

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS



**“ANÁLISIS DE PUESTOS PARA LA ELABORACION O FORMULACION DE
MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “ABAL PERU S.A.C.”,
AREQUIPA, 2015”**

Tesis Presentada por los bachilleres:

NATALY CUNO OBANDO

ROGELIO MEJÍA JUAREZ

Para optar por el título profesional de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

AREQUIPA-PERU

2016

DEDICATORIA

*El siguiente trabajo está dedicado a nuestras familias, en especial
a nuestros padres por el apoyo y amor incondicional.*

A Dios por todas sus bendiciones día tras día.



EPÍGRAFE

“[La competencia] una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una posibilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada”.

Organización Internacional del Trabajo (OIT), “Conceptos Básicos de Competencia Laboral, CINTEFOR, 1998



INDICE

DEDICATORIA	2
EPÍGRAFE	3
INDICE	4
INTRODUCCIÓN	10
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEORICO	13
1.1. PROBLEMA	13
1.2 DESCRIPCIÓN.....	13
1.2.2 Tipo de problema	14
1.2.3 Variables	15
1.2.4 Interrogantes básicas	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	17
1.4 OBJETIVOS.....	18
1.5 MARCO TEÓRICO	19
<i>Alimento Balanceado:</i>	19
<i>Visión Y Misión:</i>	19
<i>Requisitos Intelectuales:</i>	20
<i>Requisitos Físicos:</i>	21
<i>Responsabilidades Implícitas:</i>	21
<i>Condiciones De Trabajo:</i>	21
<i>Diferenciación:</i>	22
<i>Formalización:</i>	22
<i>Cadena de mando:</i>	23
<i>Burocracia:</i>	24
<i>Implementación y aplicación del manual de organización y funciones (MOF)</i>	24
<i>La gestión por competencias</i>	25
1.5.1 Esquema estructural.....	27
1.5.2 Bibliografía básica.....	29
1.5.3 Antecedentes.....	30
1.6 HIPÓTESIS.....	31
CAPITULO II: PLANEAMIENTO OPERACIONAL	31

2.1	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	31
2.2	ESTRUCTURAS DE INSTRUMENTOS.....	32
2.3	CAMPO DE VERIFICACIÓN	33
2.3.1	<i>Ámbito</i>	33
2.3.2	<i>Temporalidad</i>	33
2.3.3	<i>Unidades de estudio</i>	34
2.4	ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	34
2.4.1	<i>En la preparación</i>	34
2.4.2	<i>En la ejecución</i>	34
2.4.3	<i>En la evaluación</i>	34
2.5	RECURSOS NECESARIOS.....	35
2.5.1	<i>Humanos</i>	35
2.5.2	<i>Materiales</i>	35
2.5.3	<i>Financieros</i>	35
2.6	CRONOGRAMA.....	36
	CAPITULO III: RESULTADOS	37
3.1	BREVE RESEÑA EMPRESARIAL	37
3.2	LOS ALIMENTOS BALANCEADOS EN EL PERÚ	39
3.3	LA EMPRESA.....	41
3.4	VISIÓN Y MISIÓN.....	42
3.5	INFORMACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO ACTUALMENTE	42
3.4	MAPA DE PROCESOS ORGANIZACIONALES	44
3.5	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) ACTUAL DE LA EMPRESA “ABAL PERU S.A.C.”	45
3.6	GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO DE “ABAL PERU S.A.C.”.....	46
3.7	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MEJORA	47
3.8	ACTUALIZACIÓN DE ORGANIGRAMA DE EMPRESA	55
	3.9 ACTIVIDADES IDENTIFICADAS POR ÁREAS	57
3.9	ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	66
3.10	PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS ...	66
3.10.1	<i>Proceso de contratación</i>	67
3.10.2	<i>Proceso de inducción</i>	68
3.10.3	<i>Proceso de evaluación de desempeño</i>	69
3.10.4	<i>Propuesta de desarrollo de programa de capacitaciones</i>	71
3.10.5	<i>Propuesta de desarrollo de programa de incentivos y promociones</i>	72

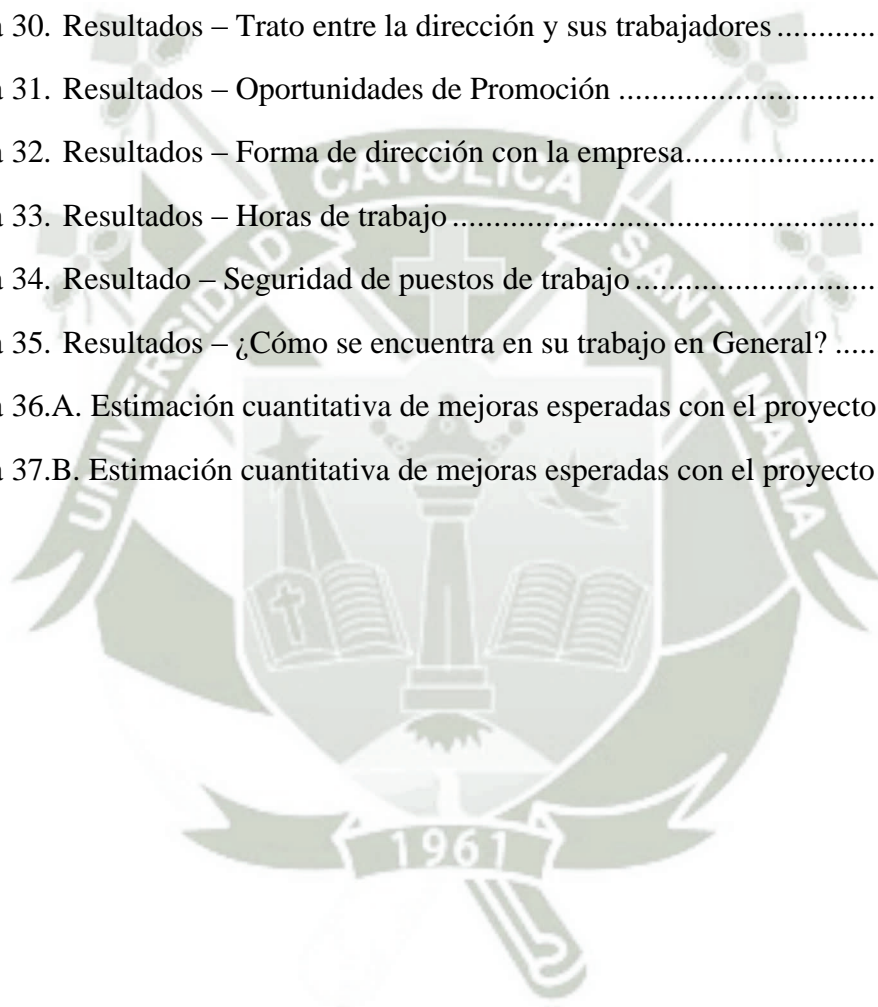
3.11	EVALUACIÓN CUALITATIVA	73
3.12	EVALUACIÓN CUANTITATIVA Y PROYECCIONES	102
	CONCLUSIONES.....	105
	RECOMENDACIONES.....	107
	BIBLIOGRAFÍA.....	109
	GLOSARIO	110
	ANEXOS	113
	ANEXO 1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) BASADO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	113
	ANEXO 2. NUEVO FORMATO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO NUEVO	151
	ANEXO 3. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	153
	ANEXO 4. ESQUEMA DE ENTREVISTA A PERSONAL DE LA EMPRESA “ABAL PERU S.A.C.”	155



ÍNDICE

Tabla 1. Tabla de Operatividad de Variables.....	15
Tabla 2. Organización del trabajo para levantamiento de información.....	29
Tabla 3. Técnicas e instrumentos	33
Tabla 4. Técnicas e instrumentos	34
Tabla 5. Recursos financieros	37
Tabla 6. Cronograma de la investigación	38
Tabla 7. Plan de acción a las oportunidades de mejora identificados en “ABAL PERU S.A.C.”	50
Tabla 8. Funciones similares entre dos puestos de trabajo.....	52
Tabla 9. Formato de Aprobación de Gastos “ABAL PERÚ S.A.C.”.....	53
Tabla 10. Rol de Evaluación de Desempeños de empresa “ABAL PERU S.A.C.”	55
Tabla 11. Programa informativo y motivación de personal	56
Tabla 12. Actividades del Área Gerencial.....	59
Tabla 13. Actividades del Área de Administración	60
Tabla 14. Actividades del Área de Compras y Logística	62
Tabla 15. Actividades del Área de Caja y Tesorería.....	64
Tabla 16. Actividades del Área de Ventas.....	66
Tabla 17. Actividades de Seguridad y Calidad.....	67
Tabla 18. Actividades del Área de Producción.....	68
Tabla 19. Actividades del Área de Contabilidad	72
Tabla 20. Escala de calificación de Competencias	78
Tabla 21. Encabezado de Formato de Programa de Capacitaciones.....	79
Tabla 22. Encuesta de Satisfacción Laboral “ABAL PERÚ S.A.C.”	81
Tabla 23. Resultados – Condiciones Físicas de Trabajo	82

Tabla 24. Resultados – Libertad de escoger su propio método de trabajo	83
Tabla 25. Resultados – Colegas de Trabajo.....	85
Tabla 26. Reconocimiento por el buen trabajo	86
Tabla 27. Resultados – Su jefe inmediato	88
Tabla 28. Resultados – Dinero que le pagan	89
Tabla 29. Resultados – Oportunidad para emplear sus capacidades.....	91
Tabla 30. Resultados – Trato entre la dirección y sus trabajadores	92
Tabla 31. Resultados – Oportunidades de Promoción	94
Tabla 32. Resultados – Forma de dirección con la empresa.....	95
Tabla 33. Resultados – Horas de trabajo	97
Tabla 34. Resultado – Seguridad de puestos de trabajo	98
Tabla 35. Resultados – ¿Cómo se encuentra en su trabajo en General?	100
Tabla 36.A. Estimación cuantitativa de mejoras esperadas con el proyecto	103
Tabla 37.B. Estimación cuantitativa de mejoras esperadas con el proyecto.....	104



INDICE DE FIGURA

Figura 1. Eficiencia Profesional basado en Competencias	28
Figura 2. Logo de la empresa “ABAL PERÚ S.A.C.”	43
Figura 3. Mapa de Procesos de la empresa “ABAL PERU S.A.C.”	46
Figura 4. Encabezado de nuevo formato de Descripción de Puesto.....	51
Figura 5. Organigrama de la empresa “ABAL PERU S.A.C.”	58
Figura 6. Proceso de Contratación de personal “ABAL PERÚ S.A.C.”	74
Figura 7. Proceso de Inducción de personal nuevo “ABAL PERU S.A.C.”	75
Figura 8. Proceso de Evaluación de Desempeño de “ABAL PERU S.A.C.”	76
Figura 9. Encabezado de Formato de Evaluación de Desempeño – Empresa “ABAL PERU S.A.C.”	77
Figura 10. Tarjetas Pre-pagadas para compras en centros comerciales	79
Figura 11. Resultados de la 1ra Pregunta - Satisfacción Laboral	82
Figura 12. Resultados de la 2da Pregunta - Satisfacción Laboral.....	84
Figura 13. Resultados de la 3ra Pregunta - Satisfacción Laboral	85
Figura 14. Resultados de la 4ta Pregunta - Satisfacción Laboral.....	87
Figura 15. Resultados de la 5ta Pregunta - Satisfacción Laboral.....	88
Figura 16. Resultados de la 6ta Pregunta - Satisfacción Laboral.....	90
Figura 17. Resultados de la 7ma Pregunta - Satisfacción Laboral.....	91
Figura 18. Resultados de la 8va Pregunta - Satisfacción Laboral.....	93
Figura 19. Resultados de la 9na Pregunta - Satisfacción Laboral.....	94
Figura 20. Resultados de la 10ma Pregunta - Satisfacción Laboral.....	96
Figura 21. Resultados de la 11va Pregunta - Satisfacción Laboral.....	97
Figura 22. Resultados de la 12va Pregunta - Satisfacción Laboral.....	99
Figura 23. Resultados de la 13va Pregunta - Satisfacción Laboral.....	100

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado “Análisis de puestos para la elaboración o formulación de manual de funciones de la empresa ‘ABAL PERU S.A.C.’, Arequipa, 2015” es una herramienta utilizada en la actual administración de empresas y su difusión y aplicación está logrando significativas mejoras en el bien de las organizaciones.

La presente tesis está dividida en 03 Capítulos. En el primero se desarrolla el Planteamiento Teórico como son el problema y su descripción, las variables de investigación, las interrogantes básicas, objetivos del trabajo e hipótesis.

En el siguiente Capítulo se desarrolla el Planteamiento Operacional, como son las técnicas e instrumentos, los campos de estudio, la estrategia de recolección de datos y cronograma de implementación.

En el siguiente Capítulo se desarrolla los Resultados, como son la reseña de la empresa, visión y misión de la empresa, se tiene la información de los puestos de trabajo, se identificó el mapa de procesos organizacional de la empresa, se actualizo y elaboro nuevos manuales de funciones.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas, con sus respectivos anexos de la investigación.

RESUMEN

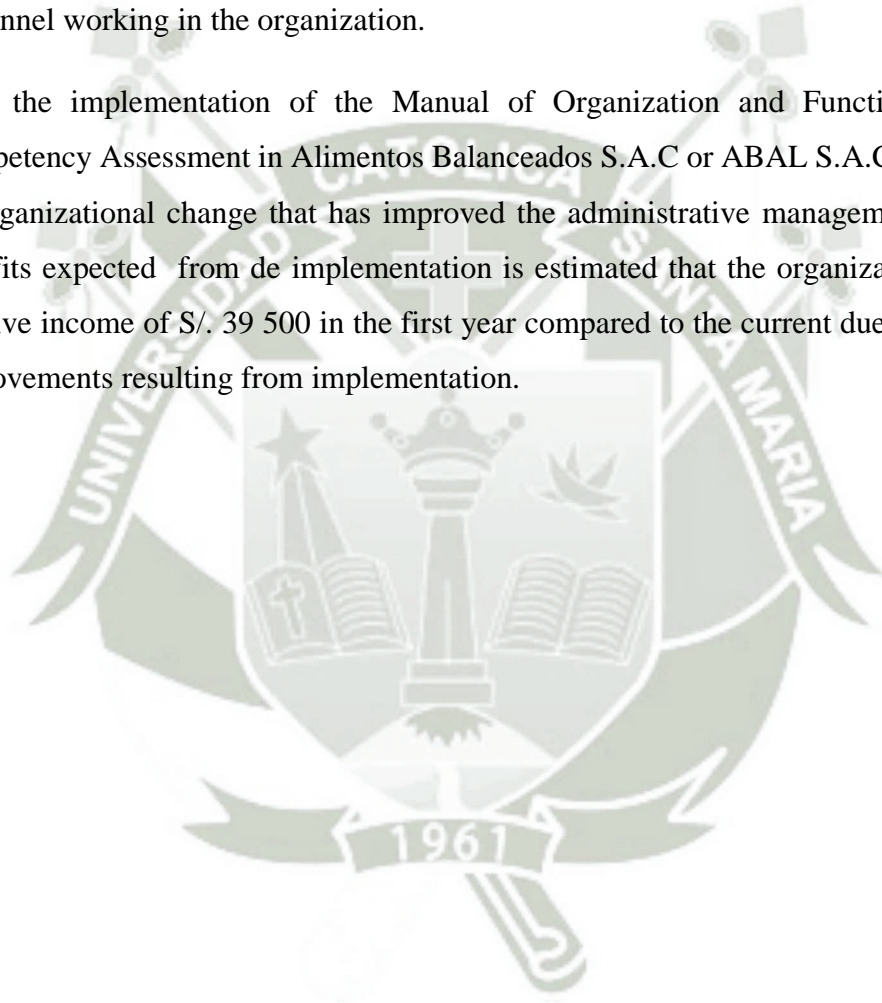
La delimitación de puestos de trabajo en cuanto a funciones y responsabilidades es vital para el correcto funcionamiento de cualquier organización y el Manual de Organización y Funciones es el documento por excelencia de este aspecto. Como lo indica Alvarado (2014) “Es el documento vital por el cual la administración de una organización se materializa”. A su vez la Gestión por Competencias es una herramienta de evaluación que apoya a la constante mejora de las aptitudes del personal que labora en la organización.

Con la implementación del Manual de Organización y Funciones basado en la Evaluación por Competencias en la empresa de Alimentos Balanceados S.A.C o ABAL S.A.C. hemos evidenciado un cambio organizacional que ha permitido mejorar la gestión administrativa. Entre los principales beneficios esperados por la implementación se estima que la organización logre un ingreso positivo del S/39 500 en el primer año con respecto al actual debido a las diversas mejoras que resultan de la implementación.

ABSTRACT

The delimitation of jobs in terms of roles and responsibilities is vital for the proper performance of any organization and the Manual of Organization and Functions is the quintessential document of this aspect. As indicated Alvarado (2014) “is the vital document by which the management of an organization materializes”. In turn Competence Management is an assessment tool that supports continuous improvement of skills of personnel working in the organization.

With the implementation of the Manual of Organization and Functions based on Competency Assessment in Alimentos Balanceados S.A.C or ABAL S.A.C we have seen an organizational change that has improved the administrative management. The main benefits expected from the implementation is estimated that the organization achieve a positive income of S/. 39 500 in the first year compared to the current due to the various improvements resulting from implementation.



CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEORICO

1.1. Problema

¿Es posible lograr una mejor organización de las actividades mediante la implementación del Manual de Organización y Funciones basado en la evaluación por competencias aplicado a la empresa “ABAL PERU S.A.C.” en la ciudad de Arequipa?

1.2 Descripción

“ABAL PERU S.A.C.” desde el 2011 ha buscado la mejora continua dentro de sus labores productivas. En el constante crecimiento de la demanda de productos de alimentos balanceados en Arequipa, se ha visto la necesidad de contratar nuevo personal para cumplir con la satisfacción de los clientes. En el crecimiento de los recursos humanos, se detectaron diversos problemas, entre los principales tenemos:

- *Duplicidad de actividades.* Por los diversos turnos que existen y con el personal a disposición, existen actividades dentro del proceso productivo y administrativo que se validan más de una vez por diversas personas, esto puede ser explicado porque no existe un dueño de proceso por el cual se pueda responsabilizar del mismo. Esto comúnmente se ve en el tema de aprobación de permisos o validación de fórmulas dentro de planta. Esto genera que las actividades tomen mayor tiempo que el que deberían y la organización pierda agilidad en atender las necesidades de sus clientes.
- *Bajo control en puntos clave de la empresa.* Existen puntos dentro de la empresa, como son el proceso logístico y control de tiempos de producción, que no se tienen un seguimiento y análisis claro para la toma de decisiones de la empresa, si bien existen registros y a su vez gente que controla dichos

registros, no existe un proceso de validación que la información sea la correcta. La poca visibilidad de indicadores y sobre todo, responsables que controlen los mismos, hace que se pierda control de la empresa y exista un riesgo potencial de “fuga” de productividad. Así mismo no es posible controlar el correcto desempeño del personal dentro de sus actividades.

- *Excesiva carga administrativa en la parte directiva de la empresa.* Inicialmente la empresa concentraba la carga administrativa en el directorio debido al control sobre la documentación y una necesidad imperante por acudir a esta necesidad, sin embargo actualmente se cuentan con personal suficiente en cada área para poder llevar a cabo todas las labores administrativas de la empresa. Actualmente los permisos de desembolso y anulación son puramente controlados por la parte administrativa, muchas veces sus labores de proyección empresarial y control, son relegadas para cubrir estas labores que deberían estar organizadas y repartidas con cada responsable dentro de la organización.

1.2.1 **Campo :** Ciencias Sociales

Área : Administración

Línea : Recursos Humanos - MOF

1.2.2 **Tipo de problema**

El trabajo propuesto es de tipo no experimental con características descriptivas y explicativas, lo cual permite diagnosticar y generar mejoras en el elemento de estudio planteado.

1.2.3 Variables

a) Análisis de variables

- Variable independiente
 - ✓ Análisis de los puestos de trabajo
- Variable dependiente
 - ✓ Elaboración de variables MOF

b) Operacionalización de variables

Tabla 1
Tabla de Operatividad de Variables

VARIABLES INDEPENDIENTES	SUB VARIABLES	INDICADORES
Análisis de Puestos	Funciones Generales	Identificación de cargo
		Objetivos del cargo
	Funciones Específicas	Responsabilidades
		Funciones
		Competencias

VARIABLES DEPENDIENTES	SUB VARIABLES	INDICADORES
Elaboracion de variables MOF	Recojo de información	Actualizacion y Validacion de MOF de empresa
	Elaboracion de formato de evaluación por competencias	Evaluacion del colaborador mediante la gestion por competencias

Fuente: Elaboracion Propia

1.2.4 Interrogantes básicas

✓ Interrogante General

- ¿Es probable la implementación del Manual de Organización y Funciones basado en la Evaluación por Competencias en la empresa “ABAL PERU S.A.C.”?

✓ Interrogantes Específicas

- ¿Cómo se define la empresa “ABAL PERU S.A.C.”, así como el marco teórico y operativo del proyecto a realizar?
- ¿Cuál es el estado actual de la empresa “ABAL PERU S.A.C.”, así como su problemática organizacional?
- ¿Cuáles son las causas raíces de los problemas que presenta actualmente la empresa?
- ¿Cuál es la solución a los problemas que presenta la empresa “ABAL PERU S.A.C.”, Arequipa, 2015 y como son afrontados para su solución?
- ¿Cuáles son los resultados de implementar del Manual de Organización y Funciones basadas en la Evaluación por Competencias en la empresa “ABAL PERU S.A.C.”?

1.3 Justificación

1.3.1 Económicos

Teniendo en cuenta la premisa de que las organizaciones actuales buscan ser cada vez más competitivas y eficientes en su desempeño, es que el presente trabajo buscar aplicar las diversas herramientas de la administración en búsqueda de una mejora económica en la organización.

1.3.2 Sociales

Al ser las organizaciones fuentes de empleo de la sociedad es como el presente trabajo contribuye a lograr un mejor bienestar de la sociedad, al ser el proyecto replicable en diversos sectores productivos de la región.

1.3.3 Teórica

La elaboración de este proyecto permitirá delimitar las responsabilidades y obligaciones específicas de las diferentes áreas, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos, conocer los puntos de insatisfacción de nuestros trabajadores.

Así la evaluación de desempeño nos ayudara a identificar claramente que necesitamos para la valoración de puestos, así por ejemplo se incluirá los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos, la iniciativa de realizar una evaluación de desempeño se debe a que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Además este documento formara parte del departamento que será creado bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación del personal involucrado, así mismo servirá como una herramienta de adiestramiento, inducción y comunicación.

1.3.4 Metodológica

Una vez concluida la evaluación de desempeño se realizara la valoración de puestos dando a conocer su contenido a los trabajadores y el personal directivo. El documento será reproducido en varios ejemplares y se entregara una síntesis del mismo a cada uno de los trabajadores mediante ilustraciones, ejemplos, etc., de esta forma podrán contar con una herramienta de capacitación e información, y adiestramiento en el caso de la existencia de personal nuevo que se incorpore a la empresa, así los directivos disminuyen gastos de capacitación y tiempo de entrenamiento.

En consecuencia la valoración de puestos le servirá a la empresa como una herramienta de trabajo que contribuirá al mejoramiento del comportamiento laboral en los trabajadores.

1.4 Objetivos

✓ Objetivo General

- Implementar el Manual de Organización y Funciones basado en la Evaluación por Competencias aplicado a la empresa “ABAL PERU S.A.C.”

✓ Objetivos Específicos

- Identificar las generalidades de la empresa “ABAL PERU S.A.C.”.
- Identificar el estado actual y la problemática de la empresa “ABAL PERU S.A.C.” en cuanto a la organización.
- Elaborar un análisis de la problemática organizacional actual que presenta la empresa.
- Implementar el Manual de Organización y funciones basados en la evaluación por competencias aplicado a la empresa “ABAL PERU S.A.C.”.
- Realizar una evaluación de resultados y beneficios obtenidos en base a la implementación del Manual de Organización y Funciones basada en la Evaluación por Competencias en la empresa “ABAL PERU S.A.C.”.

1.5 Marco teórico

Alimento Balanceado¹:

Se define así porque la materia prima usada es utilizada en justas proporciones y porcentajes, y si a eso le sumamos altísima calidad de materias primas, obtendremos un alimento excelente.

Alimento balanceado es el que se formula con el objetivo de llenar los requerimientos nutricionales del animal, que puede ser o no al mínimo costo. En la etiqueta debe decir: suminístrese como única fuente de alimento.

Visión Y Misión²:

El primer concepto: la Visión, tal como lo define Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”; el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y

¹ Thompson Arthur y Strickland A. J. (2001) Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill.

² Thompson Arthur y Strickland A. J. (2001) Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill.

expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

Por otro lado el segundo concepto: la misión es considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “*un importante elemento de la planificación estratégica*” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Por su parte O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro “*Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*” (McGraw Hill, 2004), la misión de una organización “*es su propósito general*”. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?; podría considerarse también que la misión “*enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece*. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”. Es importante considerar que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

Requisitos Intelectuales³:

Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones: instrucción básica, experiencia básica, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria, aptitudes necesarias

³CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos” Quinta Edición, Los Ángeles California, Editorial Nomos S.A, 2001.

Requisitos Físicos⁴:

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental, requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones: esfuerzo físico necesario, concentración visual, destreza o habilidad, constitución física necesaria.

Responsabilidades Implícitas⁵:

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones; por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los documentos, las pérdidas y ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. En consecuencia debe responsabilizarse por: supervisión del personal; material, herramientas o equipos; manejo de dinero, títulos y/ o documentos; contactos internos y externos; información confidencial; ambiente de trabajo.

Condiciones De Trabajo⁶:

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano

⁴CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos" Quinta Edición, Los Ángeles California, Editorial Nomos S.A , 2001

⁵CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos" Quinta Edición, Los Ángeles California, Editorial Nomos S.A , 2001

⁶CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos" Quinta Edición, Los Ángeles California, Editorial Nomos S.A , 2001

al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones: ambiente de trabajo; riesgos.

Diferenciación⁷:

La diferenciación (o diferenciación del producto) es un término propio del marketing que hace referencia a una característica de un producto que lo diferencia y distingue de los demás productos de la competencia.

La idea de contar con una diferenciación es la de ofrecer un producto único, original y novedoso que nos permita distinguirnos de la competencia, y sea el motivo por el cual los consumidores nos prefieran a nosotros antes que a ella.

Contar con una diferenciación suele ser considerado como un consejo; sin embargo, hoy en día, debido a la gran cantidad de competidores que hay en el mercado y a las altas exigencias de los consumidores, contar con una diferenciación es un requisito que toda empresa o negocio debe cumplir si quiere alcanzar el éxito.

Formalización⁸:

Formalización es la técnica organizacional de prescribir como, cuando, con qué elementos, quien y en cuanto tiempo debe realizar las tareas. Las normas, instructivos y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización son parte de la llamada formalización. Se trata de un determinante clave de la estructura para el individuo, debido a que su comportamiento se verá pautado y directamente afectado por la intensidad o grado de dicha formalización.

Su definición depende en cada caso de:

⁷<http://www.crecenegocios.com/la-diferenciacion/>

⁸<http://admindempresas.blogspot.com/2007/11/formalizacion-de-la-estructura-de-la.html>

- las tareas que se realicen y de su grado de estandarización posible
- los conocimientos y habilidades que requiere la ejecución de las tareas
- la tecnología utilizada
- el comportamiento esperado del personal

El grado en que una organización está formalizada es un indicio de cómo están homogeneizadas las tareas y la toma de decisiones, o si estas tienen un alto grado de definición previo (programadas o no). Quienes tienen mayor capacidad para decidir tienen tareas con un menor grado de formalización. En cambio, si las tareas requieren procedimientos que guíen el comportamiento de los trabajadores la formalización será alta y la posibilidad de decidir se verá más limitada. O sea que la afectación de la formalización a los puestos de trabajos difiere según el nivel jerárquico y la capacidad para adoptar decisiones. Evidentemente, hay tareas que necesariamente deben estar altamente normatizadas, sean estas productivas o -administrativas, pero hay otras que requieren la aplicación de criterios de decisión

Cadena de mando⁹:

Una cadena de mando es un sistema de envío de información característico de organizaciones con estructuras jerárquicas fuertes, verticales y autoritarias, como lo son las organizaciones político-partidarias y las militares, en donde las órdenes, recompensas y penalizaciones fluyen desde la punta de la pirámide organizacional a la base, y donde se espera que hacia la cima de la misma solo fluyan las informaciones requeridas, de las actividades y tareas encomendadas.

⁹https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_mando

Burocracia¹⁰:

La burocracia es la organización o estructura organizativa que es caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales.

El término es utilizado en la sociología, en la ciencia administrativa y, especialmente, en la de administración pública. Podría definirse como un conjunto de técnicas o metodologías dispuestas para aprender o racionalizar la realidad exterior -a la que pretende controlar el poder central- a fin de conocerla y llamarla de forma estandarizada o uniforme.² Un claro ejemplo de esta característica de las burocracias, particularmente de las de gobierno, es la contratación y asignación o remoción de personal, es decir, funcionarios, de acuerdo a criterios explícitos y relevante al desempeño de funciones.

En la base de todo aparato burocrático hay algún tipo de disciplina. Por tal razón la burocracia sirve como articulación de la simplificación. Se podría argumentar que por la burocracia es posible la división de trabajo promovida por el poder central, que a su vez busca dominar a los funcionarios

Implementación y aplicación del manual de organización y funciones (MOF)¹¹:

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

El MOF contiene, esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

¹⁰<https://es.wikipedia.org/wiki/Burocracia>

¹¹<http://victorzegarra.net/2012/08/17/que-es-el-mof-manual-de-organizacion-y-funciones/>

También se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día, se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, entre otras), lo requieran, sino porque su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

La gestión por competencias¹²:

Las competencias se definen como las características internas y propias de cada individuo, los cuales definen su actuar en diversas situaciones o actividades laborales (Gutierrez, 2006).

Las competencias se refieren a la metodología que permite la adecuada definición de competencias requeridas en una organización para el desarrollo de sus objetivos, es por esto que es necesario que se encuentre alineado a la estrategia de la misma organización. En pocas palabras se refiere en ubicar a la persona adecuada, en el puesto adecuado, aplicando sus habilidades, destrezas, valores y comportamientos en el desempeño laboral esperado. La OIT (Organización Internacional de Trabajo) define la competencia laboral como: “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una posibilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada”¹³

Adicionalmente, CINTEFOR indica que existen tres enfoques de la gestión por competencias: La primera es la capacidad de desarrollar las tareas asignadas, la

¹²<http://victorzegarra.net/2012/08/17/que-es-el-mof-manual-de-organizacion-y-funciones/>

¹³ CINTEFOR/OIT, Conceptos básicos de competencia laboral, 1998, (<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>)

segunda es enfocada en los atributos que lleva consigo cada colaborador (aptitudes y capacidades) y la tercera en un enfoque holístico, donde mezcla los dos enfoques anteriores.

La gestión por competencias tiene su base en el Saber, Hacer, Ser y Convivir (ver Figura)



Figura 1. Eficiencia Profesional basado en Competencias

La aplicación del modelo de gestión por competencias implica, el involucramiento de los siguientes procesos de la empresa:

- Selección de personal.
- Procesos de formación.
- Procesos de desarrollo.
- Procesos de evaluación del desempeño.
- Planes de carrera.
- Sistemas de retribución.

Para el caso del desarrollo de Organización y Funciones, nos enfocaremos en las fases de evaluación de desempeño, para que sean integradas a cada descriptor del puesto de trabajo, de tal manera que permita la implementación de la gestión por competencias.

1.5.1 Esquema estructural

Una vez identificada la falta de información para la correcta implementación del Manual de Organización y Funciones (MOF), se planteó un cronograma de visitas a todas las áreas de la organización. Para el levantamiento de información inicial se realizaron tres visitas a la organización, donde se conversó con la dirección de la organización y los colaboradores de las diversas áreas de la empresa. Habiendo identificado los procesos principales y los puestos de trabajo encargados de los mismos, se procedió a programar entrevistas y visitas a las diversas áreas de la empresa de la siguiente manera (ver Tabla 2).

Tabla 2

Organización del trabajo para levantamiento de información

Área a entrevistar	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Área de Producción (4 puestos): (Supervisor de Producción, Operario de área de pesaje y mezcla, Operario encargado de planeamiento de Producción, Operario del área de peletizaje)	Nataly Cuno	06/04/2015	10/04/2015
Área de Producción (4 puestos): (Operario de área de embolse, Operario encargado de embolse – apilamiento -. Operario de apoyo de pesaje de insumos, Operario de Producción de Maíz)	Nataly Cuno	14/04/2015	18/04/2015
Área de Compras y Logística (3 puestos): Supervisor de Compras y Logística, Auxiliar de Almacén, Almacenero. Área de Seguridad y Calidad (1 puesto): Supervisor de Seguridad y Calidad	Rogelio Mejía	06/04/2015	10/04/2015
Área de Caja y Tesorería (2 puestos): Supervisor de Caja y Tesorería, Auxiliar de Caja y Tesorería. Área de Ventas (2 puestos): Auxiliar de ventas, Asesor de Ventas	Rogelio Mejía	14/04/2015	18/04/2015

<p>Área de Contabilidad (2 puestos): Contador General, Auxiliar Contable</p> <p>Apoyo (2 puestos): Ingeniero Formulator, Asesor Legal</p>	Rogelio Mejía	20/04/2015	24/04/2015
<p>Gerencia General (1 puesto): Gerente General</p> <p>Administración (1 puesto): Administración</p>	Nataly Cuno	20/04/2015	24/04/2015

Fuente: Elaboracion Propia

Las entrevistas y observación de puestos de trabajo se realizó desde el 06 de abril del 2015 al 24 de abril del 2015, debido a que se presentaron algunos eventos no esperados, como la parada de planta para mantenimiento y ausencias de la dirección por motivos de viaje. En estas entrevistas, se pudieron identificar diversos problemas, los cuales fueron anotados para luego ser analizados y expuestos a la dirección de la organización.

Con el levantamiento de esta información se pudieron solucionar los siguientes problemas:

- Falta de información y actualización de información disponibles acerca de los puestos de trabajo de la empresa.
- Falta de un organigrama y definición de los puestos de trabajo que permitan la adecuada organización de la empresa.
- Falta de identificación de puestos claves, debido a que incurren en los procesos de Cadena de Valor de la organización.

Sin embargo, al momento de la realización del levantamiento de información, se detectaron otras oportunidades de mejora, que por ser importantes solucionar para una adecuada aplicación de un Manual de Organización y Funciones (MOF), se dieron un espacio para poder exponerlas y solucionarlas con dirección de la empresa.

1.5.2 Bibliografía básica

- BACA, Gabriel, “Evaluación de Proyectos” Editorial McGRAW-HILL México 2000
- DIEZ DE CASTRO, Enrique y NAVARRO GARCÍA, Antonio “Dirección de la Fuerza de Ventas”, Madrid, Editorial ANORMI S.L., 2003.
- MACCARTHY, Jerome, PERREAUL, William, “Marketing Teoría y Práctica”, España, Editorial Diorki SIE, 1996.
- PIPOLI, Gina. “El marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana”. Lima. 1996
- SAPAG Nassir y Reinaldo “Preparación y Evaluación de Proyectos” MCGRW-HILL Bogotá 1995.
- SORIANO SORIANO, Claudio. “La Estrategia Básica de Marketing”, Madrid, Editorial Díaz de Santos S.A., 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto, “Administración de Recursos Humanos” Quinta Edición, Los Ángeles California, Editorial Nomos S.A , 2001
- Thompson Arthur y Strickland A. J. (2001) Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- SABINO, Carlos. Cómo Hacer una Tesis. Panapo, C.A. Caracas, 1994
- RAMÍREZ, T. Cómo Hacer un Proyecto de Investigación. 3ª Ed. Editorial Carhel, C.A. México, 1999
- <http://www.crecenegocios.com/la-diferenciacion/>
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/formalizacion-de-la-estructura-de-la.html>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_mando

- <https://es.wikipedia.org/wiki/Burocracia>
- <http://victorzegarra.net/2012/08/17/que-es-el-mof-manual-de-organizacion-y-funciones/>

1.5.3 Antecedentes

Llevando a cabo una revisión en las hemerotecas de la Universidad Católica de Santa María, se encontró investigaciones relacionadas con la presente investigación.

- Autor: Gabriela Katherine Gallegos Charella

Título: “ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL HOTEL FUNDADOR EN LA PROVINCIA DE AREQUIPA 2012”

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias y Tecnologías Sociales y Humanidades

Programa Profesional de Turismo y Hotelería

Año 2013

- Autor: Gamero Fernández, Víctor Alfonso

Valcárcel Carpio, Hugo Gonzalo

Título: “INFLUENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (M.O.F), EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA I.E.P CLARET EN AREQUIPA 2013”

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económicas Administrativas

Programa Profesional de Administración de Empresas

Año 2013

1.6 Hipótesis

Dado que en el análisis de puestos existen diferentes herramientas para la elaboración o formulación del Manual de Organización y Funciones tales como la Actualización, Validación de MOF de la empresa y la Evaluación del colaborador mediante la gestión por Competencias, es probable que a través de las herramientas mencionadas se pueda formular el MOF en la empresa “ABAL PERU S.A.C”



CAPITULO II: PLANEAMIENTO OPERACIONAL

2.1 Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos que utilizaremos para la realización de la presente investigación serán los siguientes:

Tabla 3

Técnicas e instrumentos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
1. Observación documental	Ficha de Observación
2. Observación de campo	Cámara fotográfica
3. Observación participante	Libreta de apuntes
4. Entrevista	Filmadora
5. Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración Propia

2.2 Estructuras de instrumentos

Los instrumentos y fuentes que utilizaremos para la realización de la presente investigación serán los siguientes:

Tabla 4

Estructuras de instrumentos

INSTRUMENTOS	FUENTES
Ficha de Observación	Internet
	Libros especializados

	Revistas especializadas
Cámara fotográfica	ABAL SAC
Libreta de apuntes	ABAL SAC
Filmadora	-Gerente General ABAL -Contador (a) General -Jefe de producción
Cuestionario	Todos los trabajadores de la empresa Alimentos Balanceados del Perú.

Fuente: Elaboración Propia

2.3 Campo de verificación

2.3.1 Ámbito

- Departamento : Arequipa
- Provincia : Arequipa
- Distrito : Cerro colorado.
- Empresa : ABAL SAC

2.3.2 Temporalidad

El estudio empezara en el mes de Enero y finalizara en el mes de Junio del presente año.

2.3.3 Unidades de estudio

- Universo

En el presente estudio participaran 21 subordinados de la empresa de los cuales son 10 encuestas se realizaran al área operativa y 11 al área administrativa participando así todos los trabajadores de la empresa ABAL PERU

- Muestra

Dado el estudio del universo total de todos los trabajadores de la empresa nos corresponde a una muestra probabilística

2.4 Estrategia de recolección de datos

2.4.1 En la preparación

En esta etapa se acopio toda la información necesaria, empezando por la información base relacionada con fuentes secundarias y en base a ello formular el plan de investigación.

2.4.2 En la ejecución

En esta etapa se recurrirá a las dos fuentes de información, secundarias y primarias, de tal manera de conseguir toda la información prevista en los objetivos planteados y en la tabla de variables, ambos puntos se encuentran en este plan de investigación.

2.4.3 En la evaluación

En esta fase con toda la información acopiada, se tratará la misma, para luego de pasarla por un análisis en cuanto a la relevancia de la misma, se procederá a redactar el informe de la investigación realizada para presentarla para su aprobación.

2.5 Recursos necesarios

2.5.1 Humanos

Dentro de este rubro se contará con los dos bachilleres responsables del presente trabajo de investigación.

2.5.2 Materiales

Los recursos materiales que usaremos para la presente investigación serán: hojas de papel bond, filmadora , empastado, carpetas y/o folders, anillados, resaltadores, cámara fotográfica , computadora , cartucho de tinta , CD , copias , internet, USB

2.5.3 Financieros

Haciendo algunos cálculos en promedio se necesitarán cerca a los tres mil nuevos soles para la realización del presente trabajo, monto que será financiado por los responsables del presente trabajo de investigación.

Tabla 5

Recursos financieros

	DESCRIPCION	TOTAL PRESUPUESTO
Recursos Humanos	Investigadores	750.00
Recursos Materiales	Hojas de papel bond	30.00
	Filmadora	70.00

	Cámara fotográfica	70.00
	Computadora	30.00
	Cartucho de tinta	85.00
	Cd	35.00
	Copias	120.00
	Internet	70.00
	Empastado	200.00
	Carpetas, folders	25.00
	Anillados	45.00
	Resaltadores	7.00
Imprevistos	10%	188.00
Otros	Alimentación	150.00
	Transporte	200.00
Total de gastos		2075.0

Fuente: Elaboración Propia

2.6 Cronograma

Tabla 6

Cronograma de la investigación

ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	Enero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Formular el plan de tesis	■																			
Presentación del plan de tesis		■																		
Aprobación del plan de tesis					■															

Realizar las observaciones																				
Realización de entrevistas																				
Redacción del Borrador																				
Presentación del Borrador de Tesis																				
Aprobación del borrador de tesis																				
Sustentación de la Tesis																				

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO III: RESULTADOS

3.1 Breve reseña empresarial

La empresa alimentos Balanceados del Perú o como en adelante se llamará “ABAL PERU S.A.C.” inició operaciones el 16 de julio del año 2003 con su fundador y actual Gerente General el ingeniero Abraham Mejía Polanco, la empresa está dedicada a la producción de alimentos balanceados para animales de granja, el gerente de la empresa empezó las operaciones cumpliendo el gran sueño de instalar una fábrica de alimento balanceado ya que gran parte de su experiencia la desarrolló en este rubro y conocía

las debilidades de las fábricas de alimentos balanceados y las necesidades no cubiertas del mercado al cual atendía.

“ABAL PERU S.A.C.” al momento de iniciar sus operaciones lo hizo con un perfil bajo ya que la fábrica se había construido con mano de obra de la región y los equipos se construyeron en su mayoría en Arequipa, no contando con una empresa especializada en la construcción de la planta, el gerente general y un pequeño grupo de ingenieros se dedicaron a este trabajo, al momento de la puesta en marcha de las máquinas no presentaban un buen funcionamiento y no había un óptimo flujo de producción, todo esto se hizo por un tema económico ya que no se contaba con el suficiente presupuesto para contratar alguna empresa para la instalación de la planta. Sin embargo se pudo completar el proceso productivo y a medida que se percibían mejores márgenes, se fue invirtiendo en mejoras del proceso productivo.

La empresa se inició como cualquier empresa pequeña, con personal que cumplía diversas labores operativas y administrativas, muchas veces identificadas a medida que se iba presentando la necesidad y, la eficiencia del proceso productivo se encontraba en una tonelada de producto por hora. En este momento, el gerente general realizaba gran parte de las labores de control dentro del mismo proceso productivo, como en toda la organización.

Con el tiempo la empresa se fue perfeccionando en sus procesos, contratando personal idóneo para los puestos que se iban identificando, implantando sistemas administrativos que ayudan al desenvolvimiento diario de los trabajadores y abriendo áreas esenciales como: Contabilidad, Compras, Ventas, Investigación, Logística.

El año 2010, la empresa decidió ampliar su capacidad productiva debido a la demanda del mercado y pasar de una a diez toneladas de producción por hora, ingresando al mundo de los grandes competidores de fabricantes de alimentos balanceados como Purina-Nestlé y Alprosa, obligando a la empresa a perfilar su desempeño y operaciones más ordenados y estructurados.

Esta decisión dio paso a que la empresa expansivo, trazándose la meta de convertirse en la empresa líder en el mercado de alimentos balanceados aplicando sistemas óptimos, poniendo énfasis en la satisfacción de sus clientes con los productos que comercializaban, como en la preocupación por sus colaboradores, en palabras del propio Ing. Mejía, gerente general de la empresa *“para que [los colaboradores] se sientan a gusto en los diversos puestos de trabajo y sientan plena identificación con la empresa.”*

En el año 2011, la empresa tomo la decisión de importar las materias primas que utilizaba para la producción por la ventaja que obtendrían en menores costos de producción ya que la volatilidad del precio en los *commodities* a nivel mundial. Es así como la empresa en este mismo año logra consolidar mejor sus operaciones, necesitando mayor capacidad productiva, y a consecuencia, un incremento de personal para cumplir con todos los pedidos de sus clientes. Sin embargo es en ese año, donde empiezan a detectarse el desequilibrio de actividades entre algunos puestos de trabajo de la empresa. Desde entonces se ha tratado de mejorar en este aspecto continuamente.

3.2 Los alimentos balanceados en el Perú

La industria de alimentos balanceados se inicia en el Perú en el año 1934, con una producción de ensayo llevada a cabo por una empresa pionera, hasta llegar al nivel actual que supera el millón de toneladas anuales. El análisis juega un papel importante en el establecimiento y mantenimiento de la calidad de los alimentos balanceados, tanto en la industria como en el reforzamiento de las autoridades a niveles nacional e internacional.

En muchos laboratorios de análisis alimentario, la mayor parte del trabajo de rutina se refiere a métodos de análisis y al estudio de aditivos y contaminantes. Los principales componentes de interés son humedad, grasa, proteínas, cenizas, fibra y carbohidratos, aprovechables y no aprovechables. En la práctica los métodos usados pueden variar,

de acuerdo al alimento que se examina: pueden también ser empíricos. Así, las proteínas pueden calcularse a partir del nitrógeno total determinado por el método de *Kjeldahl*, usando un factor arbitrario, el cual, debido a las proporciones diferentes de los aminoácidos presentes, varía de acuerdo al alimento del que se trata. “fibra” y “cenizas” son términos analíticos. Ninguno representa un componente preciso o grupo de componentes del alimento original, pero si el mismo procedimiento estándar se aplica en cada ocasión al mismo alimento, los resultados proporcionan una adecuada base de interpretación.

En los primeros tiempos el analista de alimentos se preocupaba principalmente de la adulteración gruesa. Ahora existe una tendencia creciente para examinar los alimentos desde un punto de vista más positivo. Los alimentos procesados son producidos dentro de límites de los estándares prescritos por los fabricantes, establecidos también para cumplir con requisitos legales y con otros reconocidos como convenientes. Esto se logra mediante la estandarización del proceso, tanto como sea posible en cada una de las siguientes etapas: en la granja, la materia prima, el proceso mismo y finalmente el producto elaborado y su almacenamiento. Esto ha necesitado el desarrollo de técnicas adecuadas para el análisis y control rápidos, que pretenden reemplazar métodos subjetivos para evaluar cualidades organolépticas mediante procedimientos más objetivos. El conocimiento de los mínimos constituyentes de los alimentos ha mejorado mucho, particularmente por la aplicación de técnicas más modernas de separación, identificación y medición.

En el Perú, la industria de Alimentos Balanceados para animales de consumo humano, se inicia en el año 1934. A fines de los años cincuenta e inicios de los sesenta, se establecen las primeras plantas para la producción de Alimentos Balanceados, como son: *Nicolini (nicovita)*, *Purina*, *Compañía Molinera Santa Rosa (vitaovo)*, etc. a consecuencia de la demanda generada por un creciente número de granjas, principalmente en el departamento de Lima. Esto se realizó en forma modesta, siendo nuestro país uno de los pioneros en esta parte del continente. Como apoyo, se fundó el Comité de Alimentos Balanceados y Productos Pecuarios en 1966, el cual organizó

cursos invitando a técnicos y profesionales calificados de USA, Inglaterra, Argentina y Uruguay.

Esta nueva industria estimuló el cultivo del maíz amarillo duro, del sorgo granífero y de la alfalfa. Asimismo, el empleo de harina de pescado, pasta de algodón, melaza de caña de azúcar, harina de huesos, carbonato de calcio y otros componentes como vitaminas, micronutrientes minerales, antibióticos, etc.

En la actualidad, la fabricación de Alimentos Balanceados emplea equipos mecánicos de alta tecnología como mezcladoras de *premix*, *peletizadoras*, *dosadores volumétricos* y equipos de mezclado de alta eficiencia. También se hace uso de computadoras para los cálculos, bastante laboriosos, en la composición de mezclas.

3.3 La empresa

“ABAL PERU S.A.C.” es una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos balanceados para animales medianos de corral en la ciudad de Arequipa, abasteciendo principalmente al mercado arequipeño, es una empresa familiar que inició operaciones en 2003 y que ha ido creciendo constantemente desde el inicio de sus operaciones. Actualmente cuenta con 20 colaboradores distribuidos en diversas áreas, y sus ventas anuales superan los 12 millones de soles.



Figura 2. Logo de la empresa “ABAL PERÚ S.A.C.”

Fuente: Elaboracion Propia

Para la identificación de la empresa se empezará por definir a la organización en sí, identificando su misión y visión, estructura del organigrama e información actual con la que cuenta por cada uno de sus actividades y colaboradores, así como identificar su mapa

de procesos estratégicos, misionales y de apoyo. De esta manera se podrá dimensionar todo el esfuerzo y los cambios necesarios a aplicar para lograr el objetivo del presente trabajo.

3.4 Visión y Misión

Visión: Ser reconocidos para el 2020 como la empresa líder en el mercado nacional de producción de alimentos balanceados para animales medianos de corral, buscando la satisfacción de nuestros clientes a través de la mejora de nuestros productos.

Misión: Producir insumos de la más alta calidad a los mejores precios, ofreciendo a nuestros clientes alternativas de insumos que permitan desarrollar sus negocios mediante la adecuada alimentación de sus animales.

3.5 Información de los puestos de trabajo actualmente

Para la recolección de información inicial de la empresa “ABAL PERU S.A.C.” se realizó una visita a la planta, donde se conversó con la gerencia, donde se explicaron en líneas generales las actividades de la empresa, como también el reconocimiento de las áreas que componen la organización. En esta primera visita se identificaron ya algunas faltas como la falta de un área dedicada a la gestión de personal, que se encargue de elaborar planes de desarrollo del personal, como también llevar la información de los trabajadores de manera adecuada. Estas labores recaen dentro de la Administración, que tiene diversas funciones dentro de la organización como se evidenciaría más adelante.

En este punto se identificaron las áreas que componen la organización y los objetivos principales que tienen dentro de la empresa:

Área de Gerencia: Encargada de gestionar todos los recursos de la organización y velar por maximizar las ganancias de la empresa, además de las actividades gerenciales,

proyecta a la empresa a nuevos mercados y desarrollo de nuevos canales de comercialización.

Área de Administración: Lleva el control del cumplimiento de las diversas área de la empresa, gestionando en su mayoría los ingresos y egresos de la empresa, así como el cumplimiento de pagos de servicios y compromisos legales de la empresa. Esta área también se encuentra encargada de la gestión de personal de la empresa.

Área de Compras y Logística: Encargada de la logística de ingreso (insumos) para la producción y la logística de salida (productos terminados) para la venta a público.

Área de Caja y Tesorería: Encargada de la gestión de ingresos y gastos de la organización en su operación regular. Se encarga de programar pagos a proveedores, control de las cuentas corrientes de la empresa, registro de las facturas de nuestros proveedores en el sistema de la empresa.

Área de Ventas: El área de ventas está encargada de gestionar las ventas con los clientes, visitándolos y llevando un control de sus necesidades de productos, como sus requerimientos y necesidades de crédito con la organización.

Área de Seguridad y Calidad: Encargado de llevar controles de seguridad de los colaboradores en las labores asignadas por la empresa, así mismo asegurar el cumplimiento de procedimientos e identificando oportunidades de mejora para su implementación.

Área de Producción: Área principal de la empresa, encargada de la producción de alimento balanceado desde la planificación de insumos, hasta el embolsado del producto para su comercialización.

Área de Contabilidad: Encargada de llevar el control económico de la empresa. Elabora y prepara toda la información de la empresa para las declaraciones mensuales y anuales a SUNAT. Asimismo emite informes del desarrollo de la empresa financieramente.

Áreas de Apoyo: Las áreas de apoyo son dos:

- **Ingeniero Formulator:** Profesional en Zootécnica encargado de la elaboración de fórmulas de productos para la producción, se encarga de evaluar la calidad del producto y realizar las mejoras necesarias.
- **Asesor Legal:** Profesional en derecho encargado de salvaguardar a la empresa de contingencias legales o algún trámite judicial o notarial de la empresa o de los socios de la misma.

3.4 Mapa de procesos organizacionales

Como parte del proceso de identificación del estado actual de la empresa, se hizo un mapeo general de los procesos de la organización, donde se pudo identificar los procesos de Dirección, Cadena de Valor de Producto y los de Apoyo (ver Figura 3). De esta manera se determinaron lo siguiente:

- **Procesos de Dirección:** Gerencia General y Administración.
- **Procesos de Cadena de Valor:** Pesado y Mezclado, Pesado Puchos y Reprocesos, Peletizado, Embolsado y Emparihuelado.
- **Procesos de Apoyo:** Compras y Logística, Caja y Tesorería, Ventas, Seguridad y Calidad, Contabilidad.

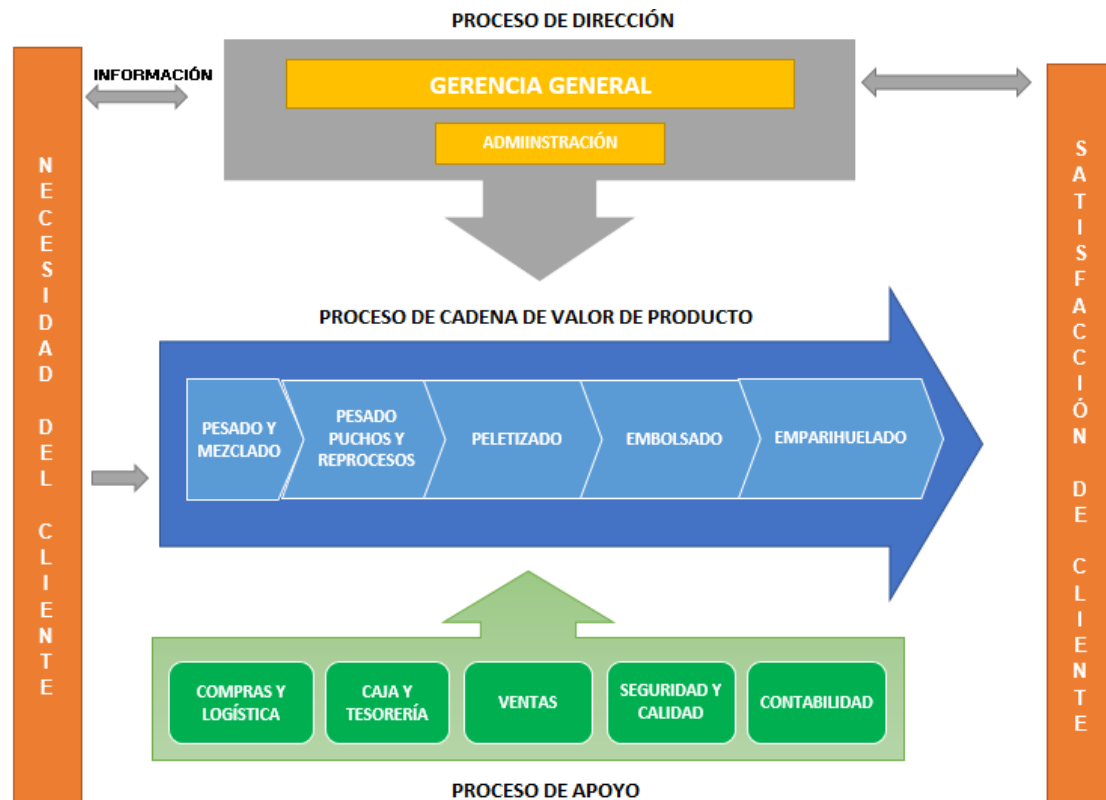


Figura 3. Mapa de Procesos de la empresa “ABAL PERU S.A.C.”

Fuente: Elaboracion Propia

3.5 Manual de organización y funciones (MOF) actual de la empresa “ABAL PERU S.A.C.”

En cuanto a la información del Manual de Organización y Funciones (MOF) de la empresa, se encontraron diversos documentos de algunos puestos de trabajo y se encontraban a cargo del Administrador y el Supervisor de Producción, donde la información actualizada a agosto del 2014 y solo se definían 11 puestos de trabajo, los cuales se listan a continuación:

- Jefe de Logística
- Jefe de Seguridad
- Jefe de Almacén
- Contador
- Cajero
- Supervisor de Producción
- Almacenero de Químicos
- Mezclador de Materia Prima
- Embolsador
- Montacarguista
- Peletizador

Con la información actual, se identificaron que aún quedan 09 puestos de trabajo por definir dentro de la empresa.

En la revisión inicial de la información entregada, se identificó que existe información por aclarar, ya que se utilizaban términos muy generales y ambiguos en algunos casos, como también se identificaron en primera instancia que la información no se encontraba completa. En la segunda etapa de identificación de problemas, se identificarán que realmente existían problemas en el levantamiento de información que se realizó inicialmente.

3.6 Gestión del recurso humano de “ABAL PERU S.A.C.”

En “ABAL PERU S.A.C.” no existe un área independiente encargada de la gestión del recurso humano de la organización, sin embargo esta actividad es realizada por el Administrador de la empresa, en conjunto con el Contador, quien apoya en el aspecto de cumplir con los pagos de ley de cada trabajador. No existen procesos definidos de la gestión del recurso humano dentro de la empresa.

No se identificó ningún proceso de evaluación de desempeño de personal, como tampoco un proceso de desarrollo de línea de carrera dentro de la organización. Los ascensos y las evaluaciones son realizadas de manera subjetiva y cubriendo las necesidades de la propia organización, es decir, que los procesos de ascenso y evaluación se activan cuando existe un evento demandante de la organización.

3.7 Identificación de oportunidades de mejora

Una vez realizado el levantamiento de información para la redacción del Manual de Organización y Funciones (MOF), en paralelo se listaron todos los problemas que se identificaron en la visita a los puestos de trabajo, para que antes de realizar la implementación del MOF, estos fueron solucionados en conjunto con la Dirección de la organización. Los problemas que se identificaron fueron los siguientes:

- El formato utilizado para la identificación del puesto de trabajo contaba con falencias, debido a que permitía la generalización de la información, sin aclarar quien realizaría la actividad y con qué frecuencia es medida esta actividad.
- Existen puestos de trabajo que no tenían claras las actividades a realizar, como también existían funciones importantes en el proceso de Cadena de Valor que no estaban siendo atendidos, como la planificación de la producción o la organización del área de almacén.
- Existe extremada carga laboral en algunos puestos como son el del Administrador, por tanto no se lograban desarrollar otros aspectos de la empresa como es la gestión de recursos humanos.
- Existe duplicidad de actividades dentro de las actividades administrativas (Contabilidad, Caja y Tesorería y Administración) para la aprobación de gastos corrientes de la empresa.
- El puesto de apoyo del Ingeniero Formulador, es un puesto crítico para la organización y cuenta con información determinante para el funcionamiento de la empresa, por lo que existía un riesgo potencial de que a la ausencia del profesional, se pierda eficiencia de producción.

- Se identificó desmotivación por parte del personal y confusión en cuanto a cómo sus funciones aportaban al desarrollo de la organización.
- El personal no estaba siendo medido en cuanto a su desempeño, por tanto no miden su actual aporte a la empresa, y tampoco buscaban realizar un mejor trabajo o buscar un mejor método para el desarrollo de sus actividades.
- Dentro del proceso de Cadena de Valor, se identificó personal que el Supervisor de Producción no se encontraba capacitado para las funciones asignadas, por tanto asumieron otras funciones que fueron quedando por realizar.
- No existían claramente la existencia de gestión de recursos humanos, por tanto la información del personal, no se encontraba actualizada, ni tampoco se sabía si alguien se está capacitando por su cuenta. No existe un responsable de la información del personal o del mismo Manual de Organización y Funciones (MOF)
- Se encontró información de conformación de comité de seguridad y diversas brigadas (brigada de primeros auxilios, brigada de contra incendios y derrames, brigadas de evacuación y rescate).

Una vez identificado todos estos problemas, se procedió a organizarlos por afinidad y a ser expuestos a la dirección de la organización, para que pueda dar una opinión acerca de los mismos, y a su vez pueda implementarse una acción de mejora para solucionarnos a corto plazo (ver Tabla 7).

Tabla 7***Plan de acción a las oportunidades de mejora identificados en “ABAL PERU S.A.C.”***

Problema Identificado	Acción de Mejora	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin
Formato de Identificación del puesto de trabajo inadecuado	Crear un formato de identificación de puesto adecuado	Nataly Cuno - Rogelio Mejía	27/04/2015	28/04/2015
Funciones de proceso de Cadena de Valor sin aclarar	Realizar un levantamiento de procesos dentro de Cadena de Valor y responsable	"ABAL PERU S.A.C."	Por definir	
Extrema carga laboral en puestos de Administrador	Asignar algunas funciones a otros puestos de trabajo capaces de realizarlo	"ABAL PERU S.A.C."	Por definir	
Duplicidad de actividades en el puesto de trabajo entre Contabilidad, Caja y Tesorería y Administración para la aprobación de gastos corrientes	Asignar responsabilidades claras para aclarar funciones de aprobación de gastos corrientes	"ABAL PERU S.A.C.", Nataly Cuno . Rogelio Mejía	29/04/2015	02/05/2015
El ingeniero formulador cuenta con información determinante para la producción	Acciones correctivas y preventivas para evitar la caída de eficiencia o pérdida de información para la producción	"ABAL PERU S.A.C."	Por definir	
Falta de evaluación de desempeño del personal para que puedan ser medidos en cuanto al cumplimiento de funciones	Elaboración de plan de evaluación del desempeño en el cumplimiento de funciones	"ABAL PERU S.A.C.", Nataly Cuno . Rogelio Mejía	11/05/2015	15/05/2015
Desmotivación y desconocimiento por parte del personal en cuanto a las funciones que realizan	Charla informativa y de motivación de personal para el desarrollo de sus labores	"ABAL PERU S.A.C.", Nataly Cuno . Rogelio Mejía	23/06/2015	24/06/2015
Supervisor de Producción no es encuentra capacitado para realizar las funciones asignadas	Proceso de evaluación del Supervisor de Producción en un periodo de 3 meses luego de implementado el MOF	"ABAL PERU S.A.C."	01/07/2015	30/09/2015
En la empresa no se percibe la gestión de recursos humanos, como el control de documentos del personal, así como el MOF	Lograr un tiempo dedicado al seguimiento y desarrollo de capacidades del personal, así como el control de documentos de los mismos	"ABAL PERU S.A.C."	06/07/2015	Constante
Conformación de comités de seguridad y diversas brigadas como puestos de trabajo	Quitar la información del Manual de Organización y Funciones (MOF) y renombrarla en documento aparte	"ABAL PERU S.A.C."	11/05/2015	15/05/2015

Fuente: Elaboracion Propia

Para las oportunidades que no se definió fecha inicio/fin o que se encontraba fuera del periodo de observación para la tesis, se dejó a cargo de la empresa para que fueran ejecutados a futuro y permitan una actualización de documentos del MOF en adelante. Para las demás oportunidades de mejora, se implementó una solución, o una respuesta:

- **Formato de Identificación de los puestos de trabajo:** Se creó un nuevo formato de identificación de puestos de trabajo, donde se actualizó la información que se registra en el mismo (ver Figura 4).

 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Nombre del Puesto:				
Área / Gerencia:				
Puesto del superior inmediato:				
B. RESUMEN DE LA POSICIÓN				
C. FORMACIÓN ACADÉMICA (Grado de formación académico para cubrir esta posición)				
Secundaria Completa <input type="checkbox"/>	Estudiante <input type="checkbox"/>	Técnico <input type="checkbox"/>	Bachiller <input type="checkbox"/>	Licenciado <input type="checkbox"/>
Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>	Doctorado <input type="checkbox"/>	Colegiado <input type="checkbox"/>	
Especialidad <input type="checkbox"/>	(Especificar especialidad: Gestión de Calidad, Gestión de Proyectos PMI)			
Carrera o especialidad requerida: Especificar la carrera profesional necesaria para ocupar la posición				
Otros conocimientos requeridos: (Especificar conocimientos que puedan ser certificados)				

Figura 4 . Encabezado de nuevo formato de Descripción de Puesto

Fuente: Elaboracion Propia

En ese nuevo formato de Descripción de Puesto de Trabajo (ver Anexo 2) de puede se agregaron los siguientes campos:

- Identificación del Puesto
- Competencias Genéricas
- Funciones Específicos con frecuencia de realización
- Experiencia Laboral más detallada
- Áreas con las que interactúa
- Especificaciones del puesto (exigencias y responsabilidades del puesto)

- **Asignar responsabilidades claras para aclarar funciones de aprobación de gastos corrientes:** Unas de las actividades que mayor tiempo demanda al Administrador es la aprobación de gastos corrientes, donde se identificaron los siguientes puntos:

Tabla 8

Funciones similares entre dos puestos de trabajo

Administrador	Supervisor de Caja y Tesorería
Aprobación de salidas de efectivo de caja chica	Realizar el informe de cuadro de caja de ingresos y egresos diarios en Excel.

Fuente: Elaboracion Propia


Para tal actividad, se implementó un monto de aprobación de salida de caja chica, de tal manera de agilizar las aprobaciones para gastos corrientes, y mantener un control constante de caja chica. Los montos que se determinaron para la aprobación son los siguientes:

- **De 0 a 50 nuevos soles:** Aprobador por el Supervisor de Caja.
- **De 51 a 2000 nuevos soles:** Aprobado por el Administrador
- **De 2001 a más:** Aprobado por el Gerente General.

Para tal caso, se implementó el siguiente formato (ver Tabla 9)

Tabla 9

Formato de Aprobación de Gastos “ABAL PERÚ S.A.C.”

		FORMATO DE APROBACIÓN DE GASTOS	
Solicitante:			
Fecha:			
Motivo:			
Descripción:			
Monto Solicitado:			
Aprobación			
<hr/> Supervisor de Caja <i>(De S/.0 a S/. 50)</i>		<hr/> Administrador <i>(De S/.51 a S/. 2000)</i>	
		<hr/> Gerente General <i>(De S/.2001 a más)</i>	

Fuente: Elaboracion Propia

Con la implementación de este formato, se pudo pasar parte de la responsabilidad del Administrador al Supervisor de Caja, viendo que era una de las actividades que ocupaba la mayor parte de su tiempo y se presentaba intempestivamente interrumpiendo las actividades del Administrador.

- **Elaboración de indicadores para la medición del desempeño en el cumplimiento de funciones:** Buscando la gestión por competencias dentro de

la organización de la empresa, se agregó un documento adicional a la definición del puesto de trabajo de cada trabajador, la cual es un formato de “Evaluación de Desempeño” (Ver Anexo 3), con el cual se logró identificar por cada trabajador los indicadores de cumplimiento de su gestión, es así como se logró implementar una entrevista de evaluación del desempeño por cada área el cual será evaluado cada 6 meses por el jefe inmediato, para que luego sea reportado al Administrador que irá evaluando el desempeño de los trabajadores y optando por acciones de mejora, según se refleje en los resultados obtenidos.

El primer rol de entrevistas de “Evaluación de Desempeño” fue programado una semana antes del lanzamiento del nuevo Manual de Organización y Funciones (MOF) de tal manera que puedan tener una base en la cual puedan evaluar el desempeño de su trabajo. Así mismo el rol de entrevistas ha sido programado para el año de la siguiente manera (ver Tabla 10).

Tabla 10***Rol de Evaluación de Desempeños de empresa “ABAL PERU S.A.C.”***

Áreas	Puesto	Evaluador	Evaluación Base	1era Evaluación	2da Evaluación
<i>Producción</i>	Operario del área de pesaje y mezcla	Supervisor de Producción	22/06/2015	14/12/2015	13/06/2016
	Operario encargado de planeamiento de producción	Supervisor de Producción	22/06/2015	14/12/2015	13/06/2016
	Operario del área de peletizaje	Supervisor de Producción	23/06/2015	15/12/2015	14/06/2016
	Operario del área de embolse (apilamiento)	Supervisor de Producción	23/06/2015	15/12/2015	14/06/2016
	Operario de apoyo de pesaje de insumos	Supervisor de Producción	24/06/2015	16/12/2015	15/06/2016
	Operario de producción de maíz	Supervisor de Producción	24/06/2015	16/12/2015	15/06/2016
	Supervisor de Producción	Administrador	25/06/2015	17/12/2015	16/06/2016
<i>Compras y Logística</i>	Auxiliar de almacén	Supervisor de Compras y Logística	22/06/2015	14/12/2015	13/06/2016
	Almacenero	Supervisor de Compras y Logística	22/06/2015	14/12/2015	13/06/2016
	Supervisor de Compras y Logística	Administrador	23/06/2015	15/12/2015	14/06/2016
<i>Contabilidad</i>	Auxiliar Contable	Contador General	22/06/2015	14/12/2015	13/06/2016
	Contador General	Administrador	23/06/2015	15/12/2015	14/06/2016
<i>Caja y Tesorería</i>	Auxiliar de Caja y Tesorería	Supervisor de Caja y Tesorería	22/06/2015	14/12/2015	13/06/2016
	Supervisor de Caja y Tesorería	Administrador	24/06/2015	16/12/2015	15/06/2016
<i>Ventas</i>	Asesor de Ventas	Administrador	26/06/2015	18/12/2015	17/06/2016
	Auxiliar de Ventas	Administrador	26/06/2015	18/12/2015	17/06/2016
<i>Seguridad y Calidad</i>	Supervisor de Seguridad y Calidad	Administrador	24/06/2015	16/12/2015	15/06/2016
<i>Administración</i>	Administrador	Gerente General	27/06/2015	19/12/2015	18/06/2016

Fuente: Elaboración Propia

- **Charla informativa y de motivación de personal para el desarrollo de sus labores:** Junto con la elaboración del Manual de Organización y Funciones (MOF) se hará el lanzamiento del sistema de gestión por competencias para la empresa, el cual se realizará de acuerdo al cumplimiento de labores y a su evaluación mediante la “Evaluación del Desempeño” por tanto será necesario explicar a los trabajadores acerca del objetivo de la organización y a su vez aclararle sus labores junto con los jefes, como parte del proceso de cambio. Para tal evento, se ha desarrollado un programa de lanzamiento de una mañana en las instalaciones de la empresa, en donde se explicará estos cambios, así mismo se buscará la integración del personal e identificación con la empresa. Dicho evento fue realizado el día sábado 4 de julio del 2015 donde se mostrarán los primeros resultados de la evaluación de desempeño como organización y donde se plasmarán las metas para la culminación del año. Así mismo explicar la misión y visión de la empresa y la nueva gestión de recursos humanos que se quiere realizar, donde también se explicarán las oportunidades que ofrece la empresa a sus trabajadores y donde también se podrán expresar algunas opiniones para la mejora (ver Tabla 11)

Tabla 11

Programa informativo y motivación de personal

PROGRAMA DE CHARLA INFORMATIVA Y MOTIVACIÓN DE PERSONAL			
<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>	<i>Actividad</i>	<i>Responsable</i>
08:30	09:00	Llegada de Personal	ninguno
09:00	09:30	Presentación del ¿Por qué de la empresa?	Gerente General - Abraham Mejía
09:30	10:00	Horizontes de crecimiento de la empresa	Gerente General - Abraham Mejía
10:00	10:30	Presentación de resultados de "Evaluación de Desempeño"	Tesista - Nataly Cuno
10:30	11:00	Presentación de MOF y Gestión por Competencias	Tesista - Nataly Cuno
11:00	11:30	Metas a cumplir y oportunidades de crecimiento en "ABAL PERU S.A.C."	Administración - Rogelio Mejía
11:30	12:00	Actividad de integración y confraternidad	Tesista - Nataly Cuno
12:00	12:15	Palabras finales y compromiso con la empresa	Administración - Rogelio Mejía

Fuente: Elaboración Propia

3.8 Actualización de organigrama de empresa

Teniendo esta información, se procedió a elaborar un organigrama, debido a que la empresa no contaba con dicho documento. La estructura organizacional de la empresa “ABAL PERU S.A.C.” se muestra a continuación (ver Figura 5).



Figura 5. Organigrama de la empresa “ABAL PERU S.A.C.”

Fuente: Elaboración Propia

3.9 Actividades identificadas por áreas

Tabla 12

Actividades del Área Gerencial

GERENCIA	
Puesto de Trabajo	Actividades que realiza
<p>GERENTE GENERAL : Representante legal y líder de la empresa, direcciona a toda la organización al crecimiento y desarrollo de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar cuentas corrientes de clientes con el auxiliar de caja • Realización de evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos • Realizar el cierre del negocio y afianzar relaciones comerciales • Investiga nuevos mercados, realizando alianzas estratégicas • Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente • Incrementar el estado de la tecnología de la organización, proporcionando dirección a la empresa, implementando productividad • Dar solución a las anomalías que suceda en la organización, atender a las quejas de los empleados y clientes • Encargarse de que se supla cualquier puesto si es necesario, atender a los clientes especiales y promover el buen desarrollo y funcionamiento de la empresa o negocio. • Establecer planes de desarrollo y consignas de trabajo, en función al conocimiento del mercado • Realizar periódicamente la verificación de procesos productivos, ampliando la cartera de productos y desarrollo de clientes

Fuente: Elaboracion Propia

Tabla 13

Actividades del Área de Administración

ADMINISTRACIÓN	
Puesto de Trabajo	Actividades que realiza
<p>ADMINISTRADOR: Revisar el correcto funcionamiento y realizar correcciones que el personal de todas las áreas desea realizar en el sistema de la empresa para seguir con sus labores diarias. Analizar y dar oportuna corrección a los problemas cotidianos que presenten todas las áreas en general, realizar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar informes sobre el avance de las ventas y temas que contengan información vital sobre los productos a Gerencia • Revisar el estado de la organización en relación al avance de la información • Revisar el seguimiento a las estrategias establecidas para el crecimiento de la empresa. • Revisar y analizar los Balances y Estados de Ganancias y Pérdidas en conjunto con el área contable

<p>entrevistas con personas que tengan algún inconveniente con temas relacionados a empresas, conversar con proveedores, analizar gastos y coordinar con las diversas áreas para la evaluación de desempeño de los colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el estado de las ventas general, ingresando al sistema y sacando el reporte de ventas general por kilos vendidos durante el mes actual con el área de ventas • Revisar la evolución de ventas de los principales clientes en el mes actual, hacer seguimiento de la cobranza de clientes y retroalimentación de la atención o del producto, como también realizar visitas a clientes. • Presentar informes a gerencia sobre el estado de la competencia, presentar informes sobre nuevos productos al mercado de alimentos balanceados a Arequipa, incidencias de productos (calidad de producto) realizando pequeñas entrevistas con principales clientes • Revisar el envío de mercadería a los diferentes clientes, revisando que sea puntualmente y que el cliente se sienta satisfecho con el servicio. • Realizar la revisión de cuentas por cobrar con clientes de tesorería, revisar tiempos de vencimiento de créditos, revisar el trabajo que se realiza entre el área de ventas y tesorería para la revisión diaria de créditos • Realizar la revisión de movimientos bancarios en los diferentes sistemas y revisar saldos de cuentas, pago de proveedores, pagos varios mediante sistemas bancarios (tele crédito, continental cash), autorizando los con sellos y firmas de documentos sellados • Revisar el estado de cuadro de inventarios de Almacenes y Compras, que pasa esta área sobre el estado de mermas, sobrantes y negativos que se generen para su posterior corrección y arreglo de documentos • Revisar esporádicamente el estado de planillas de producción, revisar cotizaciones que presente el área posterior para la compra de insumos como materias primas y químicos a utilizar • Revisar el estado de almacén de químicos, programación de producción de planta en coordinación con el área de ventas y producción. • Revisar el cumplimiento del programa de producción e informar a gerencia de las acciones correctivas • Hacer seguimiento esporádico de las máquinas en su correcto funcionamiento • Revisar el cumplimiento del plan de seguridad y calidad diseñado por la empresa • Seguimiento de los acuerdos tomados por Gerencia y regularización de documentos, reuniones de al menos dos veces por semana para la revisión de planes de seguridad y salud ocupacional, con la implementación de BPM • Coordinar la compra de EPPs para el personal que labora en la empresa, proporcionar
--	---

	<p>implementos que se requieran del área de producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisar correcciones contables que se hagan con el sistema de la empresa, Realizar balances de EE.FF, pedir al jefe de área registro de información en el sistema de empresa.
<p>INGENIERO FORMULADOR: Elaborar las raciones alimenticias para la producción de la misma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y elaborar cada fórmula para su respectivo proceso en planta la producción y enviarlas como mínimo un día de anticipación de acuerdo al programa semanal Revisar costeo de formulaciones de manera semanal Coordinar con el área de planeamiento de producción que los re -procesos sean utilizados oportuna y adecuadamente en la elaboración del productos Elaborar el informe de costo de formulaciones para toma de decisiones correctivas Realizar y transmitir protocolo de producción al área de planeamiento de producción

Fuente: Elaboracion Propia

Tabla 14

Actividades del Área de Compras y Logística

COMPRAS Y LOGÍSTICA	
Puesto de Trabajo	Actividades que realiza
<p>SUPERVISOR DE LOGÍSTICA Y ALMACENES: Encargado de la gestión logística de ingreso logística de salida, de los procesos en planta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar órdenes de compra y coordinar con proveedores los requerimientos de materia prima Realizar el seguimiento de compra con proveedores hasta la llegada del producto a las instalaciones. Realizar inventario mensual con las personas designadas por administración Analizar y presentar informes de cierre de inventarios a administración Coordinar con el auxiliar de almacén el traslado para el correcta y oportuna utilización re-procesos Coordinar y realizar el control documentario de los ingresos y salidas de insumos de almacén Realizar el control y cierre de planillas de producción en forma diaria Presentar los cierres de información, de inventarios y compras al área correspondiente. Verificar los stock de materias primas en los sistemas de la empresas y coordinar con las áreas correspondiente para su pronta reposición, manteniendo stock de seguridad
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el inventario de productos terminados y mantenerlo actualizado en el sistema

<p>AUXILIAR DE ALMACÉN: Encargado de asistir en actividades de almacén, recibiendo, revisando, los materiales que ingresan y salen de almacenes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un kardex de venta realizada y el producto terminado en almacenes, para informe al área administrativa • Recepcionar el ingreso de insumos a planta, verificando en balanza el peso de los mismos para luego dar informe al Supervisor • Apoyar a la entrega de productos terminados • Recepcionar y entregar copia remitente de la guía de traslado al área de logística para el control de la mismas • Coordinar con el supervisor de planta en caso de necesitar el apoyo de personal para la entrega de mercadería • Coordinar con caja el pago de trabajos operativos
<p>ALMACENERO: Encargado de la gestión, movilización, control de producto terminado dentro de los almacenes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el traslado de producto terminado del almacén 1 a almacén 2 • Despacho de producto terminado, verificando documentos y dando VB al final • Estibaje de producto terminado según se requiera • Coordinar con logística los documentos de traslado de producto terminado en almacenes • Realizar diariamente kardex de productos terminados • Mantener limpio y ordenado los almacenes de producto terminado

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15

Actividades del Área de Caja y Tesorería

CAJA Y TESORERÍA	
Puesto de Trabajo	Actividades que realiza
<p>SUPERVISOR DE CAJA Y TESORERÍA: Revisar y cuadrar caja diariamente en conjunto con Auxiliar de Tesorería.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el área de caja y ventas • Supervisar ingresos y egresos de caja • Revisar que la información de ventas sea la correcta • Realizar los cuadros de caja en función a comprobantes de pago y gastos. • Realizar el informe de cuadro de caja de ingresos y egresos diarios en Excel • Revisar la descarga en el sistema de las cuentas de proveedores y clientes
<p>AUXILIAR DE CAJA Y TESORERÍA: Llevar a cabo todos los pagos hacia los proveedores, servicios, clientes,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de cuentas bancarias • Realizar la descarga de movimientos diarios en cuentas de la empresa • Ingresar al sistema los ingresos y egresos de cuentas bancarias • Confirmar de acuerdo a la hoja de trabajo de ventas, los egresos al área contable

<p>trabajadores y mantener actualizada la información en el sistema de todos los reportes de caja</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la provisión con contabilidad de pagos de caja chica que realice ventas para ingresarlo al sistema, como el envío de facturas a provisionar • Verificar depósitos de clientes en las cuentas bancarias en coordinación con área de ventas • Realizar la emisión de comprobantes (recibos de caja) y adjuntar a documentos administrativos (facturas) • Realizar cuadro de caja interno que se realiza en Excel diariamente para ser revisado por el supervisor de caja y tesorería • Presentar informes mensuales cuentas por cobrar , cuentas por pagar, caja central, conciliados de bancos • Revisar cuentas por cobrar por cliente y realizar seguimiento de deudas con vendedores (2 veces a la semana) • Coordinar con logística (martes) las cuentas por pagar • Realizar el cronograma de pagos de préstamos (letras, cobranzas, etc.) proveedores y servicios de la empresa; dar cumplimiento en forma obligatoria • Presentar reportes de caja cerrados y cuadrados dos días después de fin de mes al área contable • Realizar el bloqueo de pedidos de clientes con 25 días de morosidad con VB del administrador
---	---

Fuente: Elaboracion Propia

Tabla 16

Actividades del Área de Ventas

VENTAS	
Puesto de Trabajo	Actividades que realiza
<p>AUXILIAR DE VENTAS: Realizar las labores de ventas según los objetivos asignados por la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar kardex de almacén con todos los producto en stock • Coordinar con vendedores los pedidos realizados en la zona, así como el envío de productos (pedregal) • Revisar pendientes de envío de mercadería de clientes y coordinar con transportista su envío • Registrar los comprobantes de pago (boleta o factura)

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar cada fin de mes tonelaje alcanzado por cliente para fijación de precio del siguiente mes • Coordinar la cobranza de créditos de los clientes para envío de nuevos pedidos • Coordinar con contabilidad aprovisionamiento de documentos de compra • Realizar requerimiento de producto terminado para ventas • Controlar pendientes de entrega de producto terminado • Tomar pedidos de clientes vía telefónica o en oficina de ventas • Realizar el cuadro de ventas • Realizar cuadro de ventas y revisarlo en conjunto por el Supervisor de Caja. • Realizar pagos de comprobantes de compra en caja chica y registro en el cuadro diario
--	---

Fuente: Elaboracion Propia

Tabla 17

Actividades de Seguridad y Calidad

SEGURIDAD Y CALIDAD	
Puesto de Trabajo	Actividades que realiza
<p>SUPERVISOR DE SEGURIDAD Y CALIDAD: Vigilar y asegurar el cumplimiento de la normatividad vigente de seguridad. Vigilar el correcto proceso de elaboración de producto, asegurando que cumplan con las especificaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de EPPS según cronograma • Realizar y mantener actualizados formatos de BPM (buenas prácticas de manufactura) • Llevar a cabo las charlas de seguridad, capacitando a todos los colaboradores y elaborando registros del mismo • Revisar la higiene y el uso de uniformes de los colaboradores de producción y el orden y limpieza de los ambientes de planta • Hacer ejercer todos los requerimientos de la ley de salud y seguridad y trabajo, mantener todos los formatos actualizados • Verificar que se lleve a cabo el cronograma de control de las plagas, con respecto a contratación de terceros

Fuente: Elaboracion Propia

Tabla 18

Actividades del Área de Producción

PRODUCCIÓN	
Puesto de Trabajo	Actividades que realiza
<p>SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN: Encargado de la gestión de la producción y control de procesos productivos para el cumplimiento del plan de producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Hacer cumplir el programa de producción semanal Coordinar con el área de seguridad y calidad el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad Revisar y coordinar el cumplimiento del plan de mantenimiento de maquinarias Solicitar a logística la oportuna entrega de los insumos requeridos para la producción Apoyar y cubrir cualquier necesidad de la línea productiva Velar por la optimización de recursos en todos los procesos de producción Generar y presentar los reportes e indicadores requeridos por gerencia Revisar que la materia prima se encuentren en condiciones óptimas para la producción Mantener orden y limpieza en toda la planta Realizar supervisión al área de caldero
<p>OPERARIO DEL AREA DE PESAJE Y MEZCLA: Realizar el pesaje de insumos, control de niveles de tolvas y posteriormente realizar el mezclado y pesaje eficiente de los insumos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Verificar la plantilla de producción a utilizar de acuerdo al plan de producción. Verificar la existencia de insumos para la producción del día Verificar el correcto pesaje de insumos de acuerdo a plantilla de producción y verificar la correcta posición del selector de silos. Control el correcto tiempo de mezclado de insumos Realizar la limpieza de la balanza y mezclador después de cada proceso de pesaje, según el protocolo de producción Realizar el descargo de insumos en kardex de sistema Presentar los informes requeridos por el supervisor de producción Mantener orden y limpieza del área
<p>ENCARGADO DE PLANEAMIENTO DE PRODUCCIÓN: Realizar el planeamiento de producción semanal, coordinando con las áreas respectivas para el óptimo desarrollo de este.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Verificar la formula a utilizar para la producción del día, coordinando con el Ingeniero Formulator Verificar con el área de almacenes la existencia de insumos para la impresión planilla de producción del día Realizar el planeamiento de producción semanal (sábados) en conjunto con el área de ventas y producción Entregar la plantilla de producción del siguiente día al culminar el turno, al supervisor de producción (incluyendo la producción de turnos adicionales, si los hubiere) Realizar el correcto pesado de la mezcla químicas(plantilla producción) y entregarlo al área correspondiente Realizar el kardex diario de insumos químicos y presentarlo al área de almacenes a fin de mes

	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir capacitación sobre el uso, cuidado y manipuleo del uso de químicos en producción • Realizar y entregar el control de etiquetas para área de embolse • Mantener el orden y limpieza del área
<p>OPERARIO DEL ÁREA DE PELETIZAJE: Controlar el mantenimiento, correcto uso de la máquina peletizadora en producción. Controlar el correcto uso de caldero</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poner en marcha la máquina de peletizado siguiendo los procedimientos establecidos para su correcto funcionamiento • Revisar el correcto funcionamiento del caldero según los requerimientos establecidos de la empresa • Controlar la temperatura y cantidad de vapor inyectado en la mezcla • Controlar que el proceso de enfriamiento se realice de acuerdo a los procesos establecidos en la empresa • Realizar el mantenimiento y limpieza de la máquina peletizadora después de cada producción realizada • Realizar la limpieza del enfriador, elevadores, zaranda y tolvas para evitar contaminación cruzada de productos diferentes • Controlar que el distribuidor de tolvas se encuentre en su lugar para el traslado de producto terminado a tolvas de embolse • Cumplir con la programación establecida • Mantener limpio y ordenado el área respectiva
<p>OPERARIO DEL AREA DE EMBOLSE: Realizar el embolsado y etiquetado de la producción elaborada en planta de acuerdo al planeamiento de producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el requerimiento de las etiquetas utilizadas en el área de embolse para el uso respectivo • Realizar el embolsado de productos terminados, verificando el correcto peso e identificación del producto • Realizar el cosido de bolsa • Realizar el apilamiento de sacos de acuerdo a los procedimientos de la empresa • Mantener el orden y limpieza
<p>OPERARIO DEL AREA EMBOLSE (APILAMIENTO): Realizar el apilamiento y emparihuelado de los productos de planta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el apilamiento y emparihuelado de los productos de planta. • Mantener orden y limpieza del área
<p>OPERARIO DE APOYO DE PESAJE DE INSUMOS: Realizar el apoyo de pesaje de insumos de acuerdo al planeamiento de producción. Según se necesite realizar apoyo en otras áreas de producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el apoyo de pesaje en el área de pesaje y mezcla de insumos • Realizar el apoyo a las diferentes área de producción según se requiera • Mantener orden y limpieza del área
<p>OPERARIO DE PRODUCCIÓN DE MAÍZ: Encargado del correcto funcionamiento de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar correcto funcionamiento de las máquinas de producción de maíz • Realizar el embolsado del producto terminado según requerimiento de ventas • Realizar el correcto apilamiento y distribución de producto terminado

<p>máquina de producción de maíz, y realizar embolsado según corresponda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inventarios diarios de stock de producto terminado y entregar informe a área correspondiente • Mantener orden y limpieza en el área • Apoyar en el área despacho de acuerdo a requerimiento
--	--

Fuente: Elaboracion Propia

Tabla 19

Actividades del Área de Contabilidad

<p style="text-align: center;">CONTABILIDAD</p>	
<p style="text-align: center;">Puesto de Trabajo</p>	<p style="text-align: center;">Actividades que realiza</p>
<p>CONTADOR GENERAL: Encargado de la gestión contable y financiera de la empresa, su objetivo es la obtención de consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización mensualmente. Establece y coordina la ejecución de políticas relacionadas con el área contable, asegurando que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y políticas específicas de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de boletas de pago, contratos de trabajos • Realizar una pre-declaración AFP net para los aportes de los trabajadores • Llenar el PDT para la emisión de boletas, enviar a caja para la liquidación de boletas • Realizar declaraciones de obligaciones de pago a trabajadores (AFP, Contratos, CTS, Seguro Vida ley, Senati) • Realizar los PDT de planillas, recibos por honorarios, IGV, percepciones • Presentar la declaración de ITAN (mayo) • Realizar la declaración anual, precios de transferencia (Octubre), Libro diario de análisis de cuentas • Emitir estados financieros, enviar libros electrónicos a SUNAT en revisión de provisiones • Realizar liquidaciones a trabajadores, encuestas del Ministerio de Trabajo, INEI, SBS • Llenar formularios de bancos, MINTRA, INEI, SUNAT, SBS
<p>AUXILIAR CONTABLE: Apoyar en las labores de contabilidad asignadas por el Contador General</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Provisionar facturas y boletas de compras • Provisionar facturas y boletas de mercaderías • Provisionar facturas y boletas de logística • Provisionar facturas y boletas de caja • Realizar apoyo al contador General con contrato de los trabajadores • Realizar asientos contables y pagos de bancos • Consulta de impuestos a SUNAT • Archivar todos los egresos a caja

Fuente: Elaboracion Propia

3.10 Elaboración e implementación del manual de organización y funciones

El Manual de Organización y Funciones (MOF) basado en competencias fue elaborado con la información recabada de cada uno de los trabajadores y las áreas involucradas, a su vez fue revisado por el Administrador y finalmente aprobado por el Gerente General de “ABAL PERU S.A.C.” el documento entró en vigencia el lunes de 06 julio del presente año y fue presentado mediante un reunión, donde también se explicaron los cambios que se realizaron en la empresa para poder mantener una gestión efectiva del recurso humano de la organización. El Manual de Organización y Funciones (MOF) Basado en Competencias puede ser consultado en el Anexo 1 del presente documento.

La implementación del MOF estuvo a cargo de cada uno de los jefes directos de los colaboradores de la empresa, y en adelante se transmitió un sentir de mejora continua dentro de la organización.

3.10 Proceso de gestión de recursos humanos basado en la gestión por competencias

Se definieron tres procesos dentro de la gestión de recursos humanos de la empresa, para dejar en claro los lineamientos para la correcta gestión por competencias del personal.

3.10.1 Proceso de contratación

El proceso de contratación de personal está a cargo del área de Administración, sin embargo cada jefatura o encargado de área tiene acceso a solicitar el inicio del proceso de contratación para un determinado puesto identificando como vacante. El proceso a seguir se muestra a continuación (ver Figura 6)

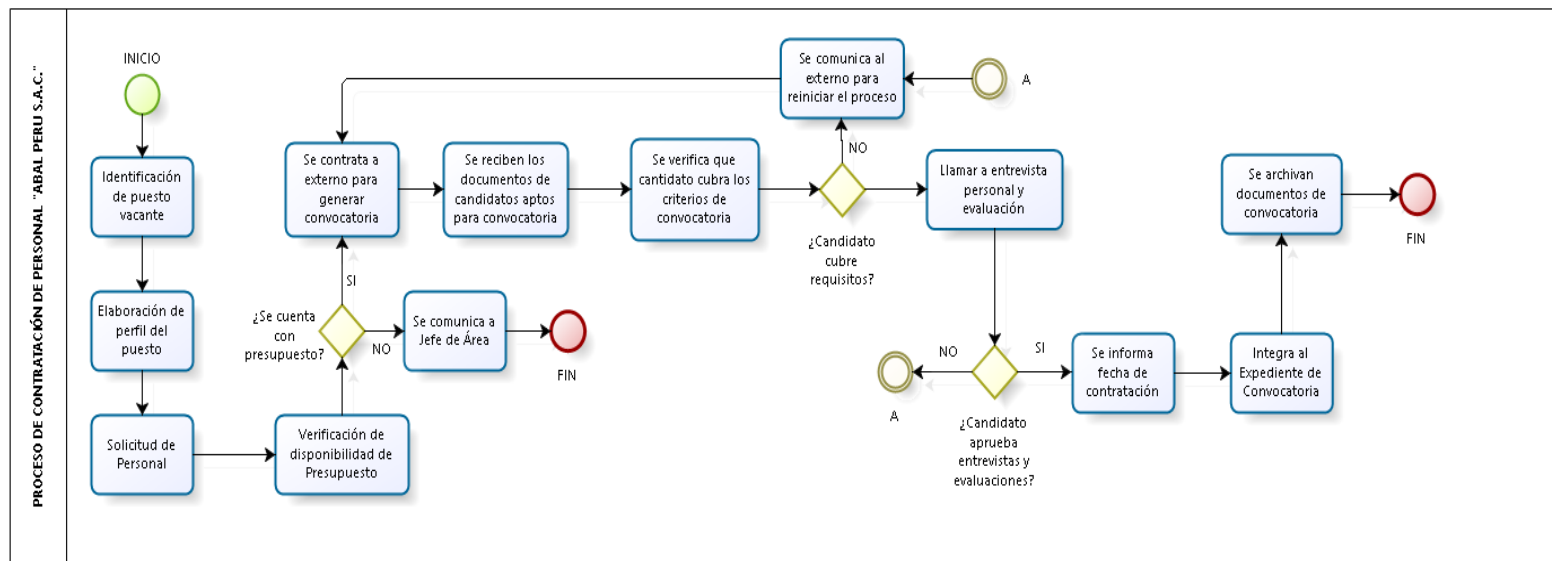
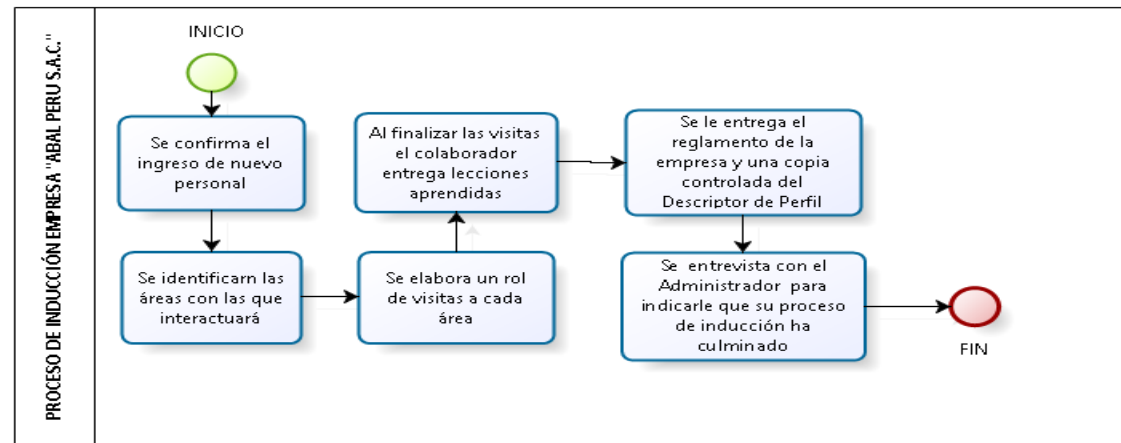


Figura 6. Proceso de Contratación de personal “ABAL PERÚ S.A.C.”

Fuente: Elaboracion Propia

3.10.2 Proceso de inducción

El proceso de inducción es controlado en su cumplimiento por el área de Administración, sin embargo el responsable directo de su desarrollo es el área que acoge al nuevo personal, el proceso de inducción debe ser apoyado por la documentación del Perfil del Puesto de Trabajo que vaya a desempeñar el nuevo colaborador que se incorpora a la empresa.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 7. Proceso de Inducción de personal nuevo "ABAL PERU S.A.C."

Fuente: Elaboracion Propia

3.10.3 Proceso de evaluación de desempeño

El proceso de evaluación de desempeño, ha sido establecido en una evaluación que se realizará cada 6 meses, en los cuales se evaluarán todas las competencias generales del trabajador, así como el cumplimiento de sus indicadores de medición por las actividades que realizar. El proceso se realiza de la siguiente manera:

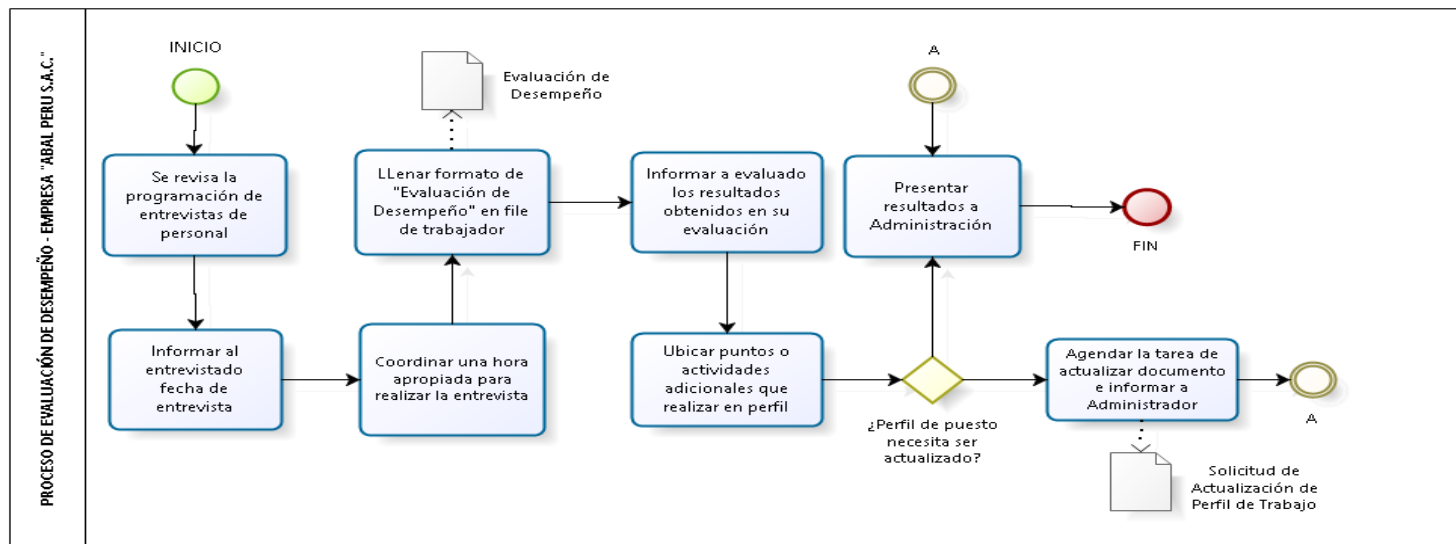



Figura 8. Proceso de Evaluación de Desempeño de "ABAL PERU S.A.C."

Fuente: Elaboración Propia

La evaluación de desempeño es uno de los procesos más importantes en la gestión por competencias, es la forma de medición que ayuda a la retroalimentación del personal de la empresa. En tal sentido se ha implementado un formato de “Evaluación de Desempeño” (ver Anexo 2) el cual permite evaluar las diversas funciones que realiza el colaborador en la empresa.



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EVALUADO _____ NOMBRE DEL EVALUADOR _____
 PUESTO _____ RELACIÓN CON EL EVALUADO _____
 ÁREA/SERVICIO _____ AÑO _____
 GERENCIA _____

COMPETENCIAS GENERICAS	ACCIONES A MEDIR	Grado A (100%) Excede	Grado B (75%) Cumple en alto grado	Grado C (50%) Cumple en mediano grado	Grado D (25%) Cumple en bajo grado	Grado E (0%) No cumple

Figura 9. Encabezado de Formato de Evaluación de Desempeño – Empresa “ABAL PERU S.A.C.”

Fuente: Elaboracion Propia

Las competencias genéricas por la cuales se medirá a todo el personal son las siguientes:

- **Interés por el Cliente:** Se esfuerza por cumplir y superar las expectativas y satisfacer las necesidades del cliente externo e interno. Habla y toma decisiones pensando en los clientes.
- **Orientación a la acción obteniendo resultados:** Le gusta trabajar intensamente, enfrenta los desafíos con mucha energía. Se mantiene concentrado en los objetivos a alcanzar, logra buenos resultados de sí mismo y de los demás.

- **Establecimiento de Prioridades:** Ocupa su tiempo y el de los demás en lo que es realmente importante. Detecta rápidamente los asuntos cruciales. Intuye rápidamente lo que ayudará o impedirá a conseguir un objetivo. Establece prioridades
- **Trabajo en Equipo:** Sabe inculcar buen ánimo y espíritu de equipo. Comparte los logros y triunfos. Define el éxito como producto del trabajo de todo el equipo. Promueve el dialogo franco.

La escala de medición de cada uno de ellos se realizará de la siguiente manera:

Tabla 20

Escala de calificación de Competencias

Grado A (100%)	Grado B (75%)	Grado C (50%)	Grado D (25%)	Grado E (0%)
Excede	Cumple en el alto grado	Cumple en mediano grado	Cumple en bajo grado	No cumple

Fuente: Elaboracion Propia

3.10.4 Propuesta de desarrollo de programa de capacitaciones

En conjunto con las entrevistas, se pudo detectar que existen, como en todas las empresas, necesidades de desarrollar nuevas habilidades por parte de los colaboradores de la empresa. Para tal fin se propone el desarrollo de un programa de capacitaciones, que sea identificado en le evaluación de desempeño de cada trabajador, para que luego sea agrupado y gestionado desde el área de Administración. Las primeras capacitaciones podrían estar enfocadas el desarrollo de herramientas en el trabajo como el uso de herramientas informáticas y trabajo en equipo. Para este fin se propone un formato sencillo donde puedan ser registrados los cursos o talleres de capacitación para el personal:

Tabla 21

Encabezado de Formato de Programa de Capacitaciones.

Tema	Duración	Lugar	Fecha	Organizado por	Participantes

Fuente: Elaboracion Propia

3.10.5 Propuesta de desarrollo de programa de incentivos y promociones

En el proceso de evaluación de desempeño y búsqueda de la mejora en el trabajo, es muy probable que se logre beneficios para la empresa, los cuales también deben repercutir en el bienestar de los colaboradores. Por tanto es importante desarrollar un programa de incentivos que ayude a alentar al crecimiento profesional del colaborador. Para tal fin se propone que primeramente, sea destinado un monto del margen de las ganancias de la empresa, para premiar al personal o área con mejores rendimientos en las evaluaciones de desempeño. Podrían realizarse algún premio como Bonos de tarjetas pre-pagadas para comprar en centros comerciales (ver Figura 7) , o permitir el descanso de un medio turno, permitiendo visitar a sus familias el día que se les otorgue, o la beca parcial o total, para un curso libre de cocina, o inscripción al gimnasio para que desarrolle otras habilidades fuera del trabajo.



Figura 10. Tarjetas Pre-pagadas para compras en centros comerciales

Fuente: Elaboracion Propia

3.11 Evaluación cualitativa

El impacto cualitativo de la aplicación del Manual de Organización y Funciones (MOF) basado en la gestión por competencias en la empresa “ABAL PERU S.A.C”, es medido a través de la opinión de los colaboradores mediante una Encuesta de Satisfacción Laboral.

Los resultados de la encuesta reflejan una gran satisfacción por parte de todos los colaboradores, a su vez que se sienten más motivados en lograr que la empresa crezca debido a que ahora identifican nuevas oportunidades que podrían presentarse en el momento que la organización crezca. Por otro lado, la cercanía que se ha realizado por parte de la dirección de la empresa, a sus trabajadores, ha ayudado a sentir el respaldo en sus labores, por lo que ahora se sienten con mayor seguridad en las labores de su trabajo.

Para medir el impacto cualitativo en la implementación del Manual de Organización y Funciones basado en la Gestión por Competencias (*MOF por competencias*) se elaboró una encuesta incógnita (ver Tabla 9) para evaluar la satisfacción del personal de manera integral con respecto a su estadía en la empresa y fue repartida a los colaboradores para que sean llenadas.

Tabla22. Encuesta de Satisfacción Laboral “ABAL PERÚ S.A.C.”

Encuesta de Satisfacción Laboral “ABAL PERÚ S.A.C.”					
Por favor apoyemos y tome 4 a 5 minutos de su tiempo para responder a la siguiente encuesta. Diga cómo está usted de satisfecho con cada una de estas características en su trabajo:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Muy insatisfecho. 2. Insatisfecho 3. No estoy seguro. 4. Satisfecho 5. Muy Satisfecho 					
Condiciones Físicas de Trabajo	1	2	3	4	5
Libertad de escoger su propio método de trabajo	1	2	3	4	5
Colegas de trabajo	1	2	3	4	5
Reconocimientos por el buen trabajo	1	2	3	4	5
Su jefe inmediato	1	2	3	4	5
Dinero que le pagan	1	2	3	4	5
Oportunidad para emplear capacidades	1	2	3	4	5
Trato entre la dirección y sus trabajadores	1	2	3	4	5
Oportunidades de promoción	1	2	3	4	5
Forma de dirección con la empresa	1	2	3	4	5
Horas de trabajo	1	2	3	4	5
Seguridad del puesto de trabajo	1	2	3	4	5
Considerando todo					
¿Cómo se encuentra en su trabajo en general?	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración Propia

Se evaluaron a 15 colaboradores de turno en la empresa, el día 16 de julio del 2015. Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

1. Condiciones Físicas de Trabajo

Tabla 23

Resultados – Condiciones Físicas de Trabajo

Condiciones Físicas de Trabajo		
Atributos	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	4	26.7%
No estoy seguro	2	13.3%
Satisfecho	9	60%
Muy satisfecho	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral “ABAL PERÚ S.A.C.”

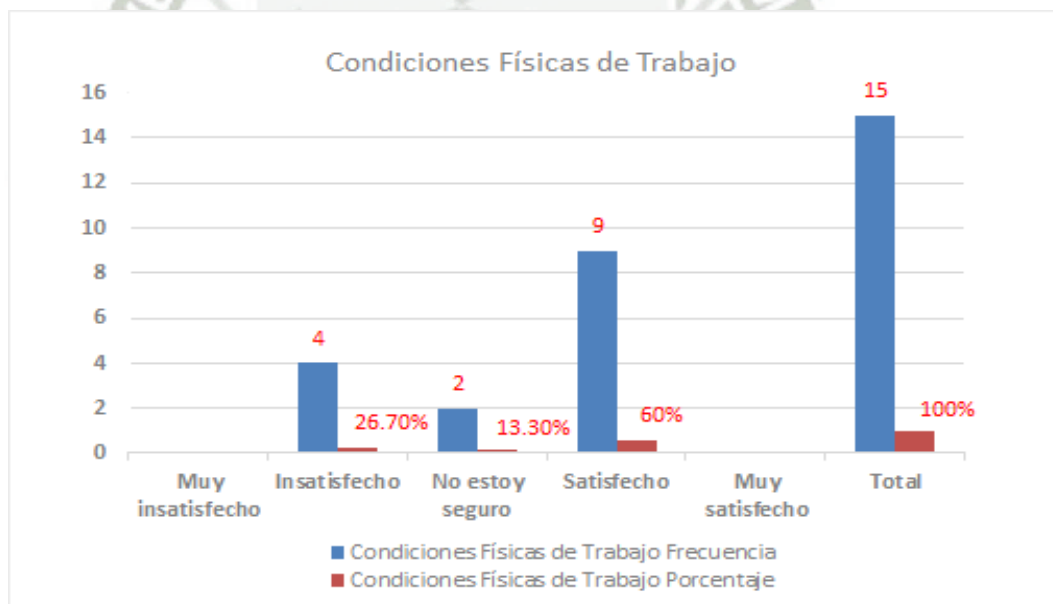


Figura 11. Resultados de la 1ra Pregunta – Condiciones físicas de trabajo

Fuente: Elaboración Propia

El 60% de los trabajadores encuestados se encuentra satisfecho con las condiciones de trabajo establecidas por la empresa, sin embargo el otro 40% se encuentra entre Insatisfecho (26.7%) y Sin Opinión (13.3%).

Los colaboradores de la empresa se sienten conformes con las condiciones físicas del trabajo como indica el resultado ya que en la empresa se encuentra en mejora continua de varios aspectos, tanto para el personal operativo y personal administrativo; son aspectos fundamentales para que el empleado pueda desarrollar su labor de manera mas confortable sin poner en riesgo su integridad.

Se observo que la empresa esta renovando el material mobiliario para todo el personal administrativo. En el area operativa se observo la implementacion de estandares del uso correcto de EPP's, señalitacas de uso de EPP's dentro del área operativa. A su vez se dan charlas de seguridad las cuales sirven para la concientizacion del empleado a realizar acciones seguras dentro de la organización.

Por otro lado la empresa necesita ser mas incisiva con la concientizacion del empleado a realizar acciones seguras, logrando asi que el empleado adopte buenas practicas al momento de realizar su trabajo. Asi ese 40% que se encuentra entre insastifecho y sin opinión, puede sentirse seguro con respecto a las condiciones físicas de trabajo que le ofrece la empresa.

Es importante la retroalimentación que puede dar el empleado a la empresa, asi la empresa siga promoviendo condiciones físicas de trabajo seguras , y a su vez la empresa pueda optimizar de las condiciones de trabajo.

2. Libertad de Escoger su propio método de trabajo

Tabla 24

Resultados – Libertad de escoger su propio método de trabajo

Libertad de Escoger su propio método de trabajo		
Atributos	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	6	40%
No estoy seguro	2	13.3%
Satisfecho	7	46.7%
Muy satisfecho	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral “ABAL PERÚ S.A.C.”

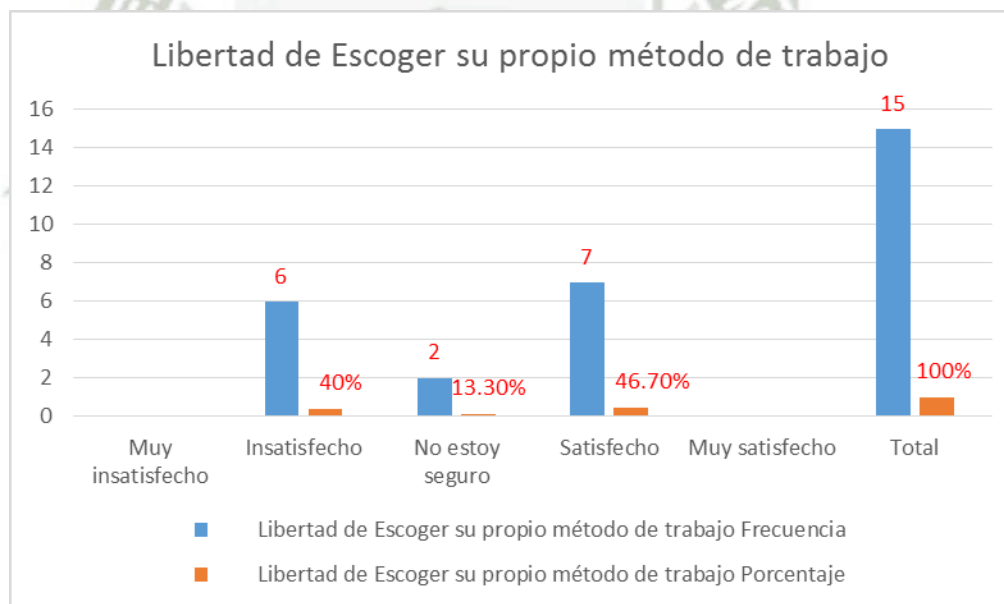


Figura 12. Resultados de la 2da Pregunta – Libertad de escoger su propio método de trabajo

Fuente: Elaboracion Propia

Los resultados son repartidos. El 46.7% de los trabajadores encuestados se encuentra satisfecho con la libertad de escoger su propio método de trabajo en la empresa, sin embargo el otro 53.3% se encuentra entre Insatisfecho (40%) y Sin Opinión (13.3%).

Se puede observar que el 46.7% respondió estar satisfecho con dejar abierta la posibilidad que puedan realizar sus labores diarias con los métodos que han aprendido cada uno a lo largo de su carrera profesional, lo cual le permite a la empresa seguir enriqueciéndose de experiencias ajenas, las cuales contribuyen en muchos casos a lograr objetivos trazados.

La empresa se encuentra conciente que este sistema de trabajo es gran ayuda para el constante crecimiento; el área gerencial de la empresa también tiene claro que debe utilizar estos esfuerzos y nuevas ideas del personal para canalizarlos en una visión y misión de la empresa las cuales regiran para que la empresa consiga los objetivos y metas que se han trazado.

Por otro lado el área gerencial de la empresa debe buscar que el otro 53.3% de los colaboradores que se encuentran entre insatisfechos y sin opinión con este método puedan cambiar de opinión y unirse a los que si están satisfechos, tratando con ellos cual podría ser la causa de la no conformidad y tratando la situación hasta conseguir un resultado positivo.

Debemos tener en cuenta que muchas veces este índice de insatisfacción suele suceder porque los métodos de trabajo pueden ser inseguros para el trabajador, por lo que se debería concientizar al trabajador que no siempre el método más rápido o más cómodo sería el más seguro para su integridad y la de sus compañeros.

3. Colegas de trabajo.

Tabla 25

Resultados – Colegas de Trabajo

Colegas de trabajo		
Atributos	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	4	26.7%
No estoy seguro	2	13.3%
Satisfecho	8	53.3%
Muy satisfecho	1	6.7%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral “ABAL PERÚ S.A.C.”

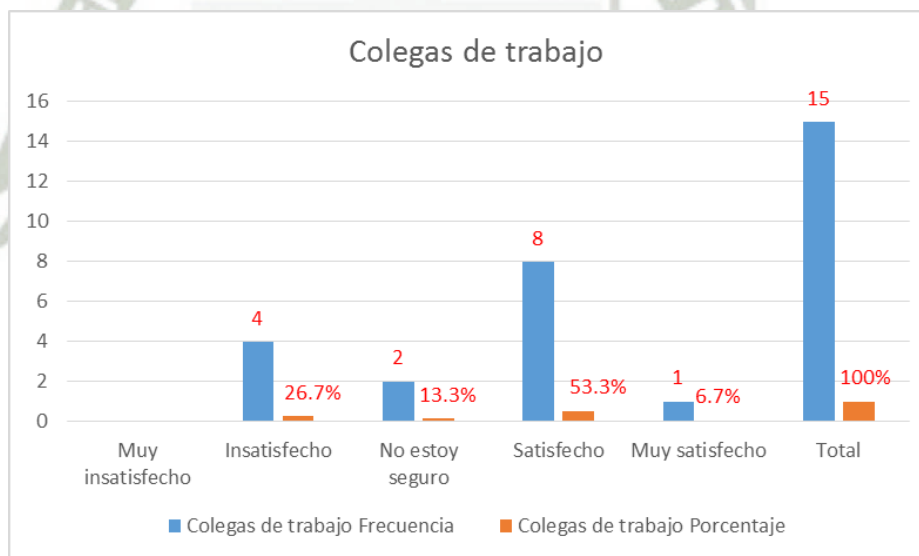


Figura 13. Resultados de la 3ra Pregunta – Colegas de Trabajo

Fuente: Elaboracion Propia

El resultado es positivo en cuanto a los colegas de trabajo. El 53.3% se encuentra satisfecho y el 6.7% muy satisfecho. Sin embargo existe un 26.7% insatisfecho con sus colegas de trabajo y un 13.3% que no se encuentra seguro de emitir opinión.

En esta pregunta indica que la mayoría del personal se encuentra satisfecho ya que se pudo observar que existe una buena comunicación entre ellos, ya que el grupo laboral son en su mayoría un grupo de trabajo joven, lo cual por una parte podría ayudar a que la implementación del MOF en la empresa sea satisfactoria ya que se vuelve una organización bastante ágil y abierta al cambio para poder desarrollar el proyecto.

Por otro parte se observó que el personal que tiene más años en la empresa es el que no se siente a gusto con la nueva generación de empleados, la cual pudo traducirse en el porcentaje que resultó insatisfecho en esta pregunta, las brechas generacionales y técnicas a la hora de trabajar pueden desatar el conflicto entre compañeros, cada integrante se encuentra frente a una oportunidad única de aprendizaje laboral; con la posibilidad de sacar el máximo provecho a esas diferencias para crecer profesionalmente, es fundamental reconciliar los métodos laborales entre generaciones y aprovechar las fortalezas y experiencia de cada una para seguir construyendo espacios de trabajo más productivos, competentes y fuertes a la vez que felices, donde se promueva la pasión y se aprovechen las capacidades de cada trabajador.

Por lo que consideramos que la mejor decisión que podría tomar el área gerencial para poder unir la sabiduría del personal antiguo con la agilidad del personal nuevo es integrar el grupo con dinámicas de coaching.

4. Reconocimiento por el buen trabajo.

Tabla 26

Reconocimiento por el buen trabajo

Reconocimiento por el buen trabajo		
Atributos	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	7	46.7%
No estoy seguro	8	53.3%
Satisfecho	0	0%
Muy satisfecho	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral "ABAL PERÚ S.A.C."

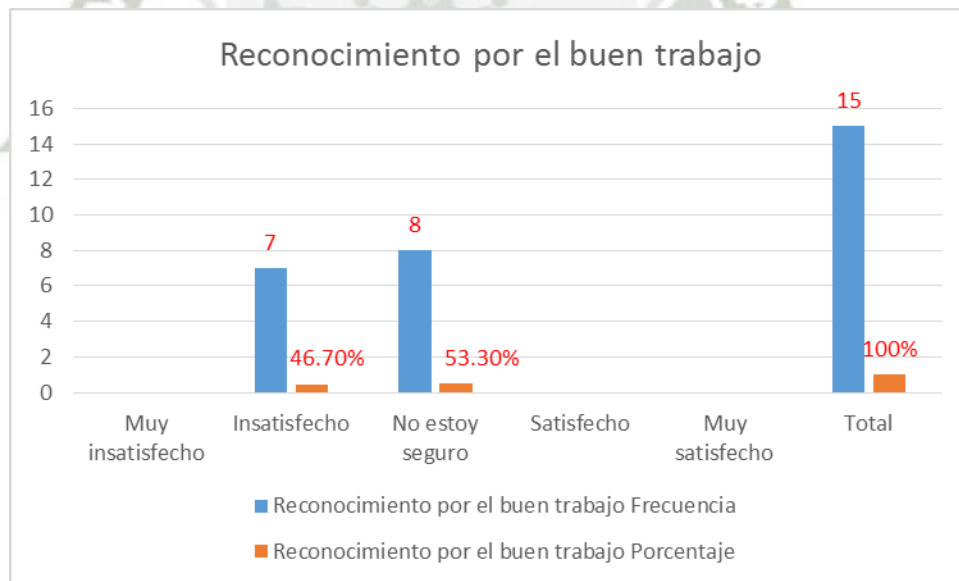


Figura 14. Resultados de la 4ta Pregunta – Reconocimiento por el buen trabajo

Fuente: Elaboracion Propia

En este punto de la encuesta el resultado es negativo. El 46.7% indica insatisfacción por parte de la empresa en el reconocimiento por el buen trabajo. Mientras que el 53.3% no se encuentra seguro de emitir opinión.

En esta pregunta sobre el reconocimiento por el buen trabajo podemos observar que el personal se encuentra insatisfecho, por lo cual es algo que al área gerencial debería preocuparle ya que esto puede impactar desde la motivación del personal hasta en el rendimiento laboral, este es un importante indicador en el desempeño del trabajador dentro de la empresa.

Este indicador debe de mejorar con la implementación del presente trabajo de tesis ya que apoyara al área gerencial; en lo que respecta a orden, eficiencia en el trabajo, rendimiento laboral de cada uno de los colaboradores, segundo servira para que los trabajadores al momento de ser evaluados se comprometan con la empresa y viceversa;

Estos resultados podrian ser utilizados tanto como para mejoras dentro de la empresa, como para el reconocimiento de los esfuerzos del personal; tiene el efecto de retroalimentar a toda la organizacion, produciendo el efecto de bola de nieve: crecerá gradual y escalonadamente, en la misma medida que los directivos van haciendo realidad los reconocimientos: justos, apropiados y oportunos; y asi se puedan implementar practicas como pago de bonos por buen desempeño laboral, vales de consumo en tiendas o diplomas para que estos puedan utilizarlos e implementar su curriculum para futuros puestos de trabajo. El ambiente de la empresa donde hay reconocimiento apropiado y oportuno: es más agradable y más constructivo, se vuelve tema de conversación, y genera sentimientos de bienestar personal y satisfacción laboral.

Es un trabajo que el área gerencial debe de empezar de inmediato con el cambio; ya que esto sera de gran ayuda para la implementación del MOF.

5. Su jefe inmediato

Tabla 27

Resultados – Su jefe inmediato

Su jefe inmediato		
Atributos	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	8	53.3%
No estoy seguro	5	33.3%
Satisfecho	2	13.3%
Muy satisfecho	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral “ABAL PERÚ S.A.C.”

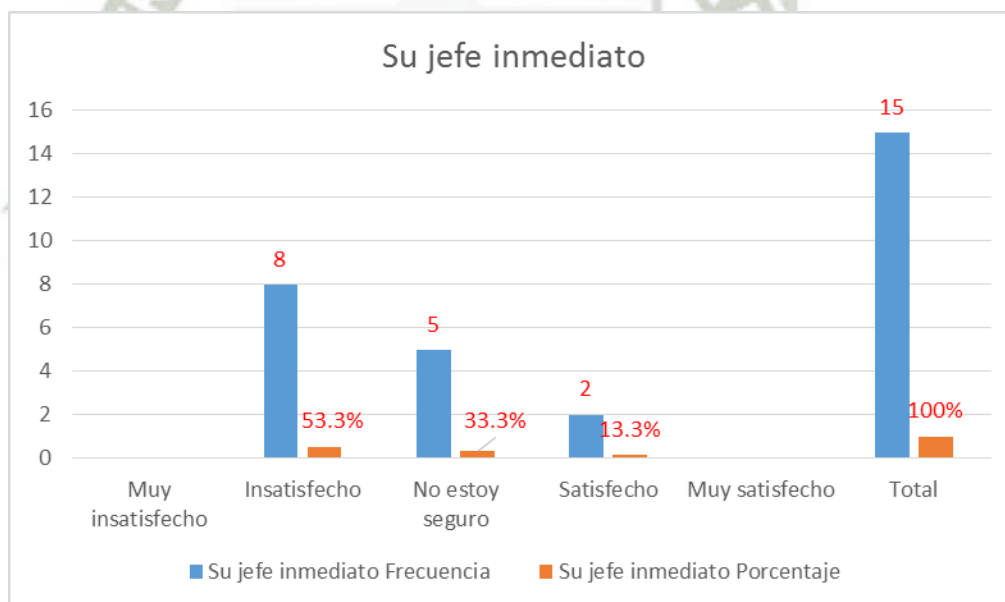


Figura 15. Resultados de la 5ta Pregunta – Su jefe inmediato

Fuente: Elaboracion Propia

Con respecto a su jefe inmediato, el resultado es negativo. El 53.3% indica insatisfacción, tan solo el 13.3% se encuentra satisfecho. El 33.3% no se encuentra seguro de emitir omitir opinión al respecto.

En esta pregunta de la encuesta sobre el jefe inmediato indica que el personal está insatisfecho en su mayoría, que afecta al compromiso del trabajador con la empresa. Una de las causas se debe a que hay cierto desorden en la empresa, por lo cual el personal no sabe realmente a quien debe de reportar, generando un desorden en la empresa; este desorden podría desencadenar en la duplicidad de funciones, y que el personal tenga roces con sus compañeros de trabajo al creer que los demás no se apoyan mutuamente para conseguir objetivos en común.

La no elaboración e implementación del MOF ha dado como resultado que el personal este en desacuerdo con sus jefes inmediatos ya que no saben realmente a quien deben de reportar los problemas y estos no se resuelven con la brevedad posible. Esta mala comunicación de mando genera que los empleados se conviertan en espectadores y no se comprometan con la empresa. La deficiente comunicación o más bien la falta de organización del orden jerárquico, produce trabajadores desmotivados, desorientados, desperdiciados

La implementación del MOF del presente trabajo de tesis ayudara en gran parte a que el personal encuentre el orden necesitado primero para resolución de problemas y segundo que los jefes de área sepan cuales son sus responsabilidades y cuales son los objetivos que deben de alcanzar como jefes de grupo, el progreso en el trabajo y los problemas que puedan plantearse. La empresa necesita un clima laboral sano, donde todos los trabajadores se sientan identificados e integrados

6. Dinero que le pagan.

Tabla 28

Resultados – Dinero que le pagan

Dinero que le pagan		
Atributos	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	10	66.7%
No estoy seguro	4	26.7%
Satisfecho	1	6.7%
Muy satisfecho	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral “ABAL PERÚ S.A.C.”

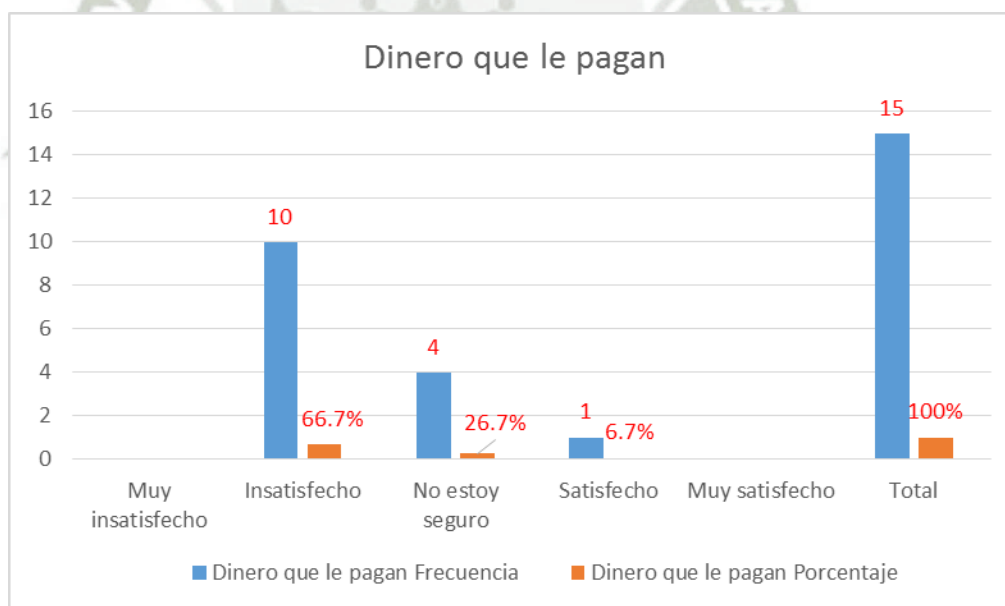


Figura 16. Resultados de la 6ta Pregunta – Dinero que le pagan

Fuente: Elaboracion Propia

Con respecto a la remuneración los empleados se encuentran disconformes. El 66.7% se encuentra insatisfecho con salario, tan solo el 6.7% se encuentra satisfecho. Mientras que el 26.7% se encuentra inseguro de omitir una opinión al respecto.

En esta pregunta de la encuesta, si el personal se encuentra conforme con el dinero que se les paga, manifiestan insatisfacción, esto se originaría a que la empresa no cuenta con una evaluación de puestos, la cual con el presente trabajo servirá para desarrollar tal herramienta de mejora, esta ayudaría en varios aspectos sobretodo en que el área gerencial de la empresa.

Se utilizará la evaluación de puestos para poder incentivar económicamente al personal se encuentra comprometido con la empresa y desarrolla sus funciones de la mejor manera para el bienestar de la misma, esto traerá como consecuencia la mejora en las remuneraciones de los colaboradores que se encuentren comprometidos con el crecimiento de la empresa.

La utilización de nuevas técnicas de contratación como por ejemplo elaboración del perfil del puesto que se encuentra en el cuadro de contratación de personal, ayudaría de sobremanera a saber buscar el personal idóneo para poder cubrir el puesto necesitado y al cual se le debe pagar por una prestación de servicio de calidad para lo cual la empresa se encuentra decidida a buscar personal con tales características.

El área gerencial tiene como compromiso, que mediante la evaluación de puesto propuestas mejorar este aspecto para sus colaboradores.

7. Oportunidad para emplear sus capacidades

Tabla 29

Resultados – Oportunidad para emplear sus capacidades

Oportunidad para emplear sus capacidades		
Atributos	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	1	7.0%
No estoy seguro	9	60.0%
Satisfecho	4	26.7%
Muy satisfecho	1	6.7%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral “ABAL PERÚ S.A.C.”

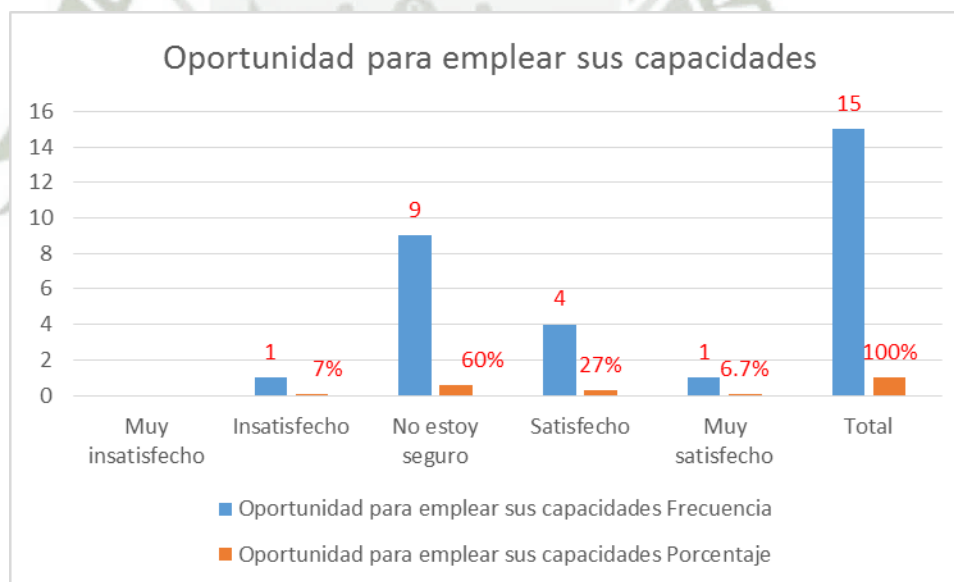


Figura 17. Resultados de la 7ma Pregunta - Oportunidad para emplear sus capacidades

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de encuestados (60%) se abstiene de dar opinión en el tema. Sin embargo el 26.7% se encuentra satisfecho con las oportunidades que ofrece la empresa para emplear sus capacidades y un 6.7% se encuentra muy satisfecho. Y el 7% se encuentra insatisfecho con las oportunidades que ofrece la empresa para emplear sus capacidades

Definitivamente el personal ha respondido en su gran mayoría que no se encuentran seguros de poder emplear sus capacidades de acuerdo a que la empresa hasta el momento no ha utilizado ninguna herramienta de mejora para que el personal sea evaluado por lo tanto se desarrollen las competencias adquiridas.

Habilitar las capacidades de los colaboradores que cuentan con grandes potencialidades, el saber detectar y aprovecharlas será una de las grandes responsabilidades, que el área gerencial deberá considerar en sus actividades de desarrollo. Destinar inversiones en el entrenamiento en materia: técnica, profesional y personal, hará un crecimiento integral de los empleados; las consecuencias se verán reflejadas en una mayor seguridad para realizar eficientemente los trabajos, una mayor satisfacción en su crecimiento profesional, lo que causará un compromiso en el desarrollo de mayores responsabilidades laborales.

El área gerencial se comprometerá en comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la empresa; así generando la atención de los empleados y será la constante que le permitirá involucrarse con las tareas que día a día surgen en los procesos de trabajo. Esta entre más directa y oportuna sea el contacto que se tenga con los trabajadores, favorecerá la eliminación de rumores que provocan inestabilidad en el desempeño laboral

Con la evaluación de puestos podríamos obtener resultados para la puesta en marcha de las acciones a tomar.

8. Trato entre la dirección y sus trabajadores

Tabla 30

Resultados – Trato entre la dirección y sus trabajadores

Trato entre la dirección y sus trabajadores		
Atributos	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	1	6.7%
Insatisfecho	5	33.3%
No estoy seguro	8	53.3%
Satisfecho	1	6.7%
Muy satisfecho	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral “ABAL PERÚ S.A.C.”

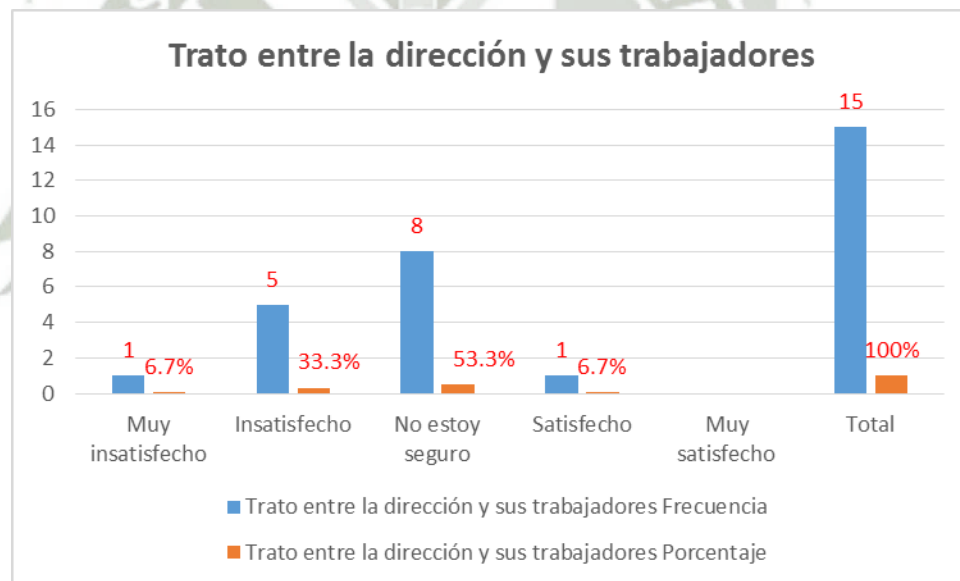


Figura 18. Resultados de la 8va Pregunta – Trato entre la dirección y sus trabajadores

Fuente: Elaboracion Propia

Los resultados son negativos. El 33.3% indica que se siente insatisfecho, mientras que el 6.7% se siente muy insatisfecho. Tan solo el 6.7% se siente satisfecho con el trato de la dirección a sus trabajadores. El 53.3% de la población encuestada no está seguro de emitir algún comentario al respecto.

En la pregunta que indica el trato entre la dirección y los trabajadores, el personal se encuentra insatisfecho ya que debe ser a que la empresa no ha desarrollado nuevamente un sistema óptimo para poder comunicarse con ellos, no hay un organigrama definido dentro de la empresa.

El desarrollo de nuestro trabajo pueda ayudar a obtener este acercamiento deseado por el personal, ya que se desarrollara un manual de funciones dando orden a las actividades que los colaboradores desarrollen y con la evaluación de puestos, ayudara a que la dirección pueda acercarse más a sus trabajadores y puedan entablar una comunicación eficaz.

Esta comunicación ayudara a que el area gerencial pueda conocer las inquietudes del personal de acuerdo al ambito personal, profesional para que como ya se comento sirva para unificar esfuerzos para lograr el objetivo empresarial

El área gerencial debe apuntar a crear un ambiente de trabajo de confianza y cordialidad, que inducirá al empleado a sentirse placentemente más centrado en involucrarse en los trabajos de su puesto.

9. Oportunidades de Promoción

Tabla 31

Resultados – Oportunidades de Promoción

Oportunidades de Promoción		
Atributos	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	4	26.7%
No estoy seguro	8	53.3%
Satisfecho	3	20.0%
Muy satisfecho	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral “ABAL PERÚ S.A.C.”

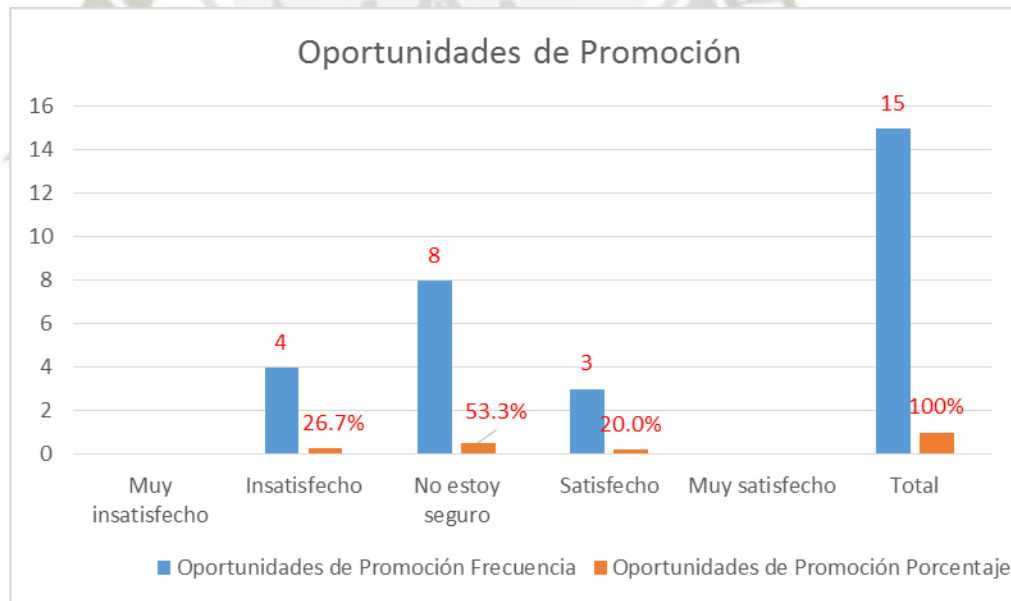


Figura 19. Resultados de la 9na Pregunta – Oportunidades de promocion

Fuente: Elaboracion Propia

Los resultados se encuentran divididos para ambas situaciones. El 26.7% se encuentra insatisfecho con las oportunidades de promoción que ofrece la empresa, mientras que el 20% si se encuentra satisfecho. El 53.3% restantes no se encuentra seguro de emitir algún comentario al respecto.

Los empleados se encuentran en su mayoría sin poder emitir algún comentario puesto que para ellos no tienen definido si dentro de la empresa hay oportunidades de promoción. Por otro lado esta falta de información genera la insatisfacción la cual se refleja en la encuesta La empresa debería promover acciones para que el personal pueda tener mejor desempeño en su trabajo y metas para tener oportunidades de promoción. Durante la revisión del desempeño de un empleado, un supervisor debe trazar un camino que le muestre lo que necesita llevar a cabo y qué nuevas habilidades necesita desarrollar para progresar dentro de la empresa.

Tener estrategias motivacionales es básico para que los empleados se involucren y comprometan. Se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral, entre más confianza y reconocimiento se le proporcione, los trabajadores se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder eficientemente en las tareas encomendadas.

Los empleados estarían más satisfechos con su trabajo actual si ven un camino disponible para escalar posiciones en la empresa y que se les da más responsabilidad junto con una mayor compensación, es fundamental que el área gerencial tenga en cuenta todo lo ya expuesto.

10. Forma de dirección con la empresa

Tabla 32

Resultados – Forma de dirección con la empresa

Forma de dirección con la empresa		
Atributos	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	2	13.3%
No estoy seguro	7	46.7%
Satisfecho	6	40.0%
Muy satisfecho	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral “ABAL PERÚ S.A.C.”

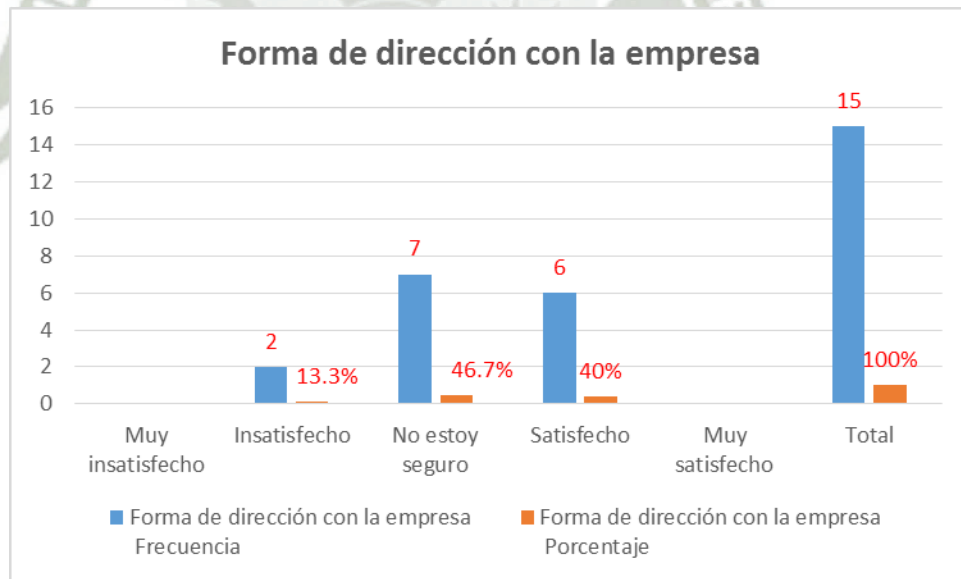


Figura 20. Resultados de la 10ma Pregunta - 10. Forma de dirección con la empresa

Fuente: Elaboracion Propia

El 40% se encuentra satisfecho con la forma de dirección de la empresa, tan solo un 13.3% no concuerda con la idea. El 46.7% restante no se encuentra seguro de emitir opinión.

La empresa debería indagar más sobre esta situación para poder ver realmente el nivel de satisfacción del personal con respecto a la pregunta.

Es importante que el área gerencial establezca una inducción constante a la filosofía de la empresa, todos los empleados deben tener una constante comunicación que sensibilice la importancia de la cultura organizacional; de esa manera la constante interrelación ayudará no solamente a conocerla sino a ejecutarla, porque se identificarán con ella y podrán empatizar con las intenciones estratégicas de la empresa.

Es bueno que mediante la evaluación que se realizó se pueda seguir fortaleciendo las fortalezas de la empresa, el área gerencial debe tener siempre una comunicación activa con sus colaboradores, darles la oportunidad de poder dar aportes, permitir las críticas constructivas en la organización.

11. Horas de trabajo

Tabla 33

Resultados – Horas de trabajo

Horas de trabajo		
Atributos	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	2	13.3%
No estoy seguro	4	26.7%
Satisfecho	9	60.0%
Muy satisfecho	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral "ABAL PERÚ S.A.C."

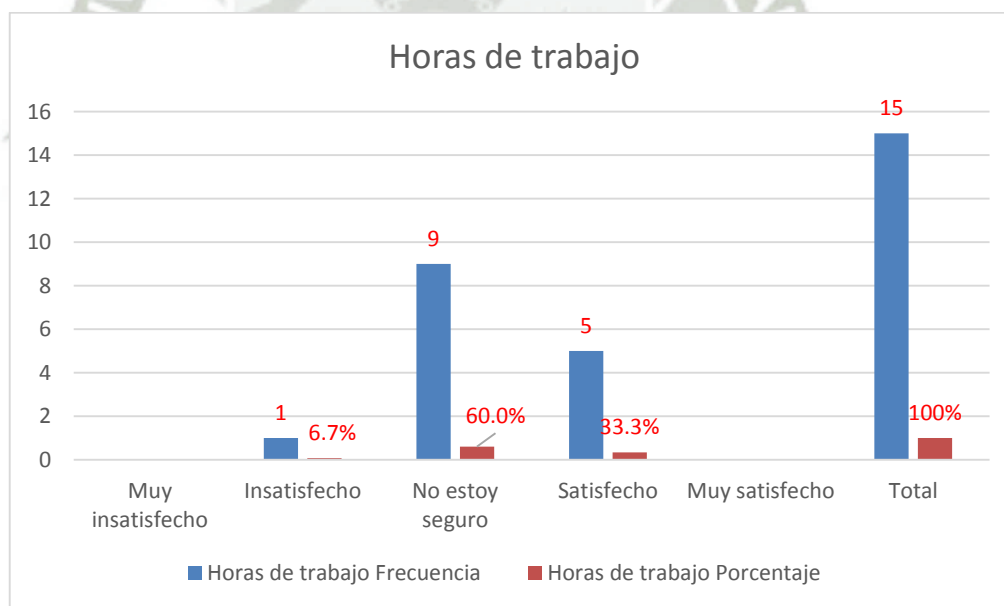


Figura 21. Resultados de la 11va Pregunta - Horas de trabajo

Fuente: Elaboracion Propia

El 60% de los encuestados se encuentran satisfechos con las horas de trabajo, sin embargo el 13.3% no lo ve de la misma manera. El 26.7% no está seguro de emitir opinión.

El resultado fue optimo ya que el personal se encuentra satisfecho ya que es lo que la empresa más ha desarrollado en su tiempo de vida de esta.

La empresa brinda un empleo que se adecúa a las horas que la normatividad peruana exige, y a su vez la empresa tiene claro que para que funcione bien los niveles de satisfaccion a largo plazo el personal debe sentir que tiene un puesto de trabajo seguro y estable para que puedan desarrollar sus actividades sin el temor de que en cualquier momento puedan ser retirados de sus trabajos.

El objetivo del área gerencial es crear un lugar mejor para trabajar, incrementar el nivel satisfactorio de la encuesta de satisfacción laboral. Se recomendaría que la empresa pueda dar a conocer a los trabajadores la normativa de la ley peruana con respecto a horas de trabajo, ya que es importante que los trabajadores que se encuentren en el nivel de insatisfaccion tengan claro las facilidades que la empresa les brinda con respecto a las horas de trabajo.

12. Seguridad del puesto de trabajo.

Tabla 34

Resultado – Seguridad de puestos de trabajo

Seguridad de puestos de trabajo		
Atributos	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	4	26.7%
No estoy seguro	5	33.3%
Satisfecho	6	40.0%
Muy satisfecho	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral "ABAL PERÚ S.A.C."

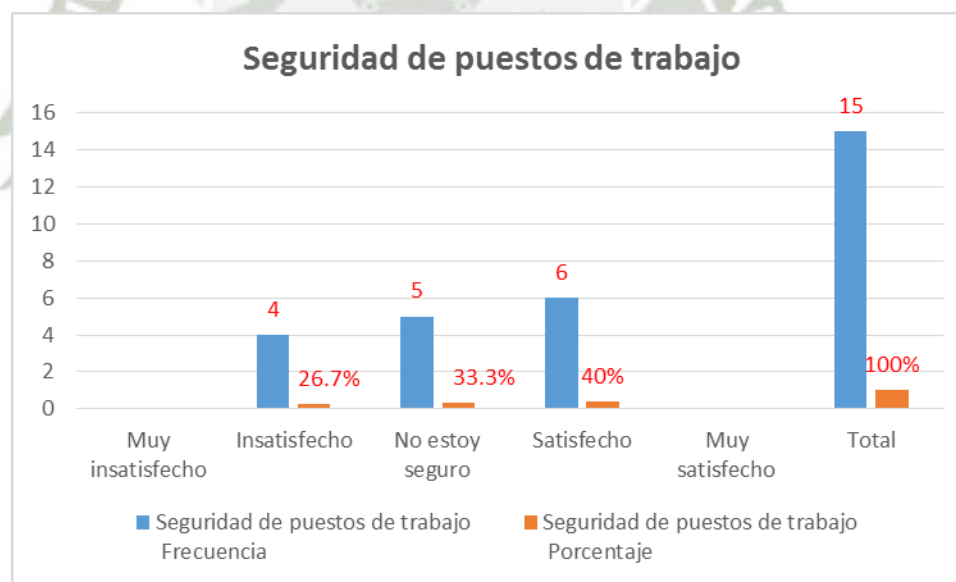


Figura 42. Resultados de la 12va Pregunta - Seguridad de puestos de trabajo

Fuente: Elaboracion Propia

El 40% de los encuestados se encuentra satisfecho con la seguridad en el trabajo, mientras que el 26.7% no lo está. El 33.3% restante no desea emitir comentario al respecto.

El resultado fue optimo pero se considera que es importante que el área gerencial, se enfoque mas en este punto y pueda incrementar su nivel satisfaccion de los trabajadores.

Tenemos en la encuesta un 33.3% que no emite comentario y esto podemos presumir debido a que los trabajadores no se encuentran lo suficientemente informados de los riesgos que tiene su puesto de trabajo y las medidas de prevención que deben establecer antes de trabajar.

El principal objetivo del área gerencial es garantizar la integridad y mediante de las charlas de seguridad brindadas a los trabajadores se considera dichas charlas como medida de prevención; es importante inculcar a los trabajadores normas de seguridad entre el equipo humano . Para ello también la empresa establecio medidas preventivas, planes de emergencia dentro de la misma.

13. ¿Cómo se encuentra en su trabajo en general?

Tabla 35

Resultados – ¿Cómo se encuentra en su trabajo en General?

¿Cómo se encuentra en su trabajo en general?		
Atributos	Frecuencia	Porcentaje
Muy insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	1	6.7%
No estoy seguro	9	60.0%
Satisfecho	5	33.3%
Muy satisfecho	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta de satisfacción laboral "ABAL PERÚ S.A.C."

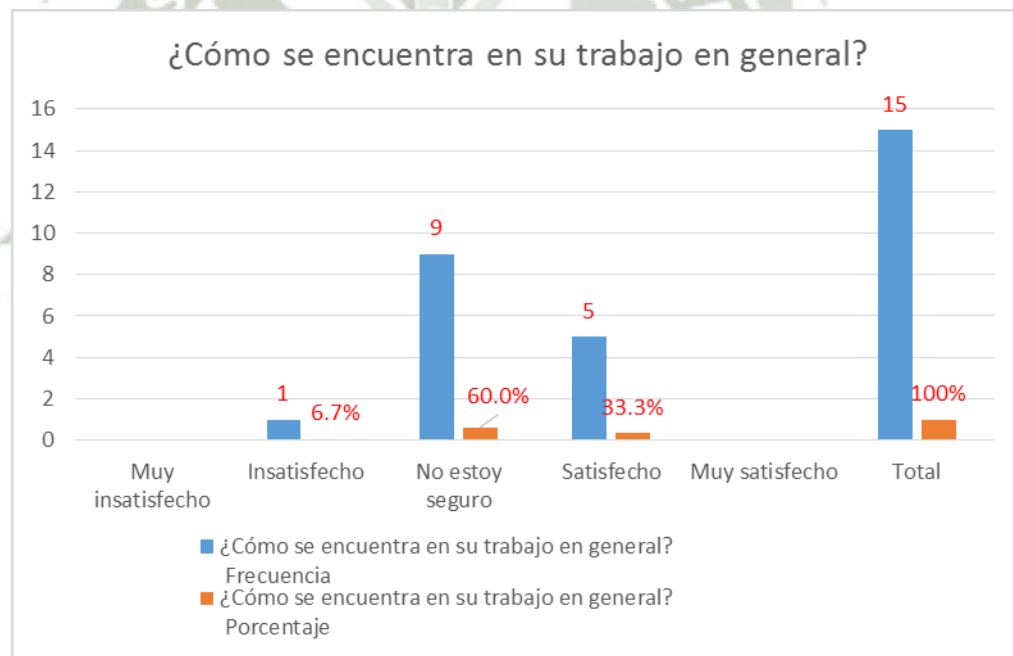


Figura 23. Resultados de la 13va Pregunta - ¿Cómo se encuentra en su trabajo en General?

Fuente: Elaboracion Propia

En resumen, el 33.3% de los encuestados se encuentran satisfechos con su trabajo, mientras que el 6.7% no lo están. Existe un grupo poblacional de 60% que no emite una opinión definida, por lo que se puede inferir que no se encuentran satisfechos, tan solo se encuentran conformes con su trabajo.

Y por último la pregunta que indica como se encuentra en su trabajo en general, si bien el personal no se encuentra insatisfecho, la encuesta nos mostró que no están seguros de cómo se encuentran actualmente, esto debido a que la dirección no ha implementado métodos eficaces para que el personal se sienta comprometido con la empresa, y que estos como resultados den una mejoría en los aspectos económicos de los trabajadores, el trabajo que se ha estado realizando hasta la fecha podríamos decir que solo ha estado abocado a que desarrollen en mejores ambientes de trabajo con las condiciones necesarias pero no se les ha tomado en cuenta a las necesidades del colaborador en que puedan seguir escalando en los puestos de confianza de la empresa ni en las necesidades económicas que son necesarias que son necesarias para el sostenimiento de ellos mismo y sus familias.

Es importante que la empresa les de la capacidad para que ellos mismos realicen sus actividades, los hará sentir con una mayor libertad para ser creativos en sus métodos de trabajo; si a esto le agregamos la facultad de decisión, sus habilidades laborales tenderán a desarrollarse y su compromiso por hacer efectivamente su trabajo se volverá una constante en sus funciones. Es importante considerar que la confianza y motivación, deberán ser los factores que den a la gente el impulso para tener mejores resultados, porque un ambiente organizacional de apoyo impulsará el involucramiento de la gente en el trabajo.

Conclusiones de la encuesta

Después de haber realizado la encuesta a los colaboradores de la empresa, se dieron a conocer varios puntos entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Estos resultados podrían ir de la mano con la pregunta N° 7 Oportunidad para desarrollo de sus capacidades, ya que debido a que la empresa da libertades para escoger un método de trabajo ayuda a que los colaboradores puedan desarrollar mejor sus capacidades ya que los sistemas de trabajo son los que ellos más dominan y pueden ser en varios casos de mucha más ayuda ya que estos dan como resultado un mejor desarrollo de las funciones del día a día.
- En las dos preguntas siguientes que son reconocimiento por el buen trabajo y jefe inmediato la calificación de estas preguntas salió que el personal está insatisfecho, por lo cual se recomienda a la empresa que esta tarea se encuentra asignada directamente a órgano gerencial de la empresa ya que debe preocuparse por que los colaboradores de la empresa sientan que su trabajo es reconocido por la empresa ya que esto generara compromiso y lealtad con el desarrollo de sus funciones en la organización.
- Esta solución podría ir de la mano con la pregunta N° 9 oportunidades de promoción la cual ayudara a que las personas que mejor se desempeñen puedan obtener puestos de confianza en la empresa.
- En las tres siguientes preguntas que son Forma de dirección, Horas de trabajo y Seguridad en los puestos de trabajo, el resultado fue optimo en los tres puntos ya que el personal se encuentra satisfecho ya que es lo que la empresa más ha desarrollado en el tiempo de vida de esta, en brindar un empleo que se adecúa a las horas que la normatividad peruana exige, y que el personal sienta que tiene un puesto de trabajo seguro y estable para que puedan desarrollar sus actividades sin el temor de que en cualquier momento puedan ser retirados de sus trabajos.

3.12 Evaluación cuantitativa y proyecciones

En cuanto a la evaluación cuantitativa, se estima que el proyecto en un año pueda estar generando un ingreso positivo de S/. 39 500 a la empresa debido a los diversos ahorros y mejoras que se lograrán a lo largo del uso de la herramienta en la empresa.



Tabla 36.A.

Estimación cuantitativa de mejoras esperadas con el proyecto

Estrategia	Situación Actual	Descripción de las soluciones	Resultado Esperado	Valorización de la mejora*
Mejora organizacional a través de los puestos de trabajo definidos	No se cuenta con un Manual de Organización y Funciones que especifique las tareas de cada trabajador	Al tener las funciones determinadas correctamente, se podrá trabajar con mayor agilidad debido a que se han definido responsables en cada una de ellas.	Puestos de trabajo bien definidos, donde exista un óptimo flujo de información y comunicación para cumplir con los objetivos de la empresa	S/. 4500/año debido a l tiempo ahorrado por el personal en realizar sus labores diarias.
Acciones	No se realiza ningún tipo de evaluación en la organización para determinar el avance de sus colaboradores	Al haber implementado le Evaluación por competencias, la empresa podrá realizar seguimiento continuo del progreso de sus colaboradores, alentándolos en el proceso de mejora continua	Evaluaciones periódicas que permitan identificar a los mejores colaboradores, alentando su desarrollo. Como también capacitado o retirando a los colaboradores improductivos.	S/. 15000/año como valor neto, considerando que se invertirá en incentivos y capacitaciones, pero estos impactarán en la productividad de la empresa.
Realizar evaluaciones periódicas al cumplimiento de objetivos				
Acciones	El tiempo es altamente excesivo para los intereses de la empresa. Esta situación es provocada por los procesos burocráticos y la falta de conocimiento de sus funciones dentro de la organización	Tomar medidas para disminuir los tiempos muertos y planificación de las actividades dentro de la organización.	Disminuir los tiempos muertos en un 73%, con la utilización de herramientas de gestión y planificación a lo largo de la cadena de valor	S/. 3000/año como valor neto por la inversión de herramientas de gestión..
Reducir tiempos muertos de los colaboradores				

* La valoración de la mejora fue discutida y estimada por parte de la gerencia de la empresa "ABAL PERU S.A.C." en base a la experiencia propia de la organización y las propuestas planteadas en la elaboración del proyecto.

Fuente: Elaboracion Propia

Tabla 37.B.

Estimación cuantitativa de mejoras esperadas con el proyecto

Estrategia	Situación Actual	Descripción de las soluciones	Resultado Esperado	Valorización de la mejora*
Optimización los procesos de contratación	No se cuenta con un proceso de contratación definido, el personal no es evaluado para su ingreso	Proceso de contratación donde se contemplen las diversas evaluaciones necesarias para determinar el mejor colaborador para el puesto de trabajo	Mejora de los tiempos de contratación de personal en 80%, Satisfacción por parte de la empresa con respecto de sus nuevos colaboradores en 100%	S/.7000 /año por la optimización de la salida del proceso, no serán necesarios volver a repetir los pasos y solo se seguirán los procesos de contratación necesarios.
Acciones	No se cuenta con un proceso de inducción adecuado, por lo que la empresa puede tomarle mucho tiempo o no contemplar la preparación de su nuevo colaborador	Mediante un proceso de inducción definido, se podrá avisar al colaborador acerca del funcionamiento de la empresa así como también evitar errores	Procesos de inducción reducidos a 1 jornada laboral, donde pueda rápidamente ponerse en operación el colaborador contratado.	S/. 4000 /año por los errores posible a cometer en promedio por el nuevo colaborador ingresante.
Optimización de procesos de inducción de nuevo personal				
Estrategia	Actualmente los colaboradores no encuentran un clima laboral satisfactorio y conciben la idea de nuevas oportunidades fuera de la empresa	La definición de los puestos de trabajo y la correcta evaluación del personal hace que la empresa cobre credibilidad de cara al trabajador, sintiendo respaldo y seguridad en sus labores	Lograr el 100% de satisfacción por parte de los trabajadores en las encuestas de Satisfacción laboral implementadas	S/6000 /año por el desarrollo y evitar nuevos procesos de contratación de personal que quiera retirarse de la empresa.
Satisfacción laboral				
Acciones				
Desarrollar el clima laboral alentando la competitividad del colaborador.				

La valoración de la mejora fue discutida y estimada por parte de la gerencia de la empresa "ABAL PERU S.A.C." en base a la experiencia propia de la organización y las propuestas planteadas en la elaboración del proyecto.

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- Primera: Si bien la empresa contaba con un Manual de funciones en la organización, este no se encontraba actualizado con muchas funciones necesarias, y a su vez se encontró que no tenía la estructura de Manual de Organización y Funciones ya que algunos puestos fueron omitidos y otros no eran claros para el desarrollo de las tareas.
- Segunda: Se pudo implementar con éxito el manual de organización y funciones basado en la evaluación por competencias, como objetivo principal del proyecto de tesis, debido a que se evaluó íntegramente a la empresa y se pudo implementar de manera eficaz los instrumentos necesarios el desarrollo del manual de organización y funciones para la empresa “ABAL PERU S.A.C.”, esto dio como resultado un ordenamiento en las funciones del personal y que se cree una cultura del mejora continua en el personal basado en la evaluación por competencias que se aplicara a partir del proyecto realizado.
- Tercera: Se identificó las generalidades de la empresa “ABAL PERU S.A.C.”, así como el marco teórico y operativo el cual nos ayudó a comprender de mejor manera el panorama y rubro donde se desenvuelve la empresa y así aplicar los instrumentos aprendidos a lo largo de nuestros estudios universitarios.
- Cuarta: Se identificó el estado actual y la problemática de la empresa en cuanto a la organización de “ABAL PERU S.A.C.”, dio como resultado que la empresa era parte de un crecimiento en cuanto al nivel económico pero esto no se traducía en un orden necesario para el desenvolvimiento de las funciones de los colaboradores, lo cual generaba en muchos casos duplicidad de funciones o desconcierto entre los trabajadores. Por lo cual se tuvo que realizar una serie de entrevistas con los

colaboradores y la dirección para poder darle a la empresa una manera diferente de organizar las funciones de los colaboradores las cuales generen un clima diferente de trabajo en la organización.

- Quinta: Se implementó de manera eficaz el Manual de Organización y Funciones (MOF) basado en la evaluación por competencias aplicado a la empresa “ABAL PERU S.A.C.”, de acuerdo a lo encontrado en la empresa, a manuales precedentes y al análisis de la problemática actual que se pudo obtener después de un estudio arduo de la organización.
- Sexta: Se realizó una evaluación de resultados y beneficios obtenidos en base a la implementación del Manual de Organización y Funciones (MOF) basado en la Evaluación por Competencias en la empresa “ABAL PERU S.A.C.” el cual se puede apreciar en los formatos realizados en el proyecto los cuales crearan una cultura de mejora continua en la empresa ya que el personal al ser evaluado de manera periódica, estos se encuentran en la necesidad de realizar un trabajo a conciencia lo cual dará como consecuencia que la performance de la empresa será de alto nivel y cumpla así con las expectativas trazadas por la dirección.

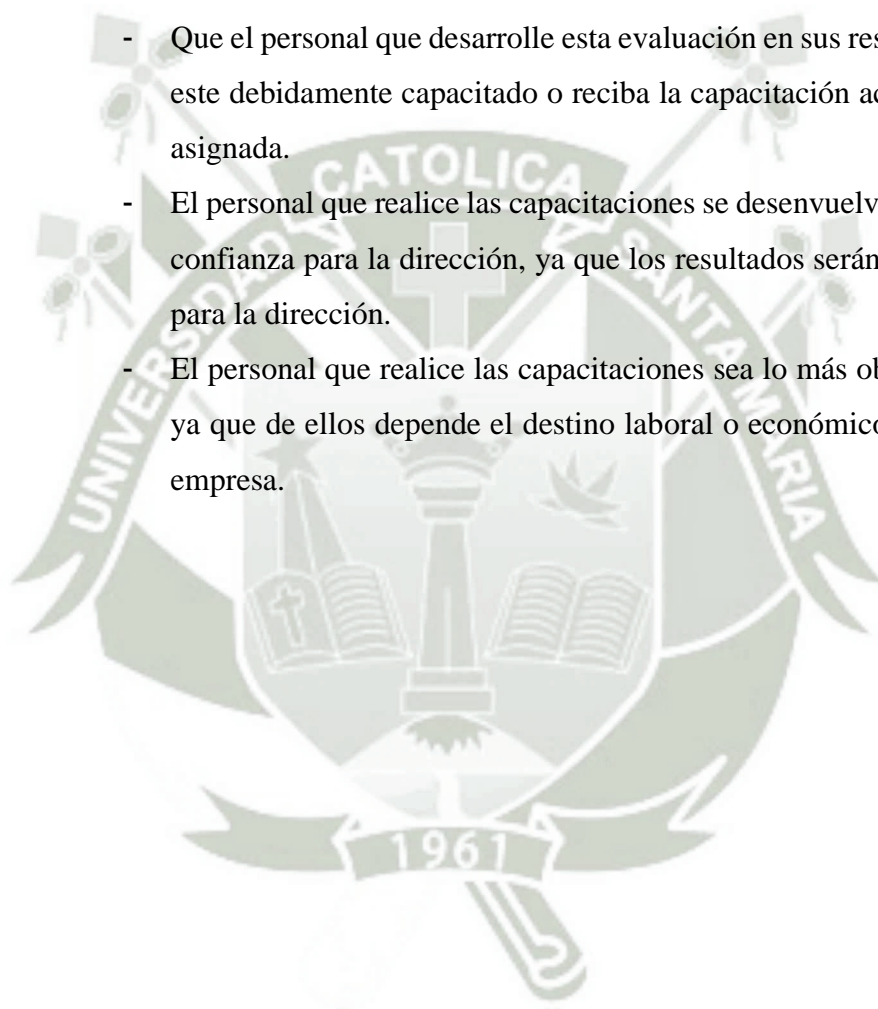
RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- Primera: Promover y seguir mejorando el diseño del Manual de Organización y Funciones (MOF) basado en la evaluación por competencias implementado en nuestro proyecto, debido a que la empresa a lo largo de su vida siempre habrá constantes cambios los cuales deberán ser plasmados en el documento y así poder mantener el orden deseado por la dirección en tema de organización de funciones de los trabajadores.
- Segunda: Es necesario que una vez implementado el Manuales de Organización y Funciones (MOF) basado en la Gestión por Competencias en la empresa, la dirección continúe realizando el seguimiento del uso de la misma en la propia empresa, de tal manera que pueda continuar el desarrollo de esta herramienta, lo cual traerá como resultado el desarrollo de actitudes en pro de la organización.
- Tercera: Se recomienda que la dirección brinde charlas informativas al personal sobre la estado actual de la empresa para que estos puedan ver de manera más clara y de alguna manera poder ayudar o dar opiniones de cómo mejorar ciertos aspectos en el trabajo los cuales ayuden a que el desenvolvimiento de los trabajadores se optimo.
- Cuarta: Se recomienda que la dirección de la empresa deba velar por el bienestar de sus colaboradores tanto emocional, económico y de desarrollo profesional lo cual ayudara a que la empresa genere valor, ya que los colaboradores que se obtendrá de esta buena cultura, sean leales y de mayor utilidad a la empresa.

- Quinta: Se recomienda que para posteriores revisiones de la herramienta (MOF), se tenga el apoyo necesario de la gerencia de la empresa, realizando capacitaciones las capacitaciones necesarias al personal para que se pueda entender el impacto real que puede causar en la misma, sin apoyo de la gerencia, el proyecto está destinado al fracaso.

- Sexta: Se recomienda para la evaluación por competencias:
 - Que el personal que desarrolle esta evaluación en sus respectivas áreas, este debidamente capacitado o reciba la capacitación acorde a la tarea asignada.
 - El personal que realice las capacitaciones se desenvuelva en puestos de confianza para la dirección, ya que los resultados serán de gran ayuda para la dirección.
 - El personal que realice las capacitaciones sea lo más objetivo posible, ya que de ellos depende el destino laboral o económico a futuro en la empresa.



BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato (2001) *Administración de Recursos Humanos*. 5ta edición. Estados Unidos: Editorial Nomos.
2. Namakforoosh, Muhammad y Naghi. (2005) *Metodología de la Investigación*. 2da edición. México: Editorial Limusa S.A.
3. Bernal, Cesar (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 2da edición. México: Pearson.
4. Thompson, Arthur y Strickland (2010). *Administración estratégica, conceptos y casos*. 11va edición. México: McGraw – Hill.
5. Gutierrez, Martha Lucia. *Énfasis de gestión por competencias*. Facultad Administración de Empresas. Universidad Externado de Colombia. 10 de febrero de 2006.
6. CINTERFOR/OIT, *Conceptos básicos de competencia laboral*, 1998, (<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/comp/lab/xxxx/esp/i.htm>)

GLOSARIO

Análisis de Puestos de Trabajo:

El análisis de puestos de trabajo es una herramienta de la gestión del área de recursos humanos necesaria para el buen desempeño y funcionamiento del personal que labora en la empresa.

Aptitud:

Se define como aptitud a la capacidad o habilidad de las personas para realizar adecuadamente una tarea o acción. También podría definirse como el conjunto de condiciones que hacen a una persona especialmente idónea para una función determinada.

Puesto de Trabajo:

Se define como puesto de trabajo a las funciones y/o actividades que desarrolla una persona en su lugar de trabajo.

Competencia:

La definición de competencia se refiere a las distintas aptitudes que posee una persona para desempeñar una actividad o tarea en específico.

Descripción de Cargo:

Se define descripción de cargo como la fuente de la información básica para la descripción de las funciones, las cuales sirven para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, la evaluación del puesto y la administración salarial.

Funciones:

Se define como funciones a la relación de actividades o deberes, en el tiempo que se determinen por la organización de una manera eficaz y eficiente.

Gestión:

Se define como gestión al conjunto de actividades que realiza la persona de manera eficaz para poder llegar a cumplir una meta o lograr un fin beneficioso para la empresa.

Diseño de la organización:

Se define diseño de la organización como la consecuencia de trabajo que resulta en una alineación de visión / misión, valores, estrategias, objetivos, sistemas. El resultado de actividades intencionales que alinean todos los componentes de una organización de modo que la mantiene adaptable es un contexto operativo.

Dirección:

Se define dirección como la forma en que el programa del diseño de una organización es dirigido, controlado, organizado, manejado y administrado con diversas políticas y procedimientos.

Evaluación de Desempeño:

Se define la evaluación de desempeño como una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa donde abarca desde la determinación de las actividades del puesto de trabajo hasta la identificación de las posibilidades de mejora del personal evaluado.

Actividades:

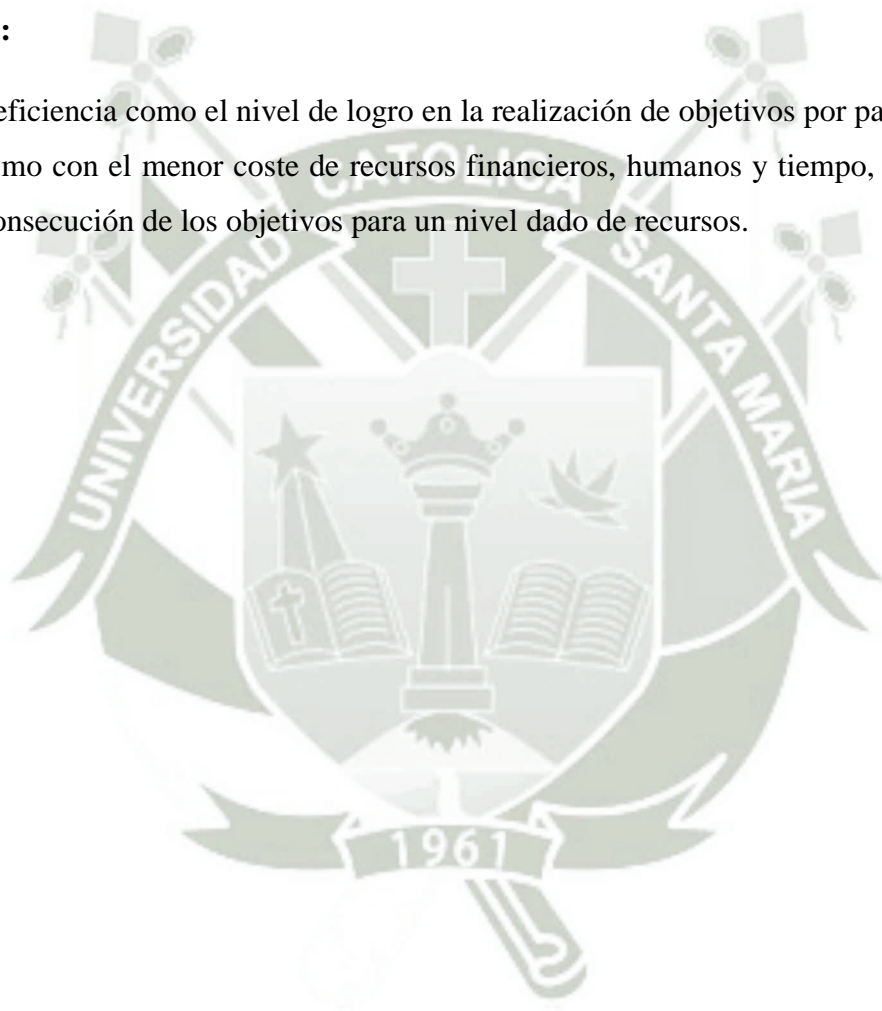
Se define como actividades al conjunto de acciones que se realizan que se llevan a cabo para cumplir una meta o lograr un objetivo.

Eficacia:

Se define eficacia como la capacidad que tiene la persona para obrar o para conseguir un resultado en un tiempo determinado. También está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado

Eficiencia:


Se define eficiencia como el nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos.




ANEXOS

ANEXO 1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) BASADO EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS



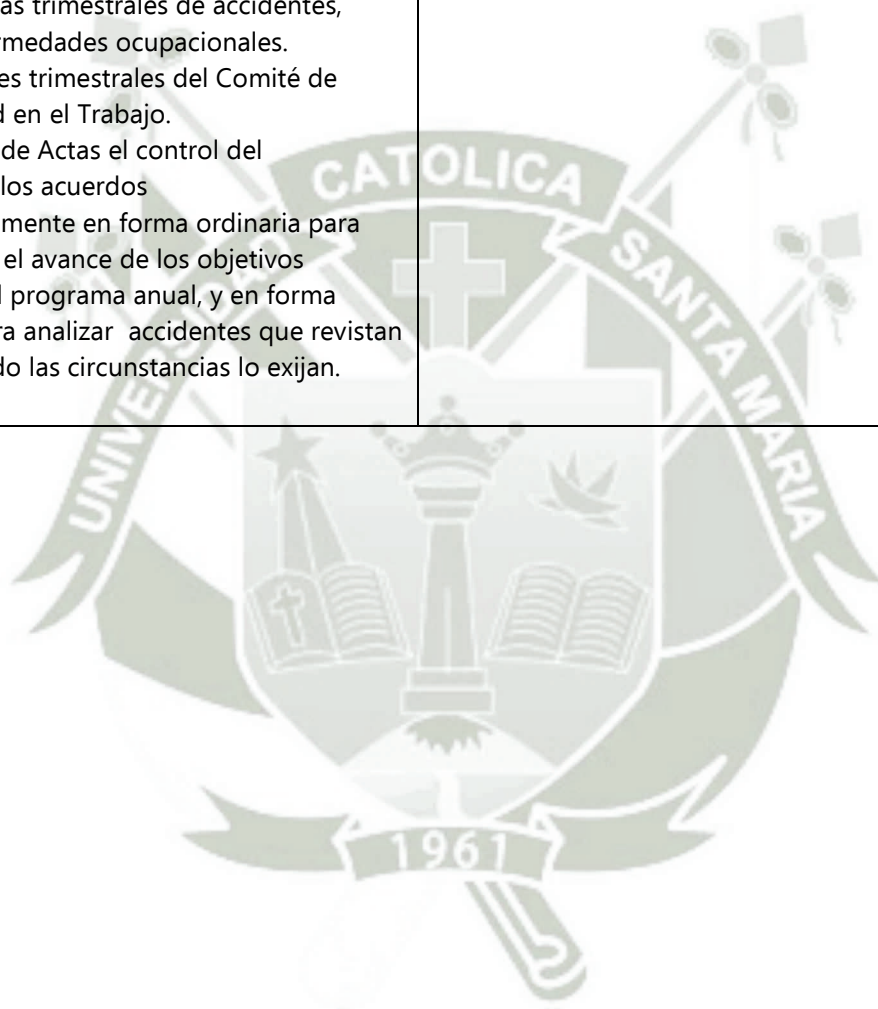
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: PP-JF001
		Versión: 00
		Fecha: 20/08/2014
Cargo: Jefe de Seguridad Reporta a: Administración, Gerencia	Área: Planta, Administrativa Supervisa a : Trabajadores de planta	
Funciones Generales	Competencia	
Velar por la seguridad y salud ocupacional en la empresa mediante la prevención de riesgos, el análisis de situaciones de riesgo y la planificación y/o programación de las actuaciones precisas para la implantación de los servicios de seguridad y salud ocupacional en coordinación del comité de seguridad.	Educación	
	Formación académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universitaria <i>Especificar: con especialidad en Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo.</i>	
Funciones Específicas	Formación	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprobar el Reglamento Interno de Seguridad y Salud del empleador. ➤ Aprobar el Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo. ➤ Conocer y aprobar la Programación Anual del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo. ➤ Participar en la elaboración, aprobación, puesta en práctica y evaluación de las políticas, planes y programas de promoción de la seguridad y salud en el trabajo, de la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales. ➤ Vigilar el cumplimiento de la legislación, las normas internas y las especificaciones técnicas del trabajo relacionadas con la seguridad y salud en el lugar de trabajo. ➤ Vigilar el cumplimiento del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo. ➤ Promover el compromiso, la colaboración y la participación activa de todos los trabajadores en la prevención de los riesgos del trabajo. ➤ Considerar las circunstancias e investigar las causas de todos los incidentes, accidentes y de las enfermedades ocupacionales que ocurran en el lugar de trabajo. 	Especialidades: Informática: Word <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Excel <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Power Point <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Internet <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Idiomas: Inglés <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Otros:	


Funciones Especificas	Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amonestación por incumplimiento de normas de seguridad por parte de los trabajadores. ➤ Realizar inspecciones periódicas en las áreas administrativas, áreas operativas, Instalaciones, maquinaria y equipos, a fin de reforzar la gestión preventiva. 	<input type="checkbox"/> Comunicación efectiva <input type="checkbox"/> Ética e Integridad <input type="checkbox"/> Planificación y Organización <input type="checkbox"/> Orientación al cliente <input type="checkbox"/> Habilidad numérica <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Equilibrio mental <input type="checkbox"/> Capacidad resolver problema	<input type="checkbox"/> Proactividad <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita <input type="checkbox"/> Adaptación al cambio <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Sociabilidad <input type="checkbox"/> disciplina <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Manejo de estrés
	Experiencia	
	<p><i>Contar con experiencia en Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo de al menos 6 meses.</i></p>	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código:PP-CS001
		Versión:00
		Fecha:20/08/14
Cargo: Comité de Seguridad Reporta a: Gerencia, Jefe de Seguridad	Área: ABALPERU SAC Supervisa a : trabajadores de ABALPERU SAC	
Funciones Generales	Competencia	
Velar por la seguridad y salud ocupacional en la empresa.	Educación	
	Formación académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universitaria <i>Especificar: con especialidad o conocimiento en Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo.</i>	
Funciones Específicas	Formación	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer los documentos e informes relativos a las condiciones de trabajo que sean necesarios para la actividad del servicio de seguridad y salud en el trabajo. ➤ Aprobar el Reglamento Interno de Seguridad y Salud del empleador. ➤ Aprobar el Programa Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo. ➤ Conocer y aprobar la Programación Anual del Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo. ➤ Participar en la elaboración, aprobación, puesta en práctica y evaluación de las políticas, planes y programas de promoción de la seguridad y salud en el trabajo, de ➤ la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales. ➤ Aprobar el plan anual de capacitación de los trabajadores sobre seguridad y salud en el trabajo. ➤ Promover que todos los nuevos trabajadores reciban una adecuada formación, instrucción y orientación sobre prevención de riesgos. 	Especialidades: Informática: Word <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Excel <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Power Point <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Internet <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Idiomas: Inglés <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Otros:	


Funciones Específicas	Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vigilar el cumplimiento de la legislación, las normas internas y las especificaciones técnicas del trabajo relacionadas con la seguridad y salud en el lugar de trabajo; así como, el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo. ➤ Asegurar que los trabajadores conozcan los reglamentos, instrucciones, especificaciones técnicas de trabajo, avisos y demás materiales escritos o gráficos relativos a la prevención de los riesgos en el lugar de trabajo. ➤ Promover el compromiso, la colaboración y la participación activa de todos los trabajadores en la prevención de los riesgos del trabajo, mediante la comunicación eficaz, la participación de los trabajadores en la solución de los problemas de seguridad, la inducción, la capacitación, el entrenamiento, concursos, simulacros, entre otros. ➤ Realizar inspecciones periódicas en las áreas administrativas, áreas operativas, instalaciones, maquinaria y equipos, a fin de reforzar la gestión preventiva. ➤ Considerar las circunstancias e investigar las causas de todos los incidentes, accidentes y de las enfermedades ocupacionales que ocurran en el lugar de trabajo, emitiendo las recomendaciones respectivas para evitar la repetición de éstos. ➤ Verificar el cumplimiento y eficacia de sus recomendaciones para evitar la repetición de los accidentes y la ocurrencia de enfermedades profesionales. ➤ Hacer recomendaciones apropiadas para el mejoramiento de las condiciones y el medio ambiente de trabajo, velar porque se lleven a cabo las medidas adoptadas y examinar su eficiencia. ➤ Analizar y emitir informes de las estadísticas de los incidentes, accidentes y enfermedades ocupacionales ocurridas en el lugar de trabajo, cuyo registro y evaluación deben ser constantemente actualizados por la unidad orgánica de seguridad y salud en el trabajo del empleador. ➤ Colaborar con los servicios médicos y de primeros auxilios. 	<input type="checkbox"/> Comunicación efectiva <input type="checkbox"/> Ética e Integridad <input type="checkbox"/> Planificación y Organización <input type="checkbox"/> Orientación al cliente <input type="checkbox"/> Habilidad numérica <input type="checkbox"/> Responsabilidad <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Equilibrio mental <input type="checkbox"/> Capacidad resolver problemas	<input type="checkbox"/> Proactividad <input type="checkbox"/> Orientación a resultados <input type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita <input type="checkbox"/> Adaptación al cambio <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Sociabilidad <input type="checkbox"/> disciplina <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Manejo de estrés
	Experiencia	
<p><i>Con capacitación en Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo.</i></p>		

- Supervisar los servicios de seguridad y salud en el trabajo y la asistencia y asesoramiento al empleador y al trabajador.
- Reportar a la máxima autoridad del empleador la siguiente información:
 - El accidente mortal o el incidente peligroso, de manera inmediata.
 - La investigación de cada accidente mortal y medidas correctivas adoptadas dentro de los diez (10) días de ocurrido.
 - Las estadísticas trimestrales de accidentes, incidentes y enfermedades ocupacionales.
 - Las actividades trimestrales del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Llevar en el Libro de Actas el control del cumplimiento de los acuerdos
- Reunirse mensualmente en forma ordinaria para analizar y evaluar el avance de los objetivos establecidos en el programa anual, y en forma extraordinaria para analizar accidentes que revistan gravedad o cuando las circunstancias lo exijan.




	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: PP-BI001
		Versión:00
		Fecha: 21/08/14
Cargo: Brigadas de contra incendios y derrames Reporta a: Gerencia, Jefe de Seguridad	Área: ABALPERU SAC Supervisa a : trabajadores de ABALPERU SAC	
Funciones Generales	Competencia	
Responder ante la ocurrencia de cualquier evento real o simulacro en las instalaciones de la empresa, actuando de acuerdo al plan de emergencia que se haya elaborado (este punto se refiere a las acciones que se deben llevar a cabo durante una contingencia).	Educación	
	Formación académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universitaria <i>Especificar:</i>	
Funciones Especificas	Formación	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicar de manera inmediata al jefe de brigada de la ocurrencia de un incendio. ➤ Actuar de inmediato haciendo uso de los equipos contra incendio (extintores portátiles) ➤ Activar e instruir la activación de las alarmas contra incendio colocadas en lugares estratégicos de las instalaciones. ➤ Constituirse con urgencia en el lugar siniestrado una vez que se haya recibido la alarma. ➤ Evaluar la situación una vez se haya iniciado el fuego, si es crítica se tomaran acciones de evacuación inmediata. ➤ Adoptar las medidas de ataque que sean convenientes para combatir el incendio. ➤ Al arribo de la compañía de bomberos informar sobre las medidas adoptadas y las tareas que se han realizado ofreciendo colaboración de ser necesario. 	Especialidades: Informática: Word <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Excel <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Power Point <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Internet <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Idiomas: Inglés <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario <i>Otros: con capacitación en evacuación de incendios y derrame</i>	


Habilidades	
<input type="checkbox"/> Comunicación efectiva	<input type="checkbox"/> Proactividad
<input type="checkbox"/> Ética e Integridad	<input type="checkbox"/> Orientación a resultados
<input type="checkbox"/> Planificación y Organización	<input type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita
<input type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input type="checkbox"/> Adaptación al cambio
<input type="checkbox"/> Habilidad numérica	<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo
<input type="checkbox"/> Responsabilidad	<input type="checkbox"/> Sociabilidad
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> disciplina
<input type="checkbox"/> Equilibrio mental	<input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión
<input type="checkbox"/> Capacidad resolver problemas	<input type="checkbox"/> Manejo de estrés
Experiencia	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: PP-BI001
		Versión:00
		Fecha: 21/08/14
Cargo: Brigadas de contra incendios y derrames Reporta a: Gerencia, Jefe de Seguridad	Área: ABALPERU SAC Supervisa a : trabajadores de ABALPERU SAC	
Funciones Generales	Competencia	
Responder ante la ocurrencia de cualquier evento real o simulacro en las instalaciones de la empresa, actuando de acuerdo al plan de emergencia que se haya elaborado (este punto se refiere a las acciones que se deben llevar a cabo durante una contingencia).	Educación	
	Formación académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universitaria <i>Especificar:</i>	
Funciones Especificas	Formación	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicar de manera inmediata al jefe de brigada de la ocurrencia de un incendio. ➤ Actuar de inmediato haciendo uso de los equipos contra incendio (extintores portátiles) ➤ Activar e instruir la activación de las alarmas contra incendio colocadas en lugares estratégicos de las instalaciones. ➤ Constituirse con urgencia en el lugar siniestrado una vez que se haya recibido la alarma. ➤ Evaluar la situación una vez se haya iniciado el fuego, si es crítica se tomaran acciones de evacuación inmediata. ➤ Adoptar las medidas de ataque que sean convenientes para combatir el incendio. ➤ Al arribo de la compañía de bomberos informar sobre las medidas adoptadas y las tareas que se han realizado ofreciendo colaboración de ser necesario. 	Especialidades: Informática: Word <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Excel <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Power Point <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Internet <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Idiomas: Inglés <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario <i>Otros: con capacitación en evacuación de incendios y derrame</i>	


Habilidades	
<input type="checkbox"/> Comunicación efectiva	<input type="checkbox"/> Proactividad
<input type="checkbox"/> Ética e Integridad	<input type="checkbox"/> Orientación a resultados
<input type="checkbox"/> Planificación y Organización	<input type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita
<input type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input type="checkbox"/> Adaptación al cambio
<input type="checkbox"/> Habilidad numérica	<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo
<input type="checkbox"/> Responsabilidad	<input type="checkbox"/> Sociabilidad
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> disciplina
<input type="checkbox"/> Equilibrio mental	<input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión
<input type="checkbox"/> Capacidad resolver problemas	<input type="checkbox"/> Manejo de estrés
Experiencia	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Código: PP-SP001
			Versión:00
			Fecha:20/08/14
Cargo: Supervisor de producción Reporta a:Gerencia, Administración	Área: Planta Supervisa a : Trabajadores de planta		
Funciones Generales	Competencia		
Dirigir la producción de la empresa cumpliendo con las planillas de producción y estándares de calidad.	Educación		
	Formación académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input checked="" type="checkbox"/> Universitaria <i>Especificar: Ingeniería industrial, ingeniería químico y carreras afines.</i>		
Funciones Específicas	Formación		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigir la producción cumpliendo las formulas entregadas de cada producto. ➤ Control de calidad, manejo y mantenimiento del área donde desarrolla su labor. ➤ Llenar las planillas de producción ➤ Verificar los bienes que se encuentran en almacén del empleador ➤ Recibir, organizar y archivar toda documentación que se genere y se reciba en el área. ➤ Llenar todos los registros asignados sobre las Buenas Prácticas de manufactura. ➤ Desarrollar para el empleador toda su capacidad de trabajo en el desempeño de las labores principales, conexas e inherentes al puesto. ➤ Cumplir con las funciones, órdenes e instrucciones del empleador o sus representantes. ➤ Cumplir con las normas propias del centro de trabajo, así como con las contenidas en el reglamento interno de trabajo, en las normas laborales y demás concordantes. 	Especialidades: Informática: Word <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Excel <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Power Point <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Internet <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Idiomas: Inglés <input checked="" type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Otros:		


		Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener en secreto toda la información que llegue a su conocimiento en relación a los negocios de la empresa y sus clientes. ➤ Usar los equipos de protección personal mínimos que requiere la empresa (casco de seguridad, zapatos de seguridad, orejeras, guantes, uniforme) para el trabajo en planta. ➤ Colaborar con que todos los trabajadores reciban una adecuada formación, instrucción y orientación sobre prevención de riesgos. ➤ Participar en la implementación de la política y cumplir con el reglamento de seguridad y salud en el trabajo. ➤ Reportar inmediatamente al comité de seguridad o jefe de seguridad sobre algún incidente en el trabajo. 	<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/>	Proactividad
	<input checked="" type="checkbox"/>	Ética e Integridad	<input checked="" type="checkbox"/>	Orientación a resultados
	<input checked="" type="checkbox"/>	Planificación y Organización	<input checked="" type="checkbox"/>	Fluidez verbal y escrita
	<input checked="" type="checkbox"/>	Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptación al cambio
	<input checked="" type="checkbox"/>	Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo
	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Sociabilidad
	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	Disciplina
	<input checked="" type="checkbox"/>	Equilibrio mental	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo bajo presión
	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad resolver problemas	<input checked="" type="checkbox"/>	Manejo de estrés
		Experiencia		
<p>Contar con experiencia en el manejo de planta de por lo menos 3 años.</p>				

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Código: PP-EM001
			Versión: 00
			Fecha: 20/08/14
Cargo: Embolsador a mano y/o maquina Reporta a: Supervisor de producción, Calidad, Administración	Área: planta Supervisa a : -		
Funciones Generales	Competencia		
Embolsar el producto terminado, utilizando los respectivos envases y etiquetas para cada producto, evitando su derrame de la materia prima, con el fin de obtener un producto de calidad, además de colaborar con todo lo que se le disponga.	Educación		
	Formación académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input checked="" type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universitaria Especificar:		
Funciones Específicas	Formación		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evitar el derrame de la materia prima y el producto terminado ➤ Embolsar el producto terminado, utilizando los respectivos envases y etiquetas para cada producto. ➤ Mantener su maquinaria en buen estado dándole un correcto mantenimiento y engrase. ➤ Informar inmediatamente a sus superiores si se presenta algún desperfecto en las maquinas utilizadas. ➤ Llenar todos los registros asignados sobre las Buenas Prácticas de manufactura. ➤ Desarrollar para el empleador toda su capacidad de trabajo en el desempeño de las labores principales, conexas y complementarias inherentes al puesto. ➤ Cumplir con las funciones, órdenes e instrucciones del empleador o sus representantes. ➤ Mantener en secreto toda la información que llegue a su conocimiento en relación a los negocios de la empresa y sus clientes. 	Especialidades: Informática: Word <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario Excel <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario Power Point <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario Internet <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario Idiomas: Inglés <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario Otros:		


		Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar de manera correcta los equipos de protección personal durante toda su jornada de trabajo (zapatos de seguridad, guantes, orejeras). ➤ Cumplir las normas de seguridad ocupacional y salud establecidas por la empresa. ➤ Participar en la implementación de la política y cumplir con el reglamento de seguridad y salud en el trabajo. ➤ Reportar inmediatamente al comité de seguridad sobre algún incidente en el trabajo. 	<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/>	Proactividad
	<input checked="" type="checkbox"/>	Ética e Integridad	<input checked="" type="checkbox"/>	Orientación a resultados
	<input checked="" type="checkbox"/>	Planificación y Organización	<input checked="" type="checkbox"/>	Fluidez verbal y escrita
	<input type="checkbox"/>	Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptación al cambio
	<input type="checkbox"/>	Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo
	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Sociabilidad
	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	disciplina
	<input checked="" type="checkbox"/>	Equilibrio mental	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo bajo presión
	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad resolver problema	<input checked="" type="checkbox"/>	Manejo de estrés
			Experiencia	
<p>Contar con experiencia en puestos similares de por lo menos 3 meses.</p>				

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: PP-MM001
		Versión: 00
		Fecha: 20/08/14
Cargo: Mezclador de materia prima Reporta a: Supervisor de producción, Calidad, Administración.	Área: planta Supervisa a : -	
Funciones Generales	Competencia	
Mezclar la materia prima, cumpliendo las cantidades estipuladas en las órdenes de producción.	<p style="text-align: center;">Educación</p> <p>Formación académica:</p> <p> <input type="checkbox"/> Primaria <input checked="" type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universitaria </p> <p>Especificar:</p>	
Funciones Específicas	Formación	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mezclar la materia prima, cumpliendo las cantidades estipuladas en las órdenes de producción. ➤ Revisar que la materia prima a mezclar se encuentre en buen estado. ➤ Evitar el derrame de la materia prima a mezclar. ➤ Informar inmediatamente a sus superiores si se presenta algún desperfecto en las maquinas utilizadas. ➤ Llenar todos los registros asignados sobre las Buenas Prácticas de manufactura. ➤ Desarrollar para el empleador toda su capacidad de trabajo en el desempeño de las labores principales, conexas y complementarias inherentes al puesto. ➤ Cumplir con las funciones, órdenes e instrucciones del empleador o sus representantes. ➤ Mantener en secreto toda la información que llegue a su conocimiento en relación a los negocios de la empresa y sus clientes. 	<p>Especialidades:</p> <p>Informática:</p> <p>Word</p> <p> <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario </p> <p>Excel</p> <p> <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario </p> <p>Power Point</p> <p> <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario </p> <p>Internet</p> <p> <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario </p> <p>Idiomas:</p> <p>Inglés</p> <p> <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario </p> <p>Otros:</p>	


<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar de manera correcta los equipos de protección personal durante toda su jornada de trabajo (Zapatos de seguridad, casco de seguridad, guantes, orejeras, uniforme completo). ➤ Cumplir las normas de seguridad ocupacional y salud establecidas por la empresa. ➤ Participar en la implementación de la política y cumplir con el reglamento de seguridad y salud en el trabajo. ➤ Reportar inmediatamente al comité de seguridad sobre algún incidente en el trabajo. 	<p style="text-align: center;">Habilidades</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Comunicación efectiva</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Proactividad</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Ética e Integridad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Orientación a resultados</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Planificación y Organización</td> <td><input type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Orientación al cliente</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Adaptación al cambio</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Habilidad numérica</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Sociabilidad</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Liderazgo</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> disciplina</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Equilibrio mental</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad resolver problema</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Manejo de estrés</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Experiencia</p> <p>Con experiencia en puestos similares de la menos 3 meses.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Ética e Integridad	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a resultados	<input checked="" type="checkbox"/> Planificación y Organización	<input type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita	<input type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/> Adaptación al cambio	<input type="checkbox"/> Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Sociabilidad	<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> disciplina	<input checked="" type="checkbox"/> Equilibrio mental	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión	<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad resolver problema	<input checked="" type="checkbox"/> Manejo de estrés
<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad																		
<input checked="" type="checkbox"/> Ética e Integridad	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a resultados																		
<input checked="" type="checkbox"/> Planificación y Organización	<input type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita																		
<input type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/> Adaptación al cambio																		
<input type="checkbox"/> Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo																		
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Sociabilidad																		
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> disciplina																		
<input checked="" type="checkbox"/> Equilibrio mental	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión																		
<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad resolver problema	<input checked="" type="checkbox"/> Manejo de estrés																		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: PP-PL001
		Versión: 00
		Fecha:
Cargo: Peletizador Reporta a: Supervisor de producción, Calidad, Administración.	Área: planta Supervisa a :	
Funciones Generales	Competencia	
	Educación	
Dar una correcta longitud y diámetro del pellet según los estándares establecidos para cada producto. Utilizando la matriz correcta, los niveles de vapor adecuados y carga necesaria.	Formación académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input checked="" type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universitaria Especificar:	
Funciones Específicas	Formación	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Usar la correcta matriz según el producto a elaborar. ➤ Verificar constantemente que el producto elaborado este siguiendo los estándares de calidad. ➤ Comunicar inmediatamente al supervisor de producción y al analista de calidad si ve algún desperfecto en el producto a elaborar. ➤ Mantener su maquinaria en buen estado dándole un correcto mantenimiento y engrase. ➤ Informar inmediatamente a sus superiores si se presenta algún desperfecto en las maquinas utilizadas. ➤ Desarrollar para el empleador toda su capacidad de trabajo en el desempeño de las labores principales, conexas y complementarias inherentes al puesto. ➤ Cumplir con las funciones, órdenes e instrucciones del empleador o sus representantes. ➤ Llenar todos los registros asignados Sobre las Buenas Prácticas de Manufactura. 	Especialidades: Informática: Word <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario Excel <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario Power Point <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario Internet <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario Idiomas: Inglés <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario Otros.	

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener en secreto toda la información que llegue a su conocimiento en relación a los negocios de la empresa y sus clientes. ➤ Utilizar de manera correcta los equipos de protección personal durante toda su jornada de trabajo (Zapatos de seguridad, casco de seguridad, guantes, orejeras, uniforme completo). ➤ Cumplir las normas de seguridad ocupacional y salud establecidas por la empresa. ➤ Participar en la implementación de la política y cumplir con el reglamento de seguridad y salud en el trabajo. ➤ Reportar inmediatamente al comité de seguridad sobre algún incidente en el trabajo. 	Habilidades	
	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad
	Ética e Integridad Planificación y Organización Orientación al cliente Habilidad numérica Responsabilidad Liderazgo Equilibrio mental Capacidad resolver problemas	Orientación a resultados Fluidez verbal y escrita Adaptación al cambio Trabajo en equipo Sociabilidad disciplina Trabajo bajo presión Manejo de estrés
	Experiencia	
	Contar con experiencia en puestos similares de al menos 3 meses.	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Código: PP-AC001
			Versión: 00
			Fecha: 20/08/14
Cargo: Aseguramiento de Calidad Reporta a: Supervisor de producción, Administración, Gerencia.	Área: planta Supervisa a: trabajadores de planta.		
Funciones Generales	Competencia		
Colaborar con la planificación de la estrategia y sistema de calidad dentro de la empresa, en la elaboración del manual de buenas prácticas de manufactura y manual de calidad de la empresa.	Educación		
	Formación académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input checked="" type="checkbox"/> Universitaria Especificar: Ingeniería industrial, ingeniería química, ingeniería de industria alimentaria, médico veterinario, agronomía, carreras afines.		
Funciones Específicas	Formación		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar el proceso de control de calidad. ➤ Implementa las distintas herramientas de calidad ➤ Hacer el seguimiento de las buenas prácticas de manufactura. ➤ Gestionar los procedimientos operativos estandarizados de saneamiento (POES) dentro de la empresa. ➤ Realizar el seguimiento de las correcciones en las deficiencias de la planta encontradas. ➤ Apoyo en el control de los inventarios de tolvas de materias primas, cierre de planillas de producción y mezclado de productos. ➤ Supervisión del proceso productivo de la empresa. ➤ Realizar informes realizados por la gerencia. ➤ Cumplir con las normas de seguridad ocupacional y salud establecidas por la empresa. ➤ Cumplir con las funciones, órdenes o instrucciones del empleador o sus representantes. 	Especialidades: Informática: Word <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Excel <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Power Point <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Internet <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Idiomas: Inglés <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Otros:		


		Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar de manera correcta los equipos de protección personal durante toda su jornada de trabajo (Zapatos de seguridad, casco de seguridad, orejeras, uniforme completo). ➤ Participar en la implementación de la política y cumplir con el reglamento de seguridad y salud en el trabajo. ➤ Reportar inmediatamente al comité de seguridad sobre algún incidente en el trabajo. 	<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/>	Proactividad
	<input checked="" type="checkbox"/>	Ética e Integridad	<input checked="" type="checkbox"/>	Orientación a resultados
	<input checked="" type="checkbox"/>	Planificación y Organización	<input checked="" type="checkbox"/>	Fluidez verbal y escrita
	<input checked="" type="checkbox"/>	Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptación al cambio
	<input checked="" type="checkbox"/>	Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo
	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Sociabilidad
	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	disciplina
	<input checked="" type="checkbox"/>	Equilibrio mental	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo bajo presión
	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad resolver problema	<input checked="" type="checkbox"/>	Manejo de estrés
			Experiencia	
<p>Contar con experiencia de al menos 3 meses en puestos similares.</p>				

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Código: PP-MC001
			Versión: 00
			Fecha: 20/08/14
Cargo: Montacarguista Reporta a: Jefe de almacén Supervisor de producción, Administración, Gerencia.	Área: Almacén, Planta Supervisa a: -		
Funciones Generales	Competencia		
Coordinar junto al jefe de almacén todas las actividades relacionadas al almacenaje del producto terminado así como su correcta distribución del producto en óptimas condiciones de calidad hasta el cliente.	Educación		
	Formación académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input checked="" type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universitaria Especificar:		
Funciones Específicas	Formación		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar junto al jefe de almacén para el desarrollo de las actividades relacionadas al almacenaje del producto terminado así como su correcta distribución del producto en óptimas condiciones de calidad para el cliente. ➤ Mantener de manera diaria y constante la limpieza de los sacos del producto terminado, además de asegurarse de las buenas condiciones de estos. ➤ Al Iniciar su turno deberá revisar el estado de los montacargas (niveles de aceite, niveles de Agua, Hidrolina). ➤ Efectuara el ordenamiento del almacén respetando la Regla FEFO, es decir cumplir con el despacho de lo más cercano a su fecha de vencimiento. ➤ Efectuar la carga y descarga de las unidades de reparto. ➤ Efectuar el ordenamiento de los pallets en la zona de envases, plataformas y plásticos. 	Especialidades: Informática: Word <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario Excel <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario Power Point <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario Internet <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario Idiomas: Inglés <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input checked="" type="checkbox"/> Innecesario Otros: Tener brevete A1		

		Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoyar al jefe de almacén sobre el inventario del producto terminado. ➤ Cumplir con las demás funciones que en materia de su competencia, le sean asignadas por su Jefe Inmediato. ➤ Mantener en secreto toda la información que llegue a su conocimiento en relación a los negocios de la empresa y sus clientes. ➤ Cumplir con las normas de seguridad ocupacional y salud establecidas por la empresa. ➤ Utilizar de manera correcta los equipos de protección personal durante toda su jornada de trabajo (Zapatos de seguridad, guantes, casco de seguridad, orejeras, uniforme completo). ➤ Participar en la implementación de la política y cumplir con el reglamento de seguridad y salud en el trabajo. ➤ Reportar inmediatamente al comité de seguridad o jefe de seguridad sobre algún incidente en el trabajo. 	<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/>	Proactividad
	<input checked="" type="checkbox"/>	Ética e Integridad	<input checked="" type="checkbox"/>	Orientación a resultados
	<input checked="" type="checkbox"/>	Planificación y Organización	<input type="checkbox"/>	Fluidez verbal y escrita
	<input checked="" type="checkbox"/>	Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptación al cambio
	<input type="checkbox"/>	Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo
	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Sociabilidad
	<input type="checkbox"/>	Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	Disciplina
	<input checked="" type="checkbox"/>	Equilibrio mental	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo bajo presión
	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad resolver problema	<input checked="" type="checkbox"/>	Manejo de estrés
			Experiencia	
		Experiencia de un año en puesto similar y con conocimiento en trabajo de almacenes.		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Código: PP-JA001	
			Versión: 00	
			Fecha: 20/08/14	
Cargo: Jefe de almacén Reporta a: Supervisor de producción, Calidad, Administración, Gerencia.	Área: Almacén, Planta Supervisa a: Montacarguista			
Funciones Generales	Competencia			
Coordinar, supervisar y dirigir todas las actividades relacionadas al almacenaje del producto terminado así como su correcta distribución del producto en óptimas condiciones de calidad hasta el cliente.	Educación			
	Formación académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input checked="" type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universitaria Especificar: Formación técnica y/o universitaria en Administración de Empresas y carreras afines.			
Funciones Específicas	Formación			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar, supervisar y dirigir todas las actividades relacionadas al almacenaje del producto terminado así como su correcta distribución del producto en óptimas condiciones de calidad hasta el cliente. ➤ Mantener de manera diaria y constante la limpieza de los sacos del producto terminado, además de asegurarse de las buenas condiciones de estos. ➤ Efectuara el ordenamiento del almacén respetando la Regla FEFO, es decir cumplir con el despacho de lo más cercano a su fecha de vencimiento. ➤ Reportar las mermas diarias de los productos ocurridos durante la jornada de trabajo. ➤ Brindar apoyo en la verificación de las unidades de carga según la programación establecida en el área de Distribución. ➤ Efectuar la toma de inventario físico de todo el almacén de Producto Terminado. 	Especialidades:			
	Informática:			
	Word			
	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermedio	<input type="checkbox"/> Avanzado	<input type="checkbox"/> Innecesario
	Excel			
	<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermedio	<input type="checkbox"/> Avanzado	<input type="checkbox"/> Innecesario
	Power Point			
<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermedio	<input type="checkbox"/> Avanzado	<input type="checkbox"/> Innecesario	
Internet				
<input checked="" type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermedio	<input type="checkbox"/> Avanzado	<input type="checkbox"/> Innecesario	
Idiomas:				
Inglés				
<input type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermedio	<input type="checkbox"/> Avanzado	<input checked="" type="checkbox"/> Innecesario	
Otros: Tener brevete A1				

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener todos los registros del ingreso y salida del producto terminado en el almacén. ➤ Realizar el cuadro de Almacén de Producto Terminado según el turno asignado. ➤ Monitorear el cumplimiento de los estándares establecidos por la compañía en temas relacionados a la calidad, ambiente y seguridad. ➤ Cumplir con las demás funciones que en materia de su competencia, le sean asignadas por su Jefe Inmediato. ➤ Mantener en secreto toda la información que llegue a su conocimiento en relación a los negocios de la empresa y sus clientes. ➤ Cumplir con las normas de seguridad ocupacional y salud establecidas por la empresa. ➤ Utilizar de manera correcta los equipos de protección personal durante toda su jornada de trabajo (Zapatos de seguridad, casco de seguridad, orejeras, uniforme completo). ➤ Participar en la implementación de la política y cumplir con el reglamento de seguridad y salud en el trabajo. ➤ Reportar inmediatamente al comité de seguridad sobre algún incidente en el trabajo. 	Habilidades	
	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad
	<input checked="" type="checkbox"/> Ética e Integridad	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a resultados
	<input checked="" type="checkbox"/> Planificación y Organización	<input checked="" type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita
	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/> Adaptación al cambio
	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo
	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Sociabilidad
	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> disciplina
	<input checked="" type="checkbox"/> Equilibrio mental	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión
	<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad resolver problema	<input checked="" type="checkbox"/> Manejo de estrés
Experiencia		
Experiencia de un año en puesto similar y con conocimiento en gestión de almacenes.		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Código: PP-SV001
			Versión: 00
			Fecha: 20/08/14
Cargo: Vendedor Reporta a: Supervisor de ventas, Administración, Gerencia.	Área: Administrativa Supervisa a: -		
Funciones Generales	Competencia		
Coordinar y supervisar las labores de ventas, las cuales están enmarcadas en lograr objetivos de ventas asignados por la empresa.	Educación		
	Formación académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input checked="" type="checkbox"/> Universitaria Especificar: Estudios universitarios o técnicos en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Marketing y carreras afines.		
Funciones Específicas	Formación		
➤ Vender los productos elaborados por ABALPERU S.A.C., las cuales están enmarcadas en lograr objetivos de ventas asignados a la ruta bajo su responsabilidad. ➤ Asegurar una correcta rotación y exhibición de nuestros productos en el punto de venta. Actualización de kardex <ul style="list-style-type: none"> • Todos los días se debe actualizar el kardex para saber la disposición del producto terminado. • Recibir de almacén el kardex al finalizar la jornada. • Vaciar dicha información en un nuevo kardex (rojo). • Registrar los pendientes de entrega (rojo). • Registrar los pedidos (rojo). • Registrar los despachos (azul). 	Especialidades:		
	Informática:		
	Word <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario		
	Excel <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario		
	Power Point <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario		
	Internet <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario		
	Idiomas:		
Inglés <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario			
Otros:			

<p>Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes según la categoría que corresponde y el documento que desean (boleta o factura). • Si el cliente compra más de S/. 700 y pide boleta, obligatoriamente registrar su dirección y DNI. • Digitar la guía desde el documento que se hizo la venta (boleta o factura). • Las facturas y/o boletas que superen los S/. 3,500.00, obligatoriamente deberán ser bancarizadas. 	<p style="text-align: center;">Habilidades</p> <table border="0"> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Comunicación efectiva</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Proactividad</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Ética e Integridad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Orientación a resultados</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Planificación y Organización</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Orientación al cliente</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Adaptación al cambio</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Habilidad numérica</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Sociabilidad</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> disciplina</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Equilibrio mental</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad resolver problema</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Manejo de estrés</td> </tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Ética e Integridad	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a resultados	<input checked="" type="checkbox"/> Planificación y Organización	<input checked="" type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/> Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Sociabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> disciplina	<input checked="" type="checkbox"/> Equilibrio mental	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión	<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad resolver problema	<input checked="" type="checkbox"/> Manejo de estrés
<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad																		
<input checked="" type="checkbox"/> Ética e Integridad	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a resultados																		
<input checked="" type="checkbox"/> Planificación y Organización	<input checked="" type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita																		
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/> Adaptación al cambio																		
<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo																		
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Sociabilidad																		
<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> disciplina																		
<input checked="" type="checkbox"/> Equilibrio mental	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión																		
<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad resolver problema	<input checked="" type="checkbox"/> Manejo de estrés																		
<p>Pedidos de pedregal, joya y otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar los pedidos de los vendedores, anotando en el cuaderno (con el dato a quien factura). • Revisar su record de compra en ventas – administración – clientes y – proceso de recategorización o considerar su volumen de compras según requisitos. • Sacar un reporte desde pedidos para actualizar el kardex y coordinar con producción lo faltante. • Revisar las cuentas por cobrar de dichos clientes para ver si están aptos para su envío. • Cuadrar los envíos según la capacidad de los carros disponibles. <p>Documentos ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordenar las guías, boletas y facturas, notas de crédito y debito si las hubiere. • Sacar reporte de ventas detallado por fechas, (puedes tomar de 2 en 2 o de 3 en 3 días, ojo tiene que ser correlativo. Adjuntar los 	<p style="text-align: center;">Experiencia</p> <p>Experiencia mínima de 6 meses en el área comercial en empresas de consumo masivo.</p>																		


documentos en mención del reporte (son solo las ventas no incluye guías), y pasarlo a contabilidad.

- Las guías ordenadas se archivan en su respectivo archivador.
- Los documentos de cuadro ya revisados por el administrador y devueltos, preparar su cargo para dárselos al Dpto. de contabilidad.


Solicitud de balanceado a producción.

- Presentar todos los jueves o viernes de cada semana los balanceados que se requieren en la próxima semana. Teniendo en cuenta:
 - las quincenas (8 y 23 de cada mes).
 - el kardex proporcionado por almacén
 - la programación actual


- Cumplir con las demás funciones que en materia de su competencia, le sean asignadas por su Jefe Inmediato.
- Mantener en secreto toda la información que llegue a su conocimiento en relación a los negocios de la empresa y sus clientes.
- Participar en la implementación de la política y cumplir con el reglamento de seguridad y salud en el trabajo.
- Reportar inmediatamente al comité de seguridad sobre algún incidente en el trabajo.

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: PP-AQ001
		Versión: 00
		Fecha: 20/08/14
Cargo: Almacenero de químicos Reporta a: Supervisor de planta, Administrador	Área: Almacén de productos químicos Supervisa a: -	
Funciones Generales	Competencia	
Llevar a cabo la planificación del programa de producción así como el pesaje de los insumos químicos.	Educación	
	Formación académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input checked="" type="checkbox"/> Universitaria <i>Especificar: Estudios universitarios o técnicos en ingeniería química, agronomía, médico veterinario, carreras afines.</i>	
Funciones Específicas	Formación	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar el programa de producción de la semana. ➤ Realizar las planillas de trabajo según el programa de producción establecido. ➤ Actualizar las fórmulas de las planillas de producción según se requiera. ➤ Pesaje de los insumos químicos del almacén y entrega de ellos al mezclador de planta. ➤ Correcto uso de los EPP (respirador con filtro, guantes, uniforme) durante el pesaje. ➤ Realizar la recepción y sellado de las etiquetas de los diferentes productos. ➤ Realizar mensualmente el inventario del almacén de los insumos químicos. ➤ Cumplir con las demás funciones que en materia de su competencia, le sean asignadas por su Jefe Inmediato. 	Especialidades:	
	Informática:	
	Word <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario	
	Excel <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario	
	Power Point <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario	
	Internet <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario	
	Idiomas: Inglés <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario	
Otros:		

		Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener en secreto toda la información que llegue a su conocimiento en relación a los negocios de la empresa y sus clientes. ➤ Participar en la implementación de la política y cumplir con el reglamento de seguridad y salud en el trabajo. ➤ Reportar inmediatamente al comité de seguridad sobre algún incidente en el trabajo. 	<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/>	Proactividad
	<input checked="" type="checkbox"/>	Ética e Integridad	<input checked="" type="checkbox"/>	Orientación a resultados
	<input checked="" type="checkbox"/>	Planificación y Organización	<input checked="" type="checkbox"/>	Fluidez verbal y escrita
	<input checked="" type="checkbox"/>	Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	Adaptación al cambio
	<input checked="" type="checkbox"/>	Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo
	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Sociabilidad
	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>	disciplina
	<input checked="" type="checkbox"/>	Equilibrio mental	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo bajo presión
	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad resolver problema	<input checked="" type="checkbox"/>	Manejo de estrés
			Experiencia	
Experiencia mínima de 6 meses en el área de almacenes.				

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES		Código: PP-CJ001
			Versión: 00
			Fecha: 20/08/14
Cargo: Caja Reporta a: Administrador	Área: Administrativa Supervisa a: -		
Funciones Generales	Competencia		
Llevar a cabo todos los pagos hacia los proveedores, servicios, trabajadores, y mantener actualizado la información en el sistema todos los reportes de caja.	Educación		
	Formación académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input checked="" type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universitaria <i>Especificar: Estudios universitarios o técnicos en Administración de Empresas, Manejo de caja, carreras afines.</i>		
Funciones Específicas	Formación		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entregar los reportes mensuales sobre caja, banco (BCP, BBVA), cuentas por pagar y cuentas por cobrar. ➤ Llevar el control de pagos de los clientes. ➤ Verificar diariamente los estados de cuenta del BCP y BBVA. ➤ Realizar el depósito y pago de la cuenta de haberes de los trabajadores. ➤ Realizar el pago de los servicios. ➤ Realizar el pago a los proveedores. ➤ Recepcionar las facturas de los proveedores. ➤ Ingresar diariamente los datos al sistema de cobranza. ➤ Mantener en secreto toda la información que llegue a su conocimiento en relación a los negocios de la empresa y sus clientes. ➤ Participar en la implementación de la política y cumplir con el reglamento de seguridad y salud en el trabajo. ➤ Reportar inmediatamente al comité de seguridad sobre algún incidente en el trabajo. 	Especialidades: Informática: Word <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Excel <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Power Point <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Internet <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Idiomas: Inglés <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Otros:		


Habilidades	
<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad
<input checked="" type="checkbox"/> Ética e Integridad	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a resultados
<input checked="" type="checkbox"/> Planificación y Organización	<input checked="" type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input type="checkbox"/> Adaptación al cambio
<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad	<input type="checkbox"/> Sociabilidad
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> disciplina
<input checked="" type="checkbox"/> Equilibrio mental	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión
<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad resolver problema	<input checked="" type="checkbox"/> Manejo de estrés
Experiencia	
Experiencia mínima de 6 meses en el manejo de caja.	

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: PP-CT001
		Versión: 00
		Fecha: 20/08/2014
Cargo: Contador Reporta a: Administración, Gerencia	Área: Administrativa Supervisa a: Auxiliar contable	
Funciones Generales	Competencia	
Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa.	Educación	
	Formación académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input checked="" type="checkbox"/> Universitaria Especificar: Estudios universitarios en Contabilidad.	
Funciones Específicas	Formación	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emisión de estados financieros. ➤ Liquidación de impuestos mensuales y anuales. ➤ Llenado de PDT, declaraciones determinativas e informativas. ➤ Análisis de cuentas. ➤ Recepción de información y procesamiento para su respectivo análisis de cada área de la empresa. ➤ Redacción de contratos de trabajo, emisión de boletas de pago, determinación de liquidaciones por beneficios sociales de los trabajadores, responsable de manejo de AFPNET. ➤ Elaboración y presentación de la diversa información requerida por el MINTRA, INEI, Bancos, etc. ➤ Realizar trámites de devolución de percepciones y retenciones. ➤ Realizar trámite de liberación de fondos de la cuenta de detracciones. ➤ Mantener en secreto toda la información que llegue a su conocimiento en relación a 	Especialidades: Informática: Word <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Excel <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Power Point <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Internet <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Idiomas: Inglés <input type="checkbox"/> Básico <input checked="" type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Otros:	

<p>los negocios de la empresa y sus clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Participar en la implementación de la política y cumplir con el reglamento de seguridad y salud en el trabajo. ➤ Reportar inmediatamente al comité de seguridad sobre algún incidente en el trabajo. 	<p style="text-align: center;">Habilidades</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Comunicación efectiva </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Proactividad </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Ética e Integridad </td> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Orientación a resultados </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Planificación y Organización </td> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Orientación al cliente </td> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Adaptación al cambio </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Habilidad numérica </td> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad </td> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Sociabilidad </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo </td> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> disciplina </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Equilibrio mental </td> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad resolver problema </td> <td style="vertical-align: top;"> <input checked="" type="checkbox"/> Manejo de estrés </td> </tr> </table>	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Ética e Integridad	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a resultados	<input checked="" type="checkbox"/> Planificación y Organización	<input checked="" type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/> Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Sociabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> disciplina	<input checked="" type="checkbox"/> Equilibrio mental	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión	<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad resolver problema	<input checked="" type="checkbox"/> Manejo de estrés
<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad																		
<input checked="" type="checkbox"/> Ética e Integridad	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a resultados																		
<input checked="" type="checkbox"/> Planificación y Organización	<input checked="" type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita																		
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/> Adaptación al cambio																		
<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo																		
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Sociabilidad																		
<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> disciplina																		
<input checked="" type="checkbox"/> Equilibrio mental	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión																		
<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad resolver problema	<input checked="" type="checkbox"/> Manejo de estrés																		
	Experiencia																		
	Experiencia laboral mínima de 1 año como contador.																		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: PP-AC001
		Versión: 00
		Fecha: 20/08/14
Cargo: Auxiliar contable Reporta a: Contador	Área: Administrativa Supervisa a: -	
Funciones Generales	Competencia	
Realizar labores de contabilidad.	Educación	
	Formación académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input checked="" type="checkbox"/> Universitaria <i>Especificar: Estudios universitarios o técnicos en Contabilidad.</i>	
Funciones Específicas	Formación	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Registro de los comprobantes de compras y derivarlos al área de caja para su pago. ➤ Consultar en la página de Sunat la condición de los Proveedores. ➤ Pagos de detracciones masivos de clientes y proveedores por internet. ➤ Archivar de DUAS de importación con todos los documentos involucrados a su traslado de la mercadería. ➤ Archivar y control de las percepciones para pedir devoluciones. ➤ Conciliar registro de compras contable con el administrativo, para realizar la declaración mensual del IGV. ➤ Revisar y reprocesar los saldos valorados de existencias. ➤ Conciliación de valores de los ingresos de mercaderías por compra con contabilidad. ➤ Conciliación de cuentas corrientes administrativas y contables de clientes y proveedores. ➤ Otras labores asignadas por la contadora de la empresa. ➤ Resolver consultas contables. 	Especialidades: Informática: Word <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Excel <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Power Point <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Internet <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Idiomas: Inglés <input checked="" type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario Otros:	

	Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener en secreto toda la información que llegue a su conocimiento en relación a los negocios de la empresa y sus clientes. ➤ Participar en la implementación de la política y cumplir con el reglamento de seguridad y salud en el trabajo. ➤ Reportar inmediatamente al comité de seguridad sobre algún incidente en el trabajo. 	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad
	<input checked="" type="checkbox"/> Ética e Integridad	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a resultados
	<input checked="" type="checkbox"/> Planificación y Organización	<input checked="" type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita
	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/> Adaptación al cambio
	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo
	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Sociabilidad
	<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> disciplina
	<input checked="" type="checkbox"/> Equilibrio mental	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión
	<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad resolver problema	<input checked="" type="checkbox"/> Manejo de estrés
	Experiencia	
Experiencia laboral mínima de 1 año como contador.		

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código: PP-JL001	
		Versión: 00	
		Fecha: 25/08/2014	
Cargo: Jefe de Logística Reporta a: Administración, Gerencia.	Área: Administrativa Supervisa a: -		
Funciones Generales	Competencia		
Llevar a cabo el cumplimiento de las tareas de compras, ingreso de mercadería, pagos a proveedores, inventarios, etc. Así como controlar los gastos de logística y hacer un seguimiento continuo al presupuesto anual de la sección.	Educación		
	Formación académica: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input checked="" type="checkbox"/> Universitaria Especificar: <i>Estudios universitarios o técnicos en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Marketing y carreras afines.</i>		
Funciones Específicas	Formación		
COMPRAS: Coordinar con los proveedores las fechas de crédito más accesibles para la empresa. Mantener actualizado la base de datos de los proveedores. Hacer cotizaciones con los proveedores, coordinando con el formulador. Generar las órdenes de compra y solicitar aprobación. Hacer la compra vía correo y/o teléfono. Coordinar con el proveedor y/o empresa de transporte para la llegada de los insumos comprados. Recepcionar los documentos de los artículos comprados de acuerdo a la orden de compra. Revisar los documentos del proveedor, verificar la página de la SUNAT que su estado este activo y habido, así también ver si es la actividad a la que se dedica según la operación de compra que se está realizando. Realizar mensualmente una lista de precios actuales de químicos e insumos. Recibir los insumos (maíz, torta de soya, sorgo, salvados, carbonato de calcio, melaza, etc.) y	Especialidades:		
	Informática: Word <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario		
	Excel <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario		
	Power Point <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario		
	Internet <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario		
	Idiomas: Inglés <input checked="" type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario		

<p>coordinar el lugar donde se va a descargar y verificar que ingrese por completo.</p>	<p>Otros:</p>																		
<p>INGRESO DE MERCADERIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ De ser un nuevo proveedor verificar el Ruc que este activo y habido. ➤ Revisar la factura, los precios que sean los pactados. ➤ Generar el ingreso a almacén. ➤ Provisionar la factura. ➤ Si hay alguna diferencia reclamar al proveedor. ➤ Armar la documentación para pasarlo a contabilidad (todo tiene que tener 2 copias excepto en ingreso a almacén). ➤ Entregar la documentación de la compra haciendo firmar el cuaderno de cargo respectivo. ➤ Prorratar los gastos involucrados a cada consumo (como flete, molienda, estiba, peso, otros) ➤ Coordinar la traída de los insumos con el transportista, cuando el proveedor no se compromete a colocarlo en planta. ➤ Realizar los ingresos por devoluciones de mercaderías de los clientes. <p>PAGOS A PROVEEDORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordinar con la encargada de caja y con la autorización del gerente general para la autorización de pagos. ➤ Verificar la fecha de cancelación del comprobante. <p>PRODUCCION</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar guías de remisión cada vez que se disponga de harinas para la producción. Así como solicitar la orden al encargado para poder disponer de las harinas y coordinar con la encargada de almacén para que las pueda bajar. ➤ Recepcionar las plantillas de producción y generar las planillas de producción, cuadrar la planilla. ➤ Realizar el control de los puchos y los reproceso de producción 	<p style="text-align: center;">Habilidades</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><input checked="" type="checkbox"/> Comunicación efectiva</td> <td style="width: 50%;"><input checked="" type="checkbox"/> Proactividad</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Ética e Integridad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Orientación a resultados</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Planificación y Organización</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Orientación al cliente</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Adaptación al cambio</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Habilidad numérica</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Sociabilidad</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> disciplina</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Equilibrio mental</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Capacidad resolver problema</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> Manejo de estrés</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Experiencia</p> <p>Experiencia mínima de 6 meses en el área de logística.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad	<input checked="" type="checkbox"/> Ética e Integridad	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a resultados	<input checked="" type="checkbox"/> Planificación y Organización	<input checked="" type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/> Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Sociabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> disciplina	<input checked="" type="checkbox"/> Equilibrio mental	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión	<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad resolver problema	<input checked="" type="checkbox"/> Manejo de estrés
<input checked="" type="checkbox"/> Comunicación efectiva	<input checked="" type="checkbox"/> Proactividad																		
<input checked="" type="checkbox"/> Ética e Integridad	<input checked="" type="checkbox"/> Orientación a resultados																		
<input checked="" type="checkbox"/> Planificación y Organización	<input checked="" type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita																		
<input checked="" type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input checked="" type="checkbox"/> Adaptación al cambio																		
<input checked="" type="checkbox"/> Habilidad numérica	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo en equipo																		
<input checked="" type="checkbox"/> Responsabilidad	<input checked="" type="checkbox"/> Sociabilidad																		
<input checked="" type="checkbox"/> Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/> disciplina																		
<input checked="" type="checkbox"/> Equilibrio mental	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo bajo presión																		
<input checked="" type="checkbox"/> Capacidad resolver problema	<input checked="" type="checkbox"/> Manejo de estrés																		

- Hacer firmar las planillas con el administrador y/o ing. de planta de ser variaciones > 1%
- Prorratear la leña en las planillas de producción.
- Ingresar los suministros de producción (pita, sacos, etiquetas, leña, carbón, otros)
- Generar la nota de salida de producción.
- Generar las guías de ingreso de productos terminados.
- Realizar las transformaciones de insumos ya sean estos como la torta de soya, sorgo, heno de alfalfa, maíz o productos terminados que se usaran en la producción.

INVENTARIOS DE FIN DE MES

- Una vez aprobado el informe, hacer las guías de mermas e ingresos correspondientes.
- Revisar nuevamente el kardex a fin de que no haya negativo o ninguna irregularidad.
- Entregar a la supervisora de almacenes el informe junto con las guías e ingresos.
- Entregar las planillas de producción a contabilidad, verificando la correlatividad.
- Entregar las guías de remisión del mes a contabilidad, verificando la correlatividad.
- Entregar los ingresos en la serie 001, 002 y 004 del mes a contabilidad, verificando la correlatividad.
- Entregar las notas de salida del mes a contabilidad, verificando la correlatividad.
- Corregir errores a fin de mes de planillas, ingresos y egresos de producto terminado e insumos.

OTRAS FUNCIONES

- Cuadrar los ingresos de las compras con el Libro Mayor General.
- Llevar los carros que traen insumos de desaguadero o Matarani (importación) a la balanza (tara y destare).
- Control de maíz de silo (salidas e ingresos).
- Control de suministros (envases, pita, carbón de piedra)
- Cierre de almacenes de producto terminado, químicos, reproceso y producto

terminado cada fin de mes, realizar las modificaciones respectivas.	
---	--

ANEXO 2. NUEVO FORMATO DE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO NUEVO

	PERFIL DE PUESTO	Código: PP-JL001
		Versión: 00
		Fecha: 25/08/2014
Funciones Generales	Competencia Educación	
	<p>Formación académica:</p> <p> <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Universitaria </p> <p><i>Especificar: Estudios universitarios o técnicos en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Marketing y carreras afines.</i></p>	
Funciones Específicas	Formación	
	<p>Especialidades:</p> <p>Informática:</p> <p>Word</p> <p> <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario </p> <p>Excel</p> <p> <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario </p> <p>Power Point</p> <p> <input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario </p> <p>Internet</p>	

	<p><input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario</p> <p>Idiomas: Inglés</p> <p><input type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Intermedio <input type="checkbox"/> Avanzado <input type="checkbox"/> Innecesario</p> <p>Otros:</p>																		
<p>➤</p>	<p style="text-align: center;">Habilidades</p> <table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Comunicación efectiva</td> <td><input type="checkbox"/> Proactividad</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Ética e Integridad</td> <td><input type="checkbox"/> Orientación a resultados</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Planificación y Organización</td> <td><input type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Orientación al cliente</td> <td><input type="checkbox"/> Adaptación al cambio</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Habilidad numérica</td> <td><input type="checkbox"/> Trabajo en equipo</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Responsabilidad</td> <td><input type="checkbox"/> Sociabilidad</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Liderazgo</td> <td><input type="checkbox"/> disciplina</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Equilibrio mental</td> <td><input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Capacidad resolver problema</td> <td><input type="checkbox"/> Manejo de estrés</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Comunicación efectiva	<input type="checkbox"/> Proactividad	<input type="checkbox"/> Ética e Integridad	<input type="checkbox"/> Orientación a resultados	<input type="checkbox"/> Planificación y Organización	<input type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita	<input type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input type="checkbox"/> Adaptación al cambio	<input type="checkbox"/> Habilidad numérica	<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/> Responsabilidad	<input type="checkbox"/> Sociabilidad	<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> disciplina	<input type="checkbox"/> Equilibrio mental	<input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión	<input type="checkbox"/> Capacidad resolver problema	<input type="checkbox"/> Manejo de estrés
	<input type="checkbox"/> Comunicación efectiva	<input type="checkbox"/> Proactividad																	
	<input type="checkbox"/> Ética e Integridad	<input type="checkbox"/> Orientación a resultados																	
<input type="checkbox"/> Planificación y Organización	<input type="checkbox"/> Fluidez verbal y escrita																		
<input type="checkbox"/> Orientación al cliente	<input type="checkbox"/> Adaptación al cambio																		
<input type="checkbox"/> Habilidad numérica	<input type="checkbox"/> Trabajo en equipo																		
<input type="checkbox"/> Responsabilidad	<input type="checkbox"/> Sociabilidad																		
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> disciplina																		
<input type="checkbox"/> Equilibrio mental	<input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión																		
<input type="checkbox"/> Capacidad resolver problema	<input type="checkbox"/> Manejo de estrés																		
<p style="text-align: center;">Experiencia</p>																			

ANEXO 3. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL
EVALUADO _____

PUESTO _____
ÁREA _____
/SERVICIO _____
GERENCIA _____

NOMBRE DEL
EVALUADOR _____
RELACIÓN CON
EL EVALUADO _____

AÑO _____

COMPETENCIAS GENERICAS	ACCIONES A MEDIR	Grado A (100%) Excede	Grado B (75%) Cumple en alto grado	Grado C (50%) Cumple en mediano grado	Grado D (25%) Cumpl e en bajo grado	Grado E (0%) No cumple
PROMEDIO GENERAL						
FUNCIONES ESPECIFICAS	ACCIONES A MEDIR	Grado A (100%) Excede	Grado B (75%) Cumple en alto grado	Grado C (50%) Cumple en mediano grado	Grado D (25%) Cumpl e en bajo grado	Grado E (0%) No cumple

PROMEDIO GENERAL					
COMENTARIOS					
COMENTARIOS DEL JEFE INMEDIATO			COMENTARIOS DEL COLABORADOR		
PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE		
Firma del Evaluador _____		Firma del Evaluado _____			
Nombre _____		Nombre _____			
Fecha _____		Fecha _____			
INFORMACION A SER LLENADA POR GDH					
RESUMEN DE RESULTADOS	PESO	PROMEDIO GENERAL (ANUAL)	PORCENTAJE		
COMPETENCIAS GENERICAS	20%		0%		
FUNCIONES ESPECIFICAS	80%		0%		
RESULTADO FINAL			0%		

ANEXO 4. ESQUEMA DE ENTREVISTA A PERSONAL DE LA EMPRESA “ABAL PERU S.A.C.”

Encuesta de Satisfacción Laboral “ABAL PERÚ S.A.C.”

Por favor apoyemos y tome 4 a 5 minutos de su tiempo para responder a la siguiente encuesta. Diga cómo está usted de satisfecho con cada una de estas características en su trabajo:

1. Muy insatisfecho.
2. Insatisfecho
3. No estoy seguro.
4. Satisfecho
5. Muy Satisfecho

Condiciones Físicas de Trabajo	1	2	3	4	5
Libertad de escoger su propio método de trabajo	1	2	3	4	5
Colegas de trabajo	1	2	3	4	5
Reconocimientos por el buen trabajo	1	2	3	4	5
Su jefe inmediato	1	2	3	4	5
Dinero que le pagan	1	2	3	4	5
Oportunidad para emplear capacidades	1	2	3	4	5
Trato entre la dirección y sus trabajadores	1	2	3	4	5
Oportunidades de promoción	1	2	3	4	5
Forma de dirección con la empresa	1	2	3	4	5

Horas de trabajo	1	2	3	4	5
Seguridad del puesto de trabajo	1	2	3	4	5
Considerando todo ¿Cómo se encuentra en su trabajo en general?	1	2	3	4	5

Elaboracion Propia

