores que se encontraron bajos, se buscó capacitar a los trabajadores ubicados en los niveles estratégicos superiores; ya que, son ellos quienes influenciarían en los demás trabajadores. En el factor supervisión también influye el uso de las competencias, debido a que se pudieron identificar las que se encontraban con puntajes más bajos con la evaluación de desempeño; además, es parte del compromiso de los trabajadores con puestos superiores mejorar las competencias de su área de trabajo. Lo cual justifica que los puntajes obtenidos en el post test del factor supervisión luego de la implementación del modelo por competencias sean favorables.

En relación al factor condiciones laborales, se logró encontrar una mejora en los puntajes luego de la aplicación del modelo de gestión, en donde algunos de los ítems evalúan las condiciones en las que se encuentra la administración del personal en la organización, el cual, fue uno de los objetivos de este modelo. Los resultados que se evidenciaron van en relación a los encontrados por Reyes (2016), en la oficina zonal de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas, donde se encontró que la satisfacción laboral de los colaboradores se ve influenciado por las condiciones laborales en la institución.

En cuanto al factor comunicación, se evidencio una mejora en los resultados luego de la implementación del modelo de gestión, en el cual influyeron una serie de factores aplicados en el modelo, como capacitación para la correcta comunicación, capacitación en supervisión, habilidades directivas, la implementación de manuales de función, perfiles de puesto y procesos de inducción; todos estos facilitan la comunicación entre colaboradores, lo cual, repercute en la percepción del

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

clima laboral, como lo identifico Trujillo (2017), al realizar una investigación en las Instituciones del sector de energía y minas donde concluyo que la comunicación influye en el clima organizacional.

Finalmente, se puede afirmar que es necesario que las organizaciones tengan correctamente estandarizados sus procesos en relación al factor humano dentro de la organización, ya que son ellos quienes permiten su correcto funcionamiento. Además es necesario tener en cuenta que nos encontramos en un medio competitivo, donde siempre hay que buscar las mejores opciones para el desarrollo de la organización y una de estas es el modelo de gestión por competencias; donde no solo se buscara cumplir con el correcto funcionamiento, sino se buscara superar periódicamente las expectativas propuestas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Conclusiones

PRIMERA: Existe una mejora significativa del clima laboral tras la implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias en la empresa Manuel Muñoz Najar, por lo que la hipótesis planteada es aceptada.

SEGUNDA: El clima laboral general antes de la implantación del sistema de gestión de talento humano por competencias fue predominantemente medio.

TERCERA: Los niveles predominantes en los factores, antes de la implantación del modelo de gestión del talento humano fueron realización personal con nivel medio y desfavorable; involucramiento laboral con nivel medio; el factor supervisión con nivel medio; comunicación con nivel medio y desfavorable; y finalmente el factor condiciones laborales con un nivel medio.

CUARTA: En relación a los resultados predominantes del clima laboral por áreas antes de la implementación del módulo fueron: en el área de producción el clima tuvo un nivel predominantemente medio; en el área administrativa el clima tubo un nivel predominantemente favorable; finalmente, en el área comercial el clima laboral tuvo un nivel predominantemente medio.

QUINTA: El clima laboral general después de la implementación del sistema de gestión de talento humano por competencias fue predominantemente medio y favorable. Mostrando una diferencia significativa en la mejora del clima laboral.

SEXTA: el nivel predominante después de la implementación fue medio, y en cuanto a factores predominantes después de la implementación del modelo de gestión del talento humano fueron: En el factor involucramiento laboral predomina el nivel favorable y medio; en supervisión predomina el nivel favorable y medio; el factor comunicación tuvo un nivel predominantemente favorable y muy favorable; finalmente, el factor condiciones laborales, donde el nivel predominante fue el medio y favorable.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

SÉPTIMA: En relación a los resultados predominantes del clima laboral por áreas después de la implementación del modelo fueron: En el área de producción el clima fue predominantemente medio y favorable; en el área administrativa el clima fue predominantemente medio y favorable; finalmente, en el área comercial los puntajes de clima laboral fueron predominantemente medio y favorable. Mostrando una diferencia significativa en la mejora del clima laboral.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Sugerencias

PRIMERA: Implementar un área que se encargue exclusivamente a la gestión del talento humano.

SEGUNDA: Seguir y mejorar la propuesta de implementación planteada con este trabajo investigativo. Es fundamental que en las organizaciones se tenga procesos de gestión del talento humano correctamente estandarizados, como el modelo por competencias, de esta manera se lograra alinear los procesos para un objetivo final.

TERCERA: Tener en cuenta la revisión permanente para actualización de los perfiles de puestos y manuales de funciones. Ya que en relación a estos partirán los demás procesos de gestión de talento.

CUARTA: Dar mayor énfasis al desarrollo del personal, continuar con la ejecución de las capacitaciones. Ya que serán estas las que aseguraran un mejor desempeño, aumentara la satisfacción y promoverá el compromiso en los trabajadores.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Limitaciones

PRIMERA: Debido a las condiciones planteadas por la organización, no se pudo realizar la investigación con un grupo control; por ese motivo la investigación fue cuasi experimental.

SEGUNDA: Se tuvo que reprogramar fechas en reiteradas ocasiones para las evaluaciones y capacitaciones en el área de producción, ya que los trabajadores de esa área se encontraban con incrementada carga laboral.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Referencias

Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional: Como lograr un cambio a través de la gestión por competencias.* Argentina, Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Argentina, Buenos Aires: Editorial Granica.

Arrobo. W. (2013). *Modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa CIMPEXA S.A.* Universidad Tecnológica Equinoccial. Guayaquil, Perú.

Bohlander, G., Snell, S., Morris, S. (2017). *Administración de recursos humanos*. Mexico, D.F: Cengage learning editores.

Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral.* España, Madrid: Universidad Nacional de educación a distancia.

Castillo, J (2006). Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad. Colombia, Bogota: Ecoe ediciones.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana editores.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, D.F: Cengage learning editores.

Juárez, G (2007*). Psicología de la salud ocupacional: Área de oportunidad en México*. Revista de la facultad de salud pública y nutrición, UANL. Recuperado el 14 de marzo de 2012 de: http://www.respyn.uanl.mx/vii/e/editorial.htm

Litwin, G., Stringer, R. (1978). *Organizacional climate*. Estados Unidos, New York: Simon & Schuster.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Márquez, J (2009). *La Nueva Gerencia y las Transformaciones Sociales*. Venezuela: Horizonte.

Mashlow, A. (2012). *El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del Ser*. España, Barcelona: Editorial Kairos.

Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC.* Recuperado de https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n?auto=download

Pereda, S., Berrocal, F. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias.* España, Madrid: Editorial centro de estudios Ramón Areces.

Puchol, L (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos.* España, Madrid: Ediciones Díaz Santos.

Rábago, E (2010). *Gestión por competencias*. España, Oleiros: Editorial Netbiblo

Reis, P (2007). Evaluacion de desempeño. España, Madrid: Ediciones profesionales S.L.U.

Reyes, A (2016). *"Condiciones laborales y la satisfacción laboral de los colaboradores de la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas - Oficina Zonal Tarapoto, año 2016"*. Tesis de postgrado. Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto, Perú.

Robbins, S., Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.

Sifuentes, O. (2014). *Influencia de la gestión del talento humano en la mejora del clima laboral de los colaboradores de la municipalidad provincial de Sánchez Carrión*. Tesis de pregrado. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.

Siliceo, A (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México, D.F: Editorial Limusa S.A de C.V Grupo Noriega editores.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Uribe, J (2014). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México, México D.F.: Editorial el manual moderno.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Anexos

Anexo 1
Diagnóstico Organizacional

Factores clave de Robinson.	Descripción según la empresa.
Especialización del trabajo. ¿En qué grado están subdivididas las actividades en tareas separadas?	En la organización las tareas y actividades están divididas entre los diferentes puestos de trabajo, esto se puede ver reflejado en el manual de funciones que presenta la organización, donde se tiene en cuanta las tareas generales y las tareas específicas. En cuanto la división de trabajo de cada puesto, se considera que las actividades a realizar son divididas en distintas etapas, considerando los requerimientos de la empresa. En algunos casos depende del puesto de trabajo, hay puesto que tienen una rutina de trabajo ya establecida y dividida, sin embargo hay otros puestos que dividen el trabajo a su criterio según las necesidades.
Departamentalización ¿Sobre qué base se agruparán los trabajos?	En cuanto la departamentalización esta agrupada por funciones, la cual se divide en 3 áreas: - Área de producción - Área administrativa - Área comercial - Directorio Tiene como objetivo la división del trabajo por funciones, agrupando al personal según sus aptitudes, conocimientos y orientaciones en común.
Cadena de mando ¿A quién reportan los individuos y grupos?	En la organización todos los reportes que se realizan son hacia los supervisores, encargados o gerentes del área dependiendo del área de trabajo. Se percibe que hay una cadena de mando, ya que la autoridad desciende desde el máximo nivel de la organización hasta el puesto más bajo. Se tiene en cuenta claramente en el manual de funciones y en el organigrama de la organización. Se observa que hay unidad de mando en el área de producción ya que solo hay una persona a la cual se le tengan que presentar

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	reportes. En cuanto a las demás áreas de trabajo, hay supervisores, encargados y gerentes a los cuales se les hace el reporte.
Extensión del control ¿A cuántos individuos puede dirigir con eficiencia y eficacia un gerente?	La extensión de control es angosta, ya que el gerente por área mantiene un control cercano con sus trabajadores. A pesar de der angosta no desalientan la autonomía de los trabajadores y se evidencia una comunicación horizontal.
Centralización y descentralización ¿Dónde se toman las decisiones?	En cuanto a las decisiones que toma la organización, se realizan de manera descentralizada. Ya que las decisiones, son mayormente tomadas por los gerentes que se encuentran a cargo de un área, se puede considerar que tienen autonomía en sus decisiones sobre su área a cargo, considerando que son decisiones más flexibles y responsables. Sin embargo hay situaciones y reportes que deben comunicar tanto a gerencia general como a directivos.
Formalización ¿En qué grado habrá reglas y regulaciones para dirigir a empleados y directivos?	En cuanto a la formalización, se puede observar que si hay una estandarización en las actividades y tareas que debe de realizar cada puesto de trabajo y en la supervisión de estos por parte de las gerencias por áreas. Sin embargo tienen la debida libertad de poder organizar su trabajo en función a las necesidades que se presenten. Hay puestos de trabajo que tienen menor formalización que otros por ejemplo el área de administración y comercial. Sin embargo el área de producción tiene una mayor formalización ya que se rigen a los lotes de productos determinados para el día. En cuando al directorio y gerencia general, son quienes regulan todo, sin embargo no están constantemente inmersos en el trabajo diario de cada puesto de trabajo.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

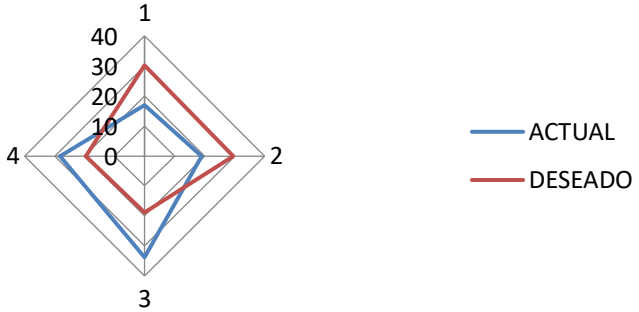
Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Anexo 2

Resultados evaluación Cultura organizacional.



	(1) Clan	(2) Adhocratica	(3) Mercado	(4) Jerárquica
Actual	16.9285714	19	33.7857143	28.1785714
Deseado	30.1785714	29.5357143	18.8571429	19.6071429

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Anexo 3

Ejemplo manual de funciones actualizados

AREA DE PRODUCCION

BODEGA NAJAR

DESDE 1854

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BODEGA NAJAR DESDE 1854	MANUAL DE FUNCIONES	Clave:
	GERENTE DE OPERACIONES	Versión: 2

AREA:	OPERACIONES	
TITULO DEL CARGO:	GERENTE DE OPERACIONES	
MISION DEL PUESTO:	Responsable de planificación, organización y control de las actividades de producción, control de la calidad y logística, además de la generación de proyectos. Responsable del abastecimiento de producto terminando oportunamente de acuerdo a los criterios de calidad de la organización, promoviendo el crecimiento de esta.	
RELACIONES DE TRABAJO:	**Le reporta a:**	Gerente General.
	Le reportan:	Supervisor de producción, Asistente de logística y Asistente de control de calidad.
	Contactos Permanentes:	Internos: Gerente Comercial, Gerente de Administración y Finanzas, Jefe de ventas, Supervisor de Producción, Asistente de logística, Asistente de Control de Calidad y Contador. Externos: Asesor Enológico, Gerente de cuentas Oweens y proveedores.
FUNCIONES ESPECIFICAS::	1. Elaboración del programa de producción anual. 2. Revisión del programa de producción semanal y diario. 3. Supervisión del cumplimiento de los programas (producción – control de calidad – mantenimiento – revisión de indicadores) 4. Revisión de los resultados de los análisis de laboratorio. 5. Revisión del cumplimento de programas de compra. 6. Aprobación de la planificación y órdenes de compras. 7. Negociación con proveedores según sea la necesidad. 8. Supervisión de la ejecución del programa de mantenimiento. 9. Coordinar con el área comercial cambios de programa y presupuestos de venta. 10. Decidir la compra de equipos e insumos para la producción. 11. Supervisar las actividades logísticas de importaciones. 12. Programación de actividades administrativas (rotación, movimientos, vacaciones, permisos, etc.) del área de producción. 13. Aprobación de órdenes de trabajo.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	14. Responsable de la implementación del sistema de gestión de calidad en el área de producción. 15. Responsable de sistemas estratégicos para el área de producción. 16. Responsable de elaborar planes de desarrollo para el área de producción.

REFERENCIAS:				
	Realizado por:	**Fecha:**	**Motivo:**	**Revisión:**
Elaborado:	MMN	2013	Implementación	Gerente general
Modificado:	Prac. Psicologia	Mayo 2017	Actualización.	Gerente general

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**MANUAL DE FUNCIONES**	**Clave:**
	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	**Versión: 2**

AREA:	OPERACIONES	
TITULO DEL CARGO:	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	
MISION DEL PUESTO:	Encargado del control y supervisión de los procesos de producción y control del personal, con el fin de tener el stock suficiente para la venta.	
RELACIONES DE TRABAJO:	**Le reporta a:**	Gerente de operaciones.
	Le reportan:	Personal obrero de producción.
	Contactos permanentes:	Internos: Contador, Asistente Logístico, Asistente de control de calidad y Ventas. Externos: Proveedores.
FUNCIONES ESPECIFICAS::	1. Supervisar el ingreso del personal a la hora indicada. 2. Revisión, control y supervisión de las labores diarias. 3. Reuniones con el equipo de producción para planificación y coordinación. 4. Organización del personal para la realización de tareas y control del desarrollo de las mismas. 5. Ingresar información al sistema SAP business one. 6. Control del mantenimiento de maquinaria. 7. Coordinación de compras con proveedores. 8. Realización del programa mensual de producción. 9. Control del registro de HACCP. 10. Control de limpieza de planta y maquinarias. 11. Control del orden en almacén de planta. 12. Llenar formatos de registro. 13. Control del inventario de almacén de producción y almacén de reproceso, conjuntamente con logística (entrada y salida de insumos). 14. Control del proceso de embotellado, destilado, macerado y filtrado de vino, para su posterior ingreso al sistema SAP. 15. Revisar la cantidad producida por lote. 16. Generar presupuesto para compra de insumos, repuestos y servicios de mantenimiento.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	17. Ingresar al sistema SAP módulo de producción todos los datos correspondientes a la producción y movimientos del mes. 18. Control y generar información de mermas.

REFERENCIAS:				
	Realizado por:	**Fecha:**	**Motivo:**	**Revisión:**
Elaborado:	MMN	2013	Implementación	Gerente general
Modificado:	Prac. Psicología	Mayo 2017	Actualización.	Gerente general

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**MANUAL DE FUNCIONES**		**Clave:**
	OBRERO DE ALMACEN Y DESPACHO		**Versión: 2**
AREA:	OPERACIONES		
TITULO DEL CARGO:	OBRERO DE ALMACEN Y DESPACHO		
MISION DEL PUESTO:	Encargado de apoyar en el control y manejo del almacén, además realiza las funciones correspondientes al despacho de producto terminado. Cumpliendo con las especificaciones del supervisor encargado.		
	Le reporta a:	Asistente de logística.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

RELACIONES DE TRABAJO:	**Le reportan:**	_
	Contacto permanente:	Asistente de Control de Calidad, Obreros de Planta.
FUNCIONES ESPECIFICAS::	1. Encargado de entregar al usuario el producto solicitado (almacén de insumos) 2. En caso de ingreso de bienes adquiridos, comprueba las características y cantidad del mismo. Recepción de documentos e ingreso a almacén. 3. Recepción del vale de "Entrega de producto terminado – almacén" y se encarga de recibir el producto terminado (almacén de producto terminado). 4. Pesado de insumos recepcionados para el proceso productivo. 5. Apilado, movilización y armado de pedidos de producto terminado. 6. Despacho de pedidos 7. Llenado y actualización del reporte diario de despacho y producto terminado. (BPM-RE-ALM-07) 8. Toma de inventario diario de producto terminado mensual y anual. 9. Limpieza y mantenimiento de almacén de producto terminado y vehículos.	

REFERENCIAS:				
	Realizado por:	**Fecha:**	**Motivo:**	**Revisión:**
Elaborado:	MMN	2013	Implementación	Gerente general
Modificado:	Prac. Psicología	Mayo 2017	Actualización.	Gerente general

AREA ADMINISTRATIVA

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BODEGA NAJAR

DESDE 1854

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**MANUAL DE FUNCIONES**		**Clave:**
	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS		**Versión: 2**
AREA:	ADMINITRACIÓN		
TITULO DEL CARGO:	GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.		
MISION DEL PUESTO:	Responsable del área administrativa, controlando el uso eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos en la organización, con el fin de lograr el soporte económico de todos los procesos.		
RELACIONES DE TRABAJO:	**Le reporta a:**	Gerente general.	
	Le reportan:	Contador, tesorero, asistentes contables y asistente de sistemas.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	Contactos permanentes:	Internos: Gerente de Operaciones, Gerente Comercial, Tesorería, Contador, Asistente de sistemas y Jefe de Marketing. Externos: Bancos, abogados, proveedores y clientes.
FUNCIONES ESPECIFICAS::	1. Gestión administrativa de correos electrónicos y comunicaciones. 2. Supervisión de las cuentas por cobrar. 3. Calculo de comisiones de ventas. 4. Calculo de bonos generales y utilidades adicionales. 5. Gestión del talento humano. 6. Evaluación de clima laboral y de personal. 7. Firma de contratos de trabajo. 8. Firma de boletas de pago. 9. Supervisión de la ejecución y presupuesto de marketing. 10. Elaboración del plan de marketing (índices) gastos vs presupuestos. 11. Revisión de precios y promociones con Marketing. 12. Seguimiento a procesos administrativos o legales de la empresa, así como definición de políticas y procesos adecuados de gestión. 13. Supervisión del área de Tecnologías Informáticas. 14. Administración del presupuesto anual 15. Emisión de cartas de crédito a los proveedores. 16. Supervisión de pago a proveedores nacionales y extranjeros de acuerdo a las órdenes de compra. 17. Supervisión al operador logístico para emisión del BL o AWB. 18. Supervisión del pago a la agencia de Aduana-Gastos portuarios, desaduanaje e Impuestos. 19. Supervisión y seguimiento de contratos de Leasing, así como su documentación respectiva. 20. Activación de contratos de Leasing, revisión de cronograma de pago y tasas pactadas. 21. Revisar la póliza de seguro patrimonial: Vehículos, transporte y salud. 22. Gestión de siniestros ante la compañía de seguros. 23. Participación en la elaboración del Plan estratégico. 24. Elaboración del documento final del Plan estratégico. 25. Reuniones con el Área comercial, Área de operaciones y la Gerencia General. 26. Análisis de las inversiones de la compañía (fondos mutuos y acciones).	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	27. Revisión de estados financieros así como su interpretación por indicadores. 28. Establecer diferencias de gastos ejecutados vs. presupuestados y diferencias entre gastos del periodo vs. gastos del periodo anterior. 29. Establecer diferencias entre ratios presupuestados y ejecutados (PPI, PPC, PPP, Ebitda) 30. Preparación de información para el directorio (bimensual). 31. Preparación de la memoria anual de la compañía. 32. Renovaciones e inscripción de los registros de marca en INDECOPI.

REFERENCIAS:				
	Realizado por:	**Fecha:**	**Motivo:**	**Revisión:**
Elaborado:	MMN	2013	Implementación	Gerente general
Modificado:	Prac. Psicología	Mayo 2017	Actualización.	Gerente general

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

AREA:	ADMINITRACION	
TITULO DEL CARGO:	CONTADOR	
MISION DEL PUESTO:	Encargado de revisar y preparar la información financiera de forma útil, oportuna y confiablemente, la cual sirva para la toma de decisiones y la gestión gerencial.	
RELACIONES DE TRABAJO:	**Le reporta a:**	Gerente de Administración y finanzas.
	Le reportan:	Asistentes contables.
	Contactos permanentes	Internos: trabajadores en general. Externos: SUNAT, INEI, auditores y abogados.
FUNCIONES ESPECIFICAS::	1. Revisión de correos electrónicos y respuesta a ellos. 2. Supervisión de asistentes contables. 3. Supervisión de las actividades operativas. 4. Revisión de impuestos presentados a SUNAT. 5. Revisión de encuestas y estadísticas a diferentes entidades del gobierno. 6. Revisión de información registrada por asistentes contables. 7. Preparación de información para el costeo de producción, revisión y análisis de las horas informadas e información dada por producción. 8. Elaboración de los inductores para el proceso productivo del mes. 9. Análisis de los gastos de producción. 10. Cuadre de datos contables con los de almacén. 11. Elaboración análisis y revisión de la información de planillas (elaboración de planillas, provisiones y asientos contables). 12. Generación y análisis del costeo de productos fabricados durante el mes (revisión y análisis para evitar problemas en el costeo, generación de asientos contables y revalorizaciones). 13. Preparación de la información financiera de forma evolutiva, comparada con años anteriores y con el presupuesto (balance general, estado de ganancias / perdidas y flujos de efectivos). 14. Análisis de gastos administrativos, de ventas y financieros (mensual y acumulado). 15. Preparación de información financiera para directorio (análisis de las diferencias entre ejecutado vs presupuestado y análisis de producción del año anterior en valores litros. 16. Preparación de información requerida por las diferentes instituciones.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	17. Preparación anual de la declaración jurada del impuesto a la renta. 18. Preparación anual de la encuesta económica. 19. Supervisión y llenado de los libros contables.

REFERENCIAS:				
	Realizado por:	**Fecha:**	**Motivo:**	**Revisión:**
Elaborado:	MMN	2013	Implementación	Gerente general
Modificado:	Prac. Psicología	Mayo 2017	Actualización.	Gerente general

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**ASISTENTE CONTABLE COMPRAS**	**Versión: 2**
AREA:	ADMINITRACION	
TITULO DEL CARGO:	ASISTENTE CONTABLE 1	
MISION DEL PUESTO:	Encargado del Registro y análisis de todas las facturas de compras que ingresan para la formulación de los estados financieros. Garantiza que la función de administración y contabilidad de la organización opere eficiente y efectivamente.	
RELACIONES DE TRABAJO:	**Le reporta a:**	Contador.
	Le reportan:	**_**
	Contactos permanentes:	Internos: Asistente contable 02 y Asistente contable 03, Contador, Jefe de Marketing, Asistente de logística, Asistente de control de calidad, Gerente de operaciones, Gerente Administrativo y financiero y Gerente Comercial. Externos: Proveedores.
FUNCIONES ESPECIFICAS::	1. Revisar los correros electrónicos y responder las llamadas telefónicas. 2. Recepción y revisión de documentos. 3. Envió de documentos al administrador para revisión. 4. Ingreso de documentos al sistema. 5. Cancelación de las facturas por registro de diario. 6. Cancelación de documentos por caja. 7. Análisis de las cuentas. 8. Preparación de registro de compras ara el PLE. 9. Análisis para la declaración mensual de compras 10. Preparación para la declaración mensual SUNAT PDT 601. 11. Ingreso de las facturas de venta emitidas al CENCOSUD. 12. Encargado de la generación de provisiones de la cuenta corriente de proveedores. 13. Análisis de los costos de producción y ventas de la empresa. 14. Encargado de ingresar en el sistema el movimiento de egresos en el libro diario. 15. Encargado del análisis de las cuentas 60 y 21.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	16. Encargado de realizar los asientos contables generados por la compra de insumos y verificar la correcta ubicación de las cuentas**.**

REFERENCIAS:				
	Realizado por:	**Fecha:**	**Motivo:**	**Revisión:**
Elaborado:	MMN	2013	Implementación	Gerente general
Modificado:	Prac. Psicología	Mayo 2017	Actualización.	Gerente general

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

AREA COMERCIAL

BODEGA NAJAR

DESDE 1854

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**MANUAL DE FUNCIONES**		**Clave:**
	GERENTE COMERCIAL		**Versión: 2**
AREA:	COMERCIAL		
TITULO DEL CARGO:	GERENTE COMERCIAL		
MISION DEL PUESTO:	Encargado de la gestión comercial de la compañía, orientado al cumplimento de las metas de ventas, así como la correcta gestión de los recursos destinados al área de marketing.		
RELACIONES DE TRABAJO:	**Le reporta a:**	Gerente General	
	Le reportan:	Jefe de Ventas, Supervisores de ventas y Jefe de Marketing.	
	Contactos permanentes	Internos: Gerente de Administración y finanzas, Gerente de Operaciones Externos: Clientes.	
FUNCIONES ESPECIFICAS::	1. Estimado de ventas 2. Presupuesto de Marketing Nacional, planeamiento y monitoreo de la ejecución. 3. Control, coordinación y monitoreo de distribuidores (PeruFarma, Centro y norte del Perú). 4. Control y monitoreo de la labor de los ejecutivos de ventas y marketing 5. Control y monitoreo de nuevos productos. 6. Verificación del mercado en el campo. 7. Verificación en campo del trabajo con clientes y posibles clientes. 8. Negociaciones con clientes y posibles clientes. 9. Coordinar degustaciones. 10. Coaching de los ejecutivos a su cargo. 11. Revisión de contactos telefónicos 12. Revisión de correo electrónico. 13. Presentación de gestión de ventas al directorio. 14. Viajes al interior y oficina principal. 15. Elaboración de plan estratégico anual. 16. Desarrollo, ejecución y monitoreo de proyectos. 17. Cierre de ventas mensual.		

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

REFERENCIAS:				
	Realizado por:	**Fecha:**	**Motivo:**	**Revisión:**
Elaborado:	MMN	2013	Implementación	Gerente general
Modificado:	Prac. Psicología	Mayo 2017	Actualización.	Gerente general

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**MANUAL DE FUNCIONES**		**Clave:**
	JEFE DE MARKETING		**Versión: 2**
AREA:	COMERCIAL		
TITULO DEL CARGO:	JEFE DE MARKETING		
MISION DEL PUESTO:	Encargado de la ejecución de plan de marketing con los clientes, con el fin de potenciar las ventas y las marcas de Bodega Najar.		
RELACIONES DE TRABAJO:	**Le reporta a:**	Gerente comercial.	
	Le reportan:	Ventas claustros	
	Contactos permanentes:	Jefe de ventas, gerente general, asistentes contables, contador y asistente de logística. Externos: clientes y proveedores.	
FUNCIONES ESPECIFICAS::	1. Revisar correos electrónicos 2. Reunión de trabajo con encargados de licores en AASS. 3. Reunión de trabajo con clientes mayoristas. 4. Generar cronograma de degustaciones. 5. Remitir cronograma a proveedores. 6. Solicitar facturación de producto para degustaciones y material POP. 7. Supervisar realización de degustaciones. 8. Capacitación a las degustadoras. 9. Capacitación y charlas a visitas institucionales. 10. Coordinación para el despacho de material a la agencia BTL. 11. Controlar las inversiones de marketing según presupuesto. 12. Planificar y evaluar bonificaciones para cada mes. 13. Apertura de bonificaciones de producto. 14. Diseño de papelería y material gráfico. 15. Reunión con imprenta por desarrollo de tareas pendientes. 16. Revisión y adaptación de propuestas graficas de proveedores. 17. Modificación y adaptación de la lista de precios general. 18. Generar cotizaciones de productos. 19. Elaboración del presupuesto anual de marketing. 20. Revisión de gastos de marketing de Perufarma.		

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	21. Validación y revisión de RxH de degustadoras de Lima y provincias norte y Sur. 22. Viajes a departamentos para desarrollar actividades de marketing. 23. Revisión y despliegue en redes sociales. 24. Planeamiento del presupuesto de marketing. 25. Planeamiento del estimado de ventas. 26. Elaboración de nuevos productos y promociones. 27. Supervisión y visita de claustros. **28.** Visita semanal a autoservicios.

REFERENCIAS:				
	Realizado por:	**Fecha:**	**Motivo:**	**Revisión:**
Elaborado:	MMN	2013	Implementación	Gerente general
Modificado:	Prac. Psicología	Mayo 2017	Actualización.	Gerente general

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**MANUAL DE FUNCIONES**	**Clave:**
	VENDEDOR DE TIENDA	**Versión: 2**

AREA:	COMERCIAL	
TITULO DEL CARGO:	VENDEDOR DE TIENDA	
MISION DEL PUESTO:	Responsable de la tienda de Claustros, encargado de promover las ventas y la gestión de la misma. Encargada de promover la marca con los clientes.	
RELACIONES DE TRABAJO:	**Le reporta a:**	Jefe de marketing.
	Le reportan:	_
	Contactos permanentes:	Interno: Gerente de producción, Gerente de Administración y finanzas, Asistente de logística, Asistente de sistemas, Contador y Tesorero. Externos: Clientes y administrador de claustros.
FUNCIONES ESPECIFICAS::	1. Cuadre de caja. 2. Atención al público. 3. Responsable de cumplir con el presupuesto de ventas de la tienda. 4. Emisión de comprobantes de pago en el sistema. 5. Llenado de la planilla de ventas. 6. Arqueo de caja diario. 7. Generación de los pedidos de mercadería a planta. 8. Limpieza de la tienda. 9. Deposito del banco. 10. Inventario inicial y final diario. 11. Revisión de correos. 12. Cuadre de ventas diario y envió de reporte a tesorería.. 13. Recepción de pedido.	

REFERENCIAS:				
	Realizado por:	**Fecha:**	**Motivo:**	**Revisión:**
Elaborado:	MMN	2013	Implementación	Gerente general
Modificado:	Prac. Psicología	Mayo 2017	Actualización.	Gerente general

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Anexo 4
Ejemplo de Perfiles de Puesto Implementados

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**PERFIL DE PUESTO**	**Página:** **Versión:**
	PUESTO **GERENTE DE OPERACIONES**	
	AREA **PRODUCCIÓN.**	**Fecha:**

MISIÓN DEL PUESTO
Responsable de planificación, organización y control de las actividades de producción, control de la calidad y logística, además de la generación de proyectos. Responsable del abastecimiento de producto terminando oportunamente de acuerdo a los criterios de calidad de la organización, promoviendo el crecimiento de esta.

FUNCIONES ESPECIFICAS
1. Elaboración del programa de producción anual. 2. Revisión del programa de producción semanal y diario. 3. Supervisión del cumplimiento de los programas (producción – control de calidad – mantenimiento – revisión de indicadores) 4. Revisión de los resultados de los análisis de laboratorio. 5. Revisión del cumplimento de programas de compra. 6. Aprobación de la planificación y órdenes de compras. 7. Negociación con proveedores según sea la necesidad. 8. Supervisión de la ejecución del programa de mantenimiento. 9. Coordinar con el área comercial cambios de programa y presupuestos de venta. 10. Decidir la compra de equipos e insumos para la producción. 11. Supervisar las actividades logísticas de importaciones. 12. Programación de actividades administrativas (rotación, movimientos, vacaciones, permisos, etc.) del área de producción. 13. Aprobación de órdenes de trabajo. 14. Responsable de la implementación del sistema de gestión de calidad en el área de producción. 15. Responsable de sistemas estratégicos para el área de producción. 16. Responsable de elaborar planes de desarrollo para el área de producción.

RELACIONES DE CONTACTO	
Le supervisan	Gerente General
Le reportan	Supervisor de producción, Asistente de logística y Asistente de control de calidad.

FORMACIÓN ACADÉMICA
-Profesional en Ingeniería Química, Industrial o Alimentaria -Ingles intermedio - Manejo de Office a nivel intermedio (Excel y Word) -Manejo del SAP - Maestria MBA. - Especialidad en procesos industriales o afines.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

EXPERIENCIA PREVIA
-Mínimo 5 años en puestos afines.

CONDICIONES DE TRABAJO
• Disponibilidad para trabajar a tiempo completo.

CONOCIMIENTOS
-Conocimientos sobre procesos industriales -Conocimientos sobre producción de alimentos -Conocimientos sobre ingeniería y tecnología.

COMPETENCIAS GENERICAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	INDICADORES
Trabajo en equipo	Capacidad de generar una relación armoniosa, de colaboración y cooperación ante los miembros de un equipo, en donde se tienen objetivos y metas en común, aportando lo mejor de su trabajo para lograrlo. Buscando potenciar las fortalezas de cada integrante del equipo.	A	• Promover la integración armoniosa de los miembros del equipo, fomenta en el trabajo colaboración y cooperación. • Promueve que todos los miembros del equipo se relacionen con los objetivos y metas en común.
Calidad de Trabajo	Despliega su experticia en su área de trabajo y se mantiene actualizado en su especialidad, para lograr un desempeño optimo demostrando unas actitudes responsables y proactiva al momento de sugerir soluciones a las dificultades que se presenten.	A	• Se anticipa a los cambios creando sistemas de control • Colabora compartiendo con sus colaboradores su conocimiento profesional. • Logra convertirse en referente de su especialidad dentro de la empresa.
Orientación a resultados	Capacidad de involucrarse con las metas y objetivos para priorizar, organizar y optimizar los procesos, tiempos y recursos logrando alcanzar o superar los estándares. Además de evaluar y resolver eficazmente los problemas y adversidades que se presenten.	A	• Fija metas desafiantes para sí mismo y para su equipo de trabajo, promoviendo la mejora continua. • Actúa con eficiencia superando los estándares de desempeño. • Es conocido como un ejemplo a seguir en desempeño, optimización y calidad de trabajo.
Compromiso	Realiza su trabajo con responsabilidad, lealtad y motivación implementando acciones que vallan de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa.	A	• Desempeña y promueve un trabajo realizado con eficiencia, organización, responsabilidad y pro actividad. • Identifica la importancia de los objetivos y metas de la organización. • Identifica los factores de motivación para lograr el compromiso con su equipo de trabajo.

COMPETECIAS ESPECIFICAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	INDICADORES

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Liderazgo	Capacidad de organizar, coordinar y dirigir su propio trabajo y el de su equipo, trasmitiendo optimismo y motivación; posee conocimiento de las características y particularidades de sus colaboradores.	A	•Es considerado como un guía y un modelo a seguir, promoviendo la iniciativa, motivación y compromiso. •Identifica objetivos, métodos y estrategias para cada proceso dentro de su área de trabajo. Logrando que todos las comprendan. •Fomenta y desarrolla estrategias para la mejora del clima laboral.
Pensamiento estratégico:	Pensamiento estratégico: Capacidad de conocer las características de la organización: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para así lograr adaptarse a los cambios constantes del entorno, a través de la realización de un control y seguimiento de los planes de acción propuestos y asignando adecuadamente los recursos para cumplir con los objetivos de la empresa. Logrando crear alianzas estratégicas que beneficien a la empresa.	A	• Conoce e identifica eficazmente las características de la organización: oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas para proponer una mejor estrategia de desarrollo empresarial. • Posee una alta capacidad para adaptarse a los cambios del entorno de forma óptima
Impacto e influencia	Aplica estrategias de comunicación, interactuando de forma idónea con los diferentes niveles de la empresa y con los clientes externos. Demostrando seguridad, empatía y comprensión con su interlocutor	A	• Posee la capacidad de persuasión, influencia y convencimiento, logrando generar seguridad a los colaboradores y clientes. • Es considerado como un guía dentro de la organización, el cual comprende y genera confianza en los trabajadores.
Habilidad analítica	Capacidad de disgregar y analizar los problemas, situaciones e información, haciendo uso de la recopilación de datos, pensamiento lógico y análisis de la situación actual. Mejorando así la toma de decisiones, con orden, claridad y precisión.	A	• Detecta y propone soluciones a problemas relacionados en su área y otras áreas de la organización, disgregándolas en pequeñas partes estableciendo relaciones y prioridades para su mejor comprensión. • Posee un pensamiento lógico, analiza constante y eficientemente la situación actual de la organización, buscando una optimización.

PERFIL PSICOMETRICO				
Factor	**Capacidades**	**Nivel**		
		Superior	**Superior normal**	**Nor mal**
Capacidades cognoscitivas	**Compresión oral** Capacidad para escuchar y entender información e ideas.		X	
	Expresión oral Capacidad para comunicar información e ideas al hablar de manera que otros entiendan.		X	
	Sensibilidad a problemas Capacidad para decir y reconocer cuando algo está mal o puede ir mal.	X		
	Razonamiento inductivo Capacidad para combinar piezas de información separada o respuestas especificas a problemas para formar reglas o conclusiones generales.	X		
Personalidad	**Estabilidad emocional**: Caracteriza a una persona calmada, entusiasta y segura emocionalmente.		X	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	Integridad: cualidad de ser honesto, confiable y ético.		X	
	Afabilidad: agradable, fácil de llevar, amistoso.		X	
Inteligencia emocional	**Interpersonal:** interactúan con los demás de manera eficiente, pues son capaces de entender, empatizar y comunicarse apropiadamente		X	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**PERFIL DE PUESTO**	**Página:**
	PUESTO **SUPERVISOR DE PRODUCCION**	**Versión:**
	AREA **PRODUCCIÓN.**	**Fecha:**

MISIÓN DEL PUESTO
Encargado del control y supervisión de los procesos de producción y control del personal, con el fin de tener el stock suficiente para la venta

FUNCIONES ESPECIFICAS

1. Supervisar el ingreso del personal a la hora indicada.
2. Revisión, control y supervisión de las labores diarias.
3. Reuniones con el equipo de producción para planificación y coordinación.
4. Organización del personal para la realización de tareas y control del desarrollo de las mismas.
5. Ingresar información al sistema SAP business one.
6. Control del mantenimiento de maquinaria.
7. Coordinación de compras con proveedores.
8. Realización del programa mensual de producción.
9. Control del registro de HACCP.
10. Control de limpieza de planta y maquinarias.
11. Control del orden en almacén de planta.
12. Llenar formatos de registro.
13. Control del inventario de almacén de producción y almacén de reprocesos, conjuntamente con logística (entrada y salida de insumos).
14. Control del proceso de embotellado, destilado, macerado y filtrado de vino, para su posterior ingreso al sistema SAP.
15. Revisar la cantidad producida por lote.
16. Generar presupuesto para compra de insumos, repuestos y servicios de mantenimiento.
17. Ingresar al sistema SAP módulo de producción todos los datos correspondientes a la producción y movimientos del mes.
18. Control y generar información de mermas

RELACIONES DE CONTACTO

Le supervisan	Gerente de Operaciones
Le reportan	Obreros de producción.

FORMACIÓN ACADÉMICA

-Profesional en Ingeniería Industrial o Alimentaria
-Ingles intermedio
- Manejo de Office a nivel intermedio (Excel y Word)
-Deseable conocimiento de HACCP, Sistema de Gestión de Calidad y/o Sistema de gestión de ino.
-Manejo del SAP

EXPERIENCIA PREVIA

-Mínimo 3 años en puestos similares

CONDICIONES DE TRABAJO

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

- Disponibilidad para trabajar a tiempo completo.

CONOCIMIENTOS

--Conocimientos sobre procesos industriales
-Conocimientos sobre producción de alimentos
-Conocimientos sobre ingeniería, mecánica y tecnología
-Conocimientos sobre el personal y RRHH

COMPETENCIAS GENERICAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	INDICADORES
Trabajo en equipo	Capacidad de generar una relación armoniosa, de colaboración y cooperación ante los miembros de un equipo, en donde se tienen objetivos y metas en común, aportando lo mejor de su trabajo para lograrlo. Buscando potenciar las fortalezas de cada integrante del equipo.	B	• Conoce las peculiaridades, habilidades y limitaciones de los miembros del equipo • Promueve que los miembros de su equipo de trabajo se relacionen con sus objetivos y metas a cumplir.
Calidad de Trabajo	Despliega su experticia en su área de trabajo y se mantiene actualizado en su especialidad, para lograr un desempeño optimo demostrando unas actitudes responsables y proactiva al momento de sugerir soluciones a las dificultades que se presenten.	B	• Practica la mejora continua en su trabajo para supera los estándares de la organización, actualizándose constantemente. • Previene y establece controles en su trabajo para reducir el número de posibles errores • Cumple con los requerimientos establecidos al momento de realizar su trabajo.
Orientación a resultados	Capacidad de involucrarse con las metas y objetivos para priorizar, organizar y optimizar los procesos, tiempos y recursos logrando alcanzar o superar los estándares. Además de evaluar y resolver eficazmente los problemas y adversidades que se presenten.	B	• Identifica las posibles dificultades para el logro de los objetivos tomando medidas oportunas al respecto • Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que lo requieren. • Orienta sus acciones según los objetivos y metas establecidas, buscando alcanzarlas y superarlas.
Compromiso	Realiza su trabajo con responsabilidad, lealtad y motivación implementando acciones que vallan de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa.	B	• Fija acciones en relación a su desempeño y al de su equipo de trabajo para lograr el desarrollo de la organización. • Promueve el compromiso con sus compañeros y su equipo de trabajo. • Su desempeño va en relación a las normas, objetivos y metas

COMPETECIAS ESPECIFICAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	INDICADORES
Liderazgo	Capacidad de organizar, coordinar y dirigir su propio trabajo y el de su equipo, trasmitiendo optimismo y motivación; posee conocimiento de las características y particularidades de sus colaboradores.	B	• Conoce las características de los colaboradores de su área de trabajo, preocupándose por ellos y reconociéndolos. • Promueve el crecimiento y desarrollo de su equipo de trabajo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Adaptabilidad al cambio:	Capacidad de adaptarse y enfrentarse con versatilidad, actitud positiva y flexibilidad a las nuevas situaciones y dificultades que se presenten tanto dentro como fuera de la organización. Manteniendo la eficiencia del trabajo.	B	• Está atento a los cambios que se puedan enfrentar, modificando rápidamente sus actividades para evitar que su trabajo se vea afectado. • Asimila los cambios de manera positiva y flexible.
Impacto e influencia	Aplica estrategias de comunicación, interactuando de forma idónea con los diferentes niveles de la empresa y con los clientes externos. Demostrando seguridad, empatía y comprensión con su interlocutor	B	• Hace uso y promueve las habilidades de comunicación, generando confianza y seguridad en la organización y en su área de trabajo. • Apoya y promueve las opiniones de los demás.
Habilidad analítica	Capacidad de disgregar y analizar los problemas, situaciones e información, haciendo uso de la recopilación de datos, pensamiento lógico y análisis de la situación actual. Mejorando así la toma de decisiones, con orden, claridad y precisión.	B	• Comprende los procesos relacionados a su trabajo y otras áreas disgregándolas en pequeñas partes para su mejor compresión, detecta a tiempo los problemas que se puedan presentar. • Analiza continuamente la situación actual de la organización. • Está atento a oportunidades de mejora.

PERFIL PSICOMETRICO				
Factor	**Capacidades**	**Nivel**		
		Superior	**Superior normal**	**Nor mal**
Capacidades cognoscitivas	**Razonamiento deductivo**: Capacidad para aplicar reglas generales a problemas específicos con respuestas lógicas		X	
	Expresión oral Capacidad para comunicar información e ideas al hablar de manera que otros entiendan.			X
	Sensibilidad a problemas Capacidad para decir y reconocer cuando algo está mal o puede ir mal.		X	
	Velocidad de conclusión: capacidad para que en corto tiempo se dé sentido a información que parece no tener significado u organización. Incluye la rápida combinación y organización de partes diferentes de información en un patrón significativo.		X	
Personalidad	**Estabilidad emocional**: Caracteriza a una persona calmada, entusiasta y segura emocionalmente.			X
	Integridad: cualidad de ser honesto, confiable y ético.		X	
	Afabilidad: agradable, fácil de llevar, amistoso.			X
Inteligencia emocional	**Interpersonal:** interactúan con los demás de manera eficiente, pues son capaces de entender, empatizar y comunicarse apropiadamente			X

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

BODEGA NAJAR DESDE 1854	PERFIL DE PUESTO		Página:
	PUESTO	OBRERO DE ALMACEN Y DESPACHO	Versión:
	AREA	OPERACIONES	Fecha:

MISIÓN DEL PUESTO
Encargado de apoyar en el control y manejo del almacén, además realiza las funciones correspondientes al despacho de producto terminado. Cumpliendo con las especificaciones del supervisor encargado.

FUNCIONES ESPECIFICAS
1. Encargado de entregar al usuario el producto solicitado (almacén de insumos) 2. En caso de ingreso de bienes adquiridos, comprueba las características y cantidad del mismo. Recepción de documentos e ingreso a almacén. 3. Recepción del vale de "Entrega de producto terminado – almacén" y se encarga de recibir el producto terminado (almacén de producto terminado). 4. Pesado de insumos recepcionados para el proceso productivo. 5. Apilado, movilización y armado de pedidos de producto terminado. 6. Despacho de pedidos 7. Llenado y actualización del reporte diario de despacho y producto terminado. (BPM-RE-ALM-07) 8. Toma de inventario diario de producto terminado mensual y anual. 9. Limpieza y mantenimiento de almacén de producto terminado y vehículos.

RELACIONES DE CONTACTO	
Le supervisan	Asistente de logística
Le reportan	_

FORMACIÓN ACADÉMICA
-Secundaria completa.

EXPERIENCIA PREVIA
• En el área de producción mínima 6 meses.

CONDICIONES DE TRABAJO
• Disponibilidad para trabajar a tiempo completo.

CONOCIMIENTOS
-

COMPETENCIAS GENERICAS			
COMPETENCIA	**DEFINICION**	**NIVEL**	**INDICADORES**
Trabajo en equipo	Capacidad de generar una relación armoniosa, de colaboración y cooperación ante los miembros de un equipo, en donde se tienen objetivos y metas en común, aportando lo mejor de su trabajo para lograrlo.	C	• Aporta lo mejor de su trabajo para lograr los objetivos y metas en común. • Se desarrolla de manera armoniosa activa, colaboradora.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

	Buscando potenciar las fortalezas de cada integrante del equipo.		• Tiene conocimiento de los objetivos y metas en común, y trabaja por alcanzarlos, impulsando a su equipo a que trabajen por ello.
Calidad de Trabajo	Despliega su experticia en su área de trabajo y se mantiene actualizado en su especialidad, para lograr un desempeño optimo demostrando unas actitudes responsables y proactiva al momento de sugerir soluciones a las dificultades que se presenten.	D	• Realiza su trabajo de manera responsable • Muestra un interés por aprender.
Orientación a resultados	Capacidad de involucrarse con las metas y objetivos para priorizar, organizar y optimizar los procesos, tiempos y recursos logrando alcanzar o superar los estándares. Además de evaluar y resolver eficazmente los problemas y adversidades que se presenten.	C	• Ante metas y objetivos no alcanzados, realiza cambios para conseguir mejoras. • Se encuentra constantemente analizando y controlando los procesos, tiempos y recursos, evitando situaciones problemáticas.
Compromiso	Realiza su trabajo con responsabilidad, lealtad y motivación implementando acciones que vallan de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa.	D	• Sigue órdenes y alcanza los retos propuestos. • Se encuentra en un desarrollo de compromiso, eficiencia, responsabilidad, y pro actividad.

COMPETECIAS ESPECIFICAS			
COMPETENCIA	**DEFINICION**	**NIVEL**	**INDICADORES**
Dinamismo y energía:	Capacidad de trabajar con energía, entusiasmo y motivación aun cuando las situaciones sean complejas y diversas. Al mismo tiempo tiene la capacidad de trabajar por largas horas y asumir nuevos retos sin afectar su eficiencia y productividad	D	• Logra adaptarse con esfuerzo en situaciones cambiantes, diversas y complejas. • Trabaja con esfuerzo en jornadas exigentes de trabajo.
Adaptabilidad al cambio:	Capacidad de adaptarse y enfrentarse con versatilidad, actitud positiva y flexibilidad a las nuevas situaciones y dificultades que se presenten tanto dentro como fuera de la organización. Manteniendo la eficiencia del trabajo.	D	• Comprende los cambios del contexto cuando han sido previamente explicados • Adapta y modifica sus acciones según los que se le imponga.
Seguridad en el trabajo	Habilidad para entender la necesidad de condiciones de trabajo seguras, compatibilizando y conociendo los procesos, normas y estándares de seguridad en la organización. Actuando con responsabilidad y atención.	C	• Identifica los posibles riesgos dentro de su área de trabajo y determina medidas básicas para prevenirlos. • Realiza su trabajo con responsabilidad y atención, siguiendo las normas y estándares de seguridad para su correcto desempeño.

PERFIL PSICOMETRICO				
Factor	**Capacidades**	**Nivel**		
		Superior	**Superior normal**	**Normal**
Capacidades cognoscitivas	**Comprensión oral**: capacidad para escuchar y entender información e ideas presentadas mediante palabras y oraciones orales.			X

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	Ordenamiento de información: capacidad para seguir correctamente una regla o conjunto de reglas con el fin de arreglar cosas o acciones en un cierto orden.			X
	Precisión del control: Realizar con rapidez y repetidamente ajustes precisos al mover a una posición exacta los controles de una máquina o vehículo		X	
	Atención selectiva: Concentrarse y no distraerse mientras se ejecuta una tarea		X	
Personalidad	**Estabilidad emocional**: Caracteriza a una persona calmada, entusiasta y segura emocionalmente.			X
	Integridad: cualidad de ser honesto, confiable y ético.			X
	Afabilidad: agradable, fácil de llevar, amistoso.			X
Inteligencia emocional	**Interpersonal:** interactúan con los demás de manera eficiente, pues son capaces de entender, empatizar y comunicarse apropiadamente		X	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**PERFIL DE PUESTO**	**Página:**
	PUESTO **GERENTE ADMINITRATIVO Y DE FINANZAS**	**Versión:**
	AREA **ADMINISTRACIÓN**	**Fecha:**

MISIÓN DEL PUESTO
Responsable del área administrativa, controlando el uso eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos en la organización, con el fin de lograr el soporte económico de todos los procesos.

FUNCIONES ESPECIFICAS

1. Gestión administrativa de correos electrónicos y comunicaciones.
2. Supervisión de las cuentas por cobrar.
3. Calculo de comisiones de ventas.
4. Calculo de bonos generales y utilidades adicionales.
5. Gestión del talento humano.
6. Evaluación de clima laboral y de personal.
7. Firma de contratos de trabajo.
8. Firma de boletas de pago.
9. Supervisión de la ejecución y presupuesto de marketing.
10. Elaboración del plan de marketing (índices) gastos vs presupuestos.
11. Revisión de precios y promociones con Marketing.
12. Seguimiento a procesos administrativos o legales de la empresa, así como definición de políticas y procesos adecuados de gestión.
13. Supervisión del área de Tecnologías Informáticas.
14. Administración del presupuesto anual
15. Emisión de cartas de crédito a los proveedores.
16. Supervisión de pago a proveedores nacionales y extranjeros de acuerdo a las órdenes de compra.
17. Supervisión al operador logístico para emisión del BL o AWB.
18. Supervisión del pago a la agencia de Aduana-Gastos portuarios, desaduanaje e Impuestos.
19. Supervisión y seguimiento de contratos de Leasing, así como su documentación respectiva.
20. Activación de contratos de Leasing, revisión de cronograma de pago y tasas pactadas.
21. Revisar la póliza de seguro patrimonial: Vehículos, transporte y salud.
22. Gestión de siniestros ante la compañía de seguros.
23. Participación en la elaboración del Plan estratégico.
24. Elaboración del documento final del Plan estratégico.
25. Reuniones con el Área comercial, Área de operaciones y la Gerencia General.
26. Análisis de las inversiones de la compañía (fondos mutuos y acciones).
27. Revisión de estados financieros así como su interpretación por indicadores.
28. Establecer diferencias de gastos ejecutados vs. Presupuestados y diferencias entre gastos del periodo vs. Gastos del periodo anterior.
29. Establecer diferencias entre ratios presupuestados y ejecutados (PPI, PPC, PPP, Ebitda)
30. Preparación de información para el directorio (bimensual).
31. Preparación de la memoria anual de la compañía.
32. Renovaciones e inscripción de los registros de marca en INDECOPI.

RELACIONES DE CONTACTO

Le supervisan	Gerente general
Le reportan	Contabilidad, Tesorero, Asistentes contables, Asistente de logística.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

-Profesional en las carreras de : Administración de empresas, Economía, Ingeniería Comercial y Contabilidad
- Manejo de Office a nivel intermedio (Excel y Word)
-Ingles intermedio
-Maestría en MBA

EXPERIENCIA PREVIA

Mínimo 5 años en el puesto similar.
Experiencia supervisando personal

CONDICIONES DE TRABAJO

- Disponibilidad para trabajar a tiempo completo.

CONOCIMIENTOS

-Conocimientos en Normatividad laboral, finanzas, tributación, gestión de logística.
-Conocimientos de cotizaciones, órdenes de compra.
-Conocimientos de RRHH
-Conocimientos de contabilidad.

COMPETENCIAS GENERICAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	INDICADORES
Trabajo en equipo	Capacidad de generar una relación armoniosa, de colaboración y cooperación ante los miembros de un equipo, en donde se tienen objetivos y metas en común, aportando lo mejor de su trabajo para lograrlo. Buscando potenciar las fortalezas de cada integrante del equipo.	A	• Promover la integración armoniosa de los miembros del equipo, fomenta en el trabajo colaboración y cooperación. • Promueve que todos los miembros del equipo se relacionen con los objetivos y metas en común.
Calidad de Trabajo	Despliega su experticia en su área de trabajo y se mantiene actualizado en su especialidad, para lograr un desempeño optimo demostrando unas actitudes responsables y proactiva al momento de sugerir soluciones a las dificultades que se presenten.	A	• Se anticipa a los cambios creando sistemas de control • Colabora compartiendo con sus colaboradores su conocimiento profesional. • Logra convertirse en referente de su especialidad dentro de la empresa.
Orientación a resultados	Capacidad de involucrarse con las metas y objetivos para priorizar, organizar y optimizar los procesos, tiempos y recursos logrando alcanzar o superar los estándares. Además de evaluar y resolver eficazmente los problemas y adversidades que se presenten.	A	• Fija metas desafiantes para sí mismo y para su equipo de trabajo, promoviendo la mejora continua. • Actúa con eficiencia superando los estándares de desempeño. • Es conocido como un ejemplo a seguir en desempeño, optimización y calidad de trabajo.
Compromiso	Realiza su trabajo con responsabilidad, lealtad y motivación implementando acciones que vallan de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa.	A	• Desempeña y promueve un trabajo realizado con eficiencia, organización, responsabilidad y pro actividad. • Identifica la importancia de los objetivos y metas de la organización. • Identifica los factores de motivación para lograr el compromiso con su equipo de trabajo.

COMPETECIAS ESPECIFICAS

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	INDICADORES
Liderazgo	Capacidad de organizar, coordinar y dirigir su propio trabajo y el de su equipo, trasmitiendo optimismo y motivación; posee conocimiento de las características y particularidades de sus colaboradores.	A	•Es considerado como un guía y un modelo a seguir, promoviendo la iniciativa, motivación y compromiso. •Identifica objetivos, métodos y estrategias para cada proceso dentro de su área de trabajo. Logrando que todos las comprendan. •Fomenta y desarrolla estrategias para la mejora del clima laboral.
Pensamiento estratégico:	Pensamiento estratégico: Capacidad de conocer las características de la organización: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para así lograr adaptarse a los cambios constantes del entorno, a través de la realización de un control y seguimiento de los planes de acción propuestos y asignando adecuadamente los recursos para cumplir con los objetivos de la empresa. Logrando crear alianzas estratégicas que beneficien a la empresa.	A	• Conoce e identifica eficazmente las características de la organización: oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas para proponer una mejor estrategia de desarrollo empresarial. • Posee una alta capacidad para adaptarse a los cambios del entorno de forma óptima
Impacto e influencia	Aplica estrategias de comunicación, interactuando de forma idónea con los diferentes niveles de la empresa y con los clientes externos. Demostrando seguridad, empatía y comprensión con su interlocutor	A	• Posee la capacidad de persuasión, influencia y convencimiento, logrando generar seguridad a los colaboradores y clientes. • Es considerado como un guía dentro de la organización, el cual comprende y genera confianza en los trabajadores.
Habilidad analítica	Capacidad de disgregar y analizar los problemas, situaciones e información, haciendo uso de la recopilación de datos, pensamiento lógico y análisis de la situación actual. Mejorando así la toma de decisiones, con orden, claridad y precisión.	A	• Detecta y propone soluciones a problemas relacionados en su área y otras áreas de la organización, disgregándolas en pequeñas partes estableciendo relaciones y prioridades para su mejor comprensión. • Posee un pensamiento lógico, analiza constante y eficientemente la situación actual de la organización, buscando una optimización.

PERFIL PSICOMETRICO				
Factor	**Capacidades**	**Nivel**		
		Superior	**Superior normal**	**Normal**
Capacidades cognoscitivas	**Compresión oral** Capacidad para escuchar y entender información e ideas.		X	
	Expresión oral Capacidad para comunicar información e ideas al hablar de manera que otros entiendan.	X		
	Razonamiento inductivo Capacidad para combinar piezas de información separada o respuestas especificas a problemas para formar reglas o conclusiones generales.		X	
Personalidad	**Estabilidad emocional**: Caracteriza a una persona calmada, entusiasta y segura emocionalmente.		X	
	Integridad: cualidad de ser honesto, confiable y ético.		X	
	Afabilidad: agradable, fácil de llevar, amistoso.			X

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Inteligencia emocional	**Interpersonal:** interactúan con los demás de manera eficiente, pues son capaces de entender, empatizar y comunicarse apropiadamente		X	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**PERFIL DE PUESTO**		**Página:**
	PUESTO	**CONTADOR**	**Versión:**
	AREA	**ADMINISTRACIÓN**	**Fecha:**

MISIÓN DEL PUESTO
Encargado de revisar y preparar la información financiera de forma útil, oportuna y confiablemente, la cual sirva para la toma de decisiones y la gestión gerencial.

FUNCIONES ESPECIFICAS

1. Revisión de correos electrónicos y respuesta a ellos.
2. Supervisión de asistentes contables.
3. Supervisión de las actividades operativas.
4. Revisión de impuestos presentados a SUNAT.
5. Revisión de encuestas y estadísticas a diferentes entidades del gobierno.
6. Revisión de información registrada por asistentes contables.
7. Preparación de información para el coste de producción, revisión y análisis de las horas informadas e información dada por producción.
8. Elaboración de los inductores para el proceso productivo del mes.
9. Análisis de los gastos de producción.
10. Cuadre de datos contables con los de almacén.
11. Elaboración análisis y revisión de la información de planillas (elaboración de planillas, provisiones y asientos contables).
12. Generación y análisis del costeo de productos fabricados durante el mes (revisión y análisis para evitar problemas en el costeo, generación de asientos contables y revalorizaciones).
13. Preparación de la información financiera de forma evolutiva, comparada con años anteriores y con el presupuesto (balance general, estado de ganancias / perdidas y flujos de efectivos).
14. Análisis de gastos administrativos, de ventas y financieros (mensual y acumulado).
15. Preparación de información financiera para directorio (análisis de las diferencias entre ejecutado vs presupuestado y análisis de producción del año anterior en valores litros.
16. Preparación de información requerida por las diferentes instituciones.
17. Preparación anual de la declaración jurada del impuesto a la renta.
18. Preparación anual de la encuesta económica.
19. Supervisión y llenado de los libros contables.

RELACIONES DE CONTACTO

Le supervisan	Gerente de Administración y Finanzas
Le reportan	Asistentes contables

FORMACIÓN ACADÉMICA

-Profesional en la carrera de: Contabilidad
- Manejo de Office a nivel intermedio (Excel y Word)
-Ingles básico

EXPERIENCIA PREVIA

Mínimo 3 años en puestos similares, haber manejado sistemas contables

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

CONDICIONES DE TRABAJO
• Disponibilidad para trabajar a tiempo completo.
CONOCIMIENTOS
-Conocimientos actualizados en temas tributarios y trámites en SUNAT. -Conocimiento de control de costos bajo normativa tributaria. -Conocimiento de temas remunerativos, sistema SAP. -Conocimiento y experiencia en flujos de caja, tesorería y tributación

COMPETENCIAS GENERICAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	INDICADORES
Trabajo en equipo	Capacidad de generar una relación armoniosa, de colaboración y cooperación ante los miembros de un equipo, en donde se tienen objetivos y metas en común, aportando lo mejor de su trabajo para lograrlo. Buscando potenciar las fortalezas de cada integrante del equipo.	B	• Conoce las peculiaridades, habilidades y limitaciones de los miembros del equipo • Promueve que los miembros de su equipo de trabajo se relacionen con sus objetivos y metas a cumplir..
Calidad de Trabajo	Despliega su experticia en su área de trabajo y se mantiene actualizado en su especialidad, para lograr un desempeño optimo demostrando unas actitudes responsables y proactiva al momento de sugerir soluciones a las dificultades que se presenten.	B	• Practica la mejora continua en su trabajo para supera los estándares de la organización, actualizándose constantemente. • Previene y establece controles en su trabajo para reducir el número de posibles errores • Cumple con los requerimientos establecidos al momento de realizar su trabajo.
Orientación a resultados	Capacidad de involucrarse con las metas y objetivos para priorizar, organizar y optimizar los procesos, tiempos y recursos logrando alcanzar o superar los estándares. Además de evaluar y resolver eficazmente los problemas y adversidades que se presenten.	C	• Ante metas y objetivos no alcanzados, realiza cambios para conseguir mejoras. • Se encuentra constantemente analizando y controlando los procesos, tiempos y recursos, evitando situaciones problemáticas.
Compromiso	Realiza su trabajo con responsabilidad, lealtad y motivación implementando acciones que vallan de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa.	B	• Fija acciones en relación a su desempeño y al de su equipo de trabajo para lograr el desarrollo de la organización. • Promueve el compromiso con sus compañeros y su equipo de trabajo. • Su desempeño va en relación a las normas, objetivos y metas

COMPETECIAS ESPECIFICAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	INDICADORES
Habilidad analítica	Capacidad de disgregar y analizar los problemas, situaciones e información, haciendo uso de la recopilación de datos, pensamiento lógico y análisis de la situación actual. Mejorando así la toma de decisiones, con orden, claridad y precisión.	B	• Comprende los procesos relacionados a su trabajo y otras áreas disgregándolas en pequeñas partes para su mejor compresión, detecta a tiempo los problemas que se puedan presentar. • Analiza continuamente la situación actual de la organización. • Está atento a oportunidades de mejora.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Planificación y organización del trabajo:	Habilidad de programar, distribuir y organizar correctamente las actividades o tareas teniendo en cuenta el tiempo y los medios, estando en constante coordinación con el resto del grupo de trabajo, con el fin de alcanzar las metas y objetivos trazados. Trabajando con dinamismo, orden y claridad.	B	• Establece prioridades al realizar actividades o tareas para el correcto cumplimiento de objetivos y metas, además de generar un plan de contingencia en caso de problemas. • Tiene claro conocimiento y realiza seguimiento de los objetivos y metas de su área de trabajo.
Credibilidad técnica	Capacidad para utilizar los conocimientos técnicos, crear soluciones prácticas, beneficiosas y superar los estándares de calidad establecidos con la disposición de actualizarse continuamente en su área contribuyendo de ese modo al cumplimiento de los objetivos de la empresa, además de generar confianza en sus colaboradores por la labor que realiza siendo un referente de consultas para ellos, con una actitud de compromiso, precisión y profesionalismo.	**C**	• Soluciona problemas en relación a su especialidad. • Utiliza los conocimientos técnicos esenciales requeridos en su área • Lograr generar confianza en sus colaboradores y que le consulten sus dudas
Liderazgo	Capacidad de organizar, coordinar y dirigir su propio trabajo y el de su equipo, trasmitiendo optimismo y motivación; posee conocimiento de las características y particularidades de sus colaboradores.	**C**	• Toma la iniciativa y toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, da a todos la oportunidad de expresarse. • Logra que su grupo de trabajo comprenda y se identifique con la visión, normas de la compañía.

PERFIL PSICOMETRICO				
Factor	**Capacidades**	**Nivel**		
		Superior	**Superior normal**	**Nor mal**
Capacidades cognoscitivas	**Compresión oral** Capacidad para escuchar y entender información e ideas.		X	
	Comprensión escrita: Capacidad para leer y entender información e ideas presentadas por escrito.		X	
	Velocidad de conclusión: capacidad para que en corto tiempo se dé sentido a información que parece no tener significado u organización. Incluye la rápida combinación y organización de partes diferentes de información en un patrón significativo		X	
	Razonamiento deductivo: Capacidad para aplicar reglas generales a problemas específicos con respuestas lógicas.		X	
Personalidad	**Estabilidad emocional**: Caracteriza a una persona calmada, entusiasta y segura emocionalmente.			X
	Integridad: cualidad de ser honesto, confiable y ético.			X
	Afabilidad: agradable, fácil de llevar, amistoso.			X
Inteligencia emocional	**Interpersonal:** interactúan con los demás de manera eficiente, pues son capaces de entender, empatizar y comunicarse apropiadamente			X

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**PERFIL DE PUESTO**	**Página:**
	PUESTO **ASISTENTE CONTABLE COMPRAS**	**Versión:**
	AREA **ADMINISTRACION**	**Fecha:**

MISIÓN DEL PUESTO
Garantiza que la función de administración y contabilidad de la organización opere eficiente y efectivamente. Encargado del Registro y análisis de todas las facturas que ingresan para la formulación de los estados financieros.
FUNCIONES ESPECIFICAS
1. Revisar los correros electrónicos y responder las llamadas telefónicas. 2. Recepción y revisión de documentos. 3. Envió de documentos al administrador para revisión. 4. Ingreso de documentos al sistema. 5. Cancelación de las facturas por registro de diario. 6. Cancelación de documentos por caja. 7. Análisis de las cuentas. 8. Preparación de registro de compras ara el PLE. 9. Análisis para la declaración mensual de compras 10. Preparación para la declaración mensual SUNAT PDT 601. 11. Ingreso de las facturas de venta emitidas al CENCOSUD. 12. Encargado de la generación de provisiones de la cuenta corriente de proveedores. 13. Análisis de los costos de producción y ventas de la empresa. 14. Encargado de ingresar en el sistema el movimiento de egresos en el libro diario. 15. Encargado del análisis de las cuentas 60 y 21. 16. Encargado de realizar los asientos contables generados por la compra de insumos y verificar la correcta ubicación de las cuentas.

RELACIONES DE CONTACTO	
Le supervisan	Contabilidad
Le reportan	_

FORMACIÓN ACADÉMICA
-Profesional en la carrera de Contabilidad - Manejo de Office a nivel intermedio (Excel y Word)
EXPERIENCIA PREVIA
Mínimo 2 años trabajando en puestos similares
CONDICIONES DE TRABAJO
• Disponibilidad para trabajar a tiempo completo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

CONOCIMIENTOS
-Conocimiento en Normas Tributarias, legislación laboral, liquidación, impuestos, conciliación, etc. -Conocimiento en : Análisis de cuentas contables, elaboración e interpretación de estados financieros y control presupuestario -Conocimiento en : Registro de operaciones de compras , ventas, canje de letras

COMPETENCIAS GENERICAS			
COMPETENCIA	**DEFINICION**	**NIVEL**	**INDICADORES**
Trabajo en equipo	Capacidad de generar una relación armoniosa, de colaboración y cooperación ante los miembros de un equipo, en donde se tienen objetivos y metas en común, aportando lo mejor de su trabajo para lograrlo. Buscando potenciar las fortalezas de cada integrante del equipo.	B	• Conoce las peculiaridades, habilidades y limitaciones de los miembros del equipo • Promueve que los miembros de su equipo de trabajo se relacionen con sus objetivos y metas a cumplir.
Calidad de Trabajo	Despliega su experticia en su área de trabajo y se mantiene actualizado en su especialidad, para lograr un desempeño optimo demostrando unas actitudes responsables y proactiva al momento de sugerir soluciones a las dificultades que se presenten.	C	• Posee los conocimientos de trabajo y se mantiene actualizado en su área. • Realiza sus actividades siguiendo las normas y con un desempeño adecuado, cumpliendo con las expectativas.
Orientación a resultados	Capacidad de involucrarse con las metas y objetivos para priorizar, organizar y optimizar los procesos, tiempos y recursos logrando alcanzar o superar los estándares. Además de evaluar y resolver eficazmente los problemas y adversidades que se presenten.	C	• Ante metas y objetivos no alcanzados, realiza cambios para conseguir mejoras. • Se encuentra constantemente analizando y controlando los procesos, tiempos y recursos, evitando situaciones problemáticas.
Compromiso	Realiza su trabajo con responsabilidad, lealtad y motivación implementando acciones que vallan de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa.	C	• Cumple con lo ordenado por la empresa y con su puesto el trabajo. • Realiza su trabajo con responsabilidad, motivación, teniendo en cuenta los objetivos de su puesto.

COMPETECIAS ESPECIFICAS			
COMPETENCIA	**DEFINICION**	**NIVEL**	**INDICADORES**
Habilidad analítica:	Capacidad de disgregar y analizar los problemas, situaciones e información, haciendo uso de la recopilación de datos, pensamiento lógico y análisis de la situación actual. Mejorando así la toma de decisiones, con orden, claridad y precisión	C	• Realiza el análisis minucioso de situaciones, situación actual e información necesaria para su área de trabajo. • Posee el conocimiento de potenciales oportunidades de mejora.
Planificación y organización del trabajo:	Habilidad de programar, distribuir y organizar correctamente las actividades o tareas teniendo en cuenta el tiempo y los medios, estando en constante coordinación con el resto del grupo de trabajo, con el fin de alcanzar las metas y objetivos trazados. Trabajando con dinamismo, orden y claridad.	C	• Establece prioridades al realizar actividades o tareas para el correcto cumplimiento de objetivos y metas, además de generar un plan de contingencia en caso de problemas. • Tiene claro conocimiento y realiza seguimiento de los objetivos y metas de su área de trabajo.
Adaptabilidad al cambio	Capacidad de adaptarse y enfrentarse con versatilidad, actitud positiva y flexibilidad a las nuevas situaciones y dificultades que se	C	• Realiza su trabajo correctamente a pesar de las adversidades.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	presenten tanto dentro como fuera de la organización. Manteniendo la eficiencia del trabajo.		• Tiene habilidad para afrontar situaciones cambiantes y dificultades.

PERFIL PSICOMETRICO				
Factor	**Capacidades**	**Nivel**		
		Superior	**Superior normal**	**Normal**
Capacidades cognoscitivas	**Compresión oral** Capacidad para escuchar y entender información e ideas.			X
	Comprensión escrita: Capacidad para leer y entender información e ideas presentadas por escrito.		X	
	Velocidad de conclusión: capacidad para que en corto tiempo se dé sentido a información que parece no tener significado u organización. Incluye la rápida combinación y organización de partes diferentes de información en un patrón significativo			X
	Razonamiento deductivo: Capacidad para aplicar reglas generales a problemas específicos con respuestas lógicas.			X
Personalidad	**Estabilidad emocional**: Caracteriza a una persona calmada, entusiasta y segura emocionalmente.			X
	Integridad: cualidad de ser honesto, confiable y ético.			X
	Afabilidad: agradable, fácil de llevar, amistoso.			X
Inteligencia emocional	**Interpersonal:** interactúan con los demás de manera eficiente, pues son capaces de entender, empatizar y comunicarse apropiadamente			X

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**PERFIL DE PUESTO**		**Página:**
	PUESTO	**GERENTE COMERCIAL**	**Versión:**
	AREA	**COMERCIAL**	**Fecha:**

MISIÓN DEL PUESTO
Encargado de la gestión comercial de la compañía, orientado al cumplimento de las metas de ventas, así como la correcta gestión de los recursos destinados al área de marketing.

FUNCIONES ESPECIFICAS

1. Estimado de ventas
2. Presupuesto de Marketing Nacional, planeamiento y monitoreo de la ejecución.
3. Control, coordinación y monitoreo de distribuidores (PeruFarma, Centro y norte del Perú).
4. Control y monitoreo de la labor de los ejecutivos de ventas y marketing
5. Control y monitoreo de nuevos productos.
6. Verificación del mercado en el campo.
7. Verificación en campo del trabajo con clientes y posibles clientes.
8. Negociaciones con clientes y posibles clientes.
9. Coordinar degustaciones.
10. Coaching de los ejecutivos a su cargo.
11. Revisión de contactos telefónicos
12. Revisión de correo electrónico.
13. Presentación de gestión de ventas al directorio.
14. Viajes al interior y oficina principal.
15. Elaboración de plan estratégico anual.
16. Desarrollo, ejecución y monitoreo de proyectos.
17. Cierre de ventas mensual.

RELACIONES DE CONTACTO

Le supervisan	Gerente General
Le reportan	Jefe de Ventas , Jefe de Marketing y Jefe de ventas Sur

FORMACIÓN ACADÉMICA

-Profesional en la carrera de: Administración y Finanzas.
- Manejo de Office a nivel intermedio (Excel y Word)
-Ingles básico
-Maestría en MBA

EXPERIENCIA PREVIA

Mínimo 5 años en puestos similares.

CONDICIONES DE TRABAJO

- Disponibilidad para trabajar a tiempo completo, disponibilidad para viajar.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

CONOCIMIENTOS
-Conocimiento en administración y seguimiento de indicadores de ventas. -Conocimiento en reclutamiento y selección de vendedores. -Conocimiento actualizado del mercado empresarial.

COMPETENCIAS GENERICAS			
COMPETENCIA	**DEFINICION**	**NIVEL**	**INDICADORES**
Trabajo en equipo	Capacidad de generar una relación armoniosa, de colaboración y cooperación ante los miembros de un equipo, en donde se tienen objetivos y metas en común, aportando lo mejor de su trabajo para lograrlo. Buscando potenciar las fortalezas de cada integrante del equipo.	A	• Promover la integración armoniosa de los miembros del equipo, fomenta en el trabajo colaboración y cooperación. • Promueve que todos los miembros del equipo se relacionen con los objetivos y metas en común.
Calidad de Trabajo	Despliega su experticia en su área de trabajo y se mantiene actualizado en su especialidad, para lograr un desempeño optimo demostrando unas actitudes responsables y proactiva al momento de sugerir soluciones a las dificultades que se presenten.	A	• Se anticipa a los cambios creando sistemas de control • Colabora compartiendo con sus colaboradores su conocimiento profesional. • Logra convertirse en referente de su especialidad dentro de la empresa.
Orientación a resultados	Capacidad de involucrarse con las metas y objetivos para priorizar, organizar y optimizar los procesos, tiempos y recursos logrando alcanzar o superar los estándares. Además de evaluar y resolver eficazmente los problemas y adversidades que se presenten.	A	• Fija metas desafiantes para sí mismo y para su equipo de trabajo, promoviendo la mejora continua. • Actúa con eficiencia superando los estándares de desempeño. • Es conocido como un ejemplo a seguir en desempeño, optimización y calidad de trabajo.
Compromiso	Realiza su trabajo con responsabilidad, lealtad y motivación implementando acciones que vallan de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa.	A	• Desempeña y promueve un trabajo realizado con eficiencia, organización, responsabilidad y pro actividad. • Identifica la importancia de los objetivos y metas de la organización. • Identifica los factores de motivación para lograr el compromiso con su equipo de trabajo.

COMPETECIAS ESPECIFICAS			
COMPETENCIA	**DEFINICION**	**NIVEL**	**INDICADORES**
Liderazgo	Capacidad de organizar, coordinar y dirigir su propio trabajo y el de su equipo, trasmitiendo optimismo y motivación; posee conocimiento de las características y particularidades de sus colaboradores.	A	•Es considerado como un guía y un modelo a seguir, promoviendo la iniciativa, motivación y compromiso. •Identifica objetivos, métodos y estrategias para cada proceso dentro de su área de trabajo. Logrando que todos las comprendan. •Fomenta y desarrolla estrategias para la mejora del clima laboral.
Pensamiento estratégico:	Pensamiento estratégico: Capacidad de conocer las características de la organización: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para así lograr	A	• Conoce e identifica eficazmente las características de la organización: oportunidades, debilidades, fortalezas y

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

	adaptarse a los cambios constantes del entorno, a través de la realización de un control y seguimiento de los planes de acción propuestos y asignando adecuadamente los recursos para cumplir con los objetivos de la empresa. Logrando crear alianzas estratégicas que beneficien a la empresa.		amenazas para proponer una mejor estrategia de desarrollo empresarial. • Posee una alta capacidad para adaptarse a los cambios del entorno de forma óptima
Impacto e influencia	Aplica estrategias de comunicación, interactuando de forma idónea con los diferentes niveles de la empresa y con los clientes externos. Demostrando seguridad, empatía y comprensión con su interlocutor	A	• Posee la capacidad de persuasión, influencia y convencimiento, logrando generar seguridad a los colaboradores y clientes. • Es considerado como un guía dentro de la organización, el cual comprende y genera confianza en los trabajadores.
Orientación al cliente	Habilidad para integrar y anticiparse a las necesidades, expectativas y peticiones que realiza el cliente, brindando una información y orientación adecuada, desplegando sus conocimientos sobre los servicios, procesos y productos que posee la empresa, con una actitud de disponibilidad, compromiso y comportamiento profesional que influya de forma positiva en la experiencia del cliente.	**A**	• Es considerado como una persona influyente, con habilidades y conocimientos idóneos sobre el producto y el cliente. • Conoce e indaga sobre las nuevas tendencias del mercado. • Analiza y evalúa estrategias para la mejorar la experiencia del cliente. • Promueve la óptima y eficiente relación con el cliente creando vínculos de compromiso y disponibilidad.
Conocimiento de la industria y el mercado	Capacidad de detectar oportunidades de la industria y satisfacer las necesidades de demanda de los consumidores, con un conocimiento adecuado de mercadotecnia. Para así poder captar, retener y fidelizar a los clientes con creatividad y organización.	**A**	• Reacciona, detecta y satisface rápidamente a las demandas del mercado. Todas sus acciones van enfocadas a lograr un crecimiento en el mercado. • Detecta las oportunidades y amenazas de la industria, actuando rápida y eficazmente ante estas. • Actualiza constantemente conocimientos de mercadotecnia. • Trabaja con creatividad y dinamismo, buscando la mejora constante del producto.

PERFIL PSICOMETRICO				
Factor	**Capacidades**	**Nivel**		
		Superior	**Superior normal**	**Nor mal**
Capacidades cognoscitivas	**Compresión oral** Capacidad para escuchar y entender información e ideas.		X	
	Expresión oral Capacidad para comunicar información e ideas al hablar de manera que otros entiendan.		X	
	Razonamiento deductivo: Capacidad para aplicar reglas generales a problemas específicos con respuestas lógicas.			X
	Fluidez de ideas: capacidad para expresar ideas sobre un tópico. Tiene que ver con el número de ideas producidas pero no con su calidad veracidad o creatividad.		X	
Personalidad	**Estabilidad emocional**: Caracteriza a una persona calmada, entusiasta y segura emocionalmente.		X	
	Integridad: cualidad de ser honesto, confiable y ético.			X

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	Afabilidad: agradable, fácil de llevar, amistoso.		X	
Inteligencia emocional	**Interpersonal:** interactúan con los demás de manera eficiente, pues son capaces de entender, empatizar y comunicarse apropiadamente		X	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**PERFIL DE PUESTO**		**Página:**
	PUESTO	**JEFE DE MARKETING**	**Versión:**
	AREA	**COMERCIAL**	**Fecha:**

MISIÓN DEL PUESTO
Encargado de la ejecución de plan de marketing con los clientes, con el fin de potenciar las ventas y las marcas de Bodega Najar.

FUNCIONES ESPECIFICAS

1. Revisar correos electrónicos
2. Reunión de trabajo con encargados de licores en AASS.
3. Reunión de trabajo con clientes mayoristas.
4. Generar cronograma de degustaciones.
5. Remitir cronograma a proveedores.
6. Solicitar facturación de producto para degustaciones y material POP.
7. Supervisar realización de degustaciones.
8. Capacitación a las degustadoras.
9. Capacitación y charlas a visitas institucionales.
10. Coordinación para el despacho de material a la agencia BTL.
11. Controlar las inversiones de marketing según presupuesto.
12. Planificar y evaluar bonificaciones para cada mes.
13. Apertura de bonificaciones de producto.
14. Diseño de papelería y material gráfico.
15. Reunión con imprenta por desarrollo de tareas pendientes.
16. Revisión y adaptación de propuestas graficas de proveedores.
17. Modificación y adaptación de la lista de precios general.
18. Generar cotizaciones de productos.
19. Elaboración del presupuesto anual de marketing.
20. Revisión de gastos de marketing de Perufarma.
21. Validación y revisión de RxH de degustadoras de Lima y provincias norte y Sur.
22. Viajes a departamentos para desarrollar actividades de marketing.
23. Revisión y despliegue en redes sociales.
24. Planeamiento del presupuesto de marketing.
25. Planeamiento del estimado de ventas.
26. Elaboración de nuevos productos y promociones.
27. Supervisión y visita de claustros.
28. Visita semanal a autoservicios.

RELACIONES DE CONTACTO

Le supervisan	Gerente Comercial
Le reportan	Ventas Claustros

FORMACIÓN ACADÉMICA

-Profesional en la carrera de Marketing, Publicidad y Multimedia e Ingeniería Comercial.
-Contar con especialización en Marketing o gestión comercial.
-Necesario manejo de Excel y Redes Sociales
-Ingles básico

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

EXPERIENCIA PREVIA
Mínimo 4 años en puestos similares.

CONDICIONES DE TRABAJO
• Disponibilidad para trabajar a tiempo completo.

CONOCIMIENTOS
- Conocimientos en Marketing Digital, Photoshop, Google Analytic, Facebook Insight -Manejo de herramientas adobe ilustrador, Photoshop, entre otros.

COMPETENCIAS GENERICAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	INDICADORES
Trabajo en equipo	Capacidad de generar una relación armoniosa, de colaboración y cooperación ante los miembros de un equipo, en donde se tienen objetivos y metas en común, aportando lo mejor de su trabajo para lograrlo. Buscando potenciar las fortalezas de cada integrante del equipo.	B	• Conoce las peculiaridades, habilidades y limitaciones de los miembros del equipo • Promueve que los miembros de su equipo de trabajo se relacionen con sus objetivos y metas a cumplir.
Calidad de Trabajo	Despliega su experticia en su área de trabajo y se mantiene actualizado en su especialidad, para lograr un desempeño optimo demostrando unas actitudes responsables y proactiva al momento de sugerir soluciones a las dificultades que se presenten.	B	• Practica la mejora continua en su trabajo para supera los estándares de la organización, actualizándose constantemente. • Previene y establece controles en su trabajo para reducir el número de posibles errores • Cumple con los requerimientos establecidos al momento de realizar su trabajo.
Orientación a resultados	Capacidad de involucrarse con las metas y objetivos para priorizar, organizar y optimizar los procesos, tiempos y recursos logrando alcanzar o superar los estándares. Además de evaluar y resolver eficazmente los problemas y adversidades que se presenten.	B	• Identifica las posibles dificultades para el logro de los objetivos tomando medidas oportunas al respecto • Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que lo requieren. • Orienta sus acciones según los objetivos y metas establecidas, buscando alcanzarlas y superarlas.
Compromiso	Realiza su trabajo con responsabilidad, lealtad y motivación implementando acciones que vallan de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa.	B	• Fija acciones en relación a su desempeño y al de su equipo de trabajo para lograr el desarrollo de la organización. • Promueve el compromiso con sus compañeros y su equipo de trabajo. • Su desempeño va en relación a las normas, objetivos y metas

COMPETECIAS ESPECIFICAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	INDICADORES

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Planificación y organización del trabajo	Habilidad de programar, distribuir y organizar correctamente las actividades o tareas teniendo en cuenta el tiempo y los medios, estando en constante coordinación con el resto del grupo de trabajo, con el fin de alcanzar las metas y objetivos trazados. Trabajando con dinamismo, orden y claridad.	B	• Establece prioridades al realizar actividades o tareas para el correcto cumplimiento de objetivos y metas, además de generar un plan de contingencia en caso de problemas. • Tiene claro conocimiento y realiza seguimiento de los objetivos y metas de su área de trabajo.
Pensamiento estratégico	Capacidad de conocer las características de la organización: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para así lograr adaptarse a los cambios constantes del entorno, a través de la realización de un control y seguimiento de los planes de acción propuestos y asignando adecuadamente los recursos para cumplir con los objetivos de la empresa. Logrando crear alianzas estratégicas que beneficien a la empresa.	B	• Realiza un control y seguimiento de los planes de acción presentados • Asigna eficazmente los recursos de la organización para cumplir con los objetivos y metas planteados.
Orientación al cliente	Habilidad para integrar y anticiparse a las necesidades, expectativas y peticiones que realiza el cliente, brindando una información y orientación adecuada, desplegando sus conocimientos sobre los servicios, procesos y productos que posee la empresa, con una actitud de disponibilidad, compromiso y comportamiento profesional que influya de forma positiva en la experiencia del cliente.	B	• Posee una actitud proactiva en relación a atender las necesidades del cliente y realiza un seguimiento para brindar la adecuada información. • Establece estándares elevados para mejorar la atención al cliente.
Conocimiento de la industria y el mercado	Capacidad de detectar oportunidades de la industria y satisfacer las necesidades de demanda de los consumidores, con un conocimiento adecuado de mercadotecnia. Para así poder captar, retener y fidelizar a los clientes con creatividad y organización.	B	• Aplica eficazmente distintas estrategias comerciales, promoviendo el mejor desenvolvimiento del producto en el mercado. • Detecta las oportunidades y amenazas de la industria, tomando medidas de acción en relación a estas.

PERFIL PSICOMETRICO				
Factor	**Capacidades**	**Nivel**		
		Superior	**Superior normal**	**Normal**
Capacidades cognoscitivas	**Compresión oral** Capacidad para escuchar y entender información e ideas.		X	
	Expresión oral Capacidad para comunicar información e ideas al hablar de manera que otros entiendan.		X	
	Razonamiento deductivo: Capacidad para aplicar reglas generales a problemas específicos con respuestas lógicas.			X
	Fluidez de ideas: capacidad para expresar ideas sobre un tópico. Tiene que ver con el número de ideas producidas pero no con su calidad veracidad o creatividad.		X	
Personalidad	**Estabilidad emocional**: Caracteriza a una persona calmada, entusiasta y segura emocionalmente.		X	
	Integridad: cualidad de ser honesto, confiable y ético.			X
	Afabilidad: agradable, fácil de llevar, amistoso.		X	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Inteligencia emocional	**Interpersonal:** interactúan con los demás de manera eficiente, pues son capaces de entender, empatizar y comunicarse apropiadamente		X	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**PERFIL DE PUESTO**		**Página:**
	PUESTO	**VENDEDOR DE TIENDA**	**Versión:**
	AREA	**COMERCIAL**	**Fecha:**

MISIÓN DEL PUESTO
Responsable de la tienda de Claustros, encargado de promover las ventas y la gestión de la misma. Encargada de promover la marca con los clientes.
FUNCIONES ESPECIFICAS
1. Cuadre de caja. 2. Atención al público. 3. Responsable de cumplir con el presupuesto de ventas de la tienda. 4. Emisión de comprobantes de pago en el sistema. 5. Llenado de la planilla de ventas. 6. Arqueo de caja diario. 7. Generación de los pedidos de mercadería a planta. 8. Limpieza de la tienda. 9. Cambio de sencillo. 10. Deposito del banco. 11. Inventario inicial y final diario. 12. Revisión de correos. 13. Cuadre de ventas diario y envió de reporte a tesorería. 14. Recepción de pedido. 15. Pago de servicios.
RELACIONES DE CONTACTO

Le supervisan	Jefe de Marketing
Le reportan	-

FORMACIÓN ACADÉMICA
-Profesional técnico en ciencias contables -Ingles básico
EXPERIENCIA PREVIA
Con experiencia en atención al cliente de forma presencial mínima 1 año.
CONDICIONES DE TRABAJO
• Disponibilidad para trabajar a tiempo completo.
CONOCIMIENTOS
-Conocimientos en ventas y marketing. -Conocimientos en atención al público.
COMPETENCIAS GENERICAS

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	INDICADORES
Trabajo en equipo	Capacidad de generar una relación armoniosa, de colaboración y cooperación ante los miembros de un equipo, en donde se tienen objetivos y metas en común, aportando lo mejor de su trabajo para lograrlo. Buscando potenciar las fortalezas de cada integrante del equipo.	C	• Aporta lo mejor de su trabajo para lograr los objetivos y metas en común. • Se desarrolla de manera armoniosa activa, colaboradora. • Tiene conocimiento de los objetivos y metas en común, y trabaja por alcanzarlos, impulsando a su equipo a que trabajen por ello.
Calidad de Trabajo	Despliega su experticia en su área de trabajo y se mantiene actualizado en su especialidad, para lograr un desempeño optimo demostrando unas actitudes responsables y proactiva al momento de sugerir soluciones a las dificultades que se presenten.	C	• Posee los conocimientos de trabajo y se mantiene actualizado en su área. • Realiza sus actividades siguiendo las normas y con un desempeño adecuado, cumpliendo con las expectativas.
Orientación a resultados	Capacidad de involucrarse con las metas y objetivos para priorizar, organizar y optimizar los procesos, tiempos y recursos logrando alcanzar o superar los estándares. Además de evaluar y resolver eficazmente los problemas y adversidades que se presenten.	C	• Ante metas y objetivos no alcanzados, realiza cambios para conseguir mejoras. • Se encuentra constantemente analizando y controlando los procesos, tiempos y recursos, evitando situaciones problemáticas.
Compromiso	Realiza su trabajo con responsabilidad, lealtad y motivación implementando acciones que vallan de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa.	C	• Cumple con lo ordenado por la empresa y con su puesto el trabajo. • Realiza su trabajo con responsabilidad, motivación, teniendo en cuenta los objetivos de su puesto.
COMPETECIAS ESPECIFICAS			
COMPETENCIA	**DEFINICION**	**NIVEL**	**INDICADORES**
Orientación al cliente	Habilidad para integrar y anticiparse a las necesidades, expectativas y peticiones que realiza el cliente, brindando una información y orientación adecuada, desplegando sus conocimientos sobre los servicios, procesos y productos que posee la empresa, con una actitud de disponibilidad, compromiso y comportamiento profesional que influya de forma positiva en la experiencia del cliente.	C	• Se anticipa a las necesidades, expectativas de cliente brindando información y orientación sobre productos, servicios y procesos que posee la organización. • Mantiene una relación positiva con el cliente
Planificación y organización del trabajo	Habilidad de programar, distribuir y organizar correctamente las actividades o tareas teniendo en cuenta el tiempo y los medios, estando en constante coordinación con el resto del grupo de trabajo, con el fin de alcanzar las metas y objetivos trazados. Trabajando con dinamismo, orden y claridad	C	• Calcula los tiempos adecuadamente para el cumplimento de las metas trazadas. • Realiza su trabajo de manera organizada, programando y distribuyendo correctamente sus actividades.

PERFIL PSICOMETRICO				
Factor	**Capacidades**	**Nivel**		
		Superior	**Superior normal**	**Nor mal**
Capacidades cognoscitivas	**Compresión oral** Capacidad para escuchar y entender información e ideas.		X	
	Expresión oral Capacidad para comunicar información e ideas al hablar de manera que otros entiendan.		X	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	Razonamiento deductivo: Capacidad para aplicar reglas generales a problemas específicos con respuestas lógicas.			X
	Fluidez de ideas: capacidad para expresar ideas sobre un tópico. Tiene que ver con el número de ideas producidas pero no con su calidad veracidad o creatividad.			X
Personalidad	**Estabilidad emocional**: Caracteriza a una persona calmada, entusiasta y segura emocionalmente.		X	
	Integridad: cualidad de ser honesto, confiable y ético.			X
	Afabilidad: agradable, fácil de llevar, amistoso.		X	
Inteligencia emocional	**Interpersonal:** interactúan con los demás de manera eficiente, pues son capaces de entender, empatizar y comunicarse apropiadamente		X	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Anexo 5

Catálogo de competencias

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

Competencias genéricas

Trabajo en equipo

Capacidad de generar una relación armoniosa, de colaboración y cooperación ante los miembros de un equipo, en donde se tienen objetivos y metas en común, aportando lo mejor de su trabajo para lograrlo. Buscando potenciar las fortalezas de cada integrante del equipo.

Competencia	***Trabajo en equipo***
Nivel A	• Sus acciones van enfocadas a crear un clima laboral más favorable para la integración armoniosa de los trabajadores de la organización. • Promueve que todos los colaboradores se relacionen con los objetivos, visión y misión de la empresa
Nivel B	• Conoce las peculiaridades, habilidades y limitaciones de los miembros del equipo • Promueve que los miembros de su equipo de trabajo se relacionen con sus objetivos y metas a cumplir.
Nivel C	• Aporta lo mejor de su trabajo para lograr los objetivos y metas en común. • Se desarrolla de manera armoniosa activa, colaboradora. • Tiene conocimiento de los objetivos y metas en común, y trabaja por alcanzarlos, impulsando a su equipo a que trabajen por ello.
Nivel D	• Facilita la relación interpersonal entre los miembros del equipo • Tiene en cuenta los objetivos y metas, cumple con realizar el trabajo que le corresponde
Nivel E	• Tiene dificultades para relacionarse en equipo, así como para trabajar con organización, colaboración y cooperación con su equipo de trabajo. • Prioriza sus objetivos personales a diferencia de los objetivos del grupo de trabajo.

Calidad de Trabajo

Despliega su experticia en su área de trabajo y se mantiene actualizado en su especialidad, aplica las normas y estándares que rigen la organización, demostrando unas actitudes responsables y proactivas al momento de sugerir soluciones a las dificultades que se presenten.

Competencia	***Calidad de Trabajo***
Nivel A	• Se anticipa a los cambios creando sistemas de control • Promueve la práctica de las normas y estándares de la organización

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	• Logra convertirse en referente de su especialidad dentro de la empresa
Nivel B	• Practica la mejora continua en su trabajo para supera los estándares de la organización, actualizándose constantemente. • Previene y establece controles en su trabajo para reducir el número de posibles errores • Cumple con los requerimientos establecidos al momento de realizar su trabajo.
Nivel C	• Posee los conocimientos de trabajo y se mantiene actualizado en su área. • Realiza sus actividades siguiendo las normas y con un desempeño adecuado, cumpliendo con las expectativas.
Nivel D	• Realiza su trabajo de manera responsable • Muestra un interés por aprender.
Nivel E	• Le cuesta capacitarse • No realiza su trabajo con responsabilidad ni se involucra

Orientación a resultados:

Capacidad de involucrarse con las metas y objetivos para priorizar, organizar y optimizar los procesos, tiempos y recursos logrando alcanzar o superar los estándares. Demuestra esfuerzo continuo. Además evalúa y resuelve eficazmente los problemas y adversidades que se presenten.

Competencia	***Orientación a resultados***
Nivel A	• Fija metas desafiantes para sí mismo y para su equipo de trabajo, promoviendo la mejora continua. • Es conocido como un ejemplo a seguir en desempeño, optimización y calidad de trabajo. • Actúa con eficiencia y se esfuerza continuamente superando los estándares de desempeño. • Prevé y previene problemas y adversidades.
Nivel B	• Identifica las posibles dificultades para el logro de los objetivos tomando medidas oportunas al respecto • Actúa con velocidad y sentido de urgencia ante situaciones que lo requieren. • Orienta sus acciones según los objetivos y metas establecidas, buscando alcanzarlas y superarlas.
Nivel C	• Ante metas y objetivos no alcanzados, realiza cambios para conseguir mejoras. • Se encuentra constantemente analizando y controlando los procesos, tiempos y recursos, evitando situaciones problemáticas.
Nivel D	• busca alcanzar las metas y objetivos. • Logra resolver y evitar la mayoría de situaciones problemáticas.
Nivel E	• Sus estándares optimización, logro de objetivos y desempeño son muy bajos. • Presenta frustración y dificultad para resolver situaciones problemáticas.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Compromiso

Realiza su trabajo con responsabilidad, lealtad y motivación implementando acciones que vallan de acuerdo a los objetivos y metas de la empresa.

Competencia:	***Compromiso***
Nivel A:	• Desempeña y promueve un trabajo realizado con eficiencia, organización, responsabilidad y pro actividad. • Promueve la importancia de las normas, objetivos y metas en la organización.
Nivel B:	• Fija acciones en relación a su desempeño y al de su equipo de trabajo para lograr el desarrollo de la organización. • Promueve el compromiso con sus compañeros y su equipo de trabajo. • Su desempeño va en relación a las normas, objetivos y metas
Nivel C:	• Cumple con lo ordenado por la empresa y con su puesto el trabajo. • Realiza su trabajo con responsabilidad, motivación, teniendo en cuenta los objetivos de su puesto.
Nivel D:	• Sigue órdenes y alcanza los retos propuestos. • Se encuentra en un desarrollo de compromiso, eficiencia, responsabilidad, y pro actividad.
Nivel E:	• No brinda los resultados esperados, para en cuanto su trabajo. • No se identifica ni involucra con la empresa.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Competencias Específicas

Liderazgo:

Capacidad de organizar, coordinar y dirigir su propio trabajo y el de su equipo, trasmitiendo optimismo y motivación; posee conocimiento de las características y particularidades de sus colaboradores.

Competencia:	***Liderazgo***
Nivel A:	• Es considerado como un guía y un modelo a seguir, promoviendo la iniciativa, motivación y compromiso. • Identifica objetivos, métodos y estrategias para cada proceso dentro de su área de trabajo. Logrando que todos las comprendan. • Fomenta y desarrolla estrategias para la mejora del clima laboral.
Nivel B:	• Conoce las características de los colaboradores de su área de trabajo, preocupándose por ellos y reconociéndolos. • Promueve el crecimiento y desarrollo de su equipo de trabajo.
Nivel C:	• Toma la iniciativa y toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, da a todos la oportunidad de expresarse. • Logra que su grupo de trabajo comprenda y se identifique con la visión, normas de la compañía.
Nivel D:	• Está atento al avance de su equipo de trabajo{ • Requiere conocer más a los colaboradores.
Nivel E:	• No genera optimismo y motivación para su área de trabajo • Difícilmente logra ser comprendido por su equipo de trabajo.

Habilidad analítica:

Capacidad de disgregar y analizar los problemas, situaciones e información, haciendo uso de la recopilación de datos, pensamiento lógico y análisis de la situación actual. Mejorando así la toma de decisiones, con orden, claridad y precisión.

Competencia:	***Habilidad analítica:***
Nivel A	• Detecta y propone soluciones a problemas relacionados en su área y otras áreas de la organización, disgregándolas en pequeñas partes estableciendo relaciones y prioridades para su mejor comprensión. • Posee un pensamiento lógico, analiza constante y eficientemente la situación actual de la organización, buscando una optimización.
Nivel B	• Comprende los procesos relacionados a su trabajo y otras áreas disgregándolas en pequeñas partes para su mejor compresión, detecta a tiempo los problemas que se puedan presentar. • Analiza continuamente la situación actual de la organización. • Está atento a oportunidades de mejora.
Nivel C	• Realiza el análisis minucioso de situaciones, situación actual e información necesaria para su área de trabajo. • Posee el conocimiento de potenciales oportunidades de mejora.
Nivel D	• Realiza un análisis de situaciones cotidianas • Conoce las labores de su área de trabajo.
Nivel E	• Tiene escasa capacidad de análisis.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	• Plantea y realiza análisis vagos y cotidianos. • No muestra interés por las oportunidades de mejora.

Orientación al cliente:

Habilidad para integrar y anticiparse a las necesidades, expectativas y peticiones que realiza el cliente, brindando una información y orientación adecuada, desplegando sus conocimientos sobre los servicios, procesos y productos que posee la empresa, con una actitud de disponibilidad, compromiso y comportamiento profesional que influya de forma positiva en la experiencia del cliente.

Competencia	***Orientación al cliente:***
Nivel A	• Es considerado como una persona influyente, con habilidades y conocimientos idóneos sobre el producto y el cliente. • Conoce e indaga sobre las nuevas tendencias del mercado. • Analiza y evalúa estrategias para la mejorar la experiencia del cliente • Promueve la óptima y eficiente relación con el cliente creando vínculos de compromiso y disponibilidad
Nivel B	• Posee una actitud proactiva en relación a atender las necesidades del cliente y realiza un seguimiento para brindar la adecuada información. • Establece estándares elevados para mejorar la atención al cliente
Nivel C	• Se anticipa a las necesidades, expectativas de cliente brindando información y orientación sobre productos, servicios y procesos que posee la organización. • Mantiene una relación positiva con el cliente
Nivel D	• Ofrece disponibilidad en su relación al trato con el cliente • Atiende a las necesidades del cliente
Nivel E	• Presenta dificultades en atender las necesidades y expectativas del cliente • Brinda información vaga y poco concisa a los clientes sobre sus requerimientos y necesidades

Conocimiento de la industria y el mercado

Capacidad de detectar oportunidades de la industria y satisfacer las necesidades de demanda de los consumidores, con un conocimiento adecuado de mercadotecnia. Para así poder captar, retener y fidelizar a los clientes con creatividad y organización.

Competencia	***Conocimiento de la industria y el mercado***
Nivel A	• Reacciona, detecta y satisface rápidamente a las demandas del mercado. Todas sus acciones van enfocadas a lograr un crecimiento en el mercado. • Detecta las oportunidades y amenazas de la industria, actuando rápida y eficazmente ante estas. • Actualiza constantemente conocimientos de mercadotecnia.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	• Trabaja con creatividad y dinamismo, buscando la mejora constante del producto.
Nivel B	• Aplica eficazmente distintas estrategias comerciales, promoviendo el mejor desenvolvimiento del producto en el mercado. • Detecta las oportunidades y amenazas de la industria, tomando medidas de acción en relación a estas.
Nivel C	• Detecta, analiza y busca satisfacer las necesidades y demandas de los consumidores. • Detecta y analiza las oportunidades y amenazas de la industria. • Posee el conocimiento idóneo y necesario de mercadotecnia.
Nivel D	• Busca minimizar el riesgo de desestabilizarse en el mercado. • En algunas situaciones detecta las oportunidades y amenazas en la industria. • Posee conocimientos de mercadotecnia.
Nivel E	• Tiene dificultad para detectar oportunidades y amenazas de la industria. • No tiene un conocimiento adecuado de mercadotecnia.

Pensamiento estratégico:

Capacidad de conocer las características de la organización: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para así lograr adaptarse a los cambios constantes del entorno, a través de la realización de un control y seguimiento de los planes de acción propuestos y asignando adecuadamente los recursos para cumplir con los objetivos de la empresa. Logrando crear alianzas estratégicas que beneficien a la empresa.

Competencia	***Pensamiento estratégico***
Nivel A	• Conoce e identifica eficazmente las características de la organización: oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas para proponer una mejor estrategia de desarrollo empresarial. • Posee una alta capacidad para adaptarse a los cambios del entorno de forma óptima
Nivel B	• Realiza un control y seguimiento de los planes de acción presentados • Asigna eficazmente los recursos de la organización para cumplir con los objetivos y metas planteados.
Nivel C	• Implementa planes de acción y alianzas estratégicas dentro de la organización • Analiza las ventajas y desventajas de los cambios que se realizaran
Nivel D	• Entiende los cambios del entorno • Busca nuevas oportunidades de negocio
Nivel E	• Tiene dificultad para identificar los cambios del entorno y las nuevas alianzas estratégicas • Le es complicado asignar los recursos de la empresa para cumplir con los objetivos y metas planteados

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Planificación y organización del trabajo:

Habilidad de programar, distribuir y organizar correctamente las actividades o tareas teniendo en cuenta el tiempo y los medios, estando en constante coordinación con el resto del grupo de trabajo, con el fin de alcanzar las metas y objetivos trazados. Trabajando con dinamismo, orden y claridad.

Competencia	***Planificación y organización del trabajo***
Nivel A	• Anticipa, planifica, prioriza y organiza efectivamente las actividades a realizar. • Promueve la planificación y organización con su equipo de trabajo. • busca optimizar constantemente los objetivos y las metas de las actividades y área de trabajo.
Nivel B	• Establece prioridades al realizar actividades o tareas para el correcto cumplimiento de objetivos y metas, además de generar un plan de contingencia en caso de problemas. • Tiene claro conocimiento y realiza seguimiento de los objetivos y metas de su área de trabajo.
Nivel C	• Calcula los tiempos adecuadamente para el cumplimento de las metas trazadas. • Realiza su trabajo de manera organizada, programando y distribuyendo correctamente sus actividades.
Nivel D	• Planifica y organiza sus tareas a corto plazo. • Tiene conocimiento de las metas y objetivos trazados. • No prioriza las actividades a corde a la urgencia o importancia de esta.
Nivel E	• No suele planear, ni organizar sus tiempos y medios para lograr los objetivos trazados. • No tiene claro conocimiento de las metas y objetivos de las actividades y del área de trabajo.

Impacto e influencia.

Aplica estrategias de comunicación, interactuando de forma idónea con los diferentes niveles de la empresa y con los clientes externos. Demostrando seguridad, empatía y comprensión con su interlocutor

Nivel	***Indicadores***
Nivel A:	• Posee la capacidad de persuasión, influencia y convencimiento, logrando generar seguridad a los colaboradores y clientes. • Es considerado como un guía dentro de la organización, el cual comprende y genera confianza en los trabajadores.
Nivel B:	• Hace uso y promueve las habilidades de comunicación, generando confianza y seguridad en la organización y en su área de trabajo. • Apoya y promueve las opiniones de los demás.
Nivel C:	• Mediante sus habilidades de interacción logra que se cumplan los objetivos de su equipo de trabajo.
Nivel D:	• Se encuentra en desarrollo de estrategias de interacción

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Nivel E:	• Los mensajes que expresa no son siempre comprendidos. • No demuestra interés en las demás opiniones.

***Manejo de tecnologías*:**

Preveniente, detecta y soluciona las dificultades de su puesto mediante el uso de herramientas y programas de carácter tecnológico, con innovación, eficiencia y rapidez.

Competencia	***Manejo de Tecnologías***
Nivel A	• Implementa, crea e innova programas necesarios para la organización. • Promueve la correcta utilización de programas y herramientas tecnológicas para la prevención y solución de dificultades. • Presenta una excelente eficiencia y rapidez ante el trabajo bajo presión utilizando adecuadamente sus recursos. • Tiene conocimiento y se encuentra actualizado de la nueva tecnología y programas para aplicar en la organización.
Nivel B	• Identifica las necesidades tecnológicas de las diferentes áreas proponiendo las soluciones correspondientes. • Trabaja con gran eficiencia y rapidez ante cualquier circunstancia que se pueda presentar dentro de su puesto.
Nivel C	• Soluciona las dificultades de carácter tecnológico y programación dentro de la organización. • Se encuentra en disponibilidad de apoyo sobre tecnologías y programación a los distintos puesto de trabajo
Nivel D	• Cumple con la detección y solución de problemas dentro de su área de trabajo. • Tiene el conocimiento necesario sobre tecnologías y programas idóneos para su puesto de trabajo
Nivel E	• Tiende a utilizar de manera inadecuada sus herramientas y recursos, provocando demoras dentro de su puesto. • Requiere de más esfuerzo para detectar y solucionar los problemas y dificultades dentro de su área de trabajo.

Dinamismo y energía:

Capacidad de trabajar con energía, entusiasmo y motivación aun cuando las situaciones sean complejas y diversas. Al mismo tiempo tiene la capacidad de trabajar por largas horas y asumir nuevos retos sin afectar su eficiencia y productividad

Competencia	***Dinamismo y energía:***
Nivel A	• Tiene la capacidad para adelantarse en sus actividades. • Su nivel de eficiencia y productividad es alto aun cuando las situaciones sean completas o se presenten dificultades. • Transmite energía y dinamismo en sus actividades. • Se encuentra constantemente generando y creando nuevos retos.
Nivel B	• Mantiene un buen nivel de actividad aun en situaciones exigentes, sin perder la motivación y entusiasmo. • Está en la búsqueda de retos.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Nivel C	• Cumple con su trabajo aun este sea arduo y complejo, sin bajar la productividad en el trabajo. • Se muestra con energía al realizar sus actividades.
Nivel D	• Logra adaptarse con esfuerzo en situaciones cambiantes, diversas y complejas. • Trabaja con esfuerzo en jornadas exigentes de trabajo.
Nivel E	• Poca disposición para trabajar largas horas de trabajo, en el transcurso de estas baja su nivel de eficiencia y productividad. • No transmite energía al realizar sus actividades de trabajo.

Adaptabilidad al cambio:

Capacidad de adaptarse y enfrentarse con versatilidad, actitud positiva y flexibilidad a las nuevas situaciones y dificultades que se presenten tanto dentro como fuera de la organización. Manteniendo la eficiencia del trabajo.

Competencia	***Adaptabilidad al cambio:***
Nivel A	• Considera que los cambios son una oportunidad de mejora. • Se anticipa a los cambios que se puedan presentar en torno a su área de trabajo • Asimila el cambio con rapidez y de manera positiva, manteniendo la eficiencia de su trabajo • Promueve que las personas a su cargo acepten y se enfrenten a los cambios positivamente.
Nivel B	• Está atento a los cambios que se puedan enfrentar, modificando rápidamente sus actividades para evitar que su trabajo se vea afectado. • Asimila los cambios de manera positiva y flexible.
Nivel C	• Realiza su trabajo correctamente a pesar de las adversidades. • Tiene habilidad para afrontar situaciones cambiantes y dificultades.
Nivel D	• Comprende los cambios del contexto cuando han sido previamente explicados • Adapta y modifica sus acciones según los que se le imponga.
Nivel E	• Difícilmente comprende los cambios y dificultades que se presenten • No presenta disposición de adaptar sus acciones y actitudes en relación a las nuevas demandas.

Credibilidad técnica

Capacidad para utilizar los conocimientos técnicos, crear soluciones prácticas, beneficiosas y superar los estándares de calidad establecidos con la disposición de actualizarse continuamente en su área contribuyendo de ese modo al cumplimiento de los objetivos de la empresa, además de generar confianza en sus colaboradores por la labor que realiza siendo un referente de consultas para ellos, con una actitud de compromiso, precisión y profesionalismo.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Competencia	*Credibilidad técnica*
Nivel A:	• Logra convertirse en referente de su especialidad dentro de la empresa, siendo un apoyo solucionando dudas y consultas. • Tiene como objetivo propio y promueve en la organización la superación de los estándares ya establecidos
Nivel B:	• Brinda una solución práctica y a tiempo a problemas técnicos de alta complejidad • Cumple su labor con precisión y supera los estándares de calidad establecidos • Se actualiza constantemente.
Nivel C:	• Soluciona problemas en relación a su especialidad. • Utiliza los conocimientos técnicos esenciales requeridos en su área • Lograr generar confianza en sus colaboradores y que le consulten sus dudas
Nivel D:	• Identifica y propone soluciones a problemas técnicos. • Se encuentra en desarrollo de todas las capacidades necesarias para su desempeño óptimo
Nivel E:	• Realiza escasas actualizaciones en su área de trabajo • Presenta dificultades en cumplir con los estándares de calidad

Seguridad en el trabajo

Habilidad para entender la necesidad de condiciones de trabajo seguras, compatibilizando y conociendo los procesos, normas y estándares de seguridad en la organización. Actuando con responsabilidad y atención.

Nivel	*Indicadores*
Nivel A:	• Propone e implanta medidas para el control y reducción de riesgos dentro de la organización. • Promueve la mejora de condiciones de trabajo en las distintas áreas de la organización.
Nivel B:	• Brinda información y capacitación a sus trabajadores en relación el correcto desarrollo de procesos, normas y estándares de seguridad. • Promueve las actitudes de responsabilidad y atención en sus trabajadores.
Nivel C:	• Identifica los posibles riesgos dentro de su área de trabajo y determina medidas básicas para prevenirlos. • Realiza su trabajo con responsabilidad y atención, siguiendo las normas y estándares de seguridad para su correcto desempeño.
Nivel D:	• Desempeña su trabajo con conocimiento de los procesos. • Se encuentra en desarrollo de aprendizaje de las normas de seguridad en el trabajo. • Trabaja con responsabilidad.
Nivel E:	• No conoce las normas y estándares de seguridad en el trabajo. • No se encuentra atento a los posibles riesgos. • No trabaja con atención, ni responsabilidad.

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Anexo 6

Ejemplo de Evaluaciones de desempeño implementadas

Evaluación de desempeño

DATOS DEL EVALUADO

Nombre del colaborador	GERENCIAS
Área	
Cargo que desempeña	
Fecha de evaluación	

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre del colaborador	
Área	
Cargo que desempeña	
Fecha de evaluación	

RELACION LABORAL CON EL EVALUADO
Marcar con una X

Jefe inmediato	
Supervisado	
Colega-Par	
Cliente Interno	

Llenar: A-B-C-D

	COMPETENCIAS GENERICAS	RESPUESTA
	TRABAJO EN EQUIPO	
A	Sus acciones van enfocadas a crear un clima laboral más favorable para la integración armoniosa de los trabajadores de la organización. Promueve que todos los colaboradores se relacionen con los objetivos, visión y misión de la empresa.	
B	Conoce las peculiaridades, habilidades y limitaciones de los miembros del equipo. Promueve que los miembros de su equipo de trabajo se relacionen con sus objetivos y metas a cumplir.	
C	Aporta lo mejor de su trabajo para lograr los objetivos y metas en común. Se desarrolla de manera armoniosa activa, colaboradora. Tiene conocimiento de los objetivos y metas en común, y trabaja por alcanzarlos, impulsando a su equipo a que trabajen por ello.	
D	Facilita la relación interpersonal entre los miembros del equipo. Tiene en cuenta los objetivos y metas, cumple con realizar el trabajo que le corresponde.	
E	Tiene dificultades para relacionarse en equipo, así como para trabajar con organización, colaboración y cooperación con su equipo de trabajo.	
	CALIDAD DE TRABAJO	
A	Se anticipa a los cambios creando sistemas de control. Promueve la práctica de las normas y estándares de la organización. Logra convertirse en referente de su especialidad dentro de la empresa.	
B	Practica la mejora continua en su trabajo para supera los estándares de la organización, actualizándose constantemente. Previene y establece controles en su trabajo para reducir el número de posibles errores. Cumple con los requerimientos establecidos al realizar su trabajo.	
C	Posee los conocimientos de trabajo y se mantiene actualizado en su área. Realiza sus actividades siguiendo las normas y con un desempeño adecuado, cumpliendo con las expectativas.	
D	Realiza su trabajo de manera responsable. Muestra interés por aprender.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

E	Le cuesta capacitarse. No realiza su trabajo con responsabilidad ni se involucra.	
	ORIENTACION A RESULTADOS	
A	Fija metas desafiantes para sí mismo y para su equipo de trabajo. Es conocido como un ejemplo a seguir en desempeño. Actúa con eficiencia y se esfuerza continuamente superando los estándares de desempeño. Prevé y previene problemas y adversidades	
B	Identifica las posibles dificultades para el logro de los objetivos tomando medidas oportunas al respecto. Actúa con velocidad y sentido de urgencia. Orienta sus acciones según los objetivos y metas establecidas, buscando alcanzarlas y superarlas.	
C	Ante metas y objetivos no alcanzados, realiza cambios para conseguir mejoras. Se encuentra constantemente analizando y controlando los procesos, tiempos y recursos, evitando situaciones problemáticas.	
D	Busca alcanzar las metas y objetivos. Logra resolver y evitar la mayoría de situaciones problemáticas.	
E	Sus estándares optimización, logro de objetivos y desempeño son muy bajos. Presenta frustración y dificultad para resolver situaciones problemáticas.	
	COMPROMISO	
A	Desempeña y promueve un trabajo realizado con eficiencia, organización, responsabilidad y pro actividad. Promueve la importancia de las normas, objetivos y metas en la organización.	
B	Fija acciones en relación a su desempeño y al de su equipo de trabajo para lograr el desarrollo de la organización. Su desempeño va en relación a las normas, objetivos y metas	
C	Cumple con lo ordenado por la empresa y con su puesto el trabajo. Realiza su trabajo con responsabilidad, motivación, teniendo en cuenta los objetivos de su puesto.	
D	Sigue órdenes y alcanza los retos propuestos. Se encuentra en un desarrollo de compromiso, eficiencia, responsabilidad, y pro actividad.	
E	No brinda los resultados esperados, para en cuanto su trabajo. No se identifica ni involucra con la empresa.	
	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	**RESPUESTA**
	LIDERAZGO	
A	Es considerado como un guía y un modelo a seguir, promoviendo la iniciativa, motivación y compromiso. Identifica objetivos, métodos y estrategias para cada proceso dentro de su área de trabajo. Logrando que todos las comprendan. Fomenta y desarrolla estrategias para la mejora del clima laboral	
B	Conoce las características de los colaboradores de su área de trabajo, preocupándose por ellos y reconociéndolos. Promueve el crecimiento y desarrollo de su equipo de trabajo.	
C	Toma la iniciativa y toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, da a todos la oportunidad de expresarse. Logra que su grupo de trabajo comprenda y se identifique con la visión, normas de la compañía.	
D	Está atento al avance de su equipo de trabajo. Requiere conocer más a los colaboradores.	
E	No genera optimismo y motivación para su área de trabajo. Difícilmente logra ser comprendido por su equipo de trabajo.	
	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

A	Conoce e identifica eficazmente las características de la organización: oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas para proponer una mejor estrategia de desarrollo empresarial. Posee una alta capacidad para adaptarse a los cambios del entorno de forma óptima.	
B	Realiza un control y seguimiento de los planes de acción presentados. Asigna eficazmente los recursos de la organización para cumplir con los objetivos y metas planteados.	
C	Implementa planes de acción y alianzas estratégicas dentro de la organización. Analiza las ventajas y desventajas de los cambios que se realizaran	
D	Entiende los cambios del entorno. Busca nuevas oportunidades de negocio	
E	Tiene dificultad para identificar los cambios del entorno y las nuevas alianzas estratégicas, le es complicado asignar los recursos de la empresa para cumplir con los objetivos y metas planteados.	
	IMPACTO E INFLUENCIA	
A	Posee la capacidad de persuasión, influencia y convencimiento, logrando generar seguridad a los colaboradores y clientes. Es considerado como un guía dentro de la organización, el cual comprende y genera confianza en los trabajadores.	
B	Hace uso y promueve las habilidades de comunicación, generando confianza y seguridad en la organización y en su área de trabajo. Apoya y promueve las opiniones de los demás.	
C	Mediante sus habilidades de interacción logra que se cumplan los objetivos de su equipo de trabajo.	
D	Se encuentra en desarrollo de estrategias de interacción	
E	Los mensajes que expresa no son siempre comprendidos. No demuestra interés en las demás opiniones.	
	HABILIDAD ANALITICA	
A	Detecta y propone soluciones a problemas relacionados en su área y otras áreas de la organización, disgregándolas en pequeñas partes estableciendo relaciones y prioridades para su mejor comprensión. Posee un pensamiento lógico, analiza constante y eficientemente la situación actual de la organización, buscando una optimización.	
B	Comprende los procesos relacionados a su trabajo y otras áreas disgregándolas en pequeñas partes para su mejor compresión, detecta a tiempo los problemas que se puedan presentar. Analiza continuamente la situación actual de la organización. Está atento a oportunidades de mejora.	
C	Realiza el análisis minucioso de situaciones, situación actual e información necesaria para su área de trabajo. Posee el conocimiento de potenciales oportunidades de mejora.	
D	Realiza un análisis de situaciones cotidianas. Conoce las labores de su área de trabajo.	
E	Tiene escasa capacidad de análisis. Plantea y realiza análisis vagos y cotidianos. No muestra interés por las oportunidades de mejora.	

DESCRIPCIÓN GENERAL

PROPUESTAS DE MEJORA

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

COMPROMISOS DE MEJORA
(Llenar evaluador y evaluado)
1. Compromisos del evaluador

2. Compromisos del evaluado

Firma del evaluador

Firma del evaluado

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Evaluación de desempeño

DATOS DEL EVALUADO

Nombre del colaborador	SUPERVISOR DE PRODUCCION
Área	
Cargo que desempeña	
Fecha de evaluación	

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre del colaborador	
Área	
Cargo que desempeña	
Fecha de evaluación	

RELACION LABORAL CON EL EVALUADO

Marcar con una X

Jefe inmediato		
Supervisado		
Colega-Par		
Cliente Interno		

Llenar: A-B-C-D

	COMPETENCIAS GENERICAS	RESPUESTA
	TRABAJO EN EQUIPO	
A	Sus acciones van enfocadas a crear un clima laboral más favorable para la integración armoniosa de los trabajadores de la organización. Promueve que todos los colaboradores se relacionen con los objetivos, visión y misión de la empresa.	
B	Conoce las peculiaridades, habilidades y limitaciones de los miembros del equipo. Promueve que los miembros de su equipo de trabajo se relacionen con sus objetivos y metas a cumplir.	
C	Aporta lo mejor de su trabajo para lograr los objetivos y metas en común. Se desarrolla de manera armoniosa activa, colaboradora. Tiene conocimiento de los objetivos y metas en común, y trabaja por alcanzarlos, impulsando a su equipo a que trabajen por ello.	
D	Facilita la relación interpersonal entre los miembros del equipo. Tiene en cuenta los objetivos y metas, cumple con realizar el trabajo que le corresponde.	
E	Tiene dificultades para relacionarse en equipo, así como para trabajar con organización, colaboración y cooperación con su equipo de trabajo.	
	CALIDAD DE TRABAJO	
A	Se anticipa a los cambios creando sistemas de control. Promueve la práctica de las normas y estándares de la organización. Logra convertirse en referente de su especialidad dentro de la empresa.	
B	Practica la mejora continua en su trabajo para supera los estándares de la organización, actualizándose constantemente. Previene y establece controles en su trabajo para reducir el número de posibles errores. Cumple con los requerimientos establecidos al realizar su trabajo.	
C	Posee los conocimientos de trabajo y se mantiene actualizado en su área. Realiza sus actividades siguiendo las normas y con un desempeño adecuado, cumpliendo con las expectativas.	
D	Realiza su trabajo de manera responsable. Muestra interés por aprender.	
E	Le cuesta capacitarse. No realiza su trabajo con responsabilidad ni se involucra.	
	ORIENTACION A RESULTADOS	
A	Fija metas desafiantes para sí mismo y para su equipo de trabajo. Es conocido como un ejemplo a seguir en desempeño. Actúa con eficiencia y se esfuerza continuamente superando los estándares de desempeño. Prevé y previene problemas y adversidades	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

B	Identifica las posibles dificultades para el logro de los objetivos tomando medidas oportunas al respecto. Actúa con velocidad y sentido de urgencia. Orienta sus acciones según los objetivos y metas establecidas, buscando alcanzarlas y superarlas.	
C	Ante metas y objetivos no alcanzados, realiza cambios para conseguir mejoras. Se encuentra constantemente analizando y controlando los procesos, tiempos y recursos, evitando situaciones problemáticas.	
D	Busca alcanzar las metas y objetivos. Logra resolver y evitar la mayoría de situaciones problemáticas.	
E	Sus estándares optimización, logro de objetivos y desempeño son muy bajos. Presenta frustración y dificultad para resolver situaciones problemáticas.	
	COMPROMISO	
A	Desempeña y promueve un trabajo realizado con eficiencia, organización, responsabilidad y pro actividad. Promueve la importancia de las normas, objetivos y metas en la organización.	
B	Fija acciones en relación a su desempeño y al de su equipo de trabajo para lograr el desarrollo de la organización. Su desempeño va en relación a las normas, objetivos y metas.	
C	Cumple con lo ordenado por la empresa y con su puesto el trabajo. Realiza su trabajo con responsabilidad, motivación, teniendo en cuenta los objetivos de su puesto.	
D	Sigue órdenes y alcanza los retos propuestos. Se encuentra en un desarrollo de compromiso, eficiencia, responsabilidad, y pro actividad.	
E	No brinda los resultados esperados, para en cuanto su trabajo. No se identifica ni involucra con la empresa.	
	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	**RESPUESTA**
	LIDERAZGO	
A	Es considerado como un guía y un modelo a seguir, promoviendo la iniciativa, motivación y compromiso. Identifica objetivos, métodos y estrategias para cada proceso dentro de su área de trabajo. Logrando que todos las comprendan. Fomenta y desarrolla estrategias para la mejora del clima laboral	
B	Conoce las características de los colaboradores de su área de trabajo, preocupándose por ellos y reconociéndolos. Promueve el crecimiento y desarrollo de su equipo de trabajo.	
C	Toma la iniciativa y toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, da a todos la oportunidad de expresarse. Logra que su grupo de trabajo comprenda y se identifique con la visión, normas de la compañía.	
D	Está atento al avance de su equipo de trabajo. Requiere conocer más a los colaboradores.	
E	No genera optimismo y motivación para su área de trabajo. Difícilmente logra ser comprendido por su equipo de trabajo.	
	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	
A	Considera que los cambios son una oportunidad de mejora. Se anticipa a los cambios. Asimila el cambio con rapidez y de manera positiva, manteniendo la eficiencia de su trabajo Promueve que las personas a su cargo acepten y se enfrenten a los cambios positivamente.	
B	Está atento a los cambios que se puedan enfrentar, modificando rápidamente sus actividades para evitar que su trabajo se vea afectado. Asimila los cambios de manera positiva y flexible.	
C	Realiza su trabajo correctamente a pesar de las adversidades. Tiene habilidad para afrontar situaciones cambiantes y dificultades.	
D	Comprende los cambios del contexto cuando han sido previamente explicados. Adapta y modifica sus acciones según los que se le imponga.	
E	Difícilmente comprende los cambios y dificultades que se presenten. No presenta disposición de adaptar sus acciones y actitudes en relación a las nuevas demandas.	
	IMPACTO E INFLUENCIA	
A	Posee la capacidad de persuasión, influencia y convencimiento, logrando generar seguridad a los colaboradores y clientes. Es considerado como un guía dentro de la organización, el cual comprende y genera confianza en los trabajadores.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

B	Hace uso y promueve las habilidades de comunicación, generando confianza y seguridad en la organización y en su área de trabajo. Apoya y promueve las opiniones de los demás.	
C	Mediante sus habilidades de interacción logra que se cumplan los objetivos de su equipo de trabajo.	
D	Se encuentra en desarrollo de estrategias de interacción	
E	Los mensajes que expresa no son siempre comprendidos. No demuestra interés en las demás opiniones.	
	HABILIDAD ANALITICA	
A	Detecta y propone soluciones a problemas relacionados en su área y otras áreas de la organización, disgregándolas en pequeñas partes estableciendo relaciones y prioridades para su mejor comprensión. Posee un pensamiento lógico, analiza constante y eficientemente la situación actual de la organización, buscando una optimización.	
B	Comprende los procesos relacionados a su trabajo y otras áreas disgregándolas en pequeñas partes para su mejor compresión, detecta a tiempo los problemas que se puedan presentar. Analiza continuamente la situación actual de la organización. Está atento a oportunidades de mejora.	
C	Realiza el análisis minucioso de situaciones, situación actual e información necesaria para su área de trabajo. Posee el conocimiento de potenciales oportunidades de mejora.	
D	Realiza un análisis de situaciones cotidianas. Conoce las labores de su área de trabajo.	
E	Tiene escasa capacidad de análisis. Plantea y realiza análisis vagos y cotidianos. No muestra interés por las oportunidades de mejora.	

DESCRIPCIÓN GENERAL

PROPUESTAS DE MEJORA

COMPROMISOS DE MEJORA
(Llenar evaluador y evaluado)
1. Compromisos del evaluador
2. Compromisos del evaluado

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

DATOS DEL EVALUADO

Nombre del colaborador	JEFES COMERCIAL / REP. DE VENTAS
Área	
Cargo que desempeña	
Fecha de evaluación	

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre del colaborador	
Área	
Cargo que desempeña	
Fecha de evaluación	

RELACION LABORAL CON EL EVALUADO

Marcar con una X

Jefe inmediato	
Supervisado	
Colega-Par	
Cliente Interno	

Llenar: A-B-C-D

	COMPETENCIAS GENERICAS	RESPUESTA
	TRABAJO EN EQUIPO	
A	Sus acciones van enfocadas a crear un clima laboral más favorable para la integración armoniosa de los trabajadores de la organización. Promueve que todos los colaboradores se relacionen con los objetivos, visión y misión de la empresa.	
B	Conoce las peculiaridades, habilidades y limitaciones de los miembros del equipo. Promueve que los miembros de su equipo de trabajo se relacionen con sus objetivos y metas a cumplir.	
C	Aporta lo mejor de su trabajo para lograr los objetivos y metas en común. Se desarrolla de manera armoniosa activa, colaboradora. Tiene conocimiento de los objetivos y metas en común, y trabaja por alcanzarlos, impulsando a su equipo a que trabajen por ello.	
D	Facilita la relación interpersonal entre los miembros del equipo. Tiene en cuenta los objetivos y metas, cumple con realizar el trabajo que le corresponde.	
E	Tiene dificultades para relacionarse en equipo, así como para trabajar con organización, colaboración y cooperación con su equipo de trabajo.	
	CALIDAD DE TRABAJO	
A	Se anticipa a los cambios creando sistemas de control. Promueve la práctica de las normas y estándares de la organización. Logra convertirse en referente de su especialidad dentro de la empresa.	
B	Practica la mejora continua en su trabajo para supera los estándares de la organización, actualizándose constantemente. Previene y establece controles en su trabajo para reducir el número de posibles errores. Cumple con los requerimientos establecidos al realizar su trabajo.	
C	Posee los conocimientos de trabajo y se mantiene actualizado en su área. Realiza sus actividades siguiendo las normas y con un desempeño adecuado, cumpliendo con las expectativas.	
D	Realiza su trabajo de manera responsable. Muestra interés por aprender.	
E	Le cuesta capacitarse. No realiza su trabajo con responsabilidad ni se involucra.	
	ORIENTACION A RESULTADOS	
A	Fija metas desafiantes para sí mismo y para su equipo de trabajo. Es conocido como un ejemplo a seguir en desempeño. Actúa con eficiencia y se esfuerza continuamente superando los estándares de desempeño. Prevé y previene problemas y adversidades	
B	Identifica las posibles dificultades para el logro de los objetivos tomando medidas oportunas al respecto. Actúa con velocidad y sentido de urgencia. Orienta sus acciones según los objetivos y metas establecidas, buscando alcanzarlas y superarlas.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

C	Ante metas y objetivos no alcanzados, realiza cambios para conseguir mejoras. Se encuentra constantemente analizando y controlando los procesos, tiempos y recursos, evitando situaciones problemáticas.	
D	Busca alcanzar las metas y objetivos. Logra resolver y evitar la mayoría de situaciones problemáticas.	
E	Sus estándares optimización, logro de objetivos y desempeño son muy bajos. Presenta frustración y dificultad para resolver situaciones problemáticas.	
	COMPROMISO	
A	Desempeña y promueve un trabajo realizado con eficiencia, organización, responsabilidad y pro actividad. Promueve la importancia de las normas, objetivos y metas en la organización.	
B	Fija acciones en relación a su desempeño y al de su equipo de trabajo para lograr el desarrollo de la organización. Su desempeño va en relación a las normas, objetivos y metas	
C	Cumple con lo ordenado por la empresa y con su puesto el trabajo. Realiza su trabajo con responsabilidad, motivación, teniendo en cuenta los objetivos de su puesto.	
D	Sigue órdenes y alcanza los retos propuestos. Se encuentra en un desarrollo de compromiso, eficiencia, responsabilidad, y pro actividad.	
E	No brinda los resultados esperados, para en cuanto su trabajo. No se identifica ni involucra con la empresa.	
	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	**RESPUESTA**
	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	
A	Conoce e identifica eficazmente las características de la organización: oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas para proponer una mejor estrategia de desarrollo empresarial. Posee una alta capacidad para adaptarse a los cambios del entorno de forma óptima.	
B	Realiza un control y seguimiento de los planes de acción presentados. Asigna eficazmente los recursos de la organización para cumplir con los objetivos y metas planteados.	
C	Implementa planes de acción y alianzas estratégicas dentro de la organización. Analiza las ventajas y desventajas de los cambios que se realizaran	
D	Entiende los cambios del entorno. Busca nuevas oportunidades de negocio	
E	Tiene dificultad para identificar los cambios del entorno y las nuevas alianzas estratégicas, le es complicado asignar los recursos de la empresa para cumplir con los objetivos y metas planteados.	
	ORIENTACION AL CLIENTE	
A	Es considerado como una persona influyente, con habilidades y conocimientos idóneos sobre el producto y el cliente. Conoce e indaga sobre las nuevas tendencias del mercado. Analiza y evalúa estrategias para la mejorar la experiencia del cliente. Promueve la óptima y eficiente relación con el cliente creando vínculos de compromiso y disponibilidad.	
B	Posee una actitud proactiva en relación a atender las necesidades del cliente y realiza un seguimiento para brindar la adecuada información. Establece estándares elevados para mejorar la atención al cliente.	
C	Se anticipa a las necesidades, expectativas de cliente brindando información y orientación sobre productos, servicios y procesos que posee la organización. Mantiene una relación positiva con el cliente.	
D	Ofrece disponibilidad en su relación al trato con el cliente. Atiende a las necesidades del cliente.	
E	Presenta dificultades en atender las necesidades y expectativas del cliente. Brinda información vaga y poco concisa, a los clientes sobre sus requerimientos y necesidades.	
	CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO	
A	Reacciona, detecta y satisface rápidamente a las demandas del mercado. Todas sus acciones van enfocadas a lograr un crecimiento del producto en el mercado. Actualiza constantemente conocimientos de mercadotecnia. Trabaja con creatividad y dinamismo, buscando la mejora constante del producto.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

B	Aplica eficazmente distintas estrategias comerciales, promoviendo el mejor desenvolvimiento del producto en el mercado. Detecta las oportunidades y amenazas de la industria, tomando medidas de acción en relación a estas.	
C	• Detecta, analiza y busca satisfacer las necesidades y demandas de los consumidores. Detecta las oportunidades y amenazas de la industria. Posee el conocimiento idóneo y necesario de mercadotecnia.	
D	Busca minimizar el riesgo de desestabilizarse en el mercado. En algunas situaciones detecta las oportunidades y amenazas en la industria. Posee conocimientos de mercadotecnia.	
E	Tiene dificultad para detectar oportunidades y amenazas de la industria. No tiene un conocimiento adecuado de mercadotecnia.	
	PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
A	Anticipa, planifica, prioriza y organiza efectivamente las actividades a realizar. Promueve la planificación y organización con su equipo de trabajo. Busca optimizar constantemente los objetivos y las metas de las actividades y área de trabajo.	
B	Establece prioridades al realizar actividades o tareas para el correcto cumplimiento de objetivos y metas, además de generar un plan de contingencia en caso de problemas. Tiene claro conocimiento y realiza seguimiento de los objetivos y metas de su área de trabajo.	
C	Calcula los tiempos adecuadamente para el cumplimento de las metas trazadas. Realiza su trabajo de manera organizada, programando y distribuyendo correctamente sus actividades.	
D	Planifica y organiza sus tareas a corto plazo. Tiene conocimiento de las metas y objetivos trazados. No prioriza las actividades a corde a la urgencia o importancia de esta.	
E	No suele planear, ni organizar sus tiempos y medios para lograr los objetivos trazados. No tiene claro conocimiento de las metas y objetivos de las actividades y del área de trabajo.	

DESCRIPCIÓN GENERAL

PROPUESTAS DE MEJORA

COMPROMISOS DE MEJORA
(Llenar evaluador y evaluado)
1. Compromisos del evaluador

2. Compromisos del evaluado

Evaluación de desempeño

DATOS DEL EVALUADO

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Nombre del colaborador	VENDEDOR DE TIENDA
Área	
Cargo que desempeña	
Fecha de evaluación	

RELACION LABORAL CON EL EVALUADO

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre del colaborador	
Área	
Cargo que desempeña	
Fecha de evaluación	

Marcar con una X

Jefe inmediato	
Supervisado	
Colega-Par	
Cliente Interno	

Llenar: A-B-C-D

	COMPETENCIAS GENERICAS	RESPUESTA
	TRABAJO EN EQUIPO	
A	Sus acciones van enfocadas a crear un clima laboral más favorable para la integración armoniosa de los trabajadores de la organización. Promueve que todos los colaboradores se relacionen con los objetivos, visión y misión de la empresa.	
B	Conoce las peculiaridades, habilidades y limitaciones de los miembros del equipo. Promueve que los miembros de su equipo de trabajo se relacionen con sus objetivos y metas a cumplir.	
C	Aporta lo mejor de su trabajo para lograr los objetivos y metas en común. Se desarrolla de manera armoniosa activa, colaboradora. Tiene conocimiento de los objetivos y metas en común, y trabaja por alcanzarlos, impulsando a su equipo a que trabajen por ello.	
D	Facilita la relación interpersonal entre los miembros del equipo. Tiene en cuenta los objetivos y metas, cumple con realizar el trabajo que le corresponde.	
E	Tiene dificultades para relacionarse en equipo, así como para trabajar con organización, colaboración y cooperación con su equipo de trabajo.	
	CALIDAD DE TRABAJO	
A	Se anticipa a los cambios creando sistemas de control. Promueve la práctica de las normas y estándares de la organización. Logra convertirse en referente de su especialidad dentro de la empresa.	
B	Practica la mejora continua en su trabajo para supera los estándares de la organización, actualizándose constantemente. Previene y establece controles en su trabajo para reducir el número de posibles errores. Cumple con los requerimientos establecidos al realizar su trabajo.	
C	Posee los conocimientos de trabajo y se mantiene actualizado en su área. Realiza sus actividades siguiendo las normas y con un desempeño adecuado, cumpliendo con las expectativas.	
D	Realiza su trabajo de manera responsable. Muestra interés por aprender.	
E	Le cuesta capacitarse. No realiza su trabajo con responsabilidad ni se involucra.	
	ORIENTACION A RESULTADOS	
A	Fija metas desafiantes para sí mismo y para su equipo de trabajo. Es conocido como un ejemplo a seguir en desempeño. Actúa con eficiencia y se esfuerza continuamente superando los estándares de desempeño. Prevé y previene problemas y adversidades	
B	Identifica las posibles dificultades para el logro de los objetivos tomando medidas oportunas al respecto. Actúa con velocidad y sentido de urgencia. Orienta sus acciones según los objetivos y metas establecidas, buscando alcanzarlas y superarlas.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

C	Ante metas y objetivos no alcanzados, realiza cambios para conseguir mejoras. Se encuentra constantemente analizando y controlando los procesos, tiempos y recursos, evitando situaciones problemáticas.	
D	Busca alcanzar las metas y objetivos. Logra resolver y evitar la mayoría de situaciones problemáticas.	
E	Sus estándares optimización, logro de objetivos y desempeño son muy bajos. Presenta frustración y dificultad para resolver situaciones problemáticas.	
	COMPROMISO	
A	Desempeña y promueve un trabajo realizado con eficiencia, organización, responsabilidad y pro actividad. Promueve la importancia de las normas, objetivos y metas en la organización.	
B	Fija acciones en relación a su desempeño y al de su equipo de trabajo para lograr el desarrollo de la organización. Su desempeño va en relación a las normas, objetivos y metas	
C	Cumple con lo ordenado por la empresa y con su puesto el trabajo. Realiza su trabajo con responsabilidad, motivación, teniendo en cuenta los objetivos de su puesto.	
D	Sigue órdenes y alcanza los retos propuestos. Se encuentra en un desarrollo de compromiso, eficiencia, responsabilidad, y pro actividad.	
E	No brinda los resultados esperados, para en cuanto su trabajo. No se identifica ni involucra con la empresa.	
	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	**RESPUESTA**
	ORIENTACION AL CLIENTE	
A	Es considerado como una persona influyente, con habilidades y conocimientos idóneos sobre el producto y el cliente. Conoce e indaga sobre las nuevas tendencias del mercado. Analiza y evalúa estrategias para la mejorar la experiencia del cliente. Promueve la óptima y eficiente relación con el cliente creando vínculos de compromiso y disponibilidad.	
B	Posee una actitud proactiva en relación a atender las necesidades del cliente y realiza un seguimiento para brindar la adecuada información. Establece estándares elevados para mejorar la atención al cliente.	
C	Se anticipa a las necesidades, expectativas de cliente brindando información y orientación sobre productos, servicios y procesos que posee la organización. Mantiene una relación positiva con el cliente.	
D	Ofrece disponibilidad en su relación al trato con el cliente. Atiende a las necesidades del cliente.	
E	Presenta dificultades en atender las necesidades y expectativas del cliente. Brinda información vaga y poco concisa, a los clientes sobre sus requerimientos y necesidades.	
	PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
A	Anticipa, planifica, prioriza y organiza efectivamente las actividades a realizar. Promueve la planificación y organización con su equipo de trabajo. Busca optimizar constantemente los objetivos y las metas de las actividades y área de trabajo.	
B	Establece prioridades al realizar actividades o tareas para el correcto cumplimiento de objetivos y metas, además de generar un plan de contingencia en caso de problemas. Tiene claro conocimiento y realiza seguimiento de los objetivos y metas de su área de trabajo.	
C	Calcula los tiempos adecuadamente para el cumplimento de las metas trazadas. Realiza su trabajo de manera organizada, programando y distribuyendo correctamente sus actividades.	
D	Planifica y organiza sus tareas a corto plazo. Tiene conocimiento de las metas y objetivos trazados. No prioriza las actividades a corde a la urgencia o importancia de esta.	
E	No suele planear, ni organizar sus tiempos y medios para lograr los objetivos trazados. No tiene claro conocimiento de las metas y objetivos de las actividades y del área de trabajo.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

DESCRIPCIÓN GENERAL

PROPUESTAS DE MEJORA

COMPROMISOS DE MEJORA
(Llenar evaluador y evaluado)
1. Compromisos del evaluador

2. Compromisos del evaluado

Firma del evaluador

Firma del evaluado

Evaluación de desempeño

DATOS DEL EVALUADO

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE TESIS UCSM

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

Nombre del colaborador	CONTADOR
Área	
Cargo que desempeña	
Fecha de evaluación	

RELACION LABORAL CON EL EVALUADO

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre del colaborador	
Área	
Cargo que desempeña	
Fecha de evaluación	

Marcar con una X

Jefe inmediato	
Supervisado	
Colega-Par	
Cliente Interno	

Llenar: A-B-C-D

	COMPETENCIAS GENERICAS	RESPUESTA
	TRABAJO EN EQUIPO	
A	Sus acciones van enfocadas a crear un clima laboral más favorable para la integración armoniosa de los trabajadores de la organización. Promueve que todos los colaboradores se relacionen con los objetivos, visión y misión de la empresa.	
B	Conoce las peculiaridades, habilidades y limitaciones de los miembros del equipo. Promueve que los miembros de su equipo de trabajo se relacionen con sus objetivos y metas a cumplir.	
C	Aporta lo mejor de su trabajo para lograr los objetivos y metas en común. Se desarrolla de manera armoniosa activa, colaboradora. Tiene conocimiento de los objetivos y metas en común, y trabaja por alcanzarlos, impulsando a su equipo a que trabajen por ello.	
D	Facilita la relación interpersonal entre los miembros del equipo. Tiene en cuenta los objetivos y metas, cumple con realizar el trabajo que le corresponde.	
E	Tiene dificultades para relacionarse en equipo, así como para trabajar con organización, colaboración y cooperación con su equipo de trabajo.	
	CALIDAD DE TRABAJO	
A	Se anticipa a los cambios creando sistemas de control. Promueve la práctica de las normas y estándares de la organización. Logra convertirse en referente de su especialidad dentro de la empresa.	
B	Practica la mejora continua en su trabajo para supera los estándares de la organización, actualizándose constantemente. Previene y establece controles en su trabajo para reducir el número de posibles errores. Cumple con los requerimientos establecidos al realizar su trabajo.	
C	Posee los conocimientos de trabajo y se mantiene actualizado en su área. Realiza sus actividades siguiendo las normas y con un desempeño adecuado, cumpliendo con las expectativas.	
D	Realiza su trabajo de manera responsable. Muestra interés por aprender.	
E	Le cuesta capacitarse. No realiza su trabajo con responsabilidad ni se involucra.	
	ORIENTACION A RESULTADOS	
A	Fija metas desafiantes para sí mismo y para su equipo de trabajo. Es conocido como un ejemplo a seguir en desempeño. Actúa con eficiencia y se esfuerza continuamente superando los estándares de desempeño. Prevé y previene problemas y adversidades	
B	Identifica las posibles dificultades para el logro de los objetivos tomando medidas oportunas al respecto. Actúa con velocidad y sentido de urgencia. Orienta sus acciones según los objetivos y metas establecidas, buscando alcanzarlas y superarlas.	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

C	Ante metas y objetivos no alcanzados, realiza cambios para conseguir mejoras. Se encuentra constantemente analizando y controlando los procesos, tiempos y recursos, evitando situaciones problemáticas.	
D	Busca alcanzar las metas y objetivos. Logra resolver y evitar la mayoría de situaciones problemáticas.	
E	Sus estándares optimización, logro de objetivos y desempeño son muy bajos. Presenta frustración y dificultad para resolver situaciones problemáticas.	
	COMPROMISO	
A	Desempeña y promueve un trabajo realizado con eficiencia, organización, responsabilidad y pro actividad. Promueve la importancia de las normas, objetivos y metas en la organización.	
B	Fija acciones en relación a su desempeño y al de su equipo de trabajo para lograr el desarrollo de la organización. Su desempeño va en relación a las normas, objetivos y metas	
C	Cumple con lo ordenado por la empresa y con su puesto el trabajo. Realiza su trabajo con responsabilidad, motivación, teniendo en cuenta los objetivos de su puesto.	
D	Sigue órdenes y alcanza los retos propuestos. Se encuentra en un desarrollo de compromiso, eficiencia, responsabilidad, y pro actividad.	
E	No brinda los resultados esperados, para en cuanto su trabajo. No se identifica ni involucra con la empresa.	
	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	**RESPUESTA**
	LIDERAZGO	
A	Es considerado como un guía y un modelo a seguir, promoviendo la iniciativa, motivación y compromiso. Identifica objetivos, métodos y estrategias para cada proceso dentro de su área de trabajo. Logrando que todos las comprendan. Fomenta y desarrolla estrategias para la mejora del clima laboral	
B	Conoce las características de los colaboradores de su área de trabajo, preocupándose por ellos y reconociéndolos. Promueve el crecimiento y desarrollo de su equipo de trabajo.	
C	Toma la iniciativa y toma en cuenta la opinión de sus colaboradores, da a todos la oportunidad de expresarse. Logra que su grupo de trabajo comprenda y se identifique con la visión, normas de la compañía.	
D	Está atento al avance de su equipo de trabajo. Requiere conocer más a los colaboradores.	
E	No genera optimismo y motivación para su área de trabajo. Difícilmente logra ser comprendido por su equipo de trabajo.	
	HABILIDAD ANALITICA	
A	Detecta y propone soluciones a problemas relacionados en su área y otras áreas de la organización, disgregándolas en pequeñas partes estableciendo relaciones y prioridades para su mejor comprensión. Posee un pensamiento lógico, analiza constante y eficientemente la situación actual de la organización, buscando una optimización.	
B	Comprende los procesos relacionados a su trabajo y otras áreas disgregándolas en pequeñas partes para su mejor compresión, detecta a tiempo los problemas que se puedan presentar. Analiza continuamente la situación actual de la organización. Está atento a oportunidades de mejora.	
C	Realiza el análisis minucioso de situaciones, situación actual e información necesaria para su área de trabajo. Posee el conocimiento de potenciales oportunidades de mejora.	
D	Realiza un análisis de situaciones cotidianas. Conoce las labores de su área de trabajo.	
E	Tiene escasa capacidad de análisis. Plantea y realiza análisis vagos y cotidianos. No muestra interés por las oportunidades de mejora.	
	CREDIBILIDAD TECNICA	

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

A	Logra convertirse en referente de su especialidad dentro de la empresa, siendo un apoyo solucionando dudas y consultas. Tiene como objetivo propio y promueve en la organización la superación de los estándares ya establecidos.	
B	Brinda una solución práctica y a tiempo a problemas técnicos de alta complejidad. Cumple su labor con precisión y supera los estándares de calidad establecidos. Se actualiza constantemente.	
C	Soluciona problemas en relación a su especialidad. Utiliza los conocimientos técnicos esenciales requeridos en su área. Lograr generar confianza en sus colaboradores y que le consulten sus dudas.	
D	Identifica y propone soluciones a problemas técnicos. Se encuentra en desarrollo de todas las capacidades necesarias para su desempeño óptimo	
E	Realiza escasas actualizaciones en su área de trabajo. Presenta dificultades en cumplir con los estándares de calidad.	
	PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
A	Anticipa, planifica, prioriza y organiza efectivamente las actividades a realizar. Promueve la planificación y organización con su equipo de trabajo. Busca optimizar constantemente los objetivos y las metas de las actividades y área de trabajo.	
B	Establece prioridades al realizar actividades o tareas para el correcto cumplimiento de objetivos y metas, además de generar un plan de contingencia en caso de problemas. Tiene claro conocimiento y realiza seguimiento de los objetivos y metas de su área de trabajo.	
C	Calcula los tiempos adecuadamente para el cumplimento de las metas trazadas. Realiza su trabajo de manera organizada, programando y distribuyendo correctamente sus actividades.	
D	Planifica y organiza sus tareas a corto plazo. Tiene conocimiento de las metas y objetivos trazados. No prioriza las actividades a corde a la urgencia o importancia de esta.	
E	No suele planear, ni organizar sus tiempos y medios para lograr los objetivos trazados. No tiene claro conocimiento de las metas y objetivos de las actividades y del área de trabajo.	

DESCRIPCIÓN GENERAL

PROPUESTAS DE MEJORA

COMPROMISOS DE MEJORA
(Llenar evaluador y evaluado)
1. Compromisos del evaluador

2. Compromisos del evaluado

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Anexo 7
Formato de requerimiento de personal

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL**	**Fecha**

Nombre del solicitante: **Puesto:**

Nombre del puesto:	**Área:**
Horario:	**N° de vacantes:**

Rango de edad:	**Sexo:**
Estado civil:	**Sueldo:**

Tipo de requerimiento		
Por campaña:	**Tiempo determinado:**	**Otros:**

Supervisa Personal:	**Puesto del supervisor inmediato:**
SI NO	

Conocimientos Adicionales a los descritos en el MOF.

Experiencia requerida Adicional a la descrita en el perfil de puesto.

Otros requisitos (competencias, Habilidades, méritos)

FECHA LÍMITE DE RECEPCION DE CV: _____

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Anexo 8
Formato de Solicitud de empleo

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**FORMATO SOLICITUD DE EMPLEO**	**Fecha:**

Fecha:	Puesto al que postula:

DATOS PERSONALES				
Apellido Paterno:	Apellido Materno:	Nombres:	DNI:	Edad:

Domicilio:	Teléfono:	Celular:	Correo electrónico:

Lugar de nacimiento:	Fecha de nacimiento:	Provincia:	Departamento:	Sexo:

Personas que dependen de usted:	Estado Civil:
O Hijos O Cónyuge O Padres O Otros	O Soltero O Casado O Otro

INSTRUCCIÓN			
	Nombre	Fecha de inicio y fecha de termino	Certificado que lo avala
Secundaria			
Superior			
Especialización			
Maestría			
Postgrado			
Otros			

CONOCIMIENTOS GENERALES	
Idiomas	
O Intermedio O Avanzado	
Computo:	SAP ERP:
MS Office: O Intermedio O Avanzado	O Intermedio O Avanzado

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

EXPERIENCIA LABORAL						
Nombre de la empresa	Puesto	Funciones	Desde (MES/AÑO)	Hasta (MES/AÑO)	Motivo de salida	Sueldo
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

REFERENCIAS LABORALES			
Nombre del jefe:	Cargo:	Empresa:	Teléfono:
1.			
2.			
3.			

DATOS FAMILIARES				
CÓNYUGE (Incluye conviviente)	Edad	Grado Académico	Centro de Trabajo	Ocupación
HIJOS Nombres	Edad	Grado Académico	Centro de Trabajo	Ocupación
1.				
2.				

INFORMACIÓN ADICIONAL		
Expectativa salarial:	Algún beneficio adicional:	Disposición de incorporación:

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Anexo 9
Cuestionario por competencias

Trabajo en equipo	-Describa un grupo en el cual era un miembro activo y tenía que conseguir un objetivo común. ¿Cuál era la misión del grupo?, ¿Cuál era su papel? - Descríbeme un logro importante que hayas obtenido siendo miembro de un equipo. - ¿Cuáles son los aspectos que más valoras cuando trabajas en equipo?
Orientación a resultados	- Señale algunos hechos imprevistos que le obligaron a redistribuir las tareas y el tiempo. -Cómo desarrolla un típico día laboral? -Señale cuantas tareas emprendía a la vez en su último trabajo. -¿Cómo estructura usted las tareas?
Flexibilidad	- Cuéntame alguna vez en que tuvieras un plan objetivo determinado y un acontecimiento te haya obligado a cambiar el plan. - Explícame con detalle qué diferencias importantes encontraste en alguno de tus cambios de trabajo y qué hiciste para adaptarte a la nueva situación. - Háblame de los obstáculos mayores que has encontrado a la hora de adaptarte a un nuevo trabajo o a un nuevo cliente y cómo lo superaste.
Manejo de tecnologías	-¿Promueve usted la correcta utilización de programas y herramientas tecnológicas para la prevención y solución de dificultades? Cuénteme alguna situación anterior -¿Qué tipo de problemas de carácter tecnológico ha solucionado usted en la anterior organización a la que pertenecía?
Liderazgo	- ¿En qué condiciones estaba tu equipo antes de que tú lo dirigieras? ¿Qué acciones implantaste para que tu equipo mejorara su desempeño? - ¿Qué nivel de decisiones delegas en tu equipo y cuáles no? - ¿Cómo motivas a tus colaboradores? ¿Qué métodos te han resultado ser los mejores? - ¿Qué te hace ser un buen líder?
Planificación y organización del trabajo.	-¿Cómo estructura usted sus tareas? -Señale algunos hechos imprevistos que le obligaron a redistribuir las tareas y el tiempo. -¿Cómo desarrolla un típico día laboral? -Señale cuantas tareas emprendía a la vez en su último trabajo.
Conocimiento de la industria y el mercado	-relátame cómo ve usted el mercado en relación a la industria licorera -en la empresa que usted laboraba o labora,

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	-¿Cuáles son sus potenciales competencias? -Cuénteme que propuestas ha dado usted alguna vez para mejorar la posición de su empresa en el mercado.
Compromiso	-¿Cómo logra encaminar su desempeño laboral acorde a los objetivos de la empresa? -Coménteme sobre los objetivos de la organización ¿Está de acuerdo con esos objetivos? ¿Qué otros objetivos sugeriría? -Describa una ocasión en la cual usted dio sugerencias para mejorar su área de trabajo -¿Cómo reaccionaría usted si tuviera proteger los objetivos de la organización frente a compañeros que no los aprueban? ¿Qué acciones tomaría?
Orientación al cliente	-¿Cómo logra darse cuenta de las necesidades y requerimientos del cliente? Cuando las descubre, ¿Que acción decide tomar? -¿Cómo se relaciona con los clientes? ¿Qué acciones ha realizado para mantener relaciones positivas con los clientes? -Coménteme sobre las mejoras que ha propuesto para mejorar el servicio al cliente en su puesto de trabajo -¿Cómo maneja usted las quejas y reclamos de los clientes?
Pensamiento estratégico	-Coménteme sobre las oportunidades y/o amenazas que usted ha identificado dentro de su organización. -¿Cómo realiza el control y seguimiento a sus planes de acción presentados a la organización? -Coménteme de alguna participación suya en algún proyecto estratégico para su organización ¿Cuál fue su papel especifico? -¿Cómo usted distribuye los recursos de la organización para el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas?
Impacto e influencia	-Cuando trabaja con personas nuevas, ¿Cómo hace para coordinar esfuerzos? -¿Cómo se relaciona con sus compañeros de trabajo? ¿Qué estrategia utiliza para relacionarse? -Reláteme una situación de trabajo en grupo en su empresa ¿Cómo fue su participación? ¿Cuáles fueron los resultados? -¿Considera que su desempeño laboral mejoraría si trabajaría en equipo o por su cuenta?
Dinamismo y energía	-Describa alguna actividad especial en el trabajo que le haya tomado mucho esfuerzo y bastante tiempo llevarla a cabo ¿Cómo lo resolvió?, ¿Qué resultados obtuvo?

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

	-Coménteme de alguna ocasión, en su trabajo en el cual algunas situaciones improvistas lo hayan obligado a redistribuir su tiempo, ¿qué aspectos tomó en cuenta para organizarse?, ¿cómo lo realizo? -¿Hubo alguna situación en la que dejo una tarea sin resolver?, cuénteme sobre ello -En sus anteriores trabajos ¿Realizo horas extras?
Credibilidad técnica	-¿Considera usted que los conocimientos que posee son suficientes para poder llevar su trabajo de forma eficiente? ¿Cómo los utilizaría? -Dentro de su equipo de trabajo, ¿Comparte sus conocimientos con los demás? Deme un ejemplo sobre ello. -¿Cuántos cursos de actualizaciones ha realizado? ¿Sobre qué eran esos cursos de actualización? ¿Cómo los aplico en su anterior empresa? -Describa un ejemplo donde brindo una solución de manera práctica a un problema de alta complejidad en su anterior trabajo ¿Qué realizo y cómo lo hizo?

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Anexo 10
Proceso de Inducción

BODEGA NAJAR DESDE 1854	**PROCESO DE INDUCCIÓN**	**Fecha:** **Área:** **Puesto:**

Nombres y Apellidos:

Encargado de RRHH:

Jefe de Área:

	AREA / TEMA	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO
1: Bienvenida			
1.1	**Presentaciones** Explicación del proceso de inducción El encargado de Recursos Humanos se encargará no solamente de transmitir la información que le corresponde según detalle, sino que evaluara el proceso de inducción, aclara dudas y contestara preguntas e inquietudes que el nuevo colaborador tenga.	**Gerente administrativo. (encargado de RRHH)**	
1.3	• Como empezó la empresa. • Quienes la integran • Cuáles son los objetivos y metas de la empresa • El tipo de empresa	**Gerente administrativo. (encargado de RRHH)**	
1.2	**Presentación:** • Con el supervisor o jefe directo • Con los compañeros de trabajo • Con los subordinados en su caso.	**Gerente administrativo. (encargado de RRHH)**	
1.5	**Seguimiento de todo el proceso de inducción**	**Gerente administrativo (encargado de RRHH)**	
2	**CONOCIMIENTO**		
2.1	**Misión, visión valores y cultura**	**Jefe o gerente de área**	
2.2	**Normas y directivas aplicables a la empresa**		
2.3	**Estructura organizacional**		
2.4	**Normas y directivas internas**		
2.5	**Políticas generales de la empresa**		
3	**RELACION LABORAL CON LA EMPRESA**		
3.2	**Horario**	**Gerente administrativo**	
3.3	**Día, lugar y hora de pagos :** permisos, licencias y vacaciones		
3.4	**Normas de seguridad**		

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

3.5	**Áreas de servicio para el personal**	**(encargado de RRHH)**		
3.6	**Reglamento interior del trabajo**			
3.7	**Actividades recreativas de la empresa**			
4	**CONOCIMIENTO DE SU AREA DE TRABAJO**			
4.1	• Descripción del puesto de trabajo : funciones, relaciones • Aporte del área y del puesto de trabajo al plan estratégico • Normas que rigen y afectan sus funciones • Procedimiento donde involucra su puesto • Relaciones internas y externas • Indicadores por las que va a ser medido	**Jefe de área**		
4.2	**medidas de seguridad**			
5	**CONOCIMIENTO Y RELACION CON OTRAS AREAS**			
5.1	**Funciones principales de cada área**	**Jefe de área**		
5.2	**Procedimiento con él o las áreas en las cuales se interactuara con mayor frecuencia.**			
6	**SEGUIMINETO Y AJUSTE**			
6.1	**Una vez insertado en su puesto, se realizara un seguimiento y monitoreo constante, para así estar pendiente de su desempeño laboral. En tal caso se encuentre algún desperfecto, se realizaran recomendaciones y ajustes a cargo del respectivo jefe de área.** **Para que finalmente se integre a su puesto de trabajo y al Entorno Humano en que transcurrirá su vida laboral.**	**Jefe de área**		
6.2	**Resultados del seguimiento pasado un mes de su ingreso:** (realizar cometario).		**Positivo**	**Negativo**
6.3	**Resultados del seguimiento pasados tres meses de su ingreso:** (realizar comentario).		**Positivo**	**Negativo**

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

Anexo 11
Plan de Capacitación

BODEGA NAJAR
DESDE 1854

PLAN DE CAPACITACIÓN

N°	Capacitacion	Area Dirigida	Nivel Ocupacional o Puestos	Interna/Externa	Lugar	Expositor	N° de participantes	Duracion en hrs o dias	Cronograma																															
									Junio				Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
									1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Habilidades directivas (Hab. Personales)	Co -Pro- Adm	Jefes-Supervisores-Gerentes	Interna	Sala de Conferencias	Pract. RRHH	10	1 dia (50 min)	x																											
2	Hab. directivas (Interpersonales-Comunicación)	Co -Pro- Adm	Jefes-Supervisores-Gerentes	Interna	Sala de Conferencias	Pract. RRHH	10	2 dias (40 min)		x			x																							
3	Hab. directivas (Coaching y consultoria)	Co -Pro- Adm	Jefes-Supervisores-Gerentes	Interna	Sala de Conferencias	Pract. RRHH	10	2 dias (40 min)			x				x																					
4	Habilidades directivas (Poder e influencia)	Co -Pro- Adm	Jefes-Supervisores-Gerentes	Interna	Sala de Conferencias	Pract. RRHH	10	1 dia (40 min)				x																								
5	Habilidades directivas (Motivacion)	Co -Pro- Adm	Jefes-Supervisores-Gerentes	Interna	Sala de Conferencias	Pract. RRHH	10	1 dia (40 min)						x																						
6	Habilidades directivas (Manejo de conflictos)	Co -Pro- Adm	Jefes-Supervisores-Gerentes	Interna	Sala de Conferencias	Pract. RRHH	10	1 dia (40 min)								x																				
7	Comunicación /Solucion de conflictos	Pro	Obreros	Interna	Sala de Panta	Pract. RRHH	16	1 dia (40 min)				x																								
8	Comunicación /Solucion de conflictos	Adm- Co	Asistentes	Interna	Sala de Conferencias	Pract. RRHH	5	1 dia (40 min)				x																								
9	Cambio positivo	Co -Pro- Adm	Asitentes - Obreros	Interna	Sala de Conferencias	Pract. RRHH	21	2 dias (40 min)									x																			
10	intercambio de ideas	Co -Pro- Adm	Gerencias y jefes	Interna	Sala de Conferencias	Pract. RRHH	6	1 dia (30 min)							x				x				x				x				x				x	
11	intercambio de ideas	Pro	Obreros	Interna	Sala de Panta	Pract. RRHH	16	1 dia (30 min)						x				x				x				x				x				x		
12	Riesgos Psicosociales	Co -Pro- Adm	Jefes-Supervisores-Gerentes	Interna	Sala de Conferencias	Pract. RRHH	10	1 dia (30 min)												x								x								
13	Riesgos Psicosociales	Co -Pro- Adm	Asitentes - Obreros	Interna	Sala de Conferencias	Pract. RRHH	21	1 dia (30 min)												x								x								

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

Anexo 12
Escala de Clima Laboral

ESCALA DE OPINIONES CL – SPC

Nombre: _____ Edad: _____
Área: _____ Cargo: _____
Fecha: _____

A continuación encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

N		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución					
2	Se siente compromiso con el éxito en la organización					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre si					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo					
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente					
10	Los objetivos de trabajo son retadores					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea					
14	En los grupos de trabajo existe una relación armoniosa					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad					
16	Se valora los altos niveles de desempeño					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
19	Existen suficientes canales de comunicación					
20	El grupo con el que trabajo funciona como un equipo bien integrado					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros					
22	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día					

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

REPOSITORIO DE
TESIS UCSM

UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

N		Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo permite el desarrollo del personal					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
29	En la institución se afrontan y superan los obstáculos					
30	Existe buena administración de los recursos					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones					
36	La empresa promueve el desarrollo personal					
37	Los productos y/o servicios de la organización son motivo de orgullo del personal					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
46	Se reconocen los logros en el trabajo					
47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48	Existe un trato justo en la empresa					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC.* Recuperado de https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n?auto=download

Publicación autorizada con fines académicos e investigativos
En su investigación no olvide referenciar esta tesis

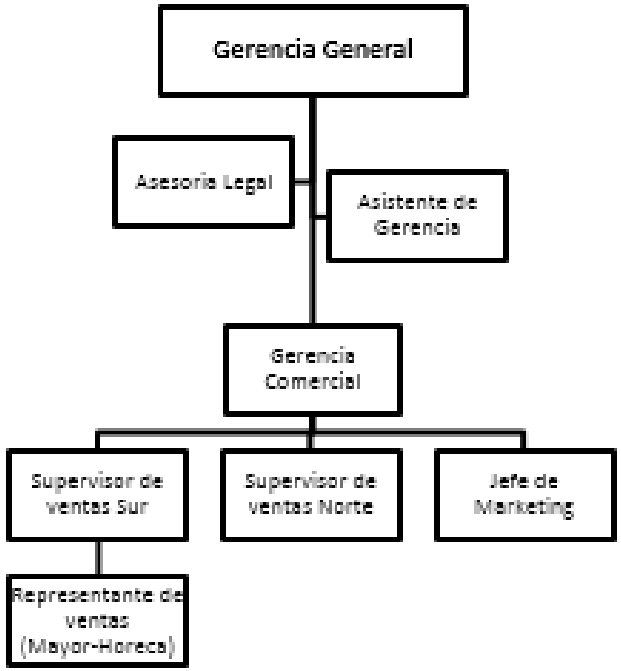
Anexo 13 Trifoliados

RELACIONES DE TRABAJO:

LE REPORTA A: Gerente Comercial

LE REPORTAN: Jefe de Marketing, Supervisor de Ventas Norte, Supervisor de Ventas Sur, Promotoras Norte y Promotoras Sur.

ORGANIGRAMA



Teléfono: (51 54) 23 2456 - (51 54) 23 2812 - (51 54) 21 3576

BODEGA NAJAR

DESDE 1854

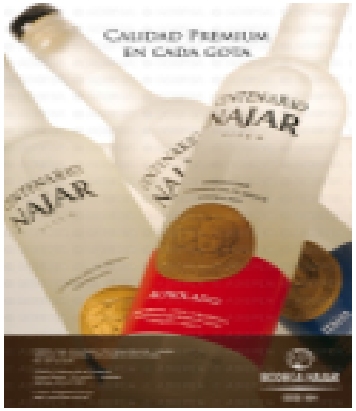
BODEGA NAJAR

DESDE 1854

Bienvenidos

Área Comercial

Manuel Muñoz Najar es una empresa que se dedica a la industria licorera hace más de 100 años, en la producción de anisados, vinos, piscos y champagne. Bodega Nájar, es una herencia de sueños, inspiración, aromas y sabores. De reconocida fama a nivel nacional cuyos productos se han convertido en símbolos de peruanidad



Folleto de inducción

BODEGA NAJAR
DESDE 1854

VISIÓN

Alcanzar el 161 ANIVERSARIO de fundación, compartiendo nuestra TRADICION y CALIDAD con las mesas peruanas."

MISIÓN

"Somos una empresa con más de 150 años de tradición trabajando con nuestros colaboradores en la fabricación de bebidas alcohólicas de calidad.

Buscamos ser una empresa modelo, y tener un crecimiento sostenido en la consolidación de nuestra cartera de productos, desarrollo de mercados y nuevos oportunidades de negocio.

COMPETENCIAS

Son características que debe tener cada persona (habilidades, conocimientos, actitudes, valores y rasgos de personalidad) que dan como resultado un buen desempeño laboral dentro de cada área de trabajo.

COMPETENCIAS GENERALES:

-Compromiso: Realiza su trabajo con eficiencia, organización, responsabilidad y pro actividad. Tomando conciencia de la importancia de los objetivos y metas de la organización.

-Flexibilidad: Reaccionar rápidamente ante los retos considerando la opinión de los demás, teniendo en cuenta los cambios y demandas de la organización, demostrando disposición y equilibrio.

-Trabajo en equipo: Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de formar parte de un grupo: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la competencia debe ser genuina.

-Calidad de Trabajo: Despliega su experticia en su área de trabajo y se mantiene actualizado en su especialidad, para lograr un desempeño óptimo demostrando unas actitudes responsables y proactiva al momento de sugerir soluciones a las dificultades que sepresenten.

MISIÓN DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

Lograr el objetivo de ventas maximizando la utilización de los Recursos Humanos, Marketing y de los Socios Comerciales.

FUNCIONES:

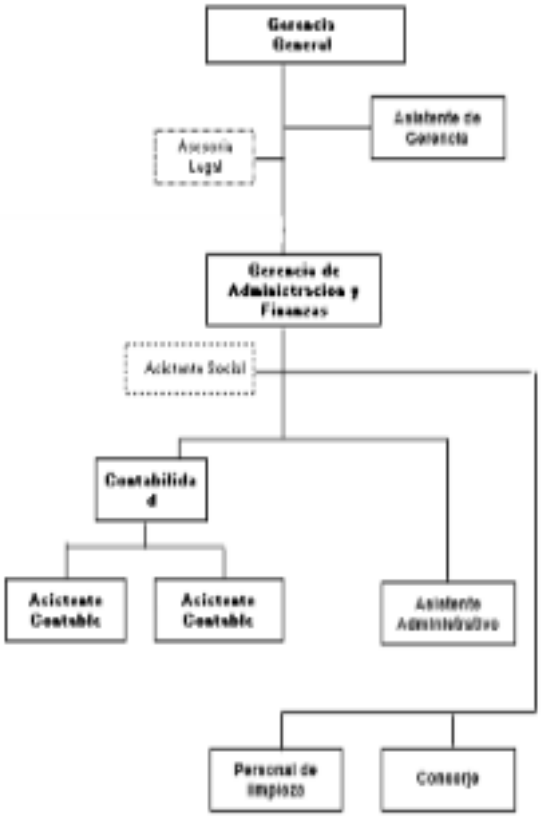
- Estimado de Ventas
- Verificación del mercado en el campo
- Apoyo en las negociaciones con Clientes
- Verificación en Campo del trabajo con Clientes Directos e Indirectos
- Contactos telefónicos
- Generar cotizaciones de productos
- Planeamiento del estimado de Ventas
- Promoción y publicidad de los productos
- Organizar la relación con los medios de distribución.

RELACIONES DE TRABAJO:

LE REPORTA A: Gerencia de Administración y Finanzas.

LE REPORTAN: Contabilidad, Tesorería, Asistente contable, Asistente administrativo, Asistente de sistemas,Trámite y Consejería.

ORGANIGRAMA



Teléfono:(51 54) 23 2456 - (51 54) 23 2812 - (51 54) 21 3576

BODEGA NAJAR

DESDE 1854

BODEGA NAJAR

DESDE 1854

Área de Administración y Finanzas

Bienvenidos

Manuel Muñoz Najar es una empresa que se dedica a la industria licorera hace más de 100 años, en la producción de anisados, vinos, piscos y champagne. Bodega Náiar, es una herencia de sueños, inspiración, aromas y sabores. De reconocida fama a nivel nacional cuyos productos se han convertido en símbolos de peruanidad

VISIÓN

Alcanzar el 161 ANIVERSARIO de fundación, compartiendo nuestra TRADICION y CALIDAD con las mesas peruanas."

MISIÓN

"Somos una empresa con más de 150 años de tradición trabajando con nuestros colaboradores en la fabricación de bebidas alcohólicas de calidad.

Buscamos ser una empresa modelo, y tener un crecimiento sostenido en la consolidación de nuestra cartera de productos, desarrollo de mercados y nuevas oportunidades de negocio.

COMPETENCIAS

Son características que debe tener cada persona (habilidades, conocimientos, actitudes, valores y rasgos de personalidad) que dan como resultado un buen desempeño laboral dentro de cada área de trabajo.

COMPETENCIAS GENERALES:

-Compromiso: Realiza su trabajo con eficiencia, organización, responsabilidad y pro actividad. Tomando conciencia de la importancia de los objetivos y metas de la organización.

-Flexibilidad: Reaccionar rápidamente ante los retos considerando la opinión de los demás, teniendo en cuenta los cambios y demandas de la organización, demostrando disposición y equilibrio.

-Trabajo en equipo: Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de formar parte de un grupo: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la competencia debe ser genuina.

-Calidad de Trabajo: Despliega su experticia en su área de trabajo y se mantiene actualizado en su especialidad, para lograr un desempeño óptimo demostrando unas actitudes responsables y proactiva al momento de sugerir soluciones a las dificultades que sepresenten.

MISIÓN DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

Responsables de labores administrativas de la compañía, como son servicios generales, administración de personal, tesorería y administración ventas.

FUNCIONES:

-Dar soporte a los demás áreas de la empresa

- Velar por los activos de la empresa

-Promover y preservar la imagen de Bodega Najar.

-Cumplir con el Plan y todo lo necesario para contribuir al logro de los objetivos trazados.

-Representar eficientemente y adecuadamente los cargos asignados

-Cumplir con el Reglamento interno de trabajo, Políticas y procedimientos de la empresa.

-Realizar un seguimiento de los procesos administrativos de la empresa.

-Realizar la Gestión del Talento humano.

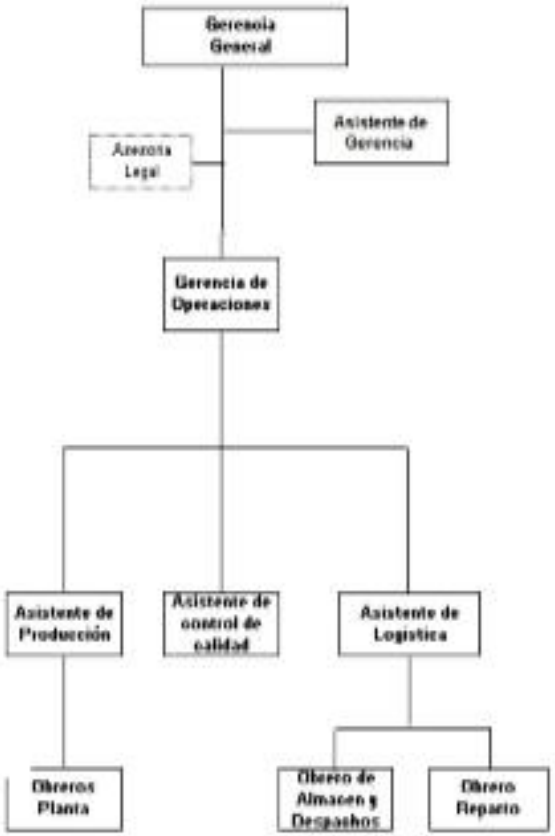
-Administrar el presupuesto anual.

RELACIONES DE TRABAJO:

LE REPORTA A: Gerencia de operaciones

LE REPORTAN: Supervisor de producción, logística, control de calidad, obrero almacén – planta, obrero planta mantenimiento.

ORGANIGRAMA



Teléfono:(51 54) 23 2456 - (51 54) 23 2812 - (51 54) 21 3576

BODEGA NAJAR

DESDE 1854

BODEGA NAJAR

DESDE 1854

Bienvenidos

Área de producción y operación

Manuel Muñoz Najar es una empresa que se dedica a la industria licorera hace más de 100 años, en la producción de anisados, vinos, piscos y champagne. Bodega Náiar, es una herencia de sueños, inspiración, aromas y sabores. De reconocida fama a nivel nacional cuyos productos se han convertido en símbolos de peruanidad

VISIÓN

Alcanzar el 161 ANIVERSARIO de fundación, compartiendo nuestra TRADICION y CALIDAD con las mesas peruanas."

MISIÓN

"Somos una empresa con más de 150 años de tradición trabajando con nuestros colaboradores en la fabricación de bebidas alcohólicas de calidad.

Buscamos ser una empresa modelo, y tener un crecimiento sostenido en la consolidación de nuestra cartera de productos, desarrollo de mercados y nuevas oportunidades de negocio.

COMPETENCIAS

Son características que debe tener cada persona (habilidades, conocimientos, actitudes, valores y rasgos de personalidad) que dan como resultado un buen desempeño laboral dentro de cada área de trabajo.

COMPETENCIAS GENERALES:

-Compromiso: Realiza su trabajo con eficiencia, organización, responsabilidad y pro actividad. Tomando conciencia de la importancia de los objetivos y metas de la organización.

-Flexibilidad: Reaccionar rápidamente ante los retos considerando la opinión de los demás, teniendo en cuenta los cambios y demandas de la organización, demostrando disposición y equilibrio.

-Trabajo en equipo: Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de formar parte de un grupo: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la competencia debe ser genuina.

-Calidad de Trabajo: Despliega su experticia en su área de trabajo y se mantiene actualizado en su especialidad, para lograr un desempeño óptimo demostrando unas actitudes responsables y proactiva al momento de sugerir soluciones a las dificultades que sepresenten.

MISIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCION

Responsables de labores operativas de la compañía, como ejecutar, controlar y velar por las actividades operativas.

FUNCIONES:

-Dar soporte a las demás áreas de la empresa

- Velar por los activos de la empresa

-Promover y preservar la imagen de Bodega Najar.

-Cumplir con el Plan y todo lo necesario para contribuir al logro de los objetivos trazados.

-Representar eficientemente y adecuadamente los cargos asignados

-Cumplir con el Reglamento interno de trabajo, Políticas y procedimientos de la empresa.

-Realizar un seguimiento de los procesos operativos de la empresa.