

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**“ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA
AC PROYECTISTAS S.A.C. AREQUIPA, 2018”**

Tesis presentada por la bachiller:

Barrionuevo Portugal Joselyn Dajana

Para optar el Título Profesional de Licenciada
en **Administración de Empresas.**

Asesor:

Doctor Vera Ballón Ernesto Luis

AREQUIPA – PERÚ

2018



AREQUIPA - PERÚ

Universidad Católica de Santa María

☎ (51 54) 382038 Fax:(51 54) 251213 ✉ ucsm@ucsm.edu.pe 🌐 <http://www.ucsm.edu.pe> Apartado:1350

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

Referencia: Decreto N° 047-EPAE-2018

Vista la documentación suscrita con visto aprobatorio por los docentes: Dr. Ernesto Vera Ballon y Mgter. Marco Ticona Zuñiga, en relación al Borrador de Tesis Titulado: "ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA AC PROYECTISTAS SAC, AREQUIPA, 2018" Presentado por la señorita: BARRIONUEVO PORTUGAL, JOSELYN DAJANA.

SE DECRETA:

Aprobar el Borrador de Tesis, Presentado por los señores: la señorita: BARRIONUEVO PORTUGAL, JOSELYN DAJANA; de acuerdo al informe del jurado Pre-dictaminador que forma parte del presente dictamen.

Arequipa, 23 de octubre de 2018

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARÍA


.....
Dr. MARIO OSWALDO SILES NEYRA
DIRECTOR DE LA ESCUELA PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

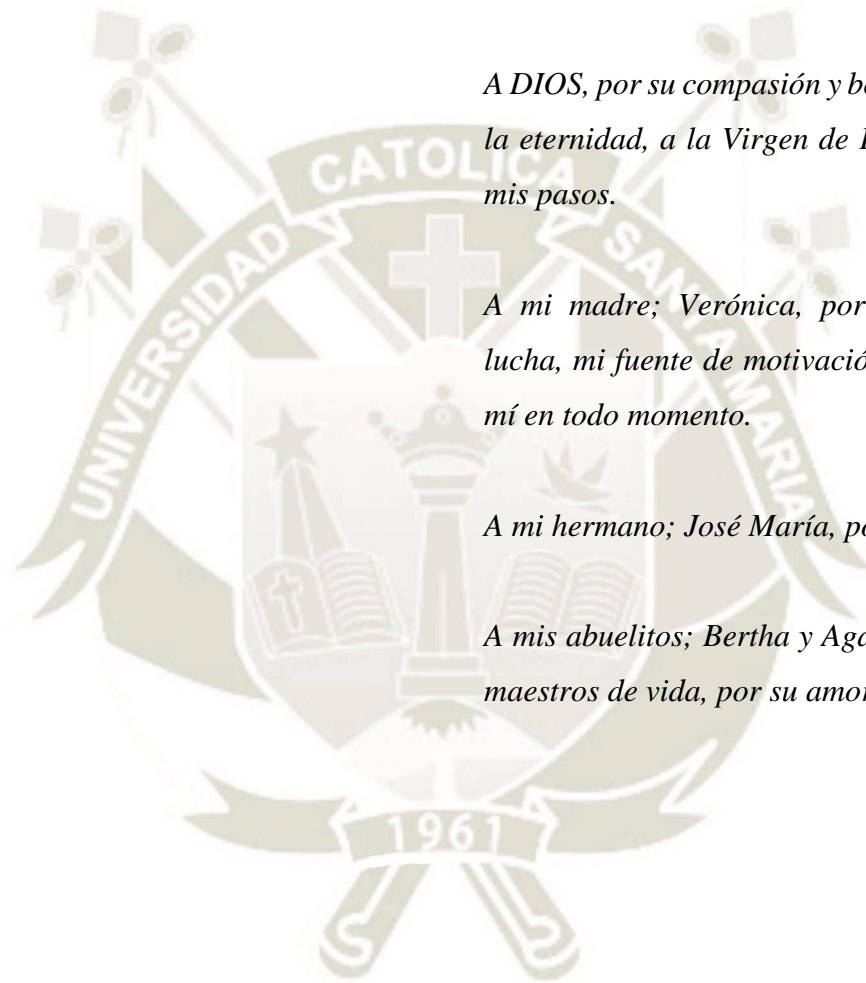
DEDICATORIA

A DIOS, por su compasión y bondad desde toda la eternidad, a la Virgen de Fátima por guiar mis pasos.

A mi madre; Verónica, por ser ejemplo de lucha, mi fuente de motivación y estar junto a mí en todo momento.

A mi hermano; José María, por su protección.

A mis abuelitos; Bertha y Agapito, por ser mis maestros de vida, por su amor y paciencia.



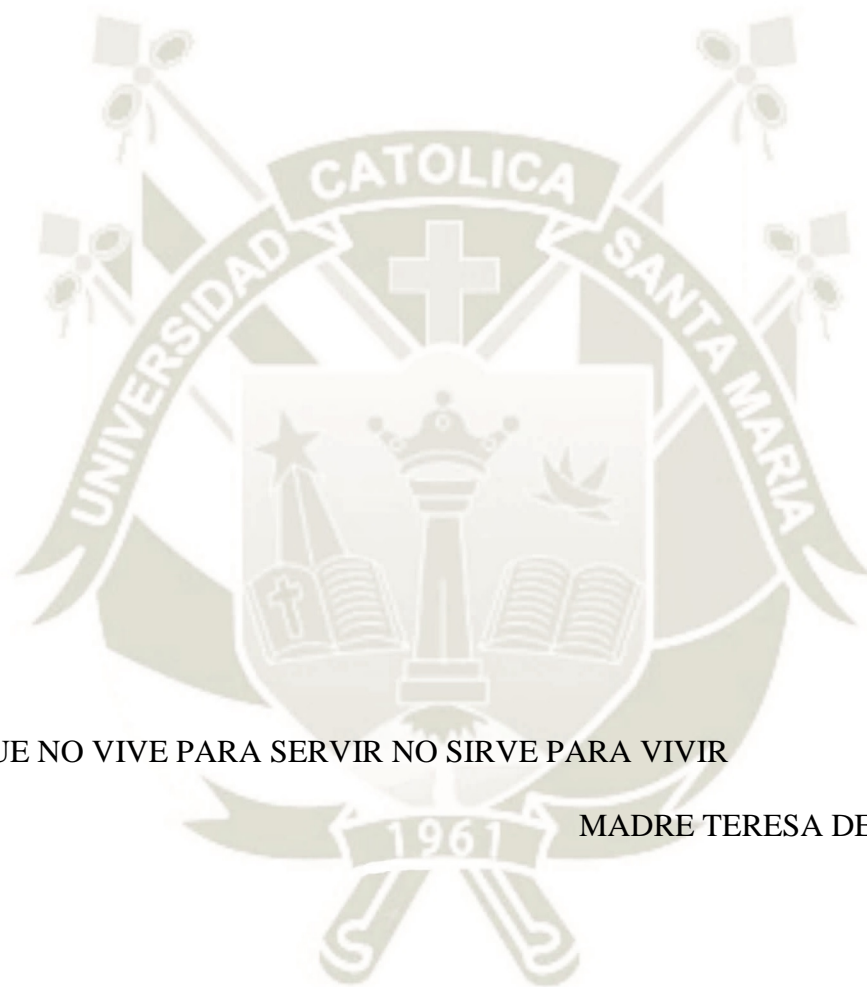
AGRADECIMIENTOS

A los miembros de la empresa AC PROYECTISTAS S.A.C. por su apoyo para la elaboración del presente estudio.

A mi padrino Henry, por sus consejos y apoyo.

A los amigos que estuvieron apoyándome, especialmente a Kiara y Diana.

A los docentes de mi escuela por sus enseñanzas y apoyo.



EL QUE NO VIVE PARA SERVIR NO SIRVE PARA VIVIR

MADRE TERESA DE CALCUTA

INTRODUCCIÓN

En nuestro país las Microempresas en su mayoría son informales, pero representan una importante fuente de trabajo. De acuerdo con el Banco Mundial la informalidad empresarial en el Perú se basa en el rechazo o carencia de tres elementos básicos: Licencia de Funcionamiento y Permisos, Pago de Impuestos y el Registro de trabajadores en planillas; pero además a esto se suma la falta de un organigrama y el respectivo análisis de puestos y elaboración de descriptivos de los mismos para generar así el sólido desarrollo de las mismas.

El presente estudio hace referencia al análisis de puestos y propuesta de mejora para AC Proyectistas S.A.C.

AC Proyectistas S.A.C. es una empresa dedicada a la elaboración de proyectos de edificación, comprometida a solucionar las necesidades de aquellas personas que deciden emprender la construcción de sus edificaciones con el apoyo de distintos especialistas del campo, ayudándoles a reducir sus costos, tomar las mejores decisiones y lograr una edificación segura.

AC Proyectistas S.A.C. tiene como característica realizar sus actividades de forma verbal, al momento de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal no hay perfiles ni descriptivos de puestos debidamente establecidos y entre los colaboradores que se encuentran laborando actualmente no se han definido las funciones, lo que afecta al cumplimiento de las metas de la organización.

Con el presente estudio se pretende proponer un organigrama, establecer perfiles y descriptivos de puestos basados en la gestión por competencias para así contribuir al crecimiento de la organización.

RESUMEN

El presente estudio es titulado “Análisis de puestos y propuesta de mejora para la empresa AC Proyectistas S.A.C. Arequipa, 2018” y está estructurado en tres capítulos.

En el capítulo I, se desarrolla el Planteamiento Teórico, donde se incluye el enunciado y descripción del problema, justificación, objetivos, marco teórico, antecedentes e hipótesis.

En el capítulo II, se desarrolla el Planteamiento Operacional, donde se incluyen las técnicas e instrumentos, estructura de los instrumentos, campo de verificación, estrategias de recolección de datos.

En el capítulo III, se desarrollan los Resultados del estudio, donde se incluye la identificación de problemas de la empresa AC Proyectistas S.A.C, generalidades de la misma y la propuesta de mejora donde se presenta el Organigrama y el Manual de Organización y Funciones (M.O.F.) basado en la gestión por competencias.

Finalmente se presentan las Conclusiones y Recomendaciones, Referencias Bibliográficas y los correspondientes Anexos empleados para el estudio.

Palabras claves: Organigrama, Puestos, Perfiles, Descriptivos, Competencias.

ABSTRACT

The present study is titled "Analysis of posts and improvement proposal for the company AC Proyectistas S.A.C. Arequipa, 2018 "and is structured in three chapters.

In Chapter I, the Theoretical Approach is developed, which includes the statement and description of the problems, justification, objectives, theoretical maque, antecedents and hypotheses.

In Chapter II, the Operational Approach is developed, which includes the techniques and instruments, structure of the instruments, verification field, data collection strategies.

In Chapter III, the Results of the study are developed, which includes the identification of problems of the company AC Proyectistas S.A.C, generalities of the same and the improvement proposal where are presented the Organization Chart and the Organization Functions Manual based on competency management.

Finally, the Conclusions and Recommendations, Bibliographical References and the corresponding Annexes used for the study are presented.

Keywords: Organization Chart, Posts, Profiles, Descriptive, Competencies.

**“ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA
AC PROYECTISTAS S.A.C. AREQUIPA, 2018”**

CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO TEÓRICO	1
1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	1
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2.1. CAMPO, ÁREA, LÍNEA	2
1.2.2. TIPO DE PROBLEMA	2
1.2.3. ANÁLISIS DE VARIABLES	3
1.2.4. INTERROGANTES BÁSICAS	6
1.3. JUSTIFICACIÓN	6
1.3.1. JUSTIFICACIÓN POR ORIGINALIDAD	6
1.3.2. JUSTIFICACIÓN POR RELEVANCIA.....	6
1.3.3. JUSTIFICACIÓN POR ACTUALIDAD	6
1.3.4. JUSTIFICACIÓN POR VIABILIDAD.....	7
1.4. OBJETIVOS	7
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5. MARCO TEÓRICO.....	8
1.5.1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN	8
1.5.2. DEFINICIÓN DE ORGANIGRAMA.....	8
1.5.3. DEFINICIÓN DE PUESTO	26
A. DEFINICIÓN DE DISEÑO DE PUESTOS.....	27
B. DEFINICIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	28
C. DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS	30
D. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS	33
E. ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS	33
F. ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS	34
G. MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS	35
H. NIVELES DE DESEMPEÑO EN EL PUESTO	35
1.5.4. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA LABORAL.....	36
A. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	37
B. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.....	39

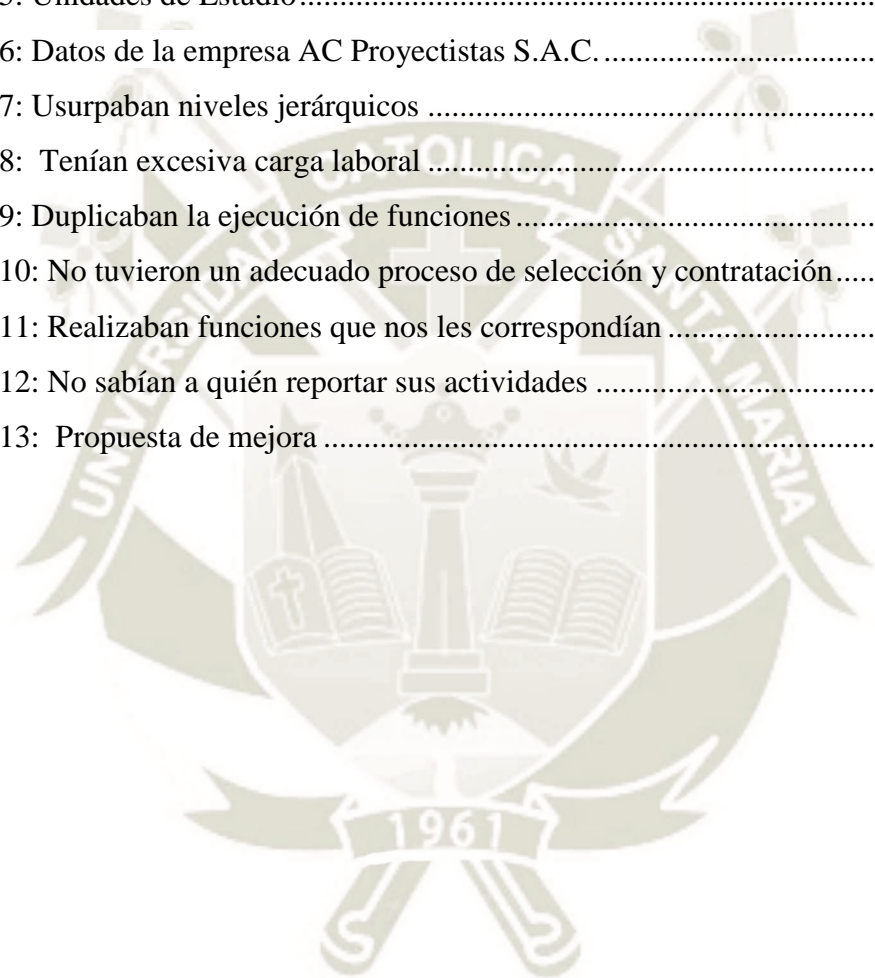
C.	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	39
1.5.5.	DEFINICIÓN DE MANUAL	40
A.	TIPOS DE MANUALES.....	41
B.	DEFINICIÓN DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	41
C.	CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	42
1.5	ANTECEDENTES.....	45
1.6	HIPÓTESIS.....	45
CAPÍTULO II.....		46
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL		46
2.1.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	46
2.2.	ESTRUCTURAS DE LOS INSTRUMENTOS	46
2.3.	CAMPO DE VERIFICACIÓN	46
2.3.1.	ÁMBITO.....	46
2.3.2.	TEMPORALIDAD.....	47
2.3.3.	UNIDADES DE ESTUDIO	47
2.4.	ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	47
CAPÍTULO III		48
RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORA		48
3.1.	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS EN AC PROYECTISTAS S.A.C.	48
3.1.1.	LA EMPRESA	48
3.1.2.	LOGO DE LA EMPRESA	50
3.1.3.	VISIÓN.....	50
3.1.4.	MISIÓN	50
3.1.5.	VALORES HUMANOS.....	50
3.1.6.	OBJETIVOS	51
3.1.7.	LÍNEA DE SERVICIOS	52
3.1.8.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE AC PROYECTISTAS S.A.C.....	54
3.1.9.	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (M.O.F.) ACTUAL DE AC PROYECTISTAS S.A.C.....	55
3.2.	PROPUESTA DE MEJORA	60
3.2.1.	PROPUESTA DE MEJORA: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	61
3.2.2.	PROPUESTA DE MEJORA: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	62
PERFILES DE PUESTOS		63
DE LA ALTA DIRECCIÓN.....		63

1. GERENTE GENERAL	63
ÓRGANOS DE LÍNEA	65
DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	65
2. GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	65
3. ASISTENTE DEL GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	67
4. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	69
5. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA.....	71
6. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	73
DE LA GERENCIA DE MERCADO Y CLIENTE.....	75
7. GERENTE DE MERCADO Y CLIENTE	75
8. ASISTENTE DEL GERENTE DE MERCADO Y CLIENTE	77
9. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	79
10. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO POSTVENTA	81
11. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD.....	83
DE LA GERENCIA DE OPERACIONES	85
12. GERENTE DE OPERACIONES	85
13. ASISTENTE DEL GERENTE DE OPERACIONES	87
14. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ARQUITECTURA.....	89
15. PROYECTISTA DE ARQUITECTURA.....	91
16. DIBUJANTE TÉCNICO DE ARQUITECTURA.....	93
17. SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD ARQUITECTURA	95
18. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SANEAMIENTO	97
19. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ESTRUCTURAS	99
20. PROYECTISTA DE ESTRUCTURAS	101
21. DIBUJANTE TÉCNICO DE ESTRUCTURAS	103
22. SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD INGENIERÍA	105
23. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INSTALACIONES	107
24. PROYECTISTA DIBUJANTE TÉCNICO DE INSTALACIONES.....	109
DESCRIPTIVOS DE PUESTOS	111
DE LA ALTA DIRECCIÓN.....	111
1. GERENTE GENERAL	111
ÓRGANOS DE LÍNEA	114
DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	114
2. GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	114
3. ASISTENTE DEL GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS ...	118

4.	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	121
5.	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA.....	124
6.	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	127
	DE LA GERENCIA DE MERCADO Y CLIENTE	131
7.	GERENTE DE MERCADO Y CLIENTE	131
8.	ASISTENTE DEL GERENTE DE MERCADO Y CLIENTE	135
9.	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	138
10.	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO POSTVENTA	141
11.	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD.....	144
	DE LA GERENCIA DE OPERACIONES	147
12.	GERENTE DE OPERACIONES	147
13.	ASISTENTE DEL GERENTE DE OPERACIONES	152
14.	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ARQUITECTURA.....	156
15.	PROYECTISTA DE ARQUITECTURA.....	160
16.	DIBUJANTE TÉCNICO DE ARQUITECTURA.....	164
17.	SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD ARQUITECTURA	167
18.	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SANEAMIENTO	170
19.	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ESTRUCTURAS	173
20.	PROYECTISTA DE ESTRUCTURAS	177
21.	DIBUJANTE TÉCNICO DE ESTRUCTURAS	180
22.	SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD INGENIERÍA	183
23.	JEFE DE INSTALACIONES.....	187
24.	PROYECTISTA DIBUJANTE TÉCNICO DE INSTALACIONES	191
	CONCLUSIONES.....	3
	RECOMENDACIONES	5
	BIBLIOGRAFÍA	7
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de Variables.....	4
Tabla 2: Matriz de Consistencia	5
Tabla 3: Modelo de descripción de puestos.....	29
Tabla 4: Técnicas e Instrumentos	46
Tabla 5: Unidades de Estudio.....	47
Tabla 6: Datos de la empresa AC Proyectistas S.A.C.....	49
Tabla 7: Usurpaban niveles jerárquicos	57
Tabla 8: Tenían excesiva carga laboral	57
Tabla 9: Duplicaban la ejecución de funciones	58
Tabla 10: No tuvieron un adecuado proceso de selección y contratación.....	58
Tabla 11: Realizaban funciones que nos les correspondían	59
Tabla 12: No sabían a quién reportar sus actividades	59
Tabla 13: Propuesta de mejora	60



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Organigramas por su ámbito. Generales	10
Figura N° 2: Organigramas por su ámbito. Específicos	10
Figura N° 3: Organigramas por su cotenido. Integrales	11
Figura N° 4: Organigramas por su cotenido. Funcionales	12
Figura N° 5: Organigramas por su cotenido. De puestos, plazas y unidades	13
Figura N° 6: Organigramas por su presentación. Verticales	14
Figura N° 7: Organigramas por su presentación. Horizontales	14
Figura N° 8: Organigramas por su presentación. Mixtos	15
Figura N° 9: Organigramas por su presentación. De bloque	16
Figura N° 10: Diseño de organigramas	19
Figura N° 11: Relación de autoridad funcional	20
Figura N° 12: Relación de asesoría interna	21
Figura N° 13: Relación de asesoría externa	22
Figura N° 14: Relación de coordinación	23
Figura N° 15: Posicionamiento del puesto en el organigrama	27
Figura N° 16: Alcance de la Descripción y del Análisis de Puestos	31
Figura N° 17: Esquema Simplificado de los Factores de Análisis de Puestos	32
Figura N° 18: Enfoque de competencias por Iceberg	36
Figura N° 19: Logo de AC Proyectistas S.A.C.	50
Figura N° 20: Organigrama actual de la AC Proyectistas S.A.C.	54
Figura N° 21: Propuesta de mejora: Organigrama	61

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

“Análisis de puestos y propuesta de mejora para la empresa AC Proyectistas S.A.C. Arequipa, 2018”

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa AC Proyectistas S.A.C. se dedica al diseño y asesoramiento de proyectos de construcción civil; sin embargo, ha tenido un crecimiento que se vio estancado porque carece de un Organigrama, así como de un Manual de Organización y Funciones (M.O.F.), donde se defina y describa los perfiles y funciones de los colaboradores, para que estos sepan ¿qué se hace?, ¿cómo se hace?, ¿por qué se hace? ¿con que se hace?, por lo que se ha generado:

- Usurpación de niveles jerárquicos: los colaboradores no conocen estructura orgánica alguna de la empresa y existen puestos de la misma jerarquía, pero algunos colaboradores consideran que por contar con más tiempo de permanencia en la organización son quienes están a cargo, llegando algunas veces a saltarse posiciones jerárquicas en la toma de decisiones.
- Excesiva carga laboral en algunos puestos: al no estar definido quien realiza determinadas funciones, los gerentes de Operaciones, Administración y Finanzas y Mercado y Cliente asumen la responsabilidad de la realización de las mismas, no aplican la delegación de funciones ya que el Gerente General prefiere que sean ellos quienes ejecuten y asuman responsabilidades sobre las funciones que no se ha definido quien las realiza, generándose excesiva presión por el cumplimiento de tiempos de entrega de proyectos con los clientes.
- Duplicidad en la ejecución de funciones; ya que no están definidas las funciones que realiza cada colaborador, en muchas ocasiones varios de ellos realizan la misma función reduciéndose la eficiencia al aumentar la cantidad de tiempo que toma realizar dicha actividad. Actualmente no se han asignado responsables de las actividades y por lo mismo muchas de estas se quedan sin cumplir, dando como resultado una baja productividad.

El enfoque se dará al análisis de los puestos de trabajo; esperando así obtener mejores resultados tanto para la organización como para los colaboradores y mejorar así la productividad de la misma.

1.2.1. CAMPO, ÁREA, LÍNEA

- **CAMPO:** Ciencias Sociales
- **ÁREA:** Administración de Empresas
- **LÍNEA:** Recursos Humanos

1.2.2. TIPO DE PROBLEMA

a) NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Descriptivo. - (Hernandez Sampieri Roberto, 2014) Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (pág. 92)

Explicativo. - (Hernandez Sampieri Roberto, 2014) Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (pág. 95)

1.2.3. ANÁLISIS DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Análisis de Puestos

VARIABLE DEPENDIENTE

Propuesta de Mejora



Tabla 1: Operacionalización de Variables

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO
INDEPENDIENTE Análisis de Puestos	Estudio de la organización	Misión, Visión, Valores, Objetivos	Cuestionario de entrevista
		Base legal	
	Análisis de Puestos	Objetivos	Cuestionario de entrevista
		Perfil del puesto Competencias	
DEPENDIENTE Propuesta de Mejora	Organigrama	Estructura	Cuestionario de entrevista
		Niveles de Organización	
		Formas de Organización	
	Manual de Organización y Funciones	Perfil del puesto	Cuestionario de entrevista
		Descriptivo del puesto	
		Propósito del puesto	
		Retos y Problemática del puesto	
		Responsabilidades del puesto	
		Entorno Operativo del puesto	

Fuente y Elaboración: Propia

Tabla 2: Matriz de Consistencia

VARIABLE	SUBVARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO	INTERROGANTES	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
INDEPENDIENTE Análisis de Puestos	Estudio de la organización	Misión, Visión, Valores, Objetivos	Cuestionario de entrevista	¿Cómo desarrollaremos el estudio para proponer una estructura orgánica y M.O.F. que sean aceptados por la empresa?	Verificar la problemática realizando un análisis de puestos en la empresa AC Proyectistas S.A.C.	Dado que el Análisis de puestos nos permite determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones de los puestos.
		Base legal				
	Análisis de Puestos	Objetivos	Cuestionario de entrevista	¿Para el presente estudio que estrategias organizacionales son las necesarias?	Determinar cómo se realizará el proceso de estudio de puestos y como este reformará la actividad empresarial. Analizar la organización para luego realizar el estudio y elaborar su organigrama y M.O.F.	
		Perfil del puesto				
		Competencias				
DEPENDIENTE Propuesta de Mejora	Organigrama	Estructura	Cuestionario de entrevista	Para la realización del estudio ¿Cómo está la estructura orgánica y funcional?	Proponer alternativas para mejorar estructural y funcionalmente la empresa AC Proyectistas S.A.C.	Es probable que si se aplica el análisis de puestos se pueda establecer una propuesta para mejorar el desempeño de la empresa AC Proyectistas S.A.C.
		Niveles de Organización				
		Formas de Organización				
	Manual de Organización y Funciones	Perfil del puesto	Cuestionario de entrevista	Para la puesta en funcionamiento ¿Quién tiene la autoridad para ponerla en práctica?	Proponer una estructura orgánica y el Manual de Organización y Funciones (M.O.F.) basado en gestión por competencias; colaborando al mejoramiento organizacional y empresarial de la empresa AC Proyectistas S.A.C.	
		Descriptivo del puesto				
		Propósito del puesto				
		Retos y Problemática del puesto				
		Responsabilidades del puesto				
		Entorno Operativo del puesto				
		Actualización				
Aprobación						

Fuente y Elaboración: Propia

1.2.4. INTERROGANTES BÁSICAS

- a) ¿Cómo desarrollaremos el estudio para proponer un M.O.F. y que sea aceptado por la empresa?
- b) ¿Para el presente estudio que estrategias organizacionales son las necesarias?
- c) Para la realización del estudio ¿Cómo está la estructura orgánica y funcional?
- d) Para la puesta en funcionamiento ¿Quién tiene la autoridad para ponerla en práctica?

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. JUSTIFICACIÓN POR ORIGINALIDAD

El presente estudio se encuentra justificado en originalidad debido a que en la empresa AC Proyectistas S.A.C. no cuenta en la actualidad con un organigrama ni un Manual de Organización y Funciones (M.O.F.) basado en gestión por competencias. (Ver anexo VI)

1.3.2. JUSTIFICACIÓN POR RELEVANCIA

La relevancia de este estudio radica en la posibilidad de contribuir al crecimiento de la empresa AC Proyectistas S.A.C., siendo esto necesario para llevar un adecuado control de los puestos y funciones de cada uno de los colaboradores de esta organización.

1.3.3. JUSTIFICACIÓN POR ACTUALIDAD

Este estudio resulta necesario ya que todas las organizaciones del siglo XXI necesitan una adecuada estructura orgánica y la definición clara de la jerarquía y funciones de cada uno de los puestos, además la empresa elegida se encuentra en crecimiento en el sector al que pertenece, lo cual resultaría una ventaja

competitiva sobre empresas del mismo rubro, ya que este sector se maneja en su mayoría de manera informal tanto organizacionalmente y legalmente.

1.3.4. JUSTIFICACIÓN POR VIABILIDAD

Resulta viable realizar el siguiente estudio, puesto que existe una buena disposición por parte del gerente general y todos los miembros de la organización, ya que cuando se propuso la presente investigación se mostraron prestos a colaborar en beneficio de la organización.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar los puestos y realizar la propuesta de mejora para la empresa AC Proyectistas S.A.C.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Verificar la problemática realizando un análisis de puestos en la empresa AC Proyectistas S.A.C.
- b) Determinar cómo se realizará el proceso de estudio de puestos y como este reformará la actividad empresarial. Analizar la organización para luego realizar el estudio y elaborar su Organigrama y Manual de Organización y Funciones (M.O.F.)
- c) Proponer alternativas para mejorar estructural y funcionalmente la empresa AC Proyectistas S.A.C.
- d) Proponer una estructura orgánica y el Manual de Organización y Funciones (M.O.F.) basado en gestión por competencias; colaborando al mejoramiento organizacional y empresarial de la empresa AC Proyectistas S.A.C.

1.5. MARCO TEÓRICO

1.5.1. DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Según Chiavenato (2011), una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización. Una organización existe solo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. Dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo en común.

1.5.2. DEFINICIÓN DE ORGANIGRAMA

Para Fincowsky (2011), el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Para Franklin (1998), la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen por lo que desarrolla los siguientes ítems:

a) OBJETO

Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

b) UTILIDAD

- Proporcionan una imagen formal de la organización.
- Constituyen una fuente de consulta oficial.
- Facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

c) CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA SU ELABORACIÓN

- **Precisión**

En los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.

- **Sencillez**

Deben ser lo más simple posible, para representar la(s) estructura (s) en forma clara y comprensible.

- **Uniformidad**

En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.

- **Presentación**

Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo.

- **Vigencia**

Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación, así como la fecha de autorización.

d) CLASIFICACIÓN

Los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

- **Por su naturaleza**

Microadministrativos, Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.

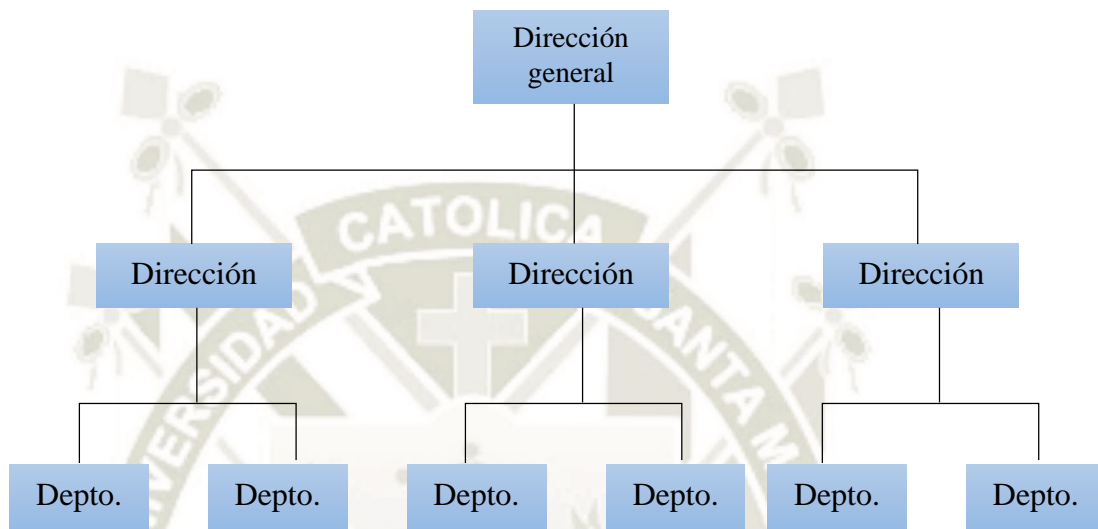
Macroadministrativos, Involucran a más de una organización.

Mesoadministrativos, Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

▪ **Por su ámbito**

Generales, Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

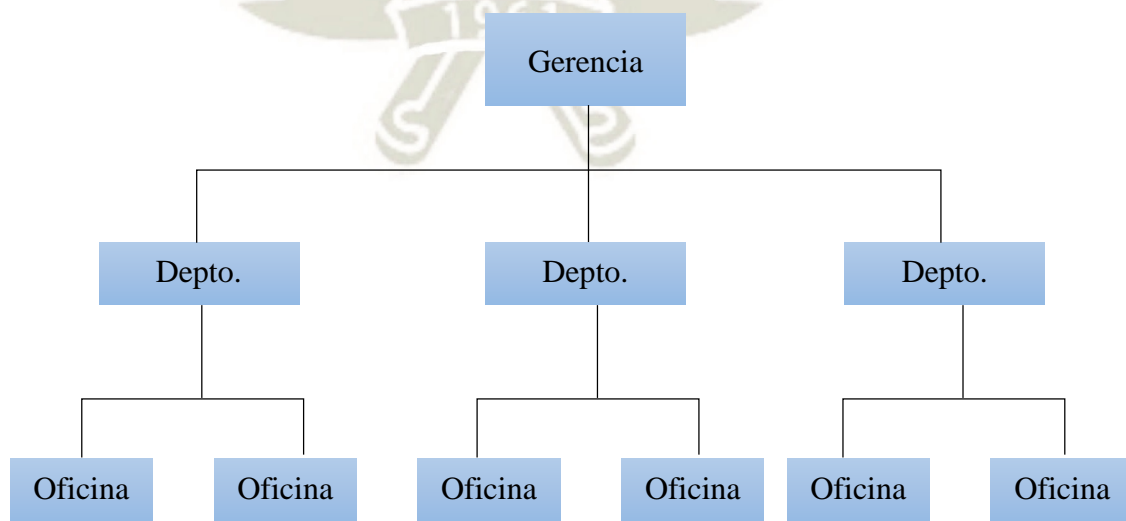
Figura N° 1: Organigramas por su ámbito. Generales



Fuente y Elaboración: (Franklin, 1998)

Específicos, Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

Figura N° 2: Organigramas por su ámbito. Específicos

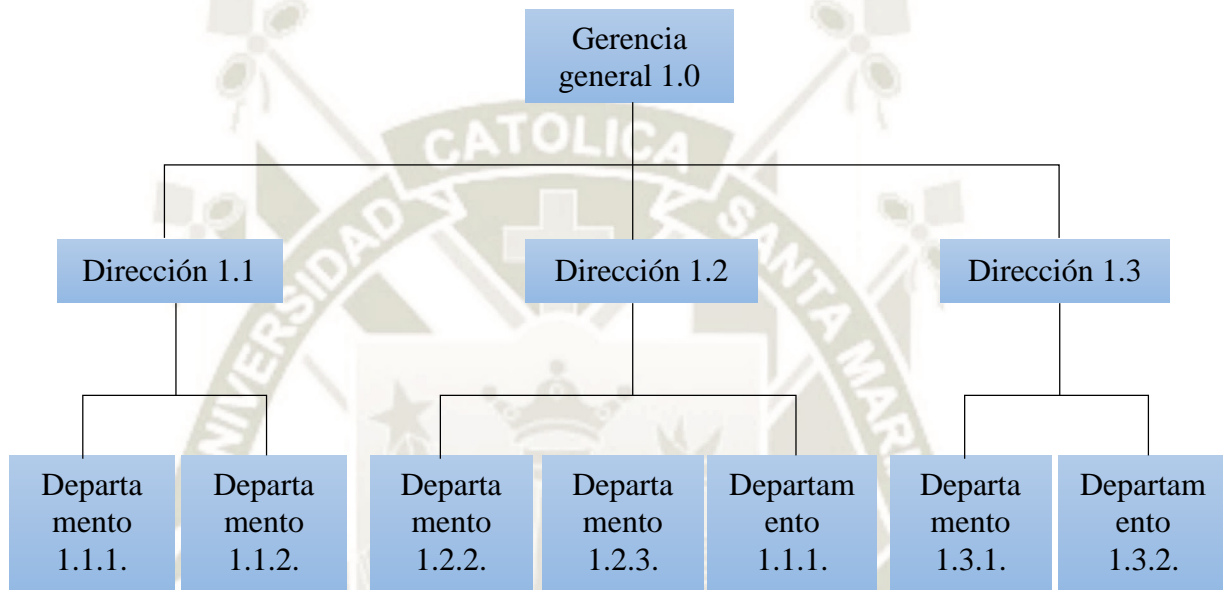


Fuente y Elaboración: (Franklin, 1998)

- **Por su contenido**

Integrales, Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

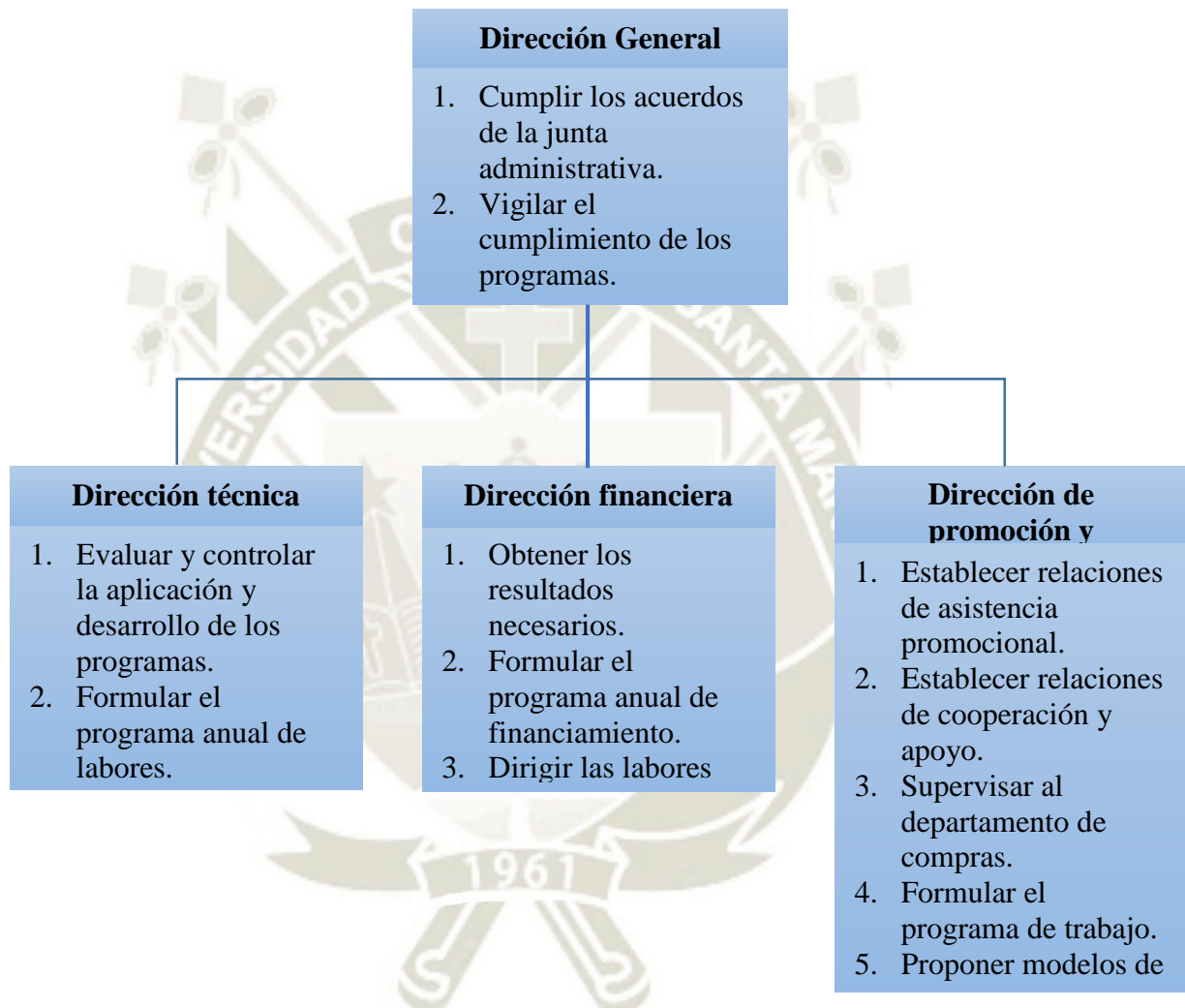
Figura N° 3: Organigramas por su cotenido. Integrales



Fuente y Elaboración: (Franklin, 1998)

Funcionales, Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.

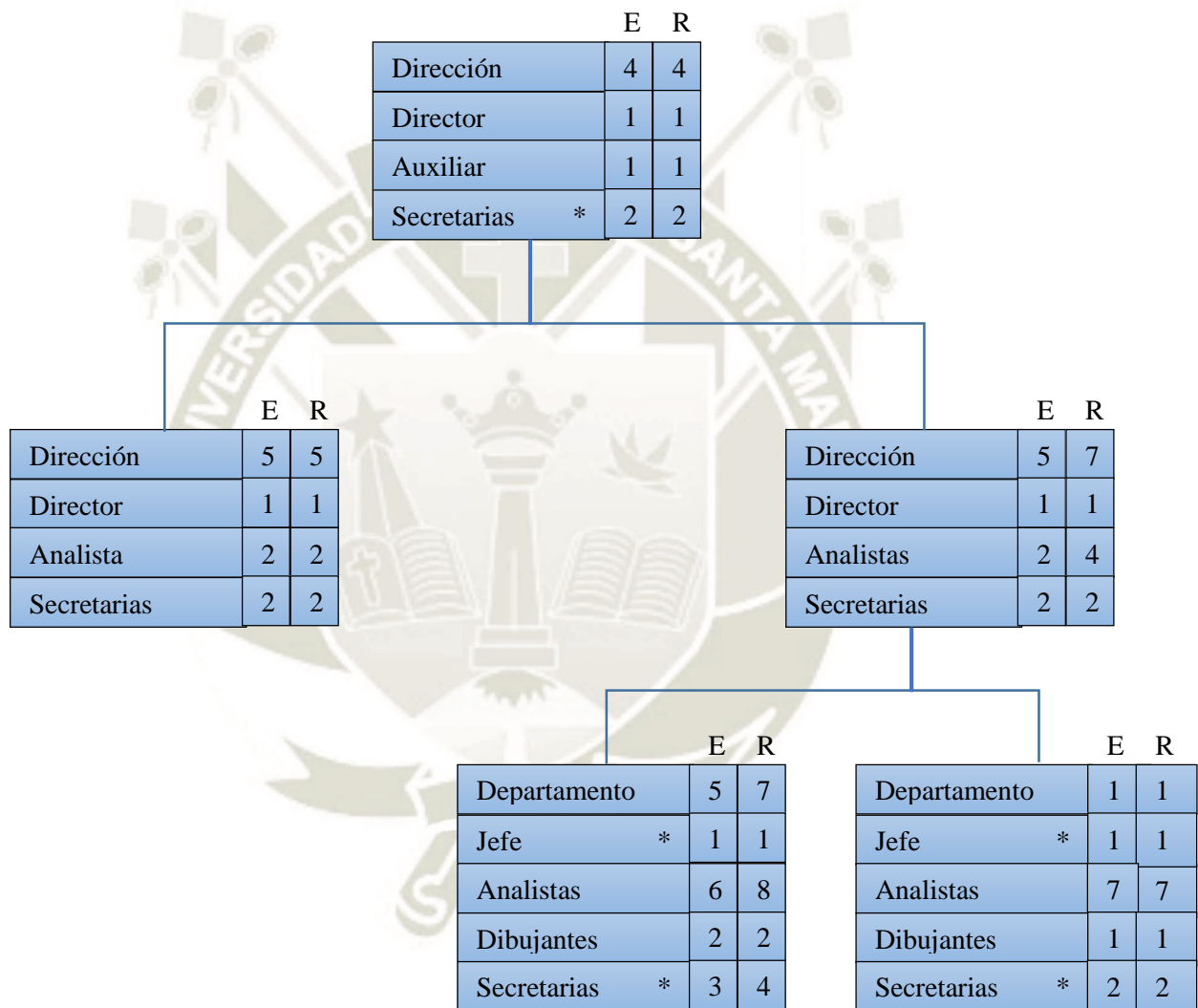
Figura N° 4: Organigramas por su contenido. Funcionales



Fuente y Elaboración: (Franklin, 1998)

De puestos, plazas y unidades, Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Figura N° 5: Organigramas por su cotenido. De puestos, plazas y unidades



E = Existente

R = Requeridos

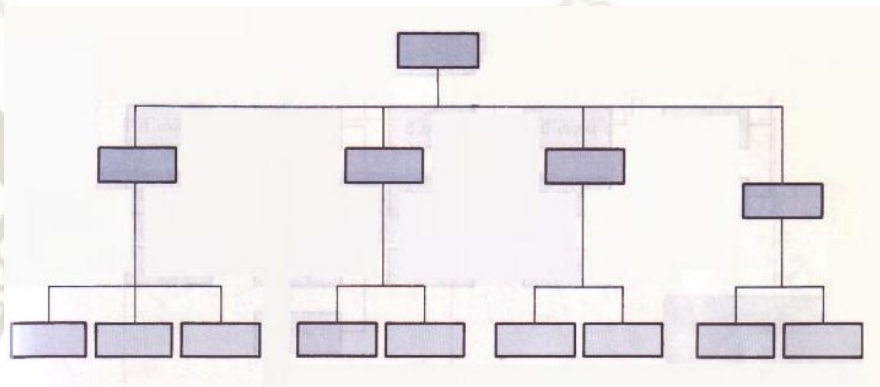
* Nombre de la persona

Fuente y Elaboración: (Franklin, 1998)

▪ **Por su presentación**

Verticales, Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.

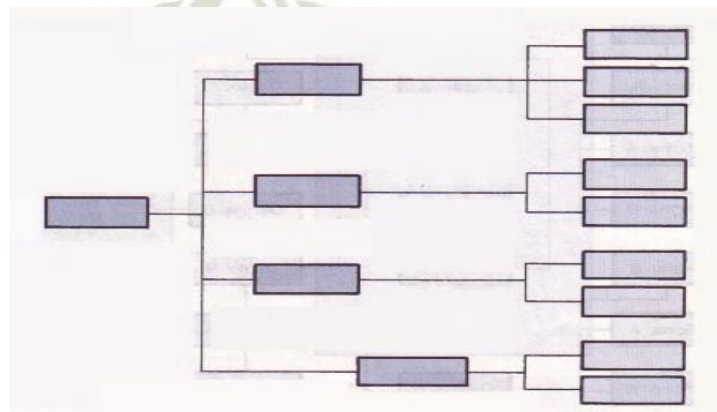
Figura N° 6: Organigramas por su presentación. Verticales



Fuente y Elaboración: (Franklin, 1998)

Horizontales, Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

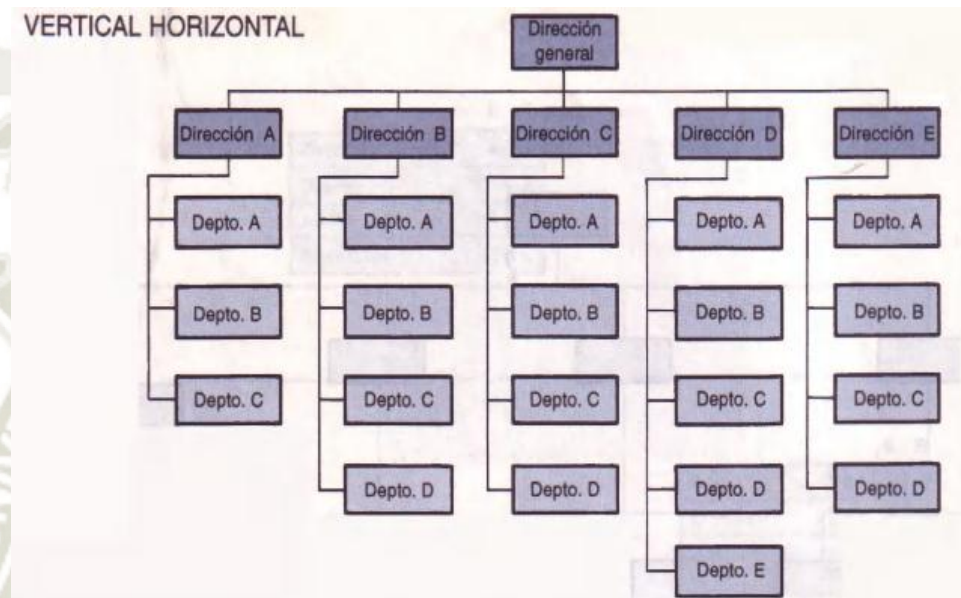
Figura N° 7: Organigramas por su presentación. Horizontales



Fuente y Elaboración: (Franklin, 1998)

Mixtos, La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

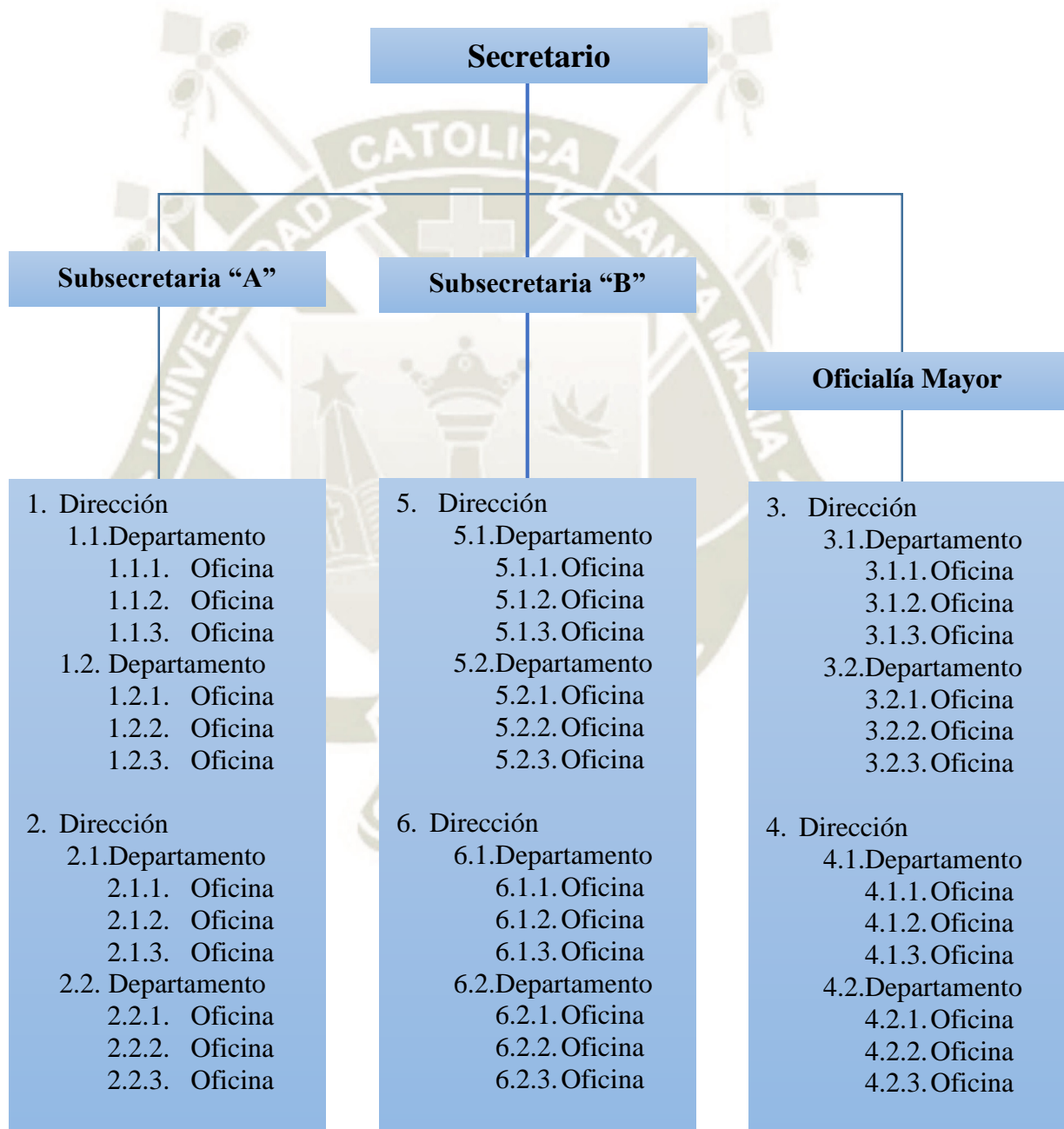
Figura N° 8: **Organigramas por su presentación. Mixtos**



Fuente y Elaboración: (Franklin, 1998)

De bloque, Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.

Figura N° 9: Organigramas por su presentación. De bloque



Fuente y Elaboración: (Franklin, 1998)

e) DISEÑO

▪ Figuras

Las figuras se utilizan para representar en el gráfico de la organización las unidades que la conforman. Estas pueden ser de nivel directivo, medio o supervisor, operativo (sustantivos o adjetivos), de asesoría y desconcentrados.

▪ Forma

Como regla general se debe usar un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Además, en función de la facilidad para su lectura, se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente, así como utilizar rectángulos para representar las unidades.

▪ Dimensión

Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben ser de dimensiones semejantes.

▪ Colocación de las figuras

La ubicación de las figuras en el gráfico debe apegarse a las siguientes consideraciones:

- En diferente nivel jerárquico

La disposición de las unidades en el organigrama debe ordenarse de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existan en la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación.

Sector privado. Los niveles de uso generalizados en este sector son:

Primer nivel	Asamblea de accionistas
Segundo nivel	Consejo de administración
Tercer nivel	Dirección general
Cuarto nivel	Subdirección o gerencia general
Quinto nivel	Dirección o gerencia divisional

Sexto nivel

Departamento

Séptimo nivel

Oficina o área operativa

▪ Líneas de conexión

Para mostrar los diferentes tipos de relaciones que se presentan en una estructura de organización se emplean líneas.

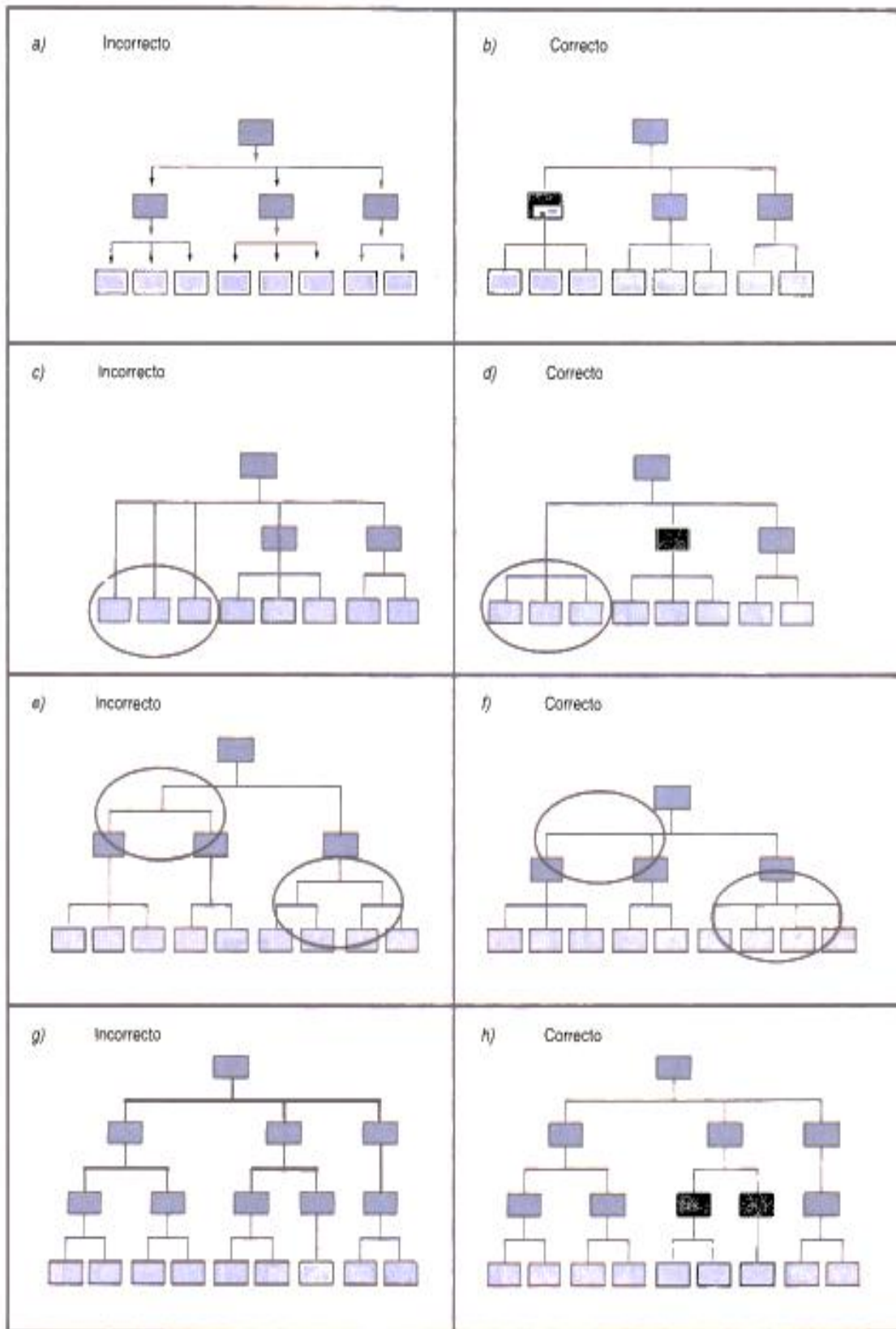
▪ Relación lineal

Es aquella en que la transmisión de la autoridad y responsabilidades correlativas a través de una sola línea, establece una relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.

Recomendaciones:

- Utilizar un trazo más grueso para las líneas que interconectan las figuras rectangulares, que el que se utiliza para trazar estas últimas.
- Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, porque se rompe con el principio de autoridad-responsabilidad, además de crear la impresión de una estructura con un flujo del trabajo estrictamente vertical.
- Todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculadas a él por una sola línea.
- Evitar todos los trazos y tramos injustificados.
- Mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama. La importancia o jerarquía de un órgano no se amplifica marcando más las líneas.

Figura N° 10: Diseño de organigramas



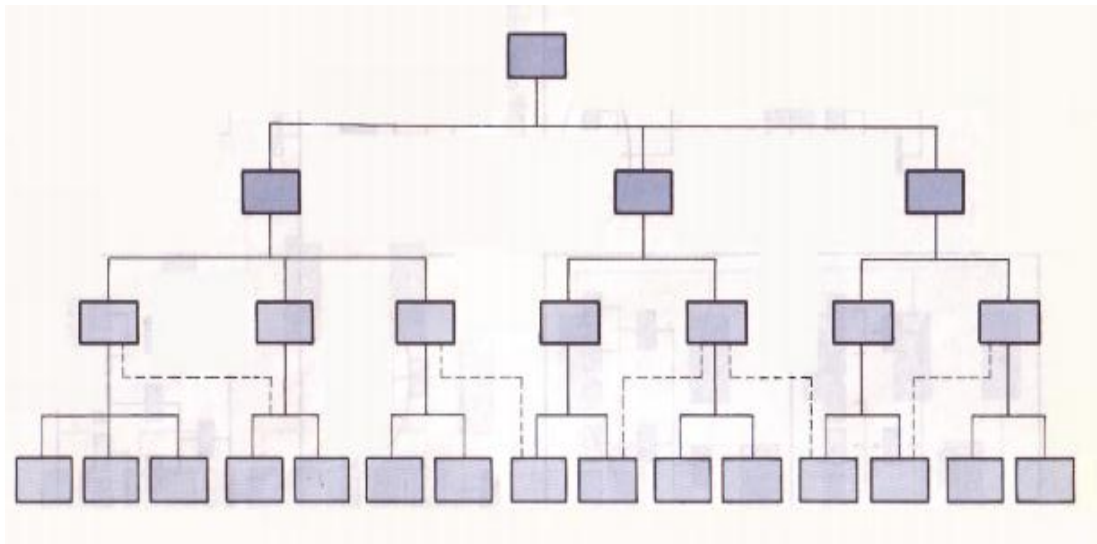
Fuente y Elaboración: (Franklin, 1998)

- **Relación de autoridad funcional.**

Representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea, o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea.

Es común representar este tipo de nexo por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.

Figura N° 11: Relación de autoridad funcional



Fuente y Elaboración: (Franklin, 1998)

- **Relación de asesoría**

Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Normalmente, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual les permite proponer a las unidades de línea las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes. En todo caso pueden elaborar una propuesta a un órgano superior, para que éste, a su vez, la gire con carácter de orden o mandato.

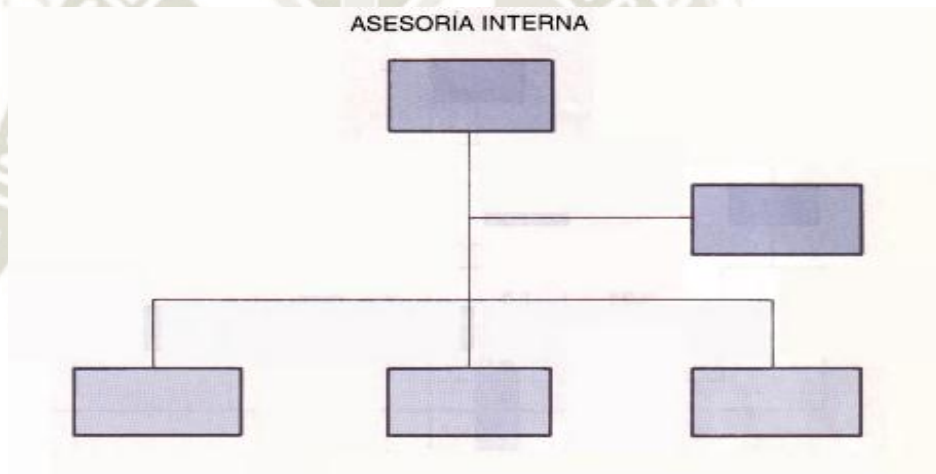
Existen dos tipos de esta clase de relación:

Relación de asesoría interna

Es la que proporcionan las unidades asesoras, que forman parte de la estructura organizacional, a los órganos de línea.

Estas unidades asesoras están conformadas con recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la organización. Su ubicación en el organigrama se suele representar por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben.

Figura N° 12: Relación de asesoría interna

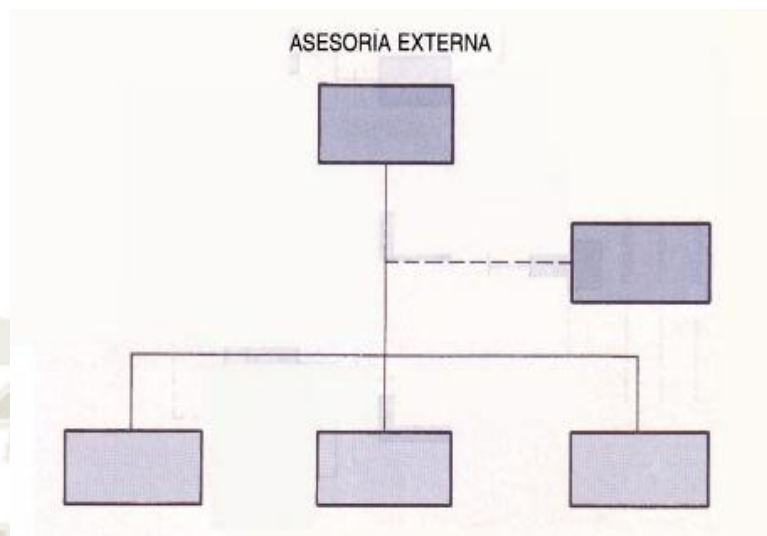


Fuente y Elaboración: (Franklin, 1998)

Relación de asesoría externa

Es la que suministran unidades asesoras a los órganos de línea, que aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones en forma independiente de ésta. Su colocación en el organigrama se hace a través de líneas de trazo discontinuo colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente.

Figura N° 13: Relación de asesoría externa



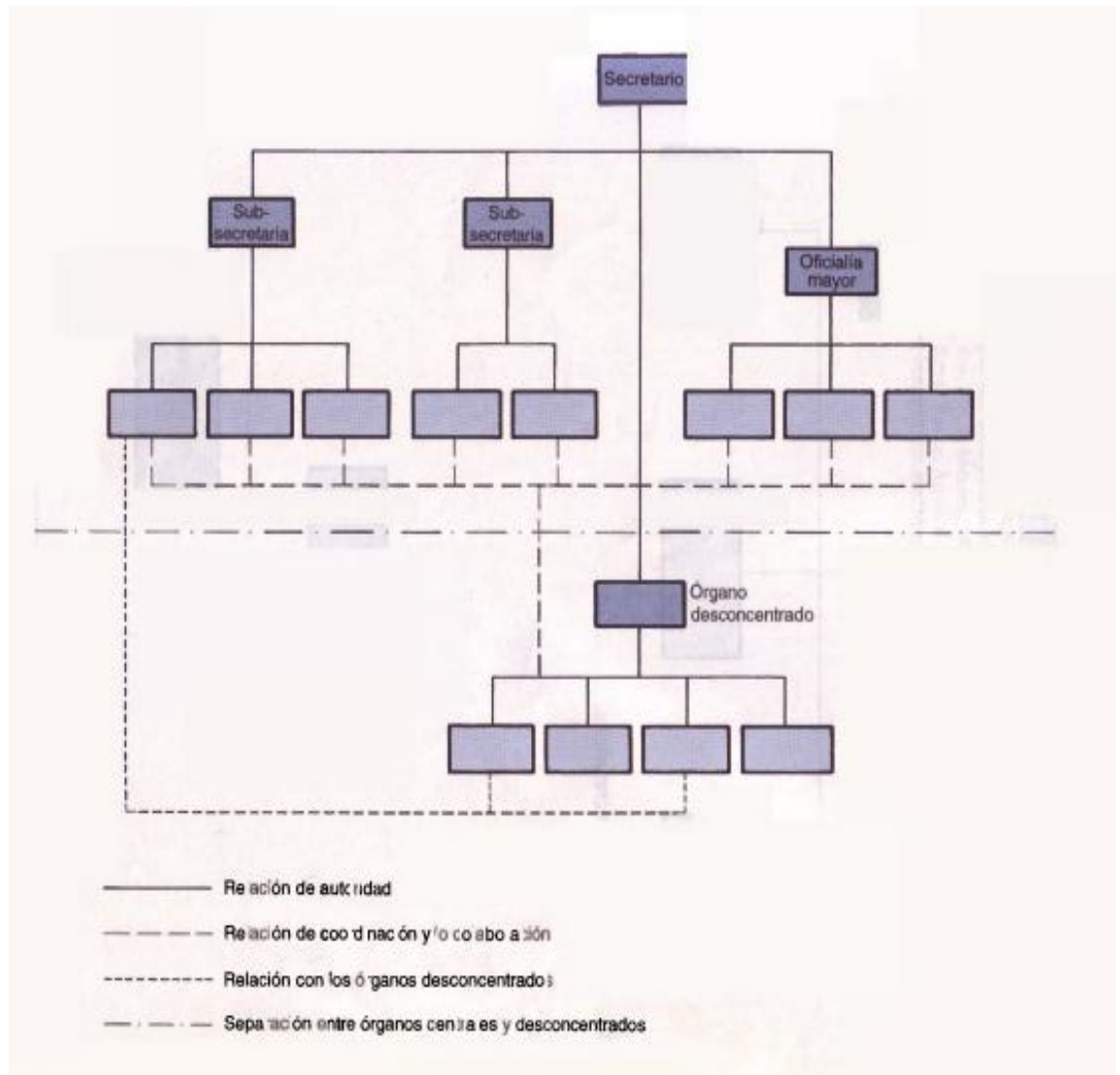
Fuente y Elaboración: (Franklin, 1998)

Debe anotarse que, en ambos casos, independientemente de su dependencia directa, cuentan a su vez con la autoridad técnica derivada de su función, por lo que pueden apoyar a otras unidades con diferente adscripción.

Relación de coordinación

Es aquella que tiene por objeto relacionar a diferentes unidades de la organización, destacándose la interacción que debe existir en función del desarrollo de las funciones que tienen encomendadas. Se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo.

Figura N° 14: Relación de coordinación



Fuente y Elaboración: (Franklin, 1998)

Relación con órganos desconcentrados

Los órganos desconcentrados se colocan en el último nivel del organigrama. Entre éstos y el resto de la organización debe trazarse una línea de eje para establecer su distinción.

Para ampliar el contenido de los órganos desconcentrados y sus relaciones con el resto de la organización se puede incluir el tipo de organización de los órganos desconcentrados, no sólo indicar su existencia.

Relación con comisiones

Intersecretariales

Este tipo de mecanismo se integra con representantes de diferentes instituciones oficiales.

Cuando forman parte del gráfico de la organización, se les ubica adscritos al titular en un rectángulo de trazo discontinuo ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de coordinación.

Comisiones internas

Estas comisiones se incluyen en el organigrama, en dependencia jerárquica directa del órgano rector de sus actividades, y su presentación se hace mediante un rectángulo y línea de trazo discontinuo.

f) PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN Y /O ACTUALIZACIÓN DE ORGANIGRAMAS

Los pasos básicos para la preparación de organigramas son:

▪ Autorización para realizar el estudio

El responsable o la unidad encargada de elaborar los organigramas pueden hacerlo por propia iniciativa, a petición de parte o por órdenes superiores.

Esta autorización debe emanar de los niveles de decisión, toda vez que se traducirá en el apoyo con que debe contar quien realice el acopio de la información para el diseño de organigramas.

▪ Integración del equipo de trabajo

La tarea de hacer organigramas requiere de personal compenetrado con la materia, por lo que es procedente efectuar una selección del equipo que se asignará para este efecto. Asimismo, se puede capacitar a personal de apoyo.

En caso de trabajos muy específicos y de poca complejidad, basta con designar un responsable para llevarlo a cabo.

▪ **Determinación del programa de trabajo**

Es necesario que la planeación de actividades para la composición de organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación, para lo cual puede emplearse una gráfica de Gantt y/o una red, independientemente de que se complemente con una exposición de motivos (naturaleza, propósito, acciones, etcétera) en forma adicional.

▪ **Captación de información**

Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de las funciones que se estudian, con los líderes técnicos de las áreas, con el personal operativo, así como con los usuarios de los servicios y/o áreas que interactúan con el área de cambio.

También se puede acudir a los archivos y centros de documentación, en donde, a través de la investigación documental se puede recopilar información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones y funciones de la organización.

La información que debe reunirse con este propósito debe referirse a:

- Los órganos que integran dichas áreas.
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos.
- La naturaleza de estas relaciones.
- Las funciones que realizan y, en su caso
- Los puestos y el número de plazas que los integran.

▪ **Clasificación y registro de la información**

El trabajo de clasificación y registro debe concentrarse en formatos que permitan su manejo ágil y claro, los cuales es recomendable ordenar en carpetas en calidad de documentos fuente. El procesamiento de los mismos puede contemplar la utilización de equipos de cómputo, específicamente paquetería desarrollada para diseño gráfico y/o presentaciones, hojas de cálculo o procesadores de texto con la opción de manejo gráfico.

- **Análisis de información**

Es necesario realizar un examen crítico de los datos obtenidos con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.

- **Diseño del organigrama**

Integración del documento con la(s) alternativa(s) de estructura(s) específica(s).

1.5.3. DEFINICIÓN DE PUESTO

Para Chiavenato (2011), el concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

c) Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

d) Puesto: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama.

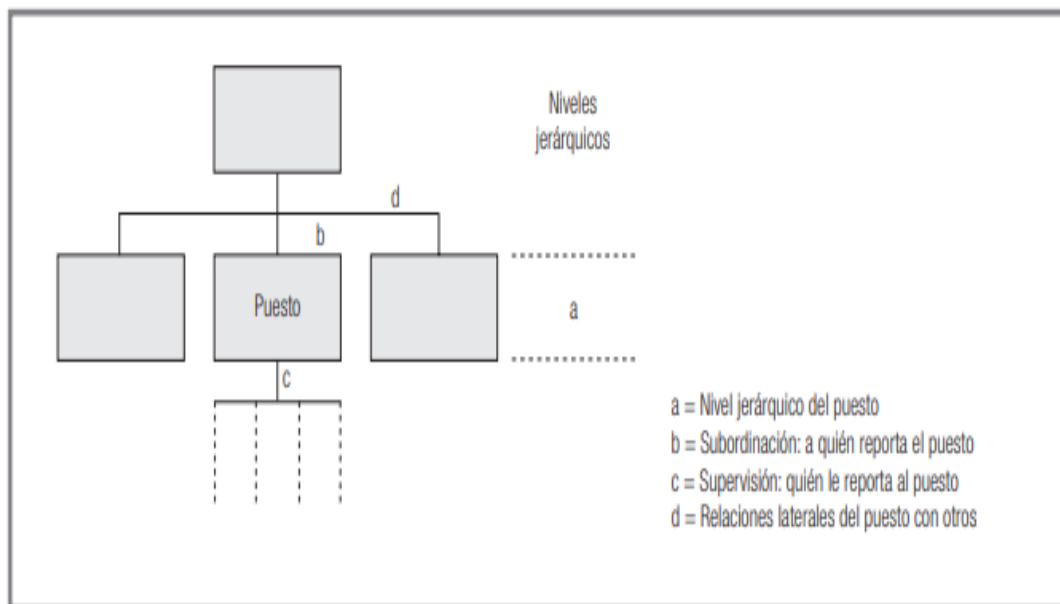
La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización.

En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El puesto se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama.

En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones.

Figura N° 15: Posicionamiento del puesto en el organigrama



Fuente y Elaboración: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

A. DEFINICIÓN DE DISEÑO DE PUESTOS

Chiavenato (2011), sostiene que diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).

- b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

B. DEFINICIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Chiavenato (2011), menciona que para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo.

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

▪ Modelo De Descripción De Puestos

Es la descripción y exposición de las tareas que la persona que ocupa determinado puesto desempeña.

Tabla 3: Modelo de descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: / /	Fecha de revisión: / /
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Fuente y Elaboración: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

- **Elementos de una descripción de puestos**

- **Denominación del trabajo:**

El primer paso para describir un puesto es identificar el cargo, la fuente de información del análisis de trabajo, fechas del análisis de trabajo, verificación y el pago de horas extras.

Se debe garantizar la oportunidad de oportunidades en el empleo, asegurarse de que los cargos no hacen referencia a un determinado género, que la descripción de puesto sea actual, verificar que el supervisor del puesto verifica la descripción del mismo.

- **Resumen del puesto de trabajo**

Es una breve definición que resume las obligaciones, responsabilidades y el lugar que ocupa en una estructura la organización.

- **Obligaciones y responsabilidades del cargo**

Las obligaciones y responsabilidades del cargo explican que es lo que hay que hacer en el trabajo, como se hace y porque se hace.

- **Especificaciones del cargo y calificación mínima**

Las especificaciones deberán reflejar las cualidades mínimas y no por el contrario las cualidades ideales que requieran para un puesto específico. El documento que contiene las cualidades mínimas aceptables que deberá poseer el postulante al cargo requerido, para poder desempeñar un trabajo particular.

C. DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE PUESTOS

En la Tesis; Implementación De Un Modelo Para El Análisis Y Descripción De Puestos De Una Empresa De Giro Metal- Mecánica. Raúl Ángel Padilla Loera – Universidad Autónoma De Nuevo León Facultad De Psicología 2013 se menciona que según los autores el análisis de puesto se puede definir de la siguiente manera:

Lanham (1962, citado por Padilla Loera, 2013) nos dice que es el proceso a través del que se determina la información necesaria para un trabajo específico, a través de la observación y el estudio. Aquí se especifican los conocimientos, habilidades, y capacidades que se requieren para que el trabajador realice un adecuado ejercicio de sus funciones y que esto lo diferencie de todos los demás.

Los autores Fertonani y Actis Grosso (1978, citado por Padilla Loera, 2013) indican que es la representación mediante la cual se siguen determinados principios acerca del contenido de las tareas, el resultado es la descripción de las tareas y sus especificaciones.

Según Puy Hernández (1978, citado por Padilla Loera, 2013) es un proceso mediante el cual se determina cada ocupación: deberes, responsabilidades y condiciones además del grado de habilidad y los conocimientos necesarios.

Elizur (1980, citado por Padilla Loera, 2013) es un proceso de obtención de la información relativa al puesto.

Gael (1983, citado por Padilla Loera, 2013) los definen como el proceso por el cual un puesto es descompuesto en sus partes componentes y estas son a su vez objeto de estudio para descifrar la naturaleza del trabajo.

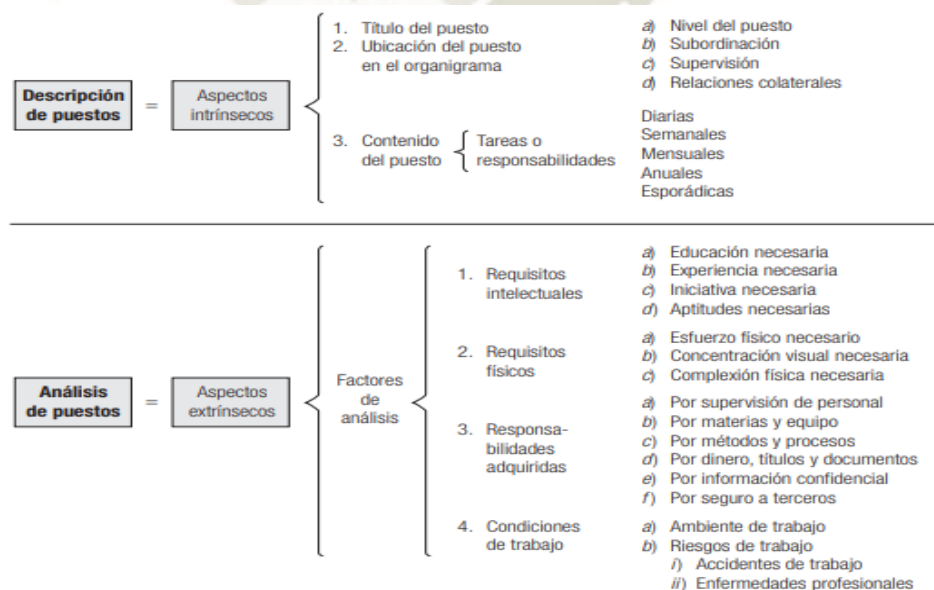
McCormick (1976, citado por Padilla Loera, 2013) afirma que es el proceso de obtención de información acerca de los puestos.

Tiffin y McCormick (1965, citado por Padilla Loera, 2013) es una colección y análisis de cualquier tipo de información relativa al trabajo, cualquiera que sea que sea el método que se utilice y el objetivo que se persiga.

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.

Figura N° 16: Alcance de la Descripción y del Análisis de Puestos



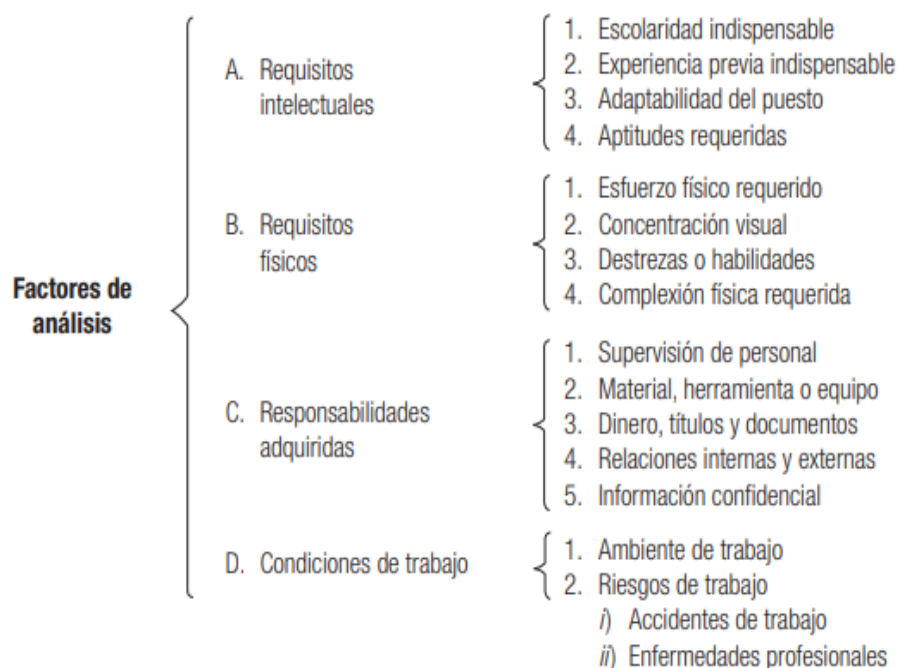
Fuente Elaboración: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

Figura N° 17: Esquema Simplificado de los Factores de Análisis de Puestos



Fuente y Elaboración: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

D. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Para Chiavenato (2011), los objetivos de la administración y el análisis de puestos son los siguientes:

- Determinar el perfil del ocupante del puesto
- Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación
- Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos los niveles salariales
- Estimular la motivación del personal
- Guía para el supervisor

E. ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Según Arias y Heredia (2012), las partes que conforman el análisis de puestos son:

- **Datos de identificación del puesto**

En el cual se identifican los siguientes datos:

Nombre del puesto, ubicación dentro de la estructura, nombre del puesto inmediato superior, nombres de los puestos que dependen de él, salario asignado, claves y otros datos importantes para ubicarlo en la estructura organizacional.

- **Descripción (funciones)**

Consta de dos partes:

- Descripción general: se busca darles una denominación a las acciones principales
- Descripción específica: aquí se desglosa la importancia de cada tarea, cronología, frecuencia, etc.

▪ **Requisitos**

Aquí se hace mención a las características que se necesitan para desempeñar con éxito el cargo: sexo, edad, género, nivel de instrucción y ciertas características sociodemográficas.

▪ **Responsabilidad**

Se incluyen las áreas que están bajo su obligación, donde se presta atención a los daños en caso de que no se desempeñe adecuadamente su trabajo.

▪ **Condiciones**

Aquí se incluyen tres aspectos fundamentales: ambiente físico, esfuerzo y riesgos de trabajo.

F. ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Fernández (2017), menciona las siguientes etapas en el análisis de puestos:

Etapas de planeación:

Exige los siguientes pasos:

- Determinar los puestos por describir
- Elaborar el organigrama
- Elaborar el cronograma de trabajo
- Elegir los métodos de análisis
- Seleccionar los factores de análisis
- Dimensionar los factores de especificación
- Gradación de los factores de especificación

Etapas de preparación:

- Reclutamiento, selección y capacitación
- Preparación del material de trabajo
- Preparación el ambiente
- Obtención de datos previos

Etapa de realización:

- Obtención de los datos sobre los puestos mediante el o los métodos de análisis elegidos
- Selección de los datos obtenidos
- Redacción provisional del análisis a cargo del analista
- Presentación de la redacción provisional al supervisor
- Redacción definitiva del análisis de puestos
- Presentación de la redacción definitiva del análisis de puesto

G. MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Alles (2008), sostiene que los métodos más utilizados suelen ser los siguientes:

- Método de Observación directa: los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante.
- Método del Cuestionario: los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o superior del análisis de puestos.
- Método de la entrevista: los datos sobre el puesto se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- Métodos mixtos: se trata de combinaciones de métodos de análisis, y entre los más comunes encontramos el cuestionario y entrevista, el cuestionario del ocupante y entrevista con el superior, observación directa y entrevista.

H. NIVELES DE DESEMPEÑO EN EL PUESTO

Para Alles (2008), los niveles de desempeño en el puesto se desarrollan con base en la información obtenida mediante el análisis de puestos y es a partir de ese momento que se mide el desempeño real logrado en la labor diaria.

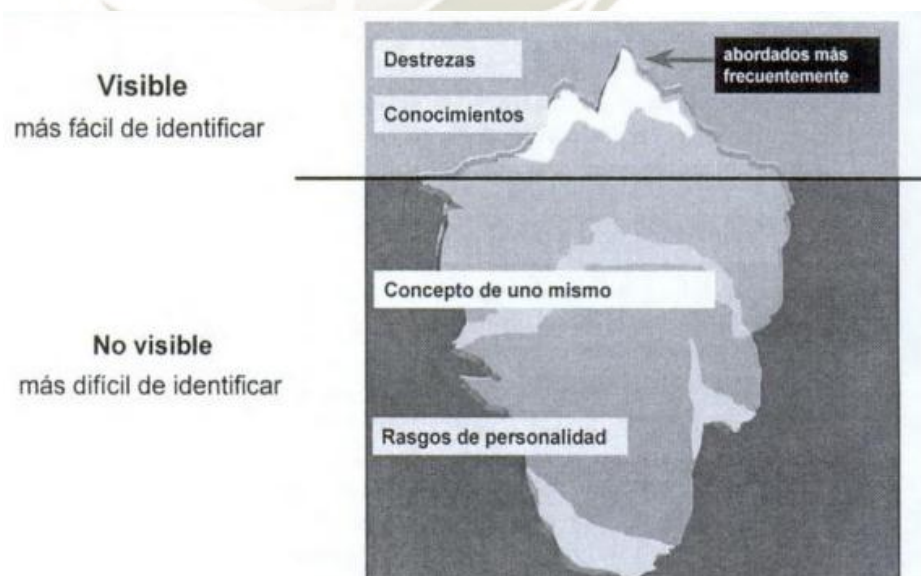
Se constituyen en objetivos de desempeño a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción.

Cuando no existen niveles adecuados, la moral y la motivación de los trabajadores pueden descender; además constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están alcanzando las metas para las cuales se estableció la labor.

1.5.4. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA LABORAL

Para Spencer y Spencer (1993, citado por Alles, 2008), competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación. Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Figura N° 18: Enfoque de competencias por Iceberg



Fuente: (Alles, 2008)

Elaboración: (Signe, 1993)

Según Alles (2014), indica que el termino competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

Para Corominas, abocado al análisis etimológico del término, competencias es una palabra tomada del latín *competĕre*, que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer”, que a su vez deriva de *petĕre*, “dirigirse a, pedi” y tiene el mismo origen que *competere*, “pertenecer, incumbir”. Estos significados se remontan al siglo XV. Corominas, incluye como derivados de *competir* las palabras *competente* (“adecuado, apto”) y *competencia*, originadas hacia fines del siglo XVI.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define una **competencia** en los siguientes términos: “La capacidad efectiva de llevar a cabo con éxitos una actividad laboral plenamente identificada”. Otra definición de competencia laboral es la del Consejo de Normalización y Certificación de Competencia (Conocer) mexicano, que la define como: La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, no solo en términos de habilidades, destrezas y actitudes.

La competencia se describe en relación con determinada actividad. A su vez, la **actividad** se define como una acción, u comportamiento y un resultado.

A. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

Para Wether, Claus y Guzman (2014), Un concepto fundamental en la administración del capital humano es la *identificación de competencias*. Cuando se definen con rigor, se identifican y se aplican de forma adecuada, las competencias permiten una mejor integración en el trabajo; en realidad se ha creado un sistema nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países del mundo, así como en algunos de América Latina.

Para identificar las competencias es necesario realizar un proceso de análisis cualitativo del trabajo, con la finalidad de definir conocimientos,

habilidades y destrezas esenciales para desempeñar con eficiencia una función laboral.

Las competencias están integradas por elementos determinados que se pueden resumir en los siguientes: saber, saber hacer, saber ser y saber estar.

La norma ISO 9001:2000 sobre gestión por competencias de la OIT, en el punto 6, “Gestión de Recursos Humanos”, en su inciso 6.2, “Recursos Humanos” dentro de las “Generalidades (6.2.1)” establece que: El personal que realice trabajo que afecte la calidad del producto deber ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

- Ventajas de la identificación de competencias laborales

La administración basada en competencias presenta las siguientes ventajas:

1. Detecta las capacidades y habilidades del personal.
2. Estimula el desarrollo individual y organizacional.
3. Apoya al proceso de reclutamiento y selección.
4. Se enfoca en las necesidades de capacitación y desarrollo.
5. Permite la definición de planes de vida y carrera.
6. Contribuye al mejor aprovechamiento de los recursos
7. Disminuye la rotación de personal

- Técnicas de identificación de competencias laborales

El proceso de identificación de competencias trata de determinar las competencias necesarias para llevar con eficiencia una actividad. La identificación tradicional se enfocaba en el análisis de tareas a través de observar los tiempos y movimientos. A medida que ha evolucionado la gestión por competencias se han desarrollado varias técnicas, como son:

- La entrevista
- Ejercicios en bandeja, que simulan procedimientos administrativos con el fin de que el examinado proponga soluciones a las situaciones expuestas.
- Ejercicios grupales, que intentan que un grupo discuta posibles situaciones

- Presentaciones, en las que los participantes deben presentar determinado tema.
- Búsqueda de hechos, en la que el participante debe solucionar un problema planteado con información incompleta.

Aunque estas no son todas las técnicas, si son las más empleadas.

B. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Para Spencer y Spencer (1993, citado por Alles, 2008), consideran que son cinco los principales tipos de competencias:

- Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.
- Características. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- Concepto propio o concepto de uno mismo. las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Conocimiento. La información que una persona posee sobre áreas específicas
- Habilidad. La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

C. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Según Alles (2005), sostiene que en el diccionario de competencias usted encontrará distintas aproximaciones al tema, desde un breve glosario de valores, las que por lo general se llaman *core competences* o competencias generales y en nuestro trabajo llamaremos “**competencias cardinales**”, competencias de gestión abierta en tres niveles; y por ultimo las competencias que corresponden a públicos específicos como las del conocimiento o las que son para la *e-people*. Estas tres últimas se pueden agrupar con el nombre de “**competencias específicas**”

La división en grados de una competencia puede hacerse de diferentes formas. De acuerdo con algunos autores, lo hemos hecho así:

A: Alto

B: Bueno, por encima del estándar

C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia.

D: Insatisfactorio

El grado D tiene dos versiones que, identificadas en cada caso, pueden significar “insatisfactorio” o “grado mínimo” de la competencia. En este caso, al pie de ella aparecerá la siguiente leyenda:

Nota: en este rango, el GRADO D o indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

1.5.5. DEFINICIÓN DE MANUAL

Agustín Reyes Ponce (citado por Chiavenato, 2011), opina que el concepto de una manual es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: “significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa”.

Graham Kellogg (citado por Chiavenato, 2011), menciona que "El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo"

A. TIPOS DE MANUALES

Chiavenato (2011), sostiene que existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

- Po su alcance
 - Generales o de aplicación universal
 - Departamentales o de aplicación específica
 - De puestos o de aplicación individual
- Por su contenido
 - De la historia de la empresa o institución
 - De organización
 - De política
 - De procedimientos
 - De contenido múltiple
- Por su función específica o área de actividad
 - De personal
 - De ventas
 - De producción o ingeniería
 - De finanzas
 - Generales, que se ocupan de dos o más funciones específicas
 - Otras funciones

B. DEFINICIÓN DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Chiavenato (2011), menciona que estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de la organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

C.L. Littlefield declara al respecto:” los manuales (de organización) se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro”.

C. CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Este manual debe incluir en primer término los siguientes datos:

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Título y extensión (general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere)
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión (en su caso)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Clave de la forma: en primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.
- **ÍNDICE O CONTENIDO**
Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.
- **PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN**
Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

- **ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

- **LEGISLACIÓN O BASE LEGAL**

Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Asimismo, en cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

- **ATRIBUCIONES**

Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

- **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, como en el ejemplo que a continuación se presenta:

1.0 Director general

1.0.1 Asesoría

1.0.2 Auditoría interna

1.1 Gerencia general

1.1.1 Gerente divisional "A"

1.1.2 Gerente divisional "B"

▪ **ORGANIGRAMA**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

▪ **FUNCIONES**

Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden establecido en la estructura.

▪ **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.

- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.
- Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

1.5 ANTECEDENTES

Según Cuno y Mejía (2016) en su investigación “Análisis de puestos para la elaboración o formulación del manual de funciones de la empresa “Abal Peru S.A.C”, Arequipa, 2015”, analizaron la problemática de la empresa antes mencionada encontrando que esta contaba con un manual de funciones desactualizado de muchas actividades necesarias y con poca claridad en cuanto a sus puestos; por lo cual implementaron el manual de organización y funciones basado en la evaluación por competencias el cual tuvo como resultado un ordenamiento de los puestos del personal y que se cree una cultura de mejora continua basado en la evaluación por competencias que se aplicó gracias al proyecto.

No existen antecedentes sobre Análisis de puestos en la empresa AC Proyectistas S.A.C., por lo que se anexa una “Carta de Originalidad” proporcionada por el gerente general de la misma. (VER ANEXO VI)

1.6 HIPÓTESIS

Dado que el análisis de puestos nos permite determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones de los puestos.

Es probable que si se aplica el análisis de puestos se pueda establecer una propuesta para mejorar el desempeño de la empresa AC Proyectistas S.A.C.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La entrevista será enfocada a los colaboradores de AC Proyectistas S.A.C. año 2018.

Se pretende que la entrevista sea vía presencial y se puedan obtener datos precisos con respecto al tema de investigación, relacionando las variables propuestas para el mismo.

Tabla 4: Técnicas e Instrumentos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	FUENTES
Cuestionario	Cuestionario elaborado por Dessler, Gary y Ricardo Valencia Juárez	Colaboradores de AC Proyectistas S.A.C.

Fuente y Elaboración: Propia

2.2. ESTRUCTURAS DE LOS INSTRUMENTOS

Recopilación, Procesamiento y Análisis de la información

2.3. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.3.1. ÁMBITO

Región : Arequipa
 Departamento : Arequipa
 Provincia : Arequipa
 Distrito : Miraflores
 Dirección : Avenida San Martín #205

2.3.2. TEMPORALIDAD

La investigación se dio entre los meses de enero a marzo del presente año.

2.3.3. UNIDADES DE ESTUDIO

Las unidades de estudio serán todos los colaboradores de la empresa AC Proyectistas S.A.C.

Tabla 5: Unidades de Estudio

DISTRIBUCIÓN	NÚMERO DE COLABORADORES
Gerente General	1
Administración y Finanzas	5
Mercado y Cliente	5
Operaciones	13
	24

Fuente: AC Proyectistas S.A.C.

Elaboración: Propia

2.4. ESTRATEGIAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Primero, se planificará reuniones con los colaboradores de AC Proyectistas S.A.C, donde se espera obtener información de las diferentes funciones por puestos necesarios para el estudio a través del cuestionario de Dessler Gary y Valencia Juárez Ricardo.
- Luego, se planificará reuniones con el Gerente General de la empresa y los Gerentes de cada área de AC Proyectistas S.A.C. para de igual forma obtener información sobre las funciones de cada uno de los puestos. Con esto se buscará contrastar la información obtenida de ambas partes.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORA

3.1. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS EN AC PROYECTISTAS S.A.C.

Para la identificación de los problemas en la empresa AC PROYECTISTAS S.A.C. se empezará por describir la actividad a la cual se dedica la empresa, visión, misión, valores, objetivos, línea de servicios, plasmar si cuenta con un organigrama y Manual de Organización de Funciones (M.O.F.); así como obtener información de los puestos y funciones que desempeñan los colaboradores a través del cuestionario de entrevista, para así proponer mejoras para lograr los objetivos del presente estudio.

3.1.1. LA EMPRESA

AC PROYECTISTAS S.A.C es una empresa comprometida a solucionar las necesidades de aquellas personas que deciden empezar un diseño de construcción y con el apoyo de distintos especialistas del campo se busca reducir sus costos, tomar las mejores decisiones y lograr una edificación segura.

La fundación de la empresa se realizó en el 2016 por Alejandro Josué Delgado Cuellar, quien avizoro la necesidad de los “autoconstructores” (se les llama así a aquellas personas que por razones de confianza o razones económicas, prefieren construir su vivienda con un maestro de obra, sin recurrir a supervisión especializada) de obtener una vivienda segura, así como simplificar su rol en las actividades de construcción de esta; debido principalmente al desconocimiento de los procesos adecuados de construcción, de la importancia de planos sismo-resistentes para la obra, así como de los permisos para sanear su edificación.

La autoconstrucción, en el medio urbano, suele desarrollarse dentro de condicionantes económicas estrictas que reducen el control del usuario sobre la calidad de los insumos. La falta de recursos obliga al usuario a adoptar esta forma de construcción como alternativa para acceder a un techo, no teniendo conocimiento muchas veces del proceso constructivo adecuado, del correcto control del personal, e improvisando modificaciones en obra sin el asesoramiento profesional necesario;

es bajo este panorama que nace AC PROYECTISTAS S.A.C. dirigiendo esfuerzos a la asesoría de este tipo de clientes, tanto en elaboración de proyectos, contando con personal capacitado y especializado y finalmente asesoría en construcción, lo cual incluye tramitación en SUNARP, Municipalidades, Aseguradoras y Empresas Prestadoras de Servicios: SEAL Y SEDAPAR.

Tabla 6: Datos de la empresa AC Proyectistas S.A.C.

RUC	20601407770
Fecha de Inscripción	05/08/2016
Tipo de Contribuyente	Sociedad Anónima Cerrada
Domicilio Fiscal	Av. San Martín Nro. 205 (A una cuadra de grifo PRIMAX de Av. La Paz) Arequipa-Arequipa-Miraflores
Actividad Económica	Actividades Inmobiliarias

Fuente: SUNAT
Elaboración: Propia

3.1.2. LOGO DE LA EMPRESA

Figura N° 19: Logo de AC Proyectistas S.A.C.



Fuente y Elaboración: AC Proyectistas S.A.C.

3.1.3. VISIÓN

Ser la empresa líder a nivel nacional en el sector de proyectos inmobiliarios y soporte para el autoconstructor, siendo reconocidos como la empresa con el mejor desempeño en la asistencia para la construcción de edificaciones autoconstruidas.

3.1.4. MISIÓN

Proporcionar al autoconstructor los servicios que le permitan simplificar y optimizar su labor como supervisor y/o desarrollador en la construcción de su hogar, para que con ello pueda reducir sus costos y lograr una edificación segura.

3.1.5. VALORES HUMANOS

➤ RESPONSABILIDAD

Actuamos de manera consciente en cada decisión que tomamos, y asumimos las consecuencias de estas decisiones, respondiendo a quien corresponda en cada situación.

➤ UNIDAD

Trabajamos en solidaridad, unidos todos a pesar de nuestras innumerables diferencias para la consecución de un objetivo en común, que es el de brindar asistencia a los “autoconstructores”.

➤ INTEGRIDAD

Somos un actor ético, honesto y confiable que actúa en coherencia a lo que piensa, de manera apropiada y respetuosa con la sociedad, proveedores y colaboradores.

➤ PROACTIVIDAD

Tomamos la iniciativa y trabajamos en función de aquello que creemos puede ayudarnos a crear una mejor sociedad y una mejor organización; implicando esto además buscar el cómo, el dónde y el porqué de las funciones que realizamos para el logro de un objetivo común.

➤ RESPETO

Toleramos, consideramos, atendemos, apreciamos y reconocemos las diferencias presentes en nosotros mismos y nuestro ambiente de trabajo, entendemos la importancia del respeto como un valor moral fundamental para una armoniosa interacción.

3.1.6. OBJETIVOS

- Obtener una rentabilidad anual 20%. mayor al año anterior
- Abrir 1 sucursal en otro distrito al finalizar el año
- Vender 204 proyectos al finalizar el año.
- Lograr una participación de mercado 20% mayor al año anterior
- Aumentar las ventas mensuales en un 10%.
- Elevar la eficiencia de la producción en un 20% cada mes.

3.1.7. LÍNEA DE SERVICIOS

▪ **ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE EDIFICACIÓN**

Un Proyecto de Edificación Sismo-Resistente es indispensable para el inicio de la ejecución de obra.

El proyecto está conformado por las siguientes especialidades:

- Arquitectura.
- Estructuras.
- Instalaciones Eléctricas.
- Instalaciones Sanitarias.
- Instalaciones Especiales (de ser necesarias).

▪ **METRADO Y PRESUPUESTO DE OBRA**

Este servicio consiste en la cuantía detallada de la cantidad de materiales que ingresará en la obra, así como de las horas hombre previstas para la ejecución de esta.

Posteriormente se procede a la asignación de precios unitarios conforme al mercado arequipeño, para de esta forma, entregar a cada cliente un detallado de inversión que se deberá planificar antes de iniciar la ejecución de obra. De esta forma se evita dejar una obra inconclusa y con ello, las consecuencias económicas y demás que pueda acarrear.

▪ **ASESORAMIENTO DE OBRA**

Se trata de la visita periódica o eventual de un ingeniero civil a la ejecución de obra, esto con la finalidad de verificar el trabajo que el maestro está desarrollando. Esto permite asegurarse del correcto avance y calidad de trabajo del maestro constructor. Es indispensable para obtener una edificación segura.

▪ **VIDEOS Y VISTAS 3D**

El servicio implica la renderización tanto de videos como de vistas del modelo trabajado.

Esto para poder obtener material digital para la comprensión del proyecto, y principalmente para la venta de la construcción. Los fines de este servicio son principalmente publicitarios.

▪ **TRÁMITE DE LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN**

Este servicio constituye el primer apoyo en el que la empresa se encuentra comprometida con los clientes en consecución de nuestra misión corporativa.

La licencia de construcción es el único servicio exigido para el inicio de ejecución de obra. Para obtenerla es necesario realizar trámites adicionales, como son los trámites de factibilidad de servicios en SEAL y SEDAPAR, trámite de Póliza CAR, etc.

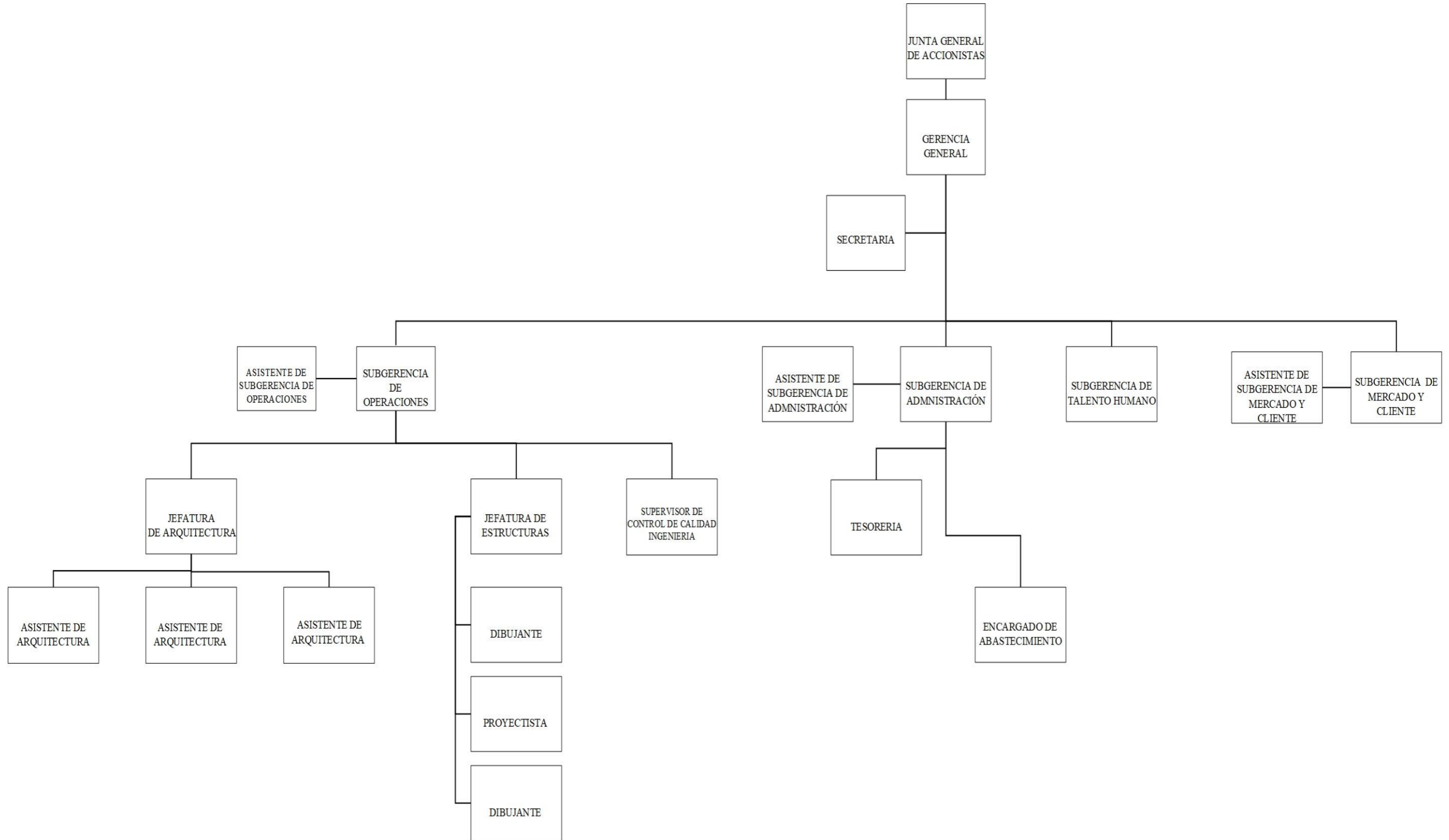
▪ **SANEAMIENTO PREDIAL**

Comprende distintos servicios, conforme a la situación en la que se encuentre el predio de cada uno de nuestros clientes, así como de la finalidad que buscan con el saneamiento. Pueden ser:

- Declaratoria de Fábrica.
- Subdivisión.
- Independización.
- Regularización de licencia de construcción.
- Conformidad de obra.

3.1.8. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE AC PROYECTISTAS S.A.C.

Figura N° 20: Organigrama actual de la AC Proyectistas S.A.C.



Fuente y Elaboración: AC Proyectistas S.A.C

3.1.9. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (M.O.F.) ACTUAL DE AC PROYECTISTAS S.A.C.

Al realizar el presente estudio no se encontró ningún Manual de Organización y Funciones (M.O.F.).

La empresa tercerizaba la selección de colaboradores dando solo algunos requerimientos básicos a la misma y al momento de realizar la contratación confiaban en el criterio de selección del encargado de la empresa tercerizada; esto sucedía ya que dentro de la empresa no se contaba con un colaborador dedicado específicamente a estos procesos y no fue hasta la realización del presente estudio que el Gerente General decidió crear el puesto de Jefe del Departamento de Talento Humano.

A través de la realización del cuestionario de entrevista se tomó conocimiento de los siguientes 25 puestos de trabajo:

DE LA GERENCIA GENERAL

1. Gerente General

ÓRGANOS DE LÍNEA

DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

2. Gerente de Administración y Finanzas
3. Asistente del Gerente de Administración y Finanzas
4. Jefe del Departamento de Tesorería
5. Jefe del Departamento de Logística
6. Jefe del Departamento de Talento Humano (Puesto creado durante el proceso de realización del presente estudio)

DE LA GERENCIA DE MERCADO Y CLIENTE

7. Gerente de Mercado y Cliente
8. Asistente del Gerente de Mercado y Cliente
9. Jefe del Departamento de Ventas
10. Jefe del Departamento de Servicio Postventa

11. Jefe del Departamento de Publicidad

DE LA GERENCIA DE OPERACIONES

12. Gerente de Operaciones

13. Asistente del Gerente de Operaciones

14. Jefe del Departamento de Arquitectura

15. Proyectista de Arquitectura

16. Dibujante Técnico de Arquitectura

17. Supervisor de Control de Calidad Arquitectura

18. Jefe del Departamento de Saneamiento

19. Jefe del Departamento de Estructuras

20. Proyectista de Estructuras

21. Dibujante Técnico de Estructuras

22. Supervisor de Control de Calidad Ingeniería

23. Jefe de Instalaciones

24. Proyectista Dibujante Técnico de Instalaciones

De los puestos de trabajo mencionados anteriormente se identificó lo siguiente:

- Usurpaban niveles jerárquicos:

Tabla 7: Usurpaban niveles jerárquicos

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	GERENCIA DE MERCADO Y CLIENTE	GERENCIA DE OPERACIONES
- Jefe del Departamento de Tesorería	- Jefe del Departamento de Ventas	- Proyectista de Arquitectura - Proyectista de Estructuras

Fuente: AC Proyectistas S.A.C.

Elaboración: Propia

- Tenían excesiva carga laboral:

Tabla 8: Tenían excesiva carga laboral

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	GERENCIA DE MERCADO Y CLIENTE	GERENCIA DE OPERACIONES
- Gerente de Administración y Finanzas	- Gerente de Mercado y Cliente	- Gerente de Operaciones - Jefe del Departamento de Arquitectura - Jefe del Departamento de Estructuras

Fuente: AC Proyectistas S.A.C.

Elaboración: Propia

- Duplicaban la ejecución de funciones:

Tabla 9: Duplicaban la ejecución de funciones

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	GERENCIA DE MERCADO Y CLIENTE	GERENCIA DE OPERACIONES
- Gerente de Administración y Finanzas y Jefe del Departamento de Tesorería - Jefe del Departamento de Logística y Asistente del Gerente de Administración y Finanzas	- Gerente de Mercado y Cliente y Jefe del Departamento de Ventas - Gerente de Mercado y Cliente y Jefe del Departamento de Publicidad - Jefe del Departamento de Publicidad y Asistente del Gerente de Mercado y Cliente	- Gerente de Operaciones y Jefe del Departamento de Arquitectura - Jefe del Departamento de Arquitectura y Proyectista de Arquitectura - Jefe del Departamento de Estructuras y Proyectista de Estructuras

Fuente: AC Proyectistas S.A.C.

Elaboración: Propia

- No existió un adecuado proceso de selección y contratación de colaboradores, por lo que algunos de los perfiles y descriptivos de funciones actuales no cumplen con las expectativas del Gerente General y los mismos no conocen el nombre exacto de sus puestos por lo que no conocen su posición jerárquica dentro de la organización:

Tabla 10: No tuvieron un adecuado proceso de selección y contratación

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	GERENCIA DE MERCADO Y CLIENTE	GERENCIA DE OPERACIONES
- Jefe del Departamento de Tesorería	- Jefe del Departamento de Ventas	- Proyectista de Arquitectura

Fuente: AC Proyectistas S.A.C.

Elaboración: Propia

- Algunos colaboradores consideraban que realizaban funciones que no les corresponden:

Tabla 11: Realizaban funciones que nos les correspondían

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	GERENCIA DE MERCADO Y CLIENTE	GERENCIA DE OPERACIONES
- Asistente del Gerente de Administración y Finanzas	- Asistente del Gerente de Mercado y Cliente	- Asistente del Gerente de Operaciones

Fuente: AC Proyectistas S.A.C.

Elaboración: Propia

- Algunos colaboradores no sabían a quién reportar sus actividades:

Tabla 12: No sabían a quién reportar sus actividades

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	GERENCIA DE MERCADO Y CLIENTE	GERENCIA DE OPERACIONES
- Jefe del Departamento de Logística	- Jefe del Departamento de Publicidad	- Dibujante Técnico de Arquitectura
- Asistente del Gerente de Mercado y Cliente	- Asistente del Gerente de Mercado y Cliente	- Dibujante Técnico de Estructuras

Fuente: AC Proyectistas S.A.C.

Elaboración: Propia

3.2. PROPUESTA DE MEJORA

Tabla 13: Propuesta de mejora

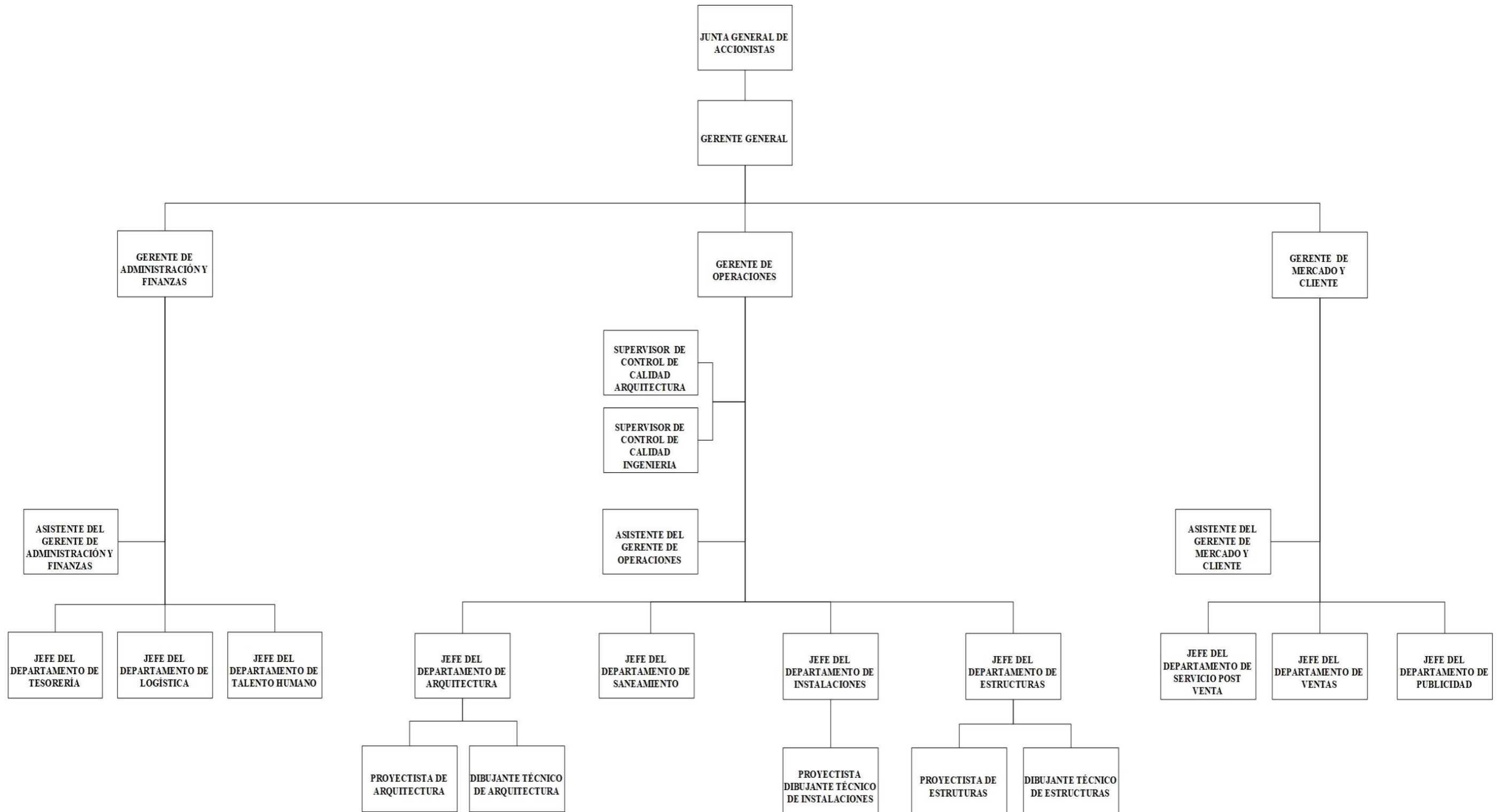
PROBLEMA IDENTIFICADO	PROPUESTA DE MEJORA
Usurpación de niveles jerárquicos	Manual de Organización y Funciones
Excesiva carga laboral en algunos puestos	Manual de Organización y Funciones
Duplicidad en la ejecución de actividades	Manual de Organización y Funciones
No existe un adecuado proceso de selección y contratación de colaboradores	Manual de Organización y Funciones
Algunos de los perfiles descritos por el Gerente General no coinciden con el perfil actual de los colaboradores	Manual de Organización y Funciones
Algunas funciones específicas descritas por el Gerente General no coinciden con las descritas por los colaboradores	Manual de Organización y Funciones
Algunos colaboradores no conocen el nombre exacto de su puesto	Organigrama
Algunos colaboradores no conocen su posición jerárquica dentro de la organización	Organigrama
Algunos colaboradores consideran que realizan funciones que no les corresponden	Manual de Organización y Funciones
Algunos colaboradores no saben a quién reportar sus actividades	Organigrama

Fuente: AC Proyectistas S.A.C.

Elaboración: Propia

3.2.1. PROPUESTA DE MEJORA: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Figura N° 21: Propuesta de mejora: Organigrama



Fuente: AC Projectistas S.A.C
 Elaboración: Propia

3.2.2. PROPUESTA DE MEJORA: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

En el marco del proceso de modernización de la gestión de AC PROYECTISTAS S.A.C. se ha elaborado el presente “Manual de Organización y Funciones”, el cual constituye una herramienta de gestión para el ordenamiento de los puestos, acorde con los objetivos organizacionales, las competencias y funciones establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como con las reales necesidades de la organización.

El Manual de Organización y Funciones contiene información relevante sobre la naturaleza, actividades típicas y requisitos mínimos de los puestos, que han sido definidos para lograr el funcionamiento eficiente y eficaz, basado en el análisis técnico de los deberes, responsabilidades y requisitos mínimos que se deben tener presente para acceder a cada grupo ocupacional.

Los puestos que se establece en el presente Manual permitirán implementar la estructura orgánica de AC PROYECTISTAS S.A.C, orientar la selección de personal, planificar la capacitación, establecer medidas de rotación de personal, entre otros. Consecuentemente, la descripción de los puestos responde a un doble propósito general que se identifica con el interés tanto de la Administración como de los colaboradores.

Se impulsa la formulación del Manual de Organización y Funciones como un proceso sujeto a permanente actualización para contribuir al cumplimiento de la función, el uso racional de los recursos, la gestión participativa y la eficiencia de la organización en términos de costos y de calidad de los servicios que presta.

El uso del presente Manual comprende a todos los órganos de AC PROYECTISTAS S.A.C, siendo de aplicación y manejo obligatorio por los colaboradores con funciones de dirección, supervisión y control de órganos y unidades orgánicas.

La vigencia y actualidad de esta herramienta técnica administrativa dependerá de las revisiones y actualizaciones que se le hagan, las cuales deberán ser realizadas por la Gerencia de Administración y Finanzas con la colaboración de la Gerencia de Talento Humano.

PERFILES DE PUESTOS

DE LA ALTA DIRECCIÓN

1. GERENTE GENERAL

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
35-45 años	Femenino ()	Casado ()	Si (x)	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No ()	Mensual (x)
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés () (%)	Hablar () (%)	_____ (100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer () (%)			Leer ()
	Escribir () (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: - Manejo de Microsoft Office a nivel avanzado.		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Profesional con Maestría en Administración de Empresas.		Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Arquitectura, Ingeniería Civil.		
Otros Conocimientos		De preferencia: - Técnicas de comunicación. - Procesos Constructivos básicos. - Conocimiento de herramientas ERP, SAP, etc. - Control de Riesgos Financieros. - Control de Riesgos en Construcción. - Conocimientos de Negociación. - Tecnologías de la Información. - Conocimientos de la Industria. - Conocimiento amplio en Producción, Mercadeo y Ventas, y Finanzas.		

Perfil de Competencias al que Pertenece						
Competencias Cardinales		<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Especificas			A	B	C	D
		Liderazgo	x			
		Pensamiento Estratégico	x			
		Planificación y Organización	x			
		Toma de Decisiones	x			
		Espíritu Comercial	x			
		Administración de Recursos	x			
Experiencia Laboral		Si (x) No ()				
Áreas		Puestos		Años		
Producción, Finanzas, Mercadeo.		Gerente General u otro puesto de Dirección.		4		

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

ÓRGANOS DE LÍNEA

DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

2. GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
35-45 años	Femenino ()	Casado ()	Si ()	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No (x)	Mensual ()
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés (%)	Hablar (%)	_____ (100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: - Manejo de Microsoft Office a nivel avanzado. - Dominio de Internet y navegadores a nivel intermedio. - Manejo de programas de riesgo: @Risk, etc.		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Profesional con Maestría		Administración de Empresas, Especialización en Finanzas.		
Otros conocimientos		De preferencia: - Procesos Constructivos a nivel básico. - Conocimiento de herramientas ERP, SAP, etc. - Contabilidad básica, facturación y cobranzas. - Conocimientos de Negociación. - Dominio de Flujos de caja.		

	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de Regímenes tributarios y laborales. - Manejo de Estados Financieros. - Gestión de costos. - Conocimientos de la Industria. 				
Perfil de Competencias al que pertenece					
Competencias Cardinales	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Especificas		A	B	C	D
	Liderazgo	x			
	Planificación y Organización	x			
	Toma de Decisiones	x			
	Análisis Numérico	x			
	Preocupación por el Orden y Claridad	x			
	Conciencia Organizacional	x			
	Experiencia Laboral	Si (x) No ()			
Áreas	Puestos	Años			
Administración, Finanzas	Administrador de sucursal, Gerente Administrativo.	3			

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

3. ASISTENTE DEL GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
23-30 años	Femenino (X)	Casado ()	Si (x)	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No ()	Mensual (x)
	Indistinto ()	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés () (%)	Hablar (70%)	(100%)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (70%)			Leer ()
	Escribir (70%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Microsoft Office a nivel avanzado. - Dominio de internet y navegadores - Manejo de programas de riesgo: @Risk, Publisher, Access. 		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Técnico, Bachiller, Profesional.		Administración de Empresas, Ingeniero Comercial.		
Otros conocimientos		De preferencia: <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la legislación laboral. - Técnicas efectivas para manejo de personal. - Manejo y métodos de oficina. - Redacción, ortografía y sintaxis. - Principios de contabilidad. 		

Perfil de Competencias al que pertenece						
Competencias Cardinales		<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Especificas			A	B	C	D
		Adaptación		x		
		Análisis y resolución de problemas		x		
		Comunicación interpersonal	x			
		Iniciativa	x			
		Manejo de información confidencial	x			
		Preocupación por el orden y la claridad	x			
Experiencia Laboral		Si (x) No ()				
Áreas	Puestos	Años				
Administración, finanzas	Asistente Administrativo y financiero	2				

Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia

4. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
28-35 años	Femenino (x)	Casado ()	Si ()	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No (x)	Mensual ()
	Indistinto ()	Indistinto (X)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés ()	Hablar (%)	(100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: - Manejo de Microsoft Office a nivel avanzado.		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Bachiller, Profesional		Administración de Empresas, Contabilidad.		
Otros conocimientos		De preferencia: - Conocimiento de leyes tributarias. - Conocimiento de Contabilidad. - Conocimiento de Costos.		

Perfil de Competencias al que pertenece						
Competencias Cardinales		<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Especificas			A	B	C	D
		Análisis numérico	x			
		Honradez	x			
		Manejo de información confidencial	x			
		Meticulosidad	x			
		Pensamiento analítico	x			
		Preocupación por el orden y la claridad	x			
Experiencia Laboral		Si (x) No ()				
Áreas	Puestos	Años				
Tesorería, Contabilidad	Tesorero, Asistente Contable	2				

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

5. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
25-35 años	Femenino ()	Casado ()	Si ()	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No (x)	Mensual ()
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés (%)	Hablar (%)	(100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Microsoft Office a nivel usuario. - Dominio de informática: instalación de distintos programas. 		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Técnico, Bachiller, Profesional		Administración de Empresas		
Otros conocimientos		De preferencia: <ul style="list-style-type: none"> - Realización de órdenes de compra. - Conocimiento en kardex - Poder de negociación - En inventarios 		

Perfil de Competencias al que pertenece						
Competencias Cardinales		<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Específicas			A	B	C	D
		Adaptación		x		
		Creatividad		x		
		Flexibilidad		x		
		Honradez	x			
		Iniciativa	x			
		Tolerancia a la presión	x			
Experiencia Laboral		Si (x) No ()				
Áreas	Puestos	Años				
Logística	Asistente de logística, encargado de logística	1				

*Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia*

6. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
30-40 años	Femenino ()	Casado ()	Si ()	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No (x)	Mensual ()
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés (%)	Hablar (%)	(100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: - Manejo de Microsoft Office a nivel intermedio.		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Profesional.		Administración de Empresas, Psicología.		
Otros conocimientos		De preferencia: - Conocimiento en planeamiento estratégico de recursos humanos. - Conocimiento de la legislación labora en el sector privado. - Conocimiento de comportamiento organizacional. - Conocimiento de la gestión de recursos humanos con un enfoque por competencias. - Formación en gestión, dirección, liderazgo, conducción de equipos de trabajo. - Conocimientos de la Industria.		

Perfil de Competencias al que pertenece						
Competencias Cardinales		<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Especificas			A	B	C	D
		Liderazgo	x			
		Planificación y Organización	x			
		Comprensión interpersonal o empatía	x			
		Desarrollo de Colaboradores	x			
		Análisis y resolución de problemas	x			
		Manejo de información confidencial	x			
Experiencia Laboral		Si (x) No ()				
Áreas	Puestos	Años				
Recursos Humanos	Gerente o Asistente de Recursos Humanos.	2				

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

DE LA GERENCIA DE MERCADO Y CLIENTE

7. GERENTE DE MERCADO Y CLIENTE

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
35-45 años	Femenino ()	Casado ()	Si (x)	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No ()	Mensual (x)
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés ()	Hablar ()	(100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer ()			Leer ()
	Escribir ()			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia:		
		<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Microsoft Office a nivel avanzado. - Dominio de Internet y Redes Sociales a nivel avanzado. - Manejo de Administradores de Páginas Web. - Dominio de Photoshop y Corel Draw nivel avanzado. 		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Profesional		Ingeniería Comercial, Marketing, Publicidad y Multimedia.		
Otros conocimientos		De preferencia:		
		<ul style="list-style-type: none"> - Procesos Constructivos a nivel básico. - Conocimiento de herramientas ERP, CRM, SAP, etc. - Conocimiento de herramientas digitales publicitarias. - Conocimientos de negociación, costos. - Conocimientos de la industria. 		

Perfil de Competencias al que pertenece						
Competencias Cardinales		<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Especificas			A	B	C	D
		Liderazgo	x			
		Creatividad	x			
		Toma de Decisiones	x			
		Dinamismo y Energía	x			
		Relaciones Públicas	x			
		Orientación Comercial	x			
Experiencia Laboral		Si (x) No ()				
Áreas	Puestos	Años				
Marketing, Publicidad, Ventas, Mercadeo.	Director de marketing o publicidad con un equipo a cargo.	3				

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

8. ASISTENTE DEL GERENTE DE MERCADO Y CLIENTE

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
22-30 años	Femenino (x)	Casado ()	Si (x)	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No ()	Mensual (x)
	Indistinto ()	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés (%)	Hablar (%)	_____ (100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Microsoft Office a nivel intermedio. - SPSS Paquete estadístico nivel intermedio. - Corel Draw nivel intermedio. 		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Técnico, Bachiller, Profesional		Ingeniería Comercial, Márketing, Publicidad y Multimedia.		
Otros conocimientos		De preferencia: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de personal. - Manejo de sistemas ERP. 		

Perfil de Competencias al que pertenece						
Competencias Cardinales		<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Especificas			A	B	C	D
		Adaptación		x		
		Creatividad		x		
		Atención al cliente		x		
		Comunicación interpersonal		x		
		Preocupación por el orden y la claridad	x			
		Tolerancia a la presión	x			
Experiencia Laboral		Si (x) No ()				
Áreas	Puestos	Años				
Atención al cliente	Atención al cliente	1				

*Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia*

9. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
35-45 años	Femenino ()	Casado ()	Si (x)	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No ()	Mensual (x)
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés () (%)	Hablar () (%)	_____ (100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer () (%)			Leer ()
	Escribir () (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Microsoft Office a nivel avanzado. - Dominio de Internet y Redes Sociales a nivel avanzado. - Manejo de Administradores de Páginas Web. - Dominio de Photoshop y Corel Draw nivel avanzado. 		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Profesional		Ingeniería Comercial, Marketing, Comunicaciones o relacionada.		
Otros conocimientos		De preferencia: <ul style="list-style-type: none"> - Procesos Constructivos a nivel básico. - Conocimiento de herramientas ERPs: SAP, etc. - Conocimiento de herramientas digitales publicitarias. - Conocimientos de negociación. - Conocimientos de la industria. - Gestión de costos. 		

Perfil de Competencias al que pertenece					
Competencias Cardinales	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Específicas		A	B	C	D
	Liderazgo	x			
	Creatividad	x			
	Toma de Decisiones		x		
	Dinamismo y Energía	x			
	Relaciones Públicas	x			
	Orientación Comercial	x			
Experiencia Laboral	Si (x) No ()				
Áreas	Puestos	Años			
Marketing, Publicidad, Ventas, Mercadeo.	Director de marketing o publicidad con un equipo a cargo.	2			

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

10. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO POSTVENTA

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
35-45 años	Femenino ()	Casado ()	Si ()	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No (x)	Mensual ()
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés () (%)	Hablar (%)	_____ (100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: - Manejo de Microsoft Office a nivel intermedio. - Dominio de Internet y Redes Sociales a nivel avanzado.		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Profesional, bachiller, egresado, técnico		Ingeniería Comercial, Relaciones Públicas, Administración o relacionada.		
Otros conocimientos		De preferencia: - Conocimiento de herramientas ERP, CRM, SAP, etc. - Conocimiento de herramientas digitales publicitarias. - Conocimientos de negociación.		

Perfil de Competencias al que pertenece						
Competencias Cardinales		- Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados.				
Competencias Específicas			A	B	C	D
		Gestión de Clientes	x			
		Comprensión Interpersonal o Empatía	x			
		Orientación Comercial		x		
		Iniciativa		x		
		Relaciones Públicas	x			
		Atención al Cliente	x			
Experiencia Laboral		Si (x) No ()				
Áreas	Puestos	Años				
Mercadeo y Postventa.	Asistente o encargado de ventas o postventa	1				

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

11. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
35-45 años	Femenino ()	Casado ()	Si (x)	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No ()	Mensual (x)
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés (%)	Hablar (%)	_____ (100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: - Manejo de Microsoft Office a nivel intermedio. - Dominio de Internet y Redes Sociales a nivel avanzado. - Manejo de Administradores de Páginas Web. - Dominio de Photoshop y CorelDraw nivel avanzado.		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Bachiller, Profesional		Ingeniería Comercial, Marketing, Comunicaciones o relacionada.		
Otros conocimientos		De preferencia: - Conocimiento de herramientas digitales publicitarias. - Conocimientos de negociación y costos - Conocimientos de la industria.		

Perfil de Competencias al que pertenece						
Competencias Cardinales		<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Especificas			A	B	C	D
		Asunción de riesgos	x			
		Comunicación interpersonal		x		
		Creatividad	x			
		Iniciativa	x			
		Negociación	x			
		Pensamiento Conceptual	x			
Experiencia Laboral		Si (x) No ()				
Áreas	Puestos	Años				
Marketing, Publicidad.	Publicista, Director de Publicidad, Mercadólogo	2				

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

DE LA GERENCIA DE OPERACIONES

12. GERENTE DE OPERACIONES

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
35-45 años	Femenino ()	Casado ()	Si (x)	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No ()	Mensual (x)
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés (%)	Hablar (%)	_____ (100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia:		
		- Manejo de Microsoft Office a nivel avanzado.		
		- Revit Architecture a nivel avanzado.		
		- Autocad a nivel avanzado.		
		- Revit Structure y MEP a nivel intermedio.		
		- Archicad a nivel intermedio.		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Profesional		Arquitectura o Ingeniería Civil.		
Otros conocimientos		De preferencia:		
		Procesos Constructivos a nivel avanzado.		
		- Conocimiento de herramientas ERPs: SAP, etc.		
		- Gestión de Proyectos Inmobiliarios.		
		- Control de Riesgos en Construcción.		
		- Conocimientos de negociación.		
		- Manejo de sistemas de control de calidad.		

	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos de la industria. - Gestión de costos. 				
Perfil de Competencias al que pertenece					
Competencias Cardinales	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Especificas		A	B	C	D
	Liderazgo	x			
	Planificación y Organización	x			
	Toma de Decisiones	x			
	Análisis Numérico	x			
	Preocupación por el Orden y la Claridad	x			
	Conciencia Organizacional	x			
Experiencia Laboral		Si (x)	No ()		
Áreas	Puestos		Años		
Proyectos y/o Construcción	Arquitecto o Ingeniero con un equipo bajo su dirección; o Gerente Operativo		3		

Fuente: AC Projectistas S.A.C

Elaboración: Propia

13. ASISTENTE DEL GERENTE DE OPERACIONES

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
22-30 años	Femenino ()	Casado ()	Si (x)	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No ()	Mensual (x)
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés () (%)	Hablar (%)	_____ (100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: - Manejo de Microsoft Office a nivel intermedio. - Revit Architecture a nivel básico. - Autocad a nivel básico.		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Estudios en curso, Egresado		Arquitectura o Ing. Civil		
Otros conocimientos		De preferencia: - Procesos Constructivos a nivel medio. - Manejo de programas de visualización 3D (foto realista) y editores de imagen..		

Perfil de Competencias al que pertenece						
Competencias Cardinales		- Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados.				
Competencias Especificas			A	B	C	D
		Adaptación	x			
		Análisis y resolución de problemas		x		
		Comunicación interpersonal		x		
		Preocupación por el orden y la claridad	x			
		Iniciativa	x			
		Creatividad		x		
Experiencia Laboral		Si () No (x)				
Áreas	Puestos		Años			
Ninguno	Ninguno		Ninguno			

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

14. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ARQUITECTURA

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
25-35 años	Femenino () Masculino () Indistinto (x)	Casado () Soltero () Indistinto (x)	Si (x) No ()	Semanal () Mensual (x) Bimestral () Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés (%)	Hablar (%)	_____ (100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: - Manejo de Microsoft Office a nivel avanzado. - Revit Architecture a nivel avanzado. - Autocad a nivel avanzado. - Archicad a nivel intermedio.		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Bachiller, Profesional.		Arquitectura.		
Otros conocimientos		De preferencia: Procesos Constructivos a nivel avanzado. - Gestión de Proyectos Inmobiliarios. - Manejo de programas de visualización 3D (foto realista). - Conocimiento en gestión de equipos de trabajo. - Editores de imagen. - Dominio de todas las normas vigentes del RNE, así como del plan de desarrollo metropolitano de Arequipa.		

Perfil de Competencias al que pertenece						
Competencias Cardinales		<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Específicas			A	B	C	D
		Liderazgo	x			
		Consecución de Objetivos		x		
		Tolerancia a la Presión	x			
		Análisis y resolución de problemas		x		
		Gestión de Clientes	x			
		Creatividad	x			
Experiencia Laboral		Si (x) No ()				
Áreas	Puestos	Años				
Proyectos de Edificación	Arquitecto Proyectista con un equipo a cargo.	1				

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

15. PROYECTISTA DE ARQUITECTURA

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
25-35 años	Femenino ()	Casado ()	Si (x)	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No ()	Mensual (x)
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés (%)	Hablar (%)	_____ (100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: - Manejo de Microsoft Office a nivel usuario. - Revit Architecture a nivel avanzado. - Autocad a nivel avanzado. - Archicad a nivel intermedio.		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Egresado, Bachillerato		Arquitectura.		
Otros conocimientos		De preferencia: - Procesos Constructivos a nivel avanzado. - Manejo de programas de visualización 3D (foto realista). - Editores de imagen. - Dominio de todas las normas vigentes del RNE, así como del plan de desarrollo metropolitano de Arequipa.		

Perfil de Competencias al que pertenece						
Competencias Cardinales		<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Específicas			A	B	C	D
		Creatividad	x			
		Análisis y resolución de problemas		x		
		Atención al cliente	x			
		Tolerancia a la presión		x		
		Pensamiento conceptual	x			
		Comunicación verbal y no verbal persuasiva		x		
Experiencia Laboral		Si (x) No ()				
Áreas	Puestos	Años				
Proyectos	Proyectista de Arquitectura	1				

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

16. DIBUJANTE TÉCNICO DE ARQUITECTURA

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
25-35 años	Femenino ()	Casado ()	Si ()	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No (x)	Mensual ()
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés () (%)	Hablar () (%)	_____ (100%)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer () (%)			Leer ()
	Escribir () (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: - Manejo de Microsoft Office a nivel usuario. - Revit Architecture a nivel avanzado. - Autocad a nivel avanzado. - Revit Structure y MEP a nivel básico.		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Egresado, Técnico, Bachiller		Arquitectura, Técnico en Edificaciones, Técnico Cadista.		
Otros conocimientos		De preferencia: - Procesos Constructivos a nivel avanzado. - Dominio de la lectura de planos.		

Perfil de Competencias al que pertenece						
Competencias Cardinales		<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Específicas			A	B	C	D
		Aprendizaje continuo	x			
		Creatividad		x		
		Energía	x			
		Flexibilidad		x		
		Iniciativa	x			
		Tolerancia a la presión		x		
Experiencia Laboral		Si (x) No ()				
Áreas	Puestos		Años			
Proyectos	Dibujante técnico de Arquitectura		1			

Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia

17. SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD ARQUITECTURA

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
35-40 años	Femenino ()	Casado ()	Si (x)	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No ()	Mensual (x)
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés () (%)	Hablar (%)	_____ (100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Microsoft Office a nivel avanzado - Revit Architecture a nivel avanzado. - Autocad a nivel avanzado. - Archicad a nivel intermedio. 		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Bachiller, Profesional.		Arquitectura.		
Otros conocimientos		De preferencia: Procesos Constructivos a nivel avanzado. <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de programas de visualización 3D (foto realista). - Editores de imagen. - Dominio de todas las normas vigentes del RNE, así como del plan de desarrollo metropolitano de Arequipa. 		

Perfil de Competencias al que pertenece						
Competencias Cardinales		<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Especificas			A	B	C	D
		Toma de decisiones	x			
		Pensamiento Analítico	x			
		Desarrollo de colaboradores		x		
		Aprendizaje continuo	x			
		Preocupación por el orden y la claridad		x		
		Meticulosidad	x			
Experiencia Laboral		Si (x) No ()				
Áreas	Puestos	Años				
Proyectos	Arquitecto Proyectista o Supervisor de Calidad.	1				

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

18. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SANEAMIENTO

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
25-35 años	Femenino ()	Casado ()	Si ()	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No (x)	Mensual ()
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés (%)	Hablar (%)	_____ (100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: - Manejo de Microsoft Office a nivel usuario. - Revit Architecture a nivel básico. - Autocad a nivel avanzado.		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Egresado, Bachiller, Profesional.		Arquitectura con conocimiento en saneamiento		
Otros conocimientos		De preferencia: - Conocimiento en normatividad predial. - Conocimiento avanzado de saneamiento físico legal.		

	- Dominio de todas las normas vigentes del RNE, así como del plan de desarrollo metropolitano de Arequipa.				
c					
Competencias Cardinales	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Especificas		A	B	C	D
	Análisis y resolución de problemas		x		
	Atención al cliente			x	
	Búsqueda de información		x		
	Pensamiento conceptual		x		
	Preocupación por el orden y la claridad	x			
	Tolerancia a la presión		x		
Experiencia Laboral	Si (x) No ()				
Áreas	Puestos	Años			
Saneamiento Predial	Asistente o arquitecto en saneamiento predial	1			

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

19. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ESTRUCTURAS

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
25-35 años	Femenino ()	Casado ()	Si (x)	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No ()	Mensual (x)
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés ()	Hablar (%)	_____ (100 %)	Hablar ()	
No Aplica (x)	Leer (%)		Leer ()	
	Escribir (%)		Escribir ()	
Paquetes de Cómputo		De preferencia: - Manejo de Microsoft Office a nivel avanzado. - Revit Architecture a nivel básico. - Autocad a nivel avanzado. - ETABS a nivel avanzado. - Safe a nivel avanzado. - Revit Structure a nivel básico.		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Técnico, Bachiller, Profesional.		Arquitecto con especialización en Edificaciones, Ingeniero Civil.		
Otros conocimientos		De preferencia: - Procesos Constructivos a nivel avanzado. - Gestión de Proyectos Inmobiliarios.		

	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento en gestión de equipos de trabajo. - Software de presupuestos de obra. 				
Perfil de Competencias al que pertenece					
Competencias Cardinales	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Específicas		A	B	C	D
	Liderazgo	x			
	Planificación y Organización		x		
	Consecución de Objetivos	x			
	Tolerancia a la Presión	x			
	Análisis y resolución de problemas	x			
	Aprendizaje continuo	x			
Experiencia Laboral	Si (x) No ()				
Áreas	Puestos		Años		
Proyectos	Ingeniero o Técnico Proyectista con un equipo a cargo.		1		

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

20. PROYECTISTA DE ESTRUCTURAS

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
25-35 años	Femenino ()	Casado ()	Si (x)	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No ()	Mensual (x)
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés (%)	Hablar (%)	_____ (100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: - Manejo de Microsoft Office a nivel intermedio. - Revit Architecture a nivel básico. - Autocad a nivel avanzado. - ETABS a nivel avanzado. - Safe a nivel avanzado. - Revit Structure a nivel básico.		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Egresado, Bachiller, Profesional		Ingeniero Civil		
Otros conocimientos		De preferencia: - Procesos Constructivos a nivel avanzado. - Software de presupuestos de obra. - Conocimiento pleno de las normas constructivas vigentes.		

Perfil de Competencias al que pertenece							
Competencias Cardinales		- Orientación al Cliente.					
		- Calidad de Trabajo.					
		- Productividad.					
		- Trabajo en Equipo.					
		- Competitividad.					
		- Orientación a Resultados.					
Competencias Especificas			A	B	C	D	
		Análisis y resolución de problemas		x			
		Análisis numérico		x			
		Creatividad	x				
		Pensamiento conceptual		x			
		Tolerancia a la presión	x				
		Tenacidad	x				
Experiencia Laboral		Si (x) No ()					
Áreas	Puestos	Años					
Proyectos	Proyectista Estructural	1					

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

21. DIBUJANTE TÉCNICO DE ESTRUCTURAS

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
25-35 años	Femenino ()	Casado ()	Si ()	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No (x)	Mensual ()
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés (%)	Hablar (%)	_____ (100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia:		
		<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Microsoft Office a nivel usuario. - Revit Architecture a nivel básico. - Autocad a nivel avanzado. - Revit Structure y MEP a nivel básico. - ETABS y Safe nivel intermedio. 		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Egresado, Técnico, Bachiller.		Ingeniería Civil, Técnico en Edificaciones, técnico Cadista.		
Otros conocimientos		De preferencia:		
		<ul style="list-style-type: none"> - Procesos Constructivos a nivel avanzado. - Dominio de la lectura de planos. 		

Perfil de Competencias al que pertenece			
Competencias Cardinales		<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 	
Competencias Específicas			A B C D
		Tenacidad	x
		Adaptación	x
		Análisis y resolución de problemas	x
		Iniciativa	x
		Tolerancia a la presión	x
		Aprendizaje continuo	x
Experiencia Laboral		Si (x) No ()	
Áreas	Puestos	Años	
Proyectos o Construcción	Dibujante técnico de edificaciones	1	

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

22. SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD INGENIERÍA

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
25-35 años	Femenino ()	Casado ()	Si (x)	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No ()	Mensual (x)
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés (%)	Hablar (%)	(100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: - Manejo de Microsoft Office a nivel avanzado. - Revit Architecture a nivel básico. - Autocad a nivel avanzado. - ETABS a nivel avanzado. - Safe a nivel avanzado. - Revit Structure a nivel básico.		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Bachiller, Profesional.		Ingeniería Civil		
Otros conocimientos		De preferencia: Procesos Constructivos a nivel avanzado. - Software de presupuestos de obra. - Conocimiento pleno de las normas constructivas vigentes.		

Perfil de Competencias al que pertenece						
Competencias Cardinales		<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados. 				
Competencias Específicas			A	B	C	D
		Toma de decisiones	x			
		Pensamiento analítico	x			
		Desarrollo de colaboradores	x			
		Aprendizaje continuo	x			
		Preocupación por el orden y la claridad	x			
		Meticulosidad	x			
Experiencia Laboral		Si (x) No ()				
Áreas	Puestos	Años				
Proyectos	Ingeniero Projectista o Supervisor de Calidad	1				

Fuente: AC Projectistas S.A.C

Elaboración: Propia

23. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INSTALACIONES

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
25-35 años	Femenino ()	Casado ()	Si (x)	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No ()	Mensual (x)
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés (%)	Hablar (%)	_____ (100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Microsoft Office a nivel avanzado - Revit Architecture a nivel básico. - Autocad a nivel avanzado. - Revit MEP a nivel básico. 		
Nivel De Instrucción		Área o Especialidad (Educación)		
Técnico, Bachiller, Profesional.		Edificaciones, Ing. Civil, similar.		
Otros conocimientos		De preferencia: <ul style="list-style-type: none"> - Procesos Constructivos a nivel avanzado. - Gestión de Proyectos Inmobiliarios. - Conocimiento en gestión de equipos de trabajo. - Software de presupuestos de obra. 		

Perfil de Competencias al que pertenece							
Competencias Cardinales		- Orientación al Cliente. - Calidad de Trabajo. - Productividad. - Trabajo en Equipo. - Competitividad. - Orientación a Resultados.					
Competencias Específicas			A	B	C	D	
		Liderazgo	<input checked="" type="checkbox"/>				
		Planificación y Organización	<input checked="" type="checkbox"/>				
		Consecución de Objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>				
		Tolerancia a la Presión	<input checked="" type="checkbox"/>				
		Análisis y resolución de problemas	<input checked="" type="checkbox"/>				
		Aprendizaje continuo	<input checked="" type="checkbox"/>				
Experiencia Laboral		Si (x) No ()					
Áreas	Puestos	Años					
Proyectos	Ingeniero o Técnico Proyectista con un equipo a cargo.	1					

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

24. PROYECTISTA DIBUJANTE TÉCNICO DE INSTALACIONES

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de viajar	Frecuencia
25-35 años	Femenino ()	Casado ()	Si ()	Semanal ()
	Masculino ()	Soltero ()	No (x)	Mensual ()
	Indistinto (x)	Indistinto (x)		Bimestral ()
				Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés (%)	Hablar (%)	_____ (100 %)		Hablar ()
No Aplica (x)	Leer (%)			Leer ()
	Escribir (%)			Escribir ()
Paquetes de Cómputo		De preferencia:		
		- Manejo de Microsoft Office a nivel usuario.		
		- Revit Architecture a nivel básico.		
		- Autocad a nivel avanzado.		
		- Revit MEP a nivel básico.		
Escolaridad (Nivel De Instrucción)		Área o Especialidad (Educación)		
Egresado, Técnico, Bachiller		Arquitectura, técnico en Edificaciones, Ingeniero Civil.		
Otros conocimientos		De preferencia:		
		- Procesos Constructivos a nivel avanzado.		
		- Manejo de programas de visualización 3D (foto realista).		
		- Dominio de todas las normas vigentes del RNE.		

Perfil de Competencias al que pertenece							
Competencias Cardinales		- Orientación al Cliente.					
		- Calidad de Trabajo.					
		- Productividad.					
		- Trabajo en Equipo.					
		- Competitividad.					
		- Orientación a Resultados.					
Competencias Específicas			A	B	C	D	
		Análisis y resolución de problemas		x			
		Tenacidad	x				
		Adaptación		x			
		Creatividad	x				
		Tolerancia a la presión	x				
		Aprendizaje continuo		x			
Experiencia Laboral		Si (x) No ()					
Áreas	Puestos	Años					
Proyectos	Proyectista de Instalaciones	1					

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

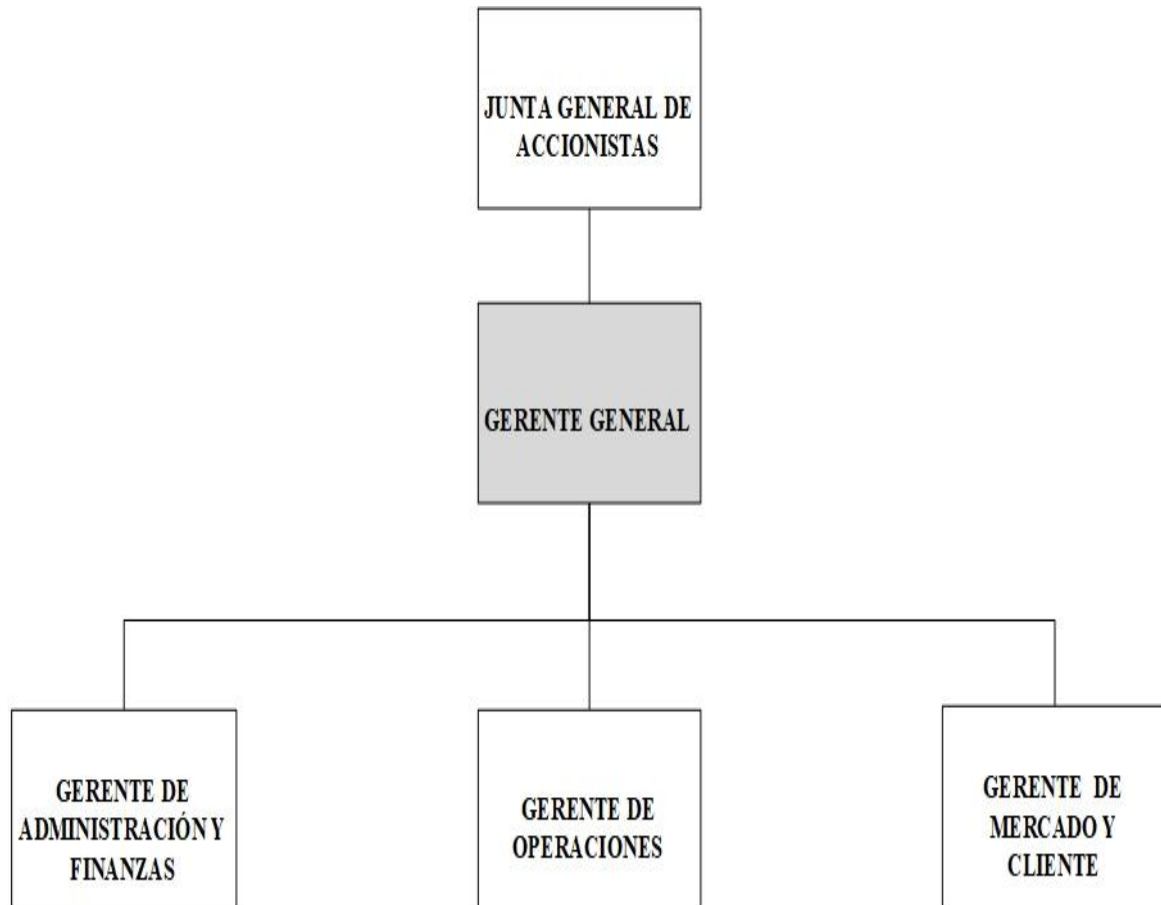
Elaboración: Propia

DESCRIPTIVOS DE PUESTOS

DE LA ALTA DIRECCIÓN

1. GERENTE GENERAL

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Coordinar y supervisar el buen funcionamiento de la empresa. Asistiendo en el desarrollo de objetivos de mejora a corto y largo plazo. Velar por la visión de la empresa y el cumplimiento de su misión.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Gestionar el desempeño financiero de la empresa, asegurando niveles de rentabilidad acordes a la industria. Evaluar proyectos a corto, mediano y largo plazo a implementar y definir la ejecución de ellos. Tomar decisión en los aspectos principales relacionados a la viabilidad y crecimiento de la empresa.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

Nº	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Administrar y dirigir la organización, velando por el cumplimiento de la visión y misión.	Asegurar que la empresa cumpla el fin para el que fue fundado.
2	Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro, así como los puestos y funciones.	Asegurar la respuesta oportuna de la empresa frente a panoramas futuros.
3	Representar legalmente a la empresa, por tanto, velar por todas las condiciones legales de la misma.	Mantener a la empresa al margen de posibles contingencias relacionadas.
4	Definir e integrar las políticas de trabajo para cada gerencia.	Mantener dirección, orden y estándares en los procedimientos.
5	Definir el presupuesto periódico de la empresa y velar por su cumplimiento.	Supervisar las gerencias con un enfoque en el control de gastos y gestión eficiente.
6	Diseñar planes de contingencia y organizar financieramente los recursos.	Mantener a la empresa prevenida frente a riesgos financieros provenientes de cambios externos.
7	Supervisar las negociaciones con proveedores de mayor importancia.	Asegurar las mejores condiciones para una negociación efectiva.

8	Atender personalmente a clientes de mayor envergadura.	Asegurar atención directa, rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones para aprovechar oportunidades de negocio.
9	Gestionar la relación con los stakeholders.	Mantener a la empresa en buenas relaciones con cada miembro de ella, tanto interno como externo.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerente de Operaciones	Supervisión de cumplimiento de procesos operativos.
Gerente de Administración y Finanzas	Supervisión de cumplimiento de procesos administrativos.
Gerente de Mercado y Cliente	Supervisión de cumplimiento de procesos de ventas y mercado.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

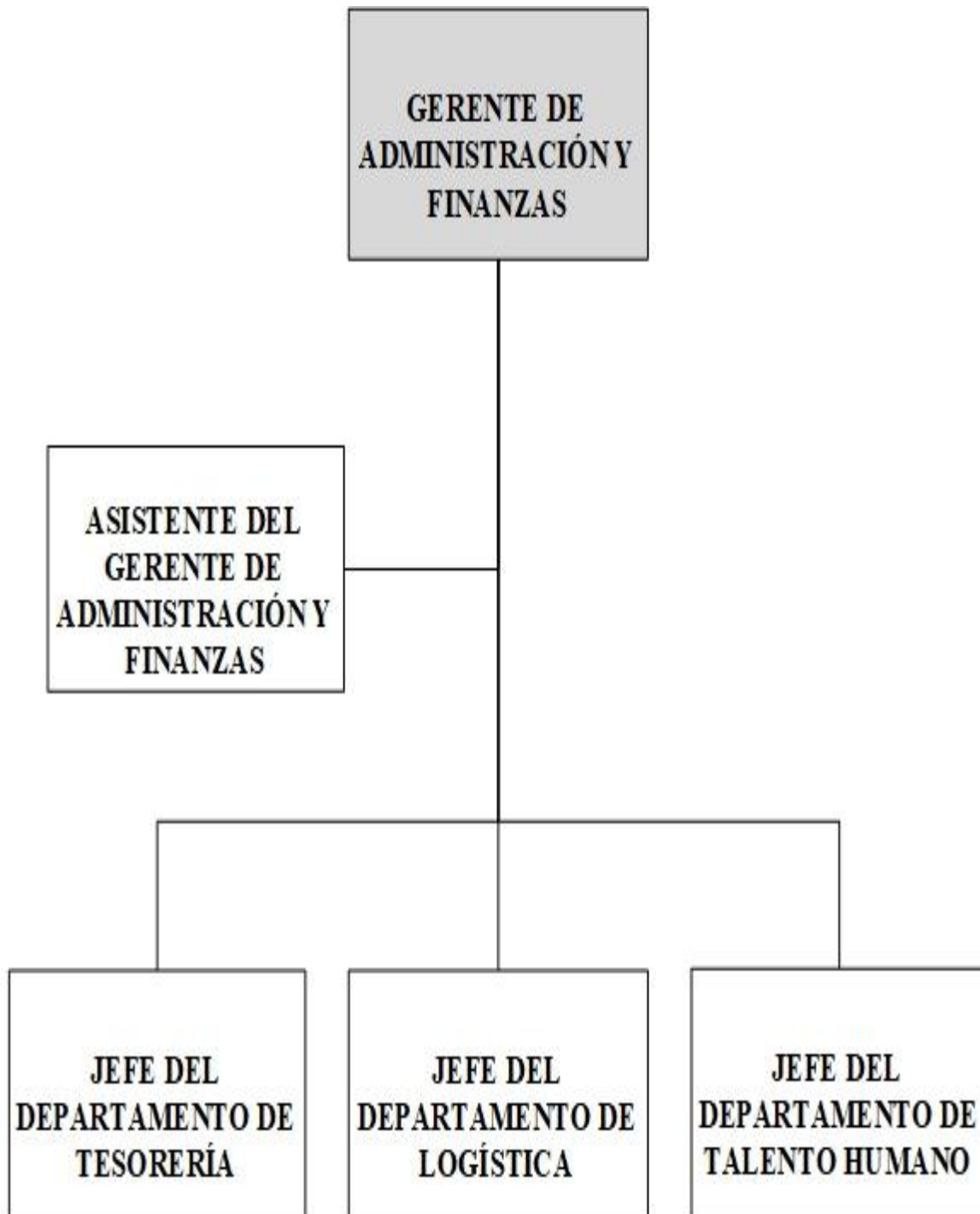
ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Asesor Contable	Coordinar trabajo contable como los estados financieros de la organización, tales como la revisión de los estados financieros.
Externa-Asesor Legal	Coordinar trabajo legal como asesoría en contrataciones de colaboradores.
Externa-Clientes	Aprovechar oportunidades de negocio con clientes de mayor envergadura.
Externa-Proveedores	Asegurar las mejores condiciones para una negociación efectiva.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

**ÓRGANOS DE LÍNEA
DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
2. GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



*Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia*

II. PROPÓSITO GENERAL

Dirigir y controlar todas las actividades administrativas y financieras de AC PROYECTISTAS S.A.C. siguiendo los lineamientos y políticas de trabajo indicados por la Gerencia General.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Gestionar adecuadamente el área administrativa – financiera de la empresa a fin de asegurar la creación de valor, subsistencia económica, liquidez y control sobre las políticas establecidas por Gerencia General en todas las áreas de la empresa. Implementar en forma oportuna todas las herramientas de gestión necesarias para el correcto funcionamiento y control de las actividades de la empresa según el plan estratégico las requiera.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

Nº	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Realizar el análisis de los resultados de las políticas empresariales de forma mensual.	Informar resultados a la Gerencia General a fin de tomar las mejores decisiones.
2	Controlar ingresos y egresos, realizando los informes correspondientes.	Mantener niveles de utilidad positiva, así como un nivel aceptable de liquidez en la empresa.
3	Programar supervisiones a todos los colaboradores de la empresa en forma periódica.	Verificar que el tiempo invertido en el trabajo esté dirigido al cumplimiento de las metas productivas.
4	Programar el control de activos, pasivos.	Asegurar el correcto uso de activos de la empresa, su mantenimiento y almacenaje de ser el caso, así como mantener controlado el nivel de pasivos.
5	Crear programas de inversión de los recursos disponibles para la empresa.	Informar a Gerencia General y demás gerencias las alternativas rentables con las que cuenta la empresa para invertir.
6	Presentar la debida documentación para la búsqueda de financiamiento.	Lograr financiamiento a la mejor tasa posible para la empresa.

7	Revisar y aprobar las inversiones a las diferentes gerencias de la empresa.	Asegurar que la empresa invierta únicamente en planes rentables.
8	Controlar el flujo de caja y efectivo de la empresa.	Asegurar que la empresa esté en capacidad de afrontar sus responsabilidades.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerente General	Obtener los lineamientos básicos de trabajo, así como las políticas generales y recursos para poder desarrollar las actividades internas de mediano y largo plazo. Informar respecto a la implementación de políticas en la empresa.
Gerente de Mercado y Cliente	Control de políticas en el área, evaluación de planes de inversión, entrega de caja para actividades, control de gastos.
Gerente de Operaciones	Control de políticas en el área, evaluación de planes de inversión, entrega de caja para actividades, control de gastos.
Asistente de Gerencia de Administración y Finanzas	Recibir apoyo en distintas actividades propias del área.
Jefe del Departamento de Tesorería	Revisión del reporte de liquidez de la empresa, así como de pagos proyectados para el ejercicio, control de ingresos y cuentas pagadas y cobradas.
Jefe del Departamento de Logística	Recibir apoyo en distintas actividades internas referentes a compras y mantenimiento.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Proveedores	Asegurar el abastecimiento oportuno al mejor precio posible.
Externa-Bancos y Financieras	Coordinar actividades de financiamiento.
Externa-Asesor Legal	Mantener el funcionamiento de la empresa dentro del marco formal y legal, como asesoría de contrataciones de colaboradores.
Externa-Asesor Contable	Coordinar trabajo legal en asuntos de la organización, tales como la revisión de los estados financieros.

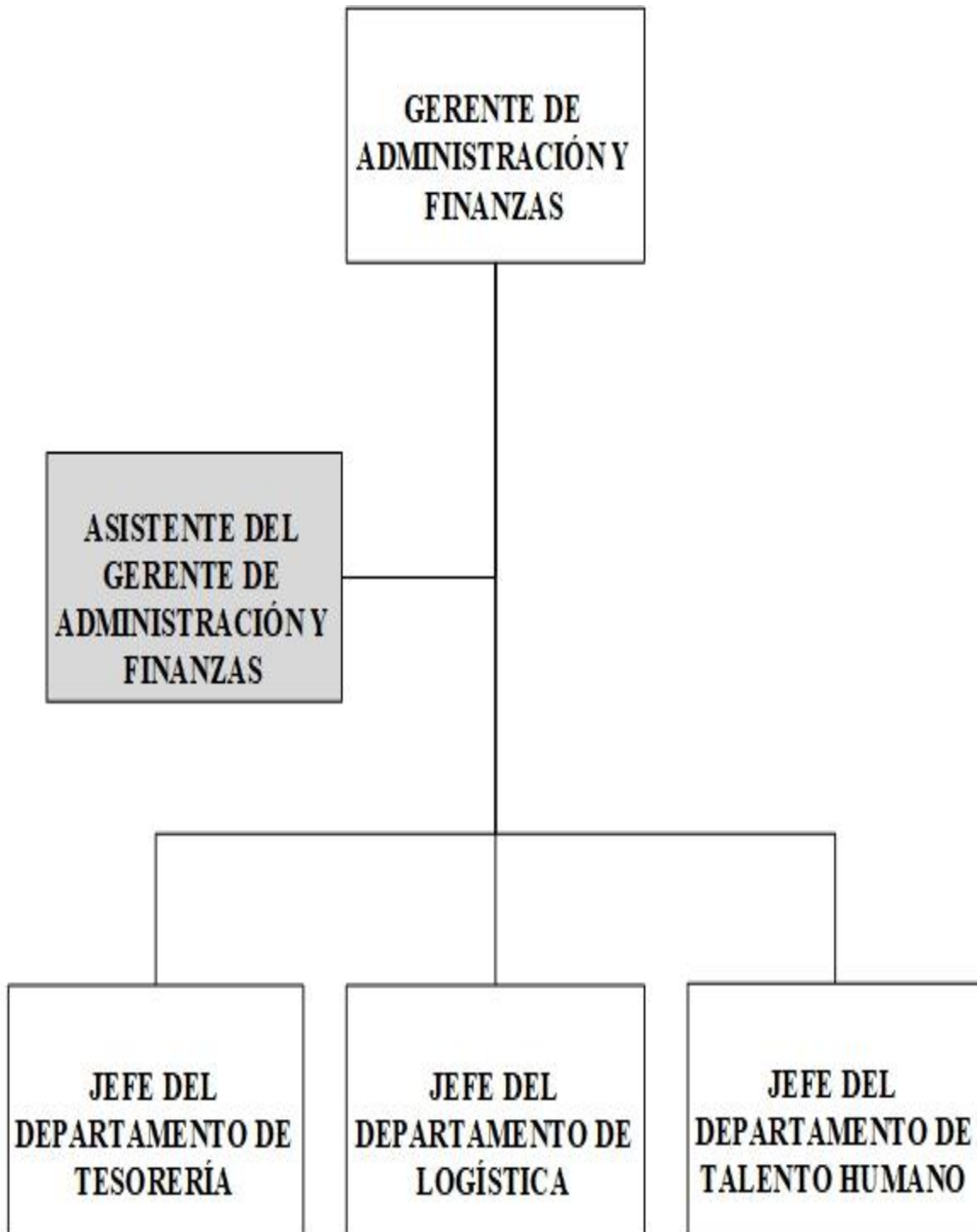
Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia



3. ASISTENTE DEL GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Asistir al Gerente de Administración y Finanzas a realizar las labores cotidianas.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Asistir al Gerente de Administración y Finanzas en la planificación, organización, dirección y control de los nuevos proyectos de gestión relacionadas a la empresa. Apoyar activamente en las labores de control de políticas y procesos designados por su jefe inmediato.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Supervisar el comportamiento ético y disciplinario de los colaboradores de la empresa, siguiendo los lineamientos del Reglamento Interno de Trabajo.	Mantener el orden y trato justo en el entorno laboral, así como el cumplimiento de las normas.
2	Mantener la correcta organización de documentación física y virtual del área.	Permitir el trabajo organizado del área.
3	Coordinar con las personas involucradas la recolección de la información y documentos necesarios para la gestión administrativa.	Obtener toda la información y documentación necesaria para facilitar la gestión del área.
4	Asistir en el desarrollo de programas y actividades del área.	Cumplir los plazos de las metas asignada a nuevos programas administrativos.
5	Brinda apoyo logístico en actividades especiales asignadas por el Gerente de Administración y Finanzas.	Permitir el cumplimiento de metas del área administrativa.
6	Realizar los trámites administrativos requeridos para la empresa, definidos por su jefe inmediato.	Evitar sanciones administrativas externas o retrasos en las funciones de la empresa.

7	Mantener actualizados todos los registros de control de actividades de todas las áreas de la empresa, según requerimiento del Gerente de Administración y Finanzas.	Facilitar la información de la empresa que permita un correcto control de actividades de cada área.
8	Atender a proveedores, analistas y demás personas o entidades externas relacionadas con la empresa, cuando el Gerente de Administración y Finanzas lo requiera.	Brindar atención oportuna a cada persona externa relacionada con la empresa.
9	Asistir en las actividades que el Gerente de Administración y Finanzas disponga.	Cumplir las metas programadas para el área.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerente de Administración y Finanzas	Recibir instrucciones de trabajo, asistir en las funciones asignadas.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia

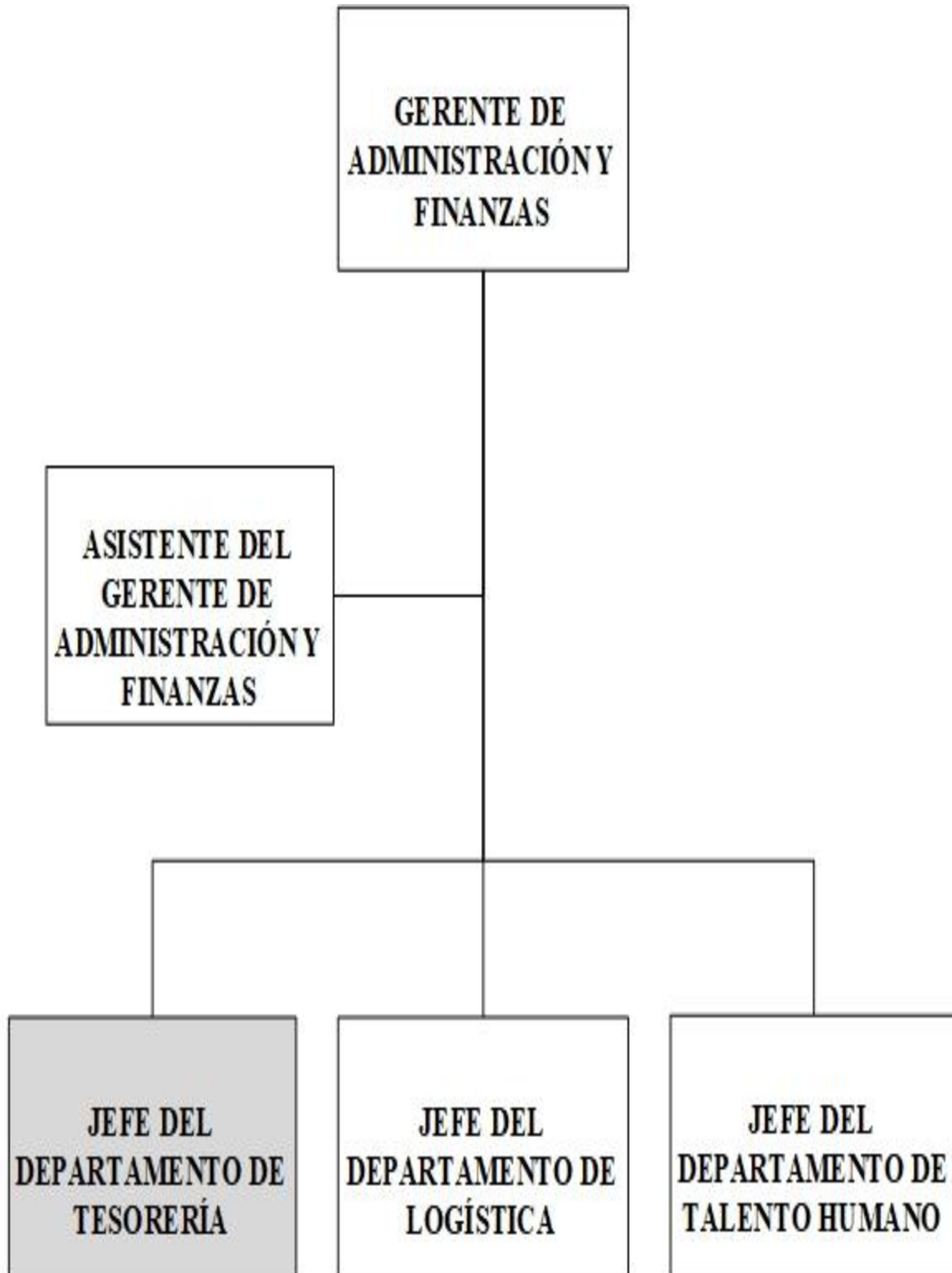
B. Relaciones Externas

ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Proveedores	Entrega y recepción de documentos.
Externa-Clientes	Entrega y recepción de documentos.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia

4. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Administrar la liquidez de la empresa, así como cobrar lo que se le debe y estar al día con los gastos de la empresa.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Llevar un correcto control de los ingresos y egresos dinerarios, evitando la pérdida de cualquier monto económico y permitiendo un correcto orden para un control preciso. Cobrar oportunamente las deudas pendientes y realizar los pagos a los colaboradores y proveedores en las fechas programadas.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Asegurar la liquidez de la empresa.	Brindar la capacidad a la empresa de cubrir sus responsabilidades económicas.
2	Cubrir el riesgo de interés presente en las transacciones de la empresa.	Evitar pérdidas económicas por tipo de cambio y permitir aprovechar oportunidades derivados del mismo.
3	Optimizar el uso de recursos y/o inversiones financieras.	Reducir costos fijos y variables.
4	Administrar el flujo de caja.	Permitir el funcionamiento económico regular de la empresa.
5	Autorizar los giros de cheques.	Controlar los egresos de la empresa.
6	Realizar la planeación financiera de acuerdo a las proyecciones.	Prever percances futuros en el manejo de efectivo para los planes de la empresa.
7	Llevar un correcto control de las horas laboradas, permisos, vacaciones y demás relacionadas con todo el personal de la empresa.	Controlar y administrar correctamente los jornales y beneficios respectivos de todo el personal.

8	Manejar los ingresos por concepto de créditos.	Custodiar correctamente el efectivo, así como cancelar las letras en las fechas previstas.
9	Asistir en las actividades que el Gerente de Administración y Finanzas disponga.	Permitir el cumplimiento de las metas del área administrativa.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerente de Administración y Finanzas	Recibir instrucciones de trabajo, asistir en las funciones asignadas, entregar controles e informes.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

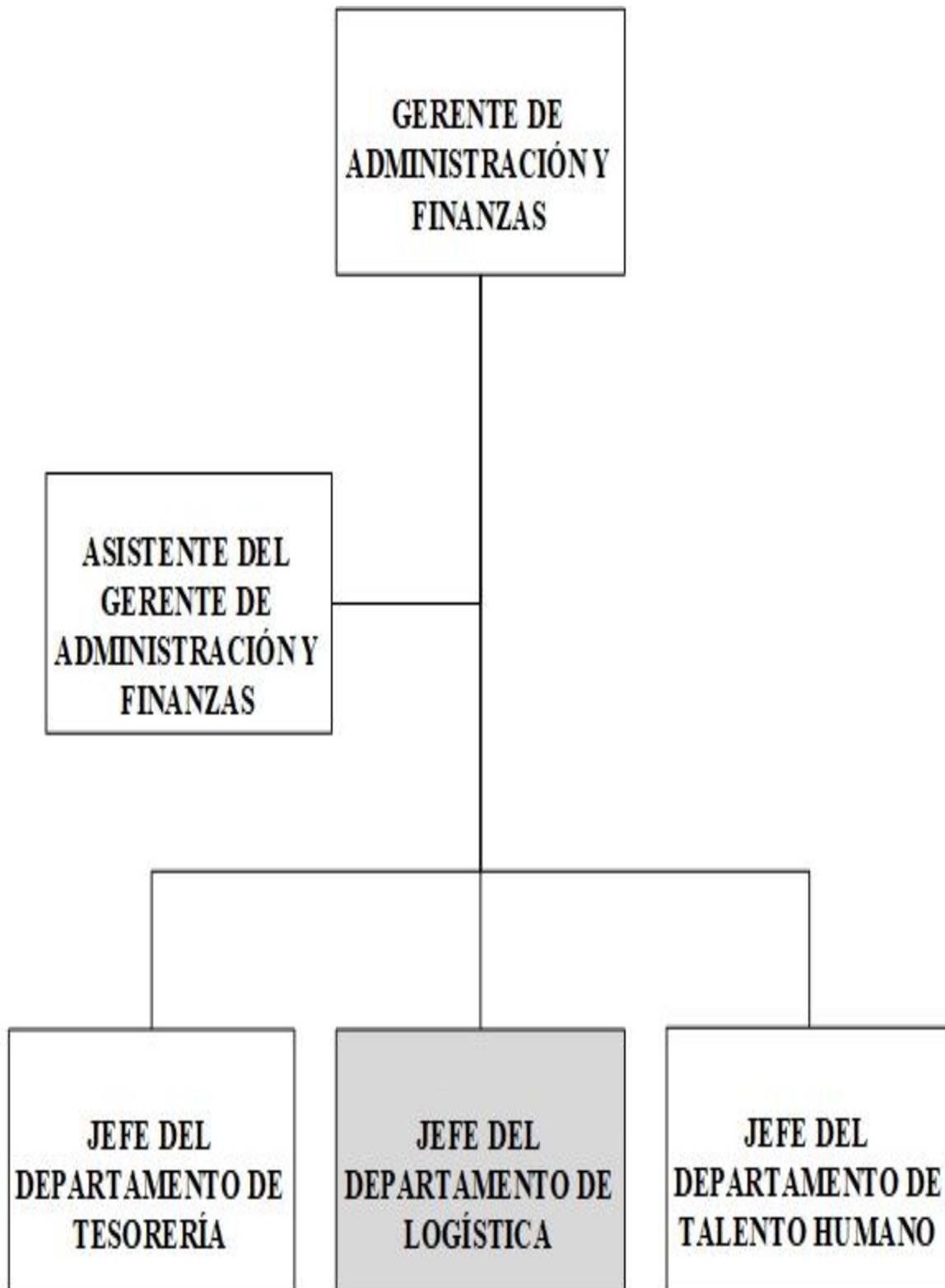
ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Proveedores de servicios financieros y otros servicios.	Realizar el pago de cuentas pendientes.
Externa-Clientes	Cobro de cuentas pendientes.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

5. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Realizar las órdenes de compra de abastecimiento de los diferentes artículos para la empresa, así como realizar el inventario y coordinar el mantenimiento de todos los activos de las distintas áreas de la empresa.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Mantener abastecida la empresa y llevar un estricto control del inventario de la empresa en los formatos adecuados, brindando el mantenimiento necesario a cada activo para incrementar su tiempo de uso.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

Nº	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Realizar la revisión preventiva del equipamiento para trabajo.	Prever percances en los equipos que dificulten el desarrollo del trabajo diario.
2	Mantener la correcta organización y limpieza del almacén de la empresa.	Evitar pérdidas de los bienes guardados en el almacén.
3	Coordinar con las personas involucradas la recolección de la información necesaria para el mantenimiento y abastecimiento.	Satisfacer las necesidades de los colaboradores en cuanto a mantenimiento de sus herramientas de trabajo y abastecimiento.
4	Realizar y revisar periódicamente el inventario de todos los activos de propiedad de la empresa.	Mantener un estricto control de los activos de la empresa.
5	Mantener el control digital del inventario de activos: codificación, fecha de compra, depreciación, valor actual, etc.	Mantener actualizada la información que requiera el Gerente de Administración y Finanzas en lo referente a activos.
6	Coordinar o realizar las reparaciones de los activos que lo requieran.	Mantener en correcto funcionamiento cada activo.
7	Realizar el mantenimiento periódico de cada activo de la empresa.	Evitar desperfectos que perjudiquen el trabajo.

8	Comprar los insumos que el personal requiera para el cumplimiento de sus funciones regulares, bajo aprobación del Gerente de Administración y Finanzas: utilería, limpieza, cafetería, etc.	Evitar retraso en el desarrollo de las funciones de los colaboradores de la empresa.
9	Realizar el control, pedir mantenimiento y reparación de la infraestructura de la empresa.	Evitar daños y permitir el trabajo diario dentro de ella.
10	Asistir en las actividades que el Gerente de Administración y Finanzas disponga.	Cumplir las metas previstas.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerente de Administración y Finanzas	Recibir aprobación para realizar el abastecimiento periódico. Asistir en las funciones asignadas.
Jefe del Departamento de Tesorería	Obtener recursos económicos para el abastecimiento.
Colaboradores de la empresa	Coordinar las necesidades de abastecimiento y mantenimiento para el desarrollo de las funciones de ellos.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

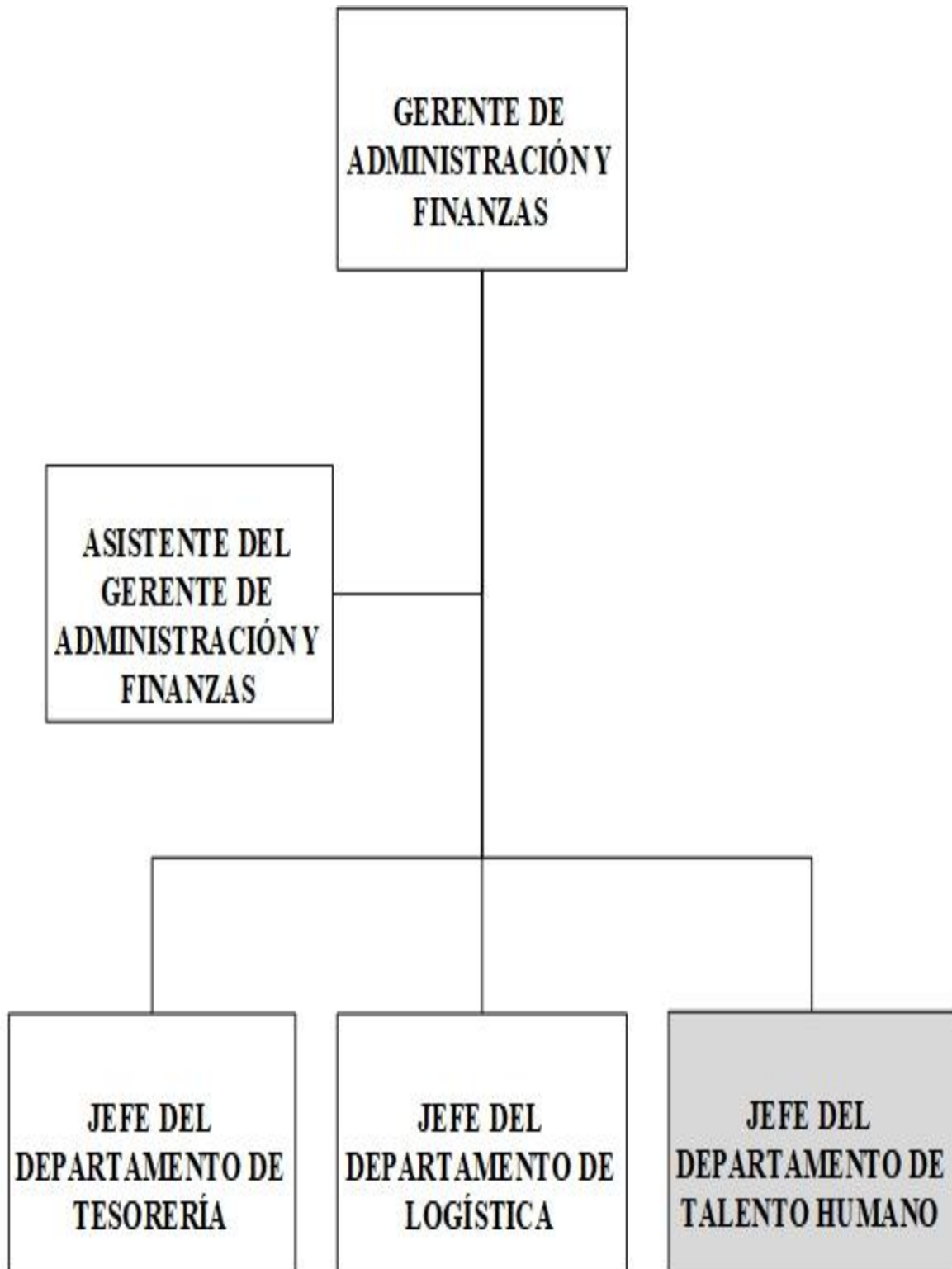
ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Proveedores	Negociación de los mejores precios para el abastecimiento de la empresa.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

6. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Dirigir el departamento de Talento Humano de la empresa, crear políticas para mejorar los aspectos del personal, enfocando la eficacia, satisfacción del personal y rentabilidad de la empresa.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Gestionar el talento humano de la empresa a través de una correcta selección, contratación, inducción, motivación y desarrollo de cada colaborador, así como garantizar la obtención de talento oportuno según el plan estratégico de la empresa.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Liderar las decisiones referentes a la gestión de Talento Humano.	Lograr resultados de impacto en toda la organización.
2	Crear e implementar políticas que mejoren y promuevan el mejoramiento constante del clima laboral de la empresa.	Fomentar un clima apto para el trabajo sano, eficiente y de calidad.
3	Desarrollar los programas de implementación de cultura y sentido de pertenencia de la empresa.	Generar sinergia operativa al lograr la identificación de todos los colaboradores con la misma misión, visión y filosofía de trabajo.
4	Crear los lineamientos de Desarrollo de Talento del Personal de la Empresa.	Mantener talento y potenciarlo.
5	Liderar los estudios salariales del mercado y de la industria en donde se encuentra la empresa.	Asegurar niveles básicos de compensación para atraer talento y mantener el talento existente.
6	Revisar anualmente el paquete de compensación y beneficios de la empresa.	Mantener a la empresa competitiva para a la obtención de talento, así como atractiva como lugar de trabajo.

7	Supervisar las evaluaciones de desempeño y crear los reportes de estas evaluaciones para la Gerencia General.	Mantener resultados objetivos y de utilidad para la toma de decisiones por parte de Gerencia General.
8	Velar por las actividades de bien social que realice la compañía.	Asegurar el éxito de las actividades, generando el impacto planificado para el talento interno.
9	Realizar el reclutamiento, selección e inducción de nuevos Talentos en la empresa.	Integrar a la empresa talento apropiado e informado del modo de trabajo para cada puesto.
10	Planificar y desarrollar en coordinación con las áreas respectivas la motivación y desarrollo de Talento para cada puesto.	Facilitar el incremento de productividad en el desempeño de cada puesto, así como disminuir la rotación de talento.
11	Identificar las cargas de trabajo respecto a la planilla de la empresa.	Determinar las estrategias a seguir para cubrir los picos altos de trabajo.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerencia General	Obtener los lineamientos básicos de trabajo, así como las políticas generales y recursos para poder desarrollar las actividades internas de mediano y largo plazo. Obtener requerimientos del plan estratégico.
Gerente de Mercado y Cliente	Reclutar, seleccionar, contratar al talento requerido, así como someterlo al proceso de inducción, motivación y desarrollo.

Gerente de Operaciones	Reclutar, seleccionar, contratar al talento requerido, así como someterlo al proceso de inducción, motivación y desarrollo.
Gerente de Administración y Finanzas	Reclutar, seleccionar, contratar al talento requerido, así como someterlo al proceso de inducción, motivación y desarrollo.
Asistente de Gerencia de Talento Humano	Recibir apoyo en distintas actividades internas propias del área.
Todos los Colaboradores de la Empresa	Realizar el proceso de inducción, coordinar procesos de motivación y capacitación, así como evaluar el desempeño en cada puesto.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Capacitadores externos	Obtener capacitación especializada según requiera la empresa.
Externa-Proveedores de servicios externos (evaluación 360°, etc.)	Realizar las actividades planteadas por el área, con la imparcialidad requerida.
Externa-Proveedores de medios de reclutamiento	Alcanzar las metas de reclutamiento previstas.

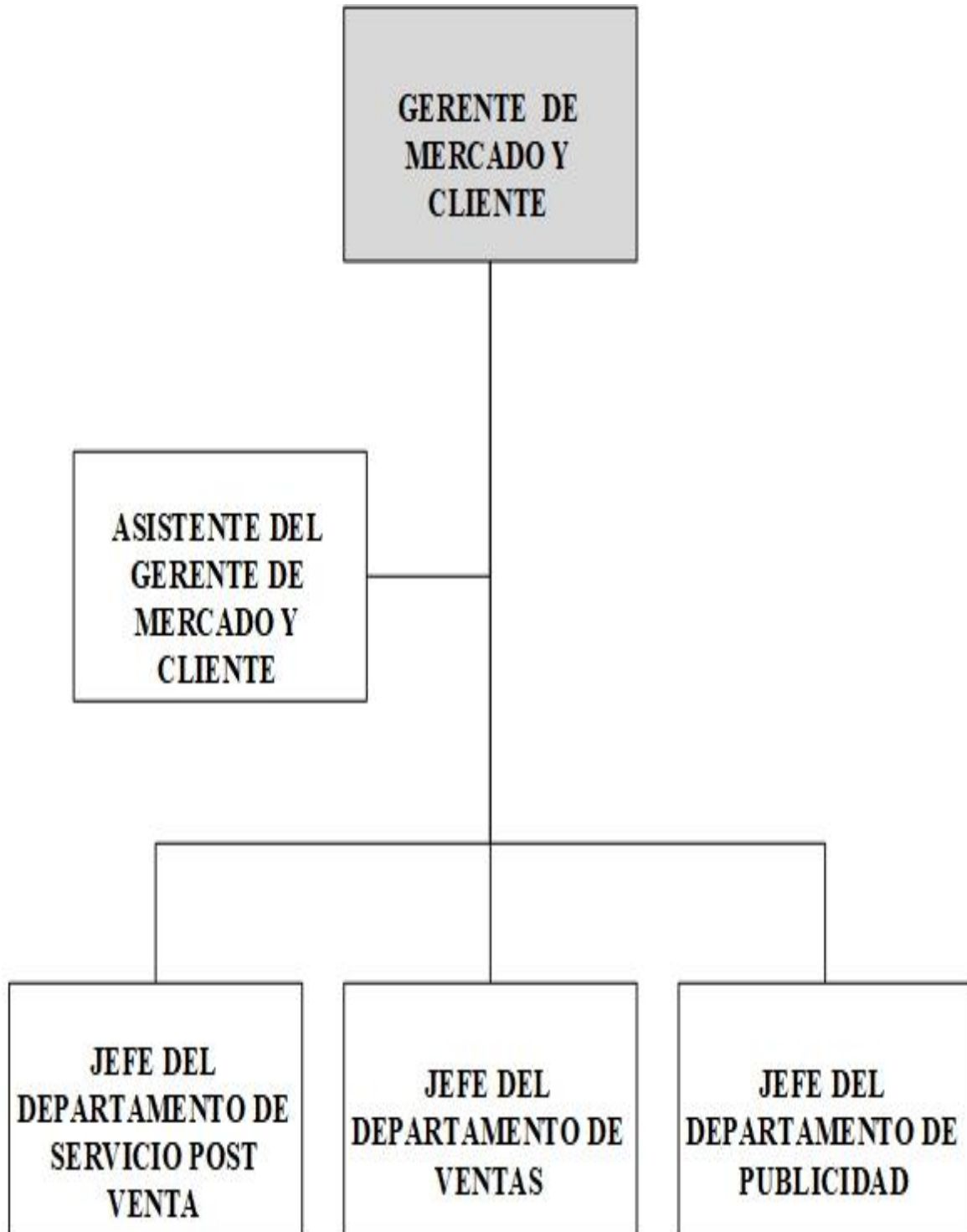
Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

DE LA GERENCIA DE MERCADO Y CLIENTE

7. GERENTE DE MERCADO Y CLIENTE

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Lograr el óptimo posicionamiento de la empresa, de sus productos y de la marca AC PROYECTISTAS S.A.C. dentro del mercado de una forma efectiva, duradera y rentable. Velar por un buen servicio al cliente durante la fabricación del producto y buen servicio Postventa; maximizando la rentabilidad de la empresa por medio del incremento de las ventas.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Gestionar el equipo de ventas para lograr las metas propuestas en cada período. Asegurar un buen servicio Postventa según los lineamientos requeridos por Gerencia General. Posicionar la marca AC PROYECTISTAS S.A.C. en el mercado Regional Sur.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

Nº	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Elaborar y desarrollar los planes de mercadeo para cada uno de los canales de la empresa.	Posicionar los productos de AC PROYECTISTAS S.A.C. en los canales oportunos para nuestra misión.
2	Supervisar y corroborar con la fuerza de ventas que los objetivos de ventas asignados se cumplan.	Cumplir con las metas de ventas pactadas con Gerencia General.
3	Estudiar e investigar los estudios de mercado y competencia para la industria de la construcción.	Mantener a AC PROYECTISTAS S.A.C. informada de la ubicación que tiene en el mercado.
4	Coordinar y realizar los eventos promocionales de la marca y velar por el éxito de cada evento.	Posicionamiento de marca.
5	Planificar, coordinar y supervisar las campañas publicitarias de AC PROYECTISTAS S.A.C.	Incrementar la cartera de prospectos y clientes.
6	Realizar y liderar las negociaciones con los clientes y socios claves para impulsar el posicionamiento y venta de productos de la marca.	Mantener la competitividad de AC PROYECTISTAS S.A.C. frente al mercado.

7	Supervisar que se cumplan las políticas de Servicio al Cliente durante la Venta y Postventa, así como atender las quejas emitidas.	Mantener la capacidad distintiva de AC PROYECTISTAS S.A.C. como marca de apoyo y soporte al autoconstructor.
8	Controlar el presupuesto de ventas, en comparación a la venta real.	Mantener márgenes de rentabilidad del área coherentes con los requerimientos de Gerencia General.
9	Atender y resolver cada una de las quejas expuestas por cada Cliente.	Reforzar el Servicio al Cliente durante la venta y postventa como característica AC PROYECTISTAS S.A.C.
10	Desarrollar los esquemas de trato y atención al Cliente, entrenando al personal de Servicio al Cliente con los esquemas establecidos.	Reforzar el Servicio al Cliente durante la venta y postventa como característica AC PROYECTISTAS S.A.C.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerencia General	Obtener los lineamientos básicos de trabajo, así como las políticas generales y recursos para poder desarrollar las actividades internas de mediano y largo plazo.
Gerente de Administración y Finanzas	Obtener recursos dinerarios para el desarrollo de las actividades diarias, así como coordinar abasto de insumos necesarios.
Gerente de Operaciones	Obtener el proyecto final para su entrega al cliente.

Asistente de Gerencia de Mercado y Cliente	Recibir apoyo en distintas actividades internas propias del área. Atender al cliente en el ejercicio diario de trabajo.
--	---

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

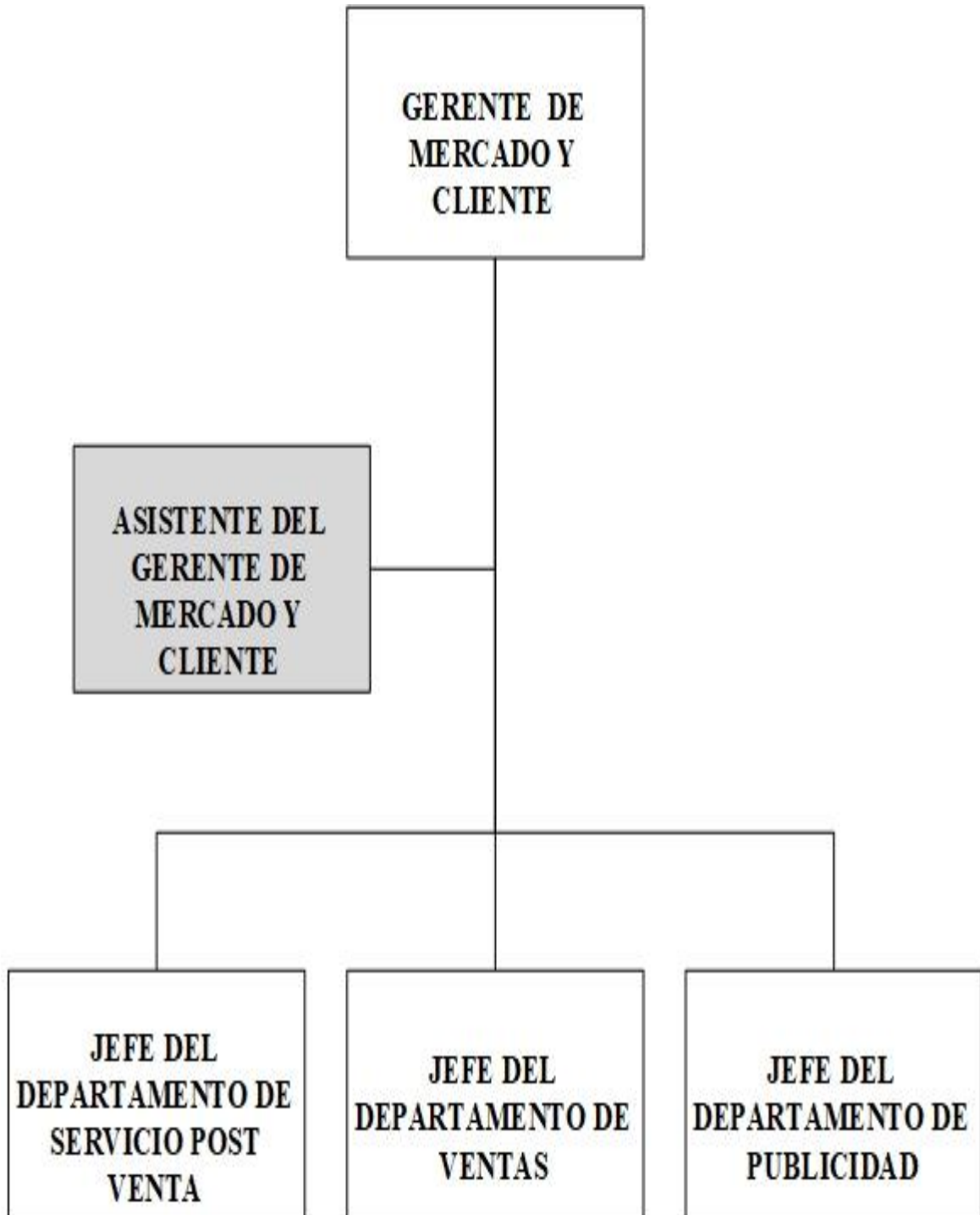
ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Colocadores de Afiches, repartidores de volantes	Colocar afiches y repartir volantes y cubrir las rutas principales de la ciudad de Arequipa.
Externa-Proveedores	Asegurar el abastecimiento oportuno al mejor precio posible.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

8. ASISTENTE DEL GERENTE DE MERCADO Y CLIENTE

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Asistir al Gerente de Mercado y Cliente a realizar las labores cotidianas.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Manejar eficientemente las herramientas de gestión del área. Brindar una atención oportuna a cada cliente.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Asistir al jefe inmediato con el calendario y agenda semanal y mensual.	Mantener actualizado al Gerente de Mercado y Cliente de todas las actividades del área.
2	Redactar informes de rendimientos de las distintas jefaturas.	Permitir que el Gerente de Mercado y Cliente se encuentre actualizado con la información de sus dependencias.
3	Realizar el correcto control de tiempos de entrega de informes de las jefaturas dependientes del área.	Realizar un correcto control del cumplimiento de metas.
4	Controlar y mantener en estricto orden de la caja chica disponible para el área.	Evitar pérdidas de dinero.
5	Brindar apoyo logístico en las actividades propias del área.	Cumplir metas de las actividades en campo.
6	Atender a proveedores, analistas, clientes, prospectos y demás personas externas relacionadas con la empresa.	Mantener la buena relación de las personas externas para con la empresa.
7	Asistir en las actividades que el Gerente de Mercado y Cliente disponga.	Cumplir las metas del área.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerente de Mercado y Cliente	Recibir instrucciones de trabajo, asistir en las funciones asignadas.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

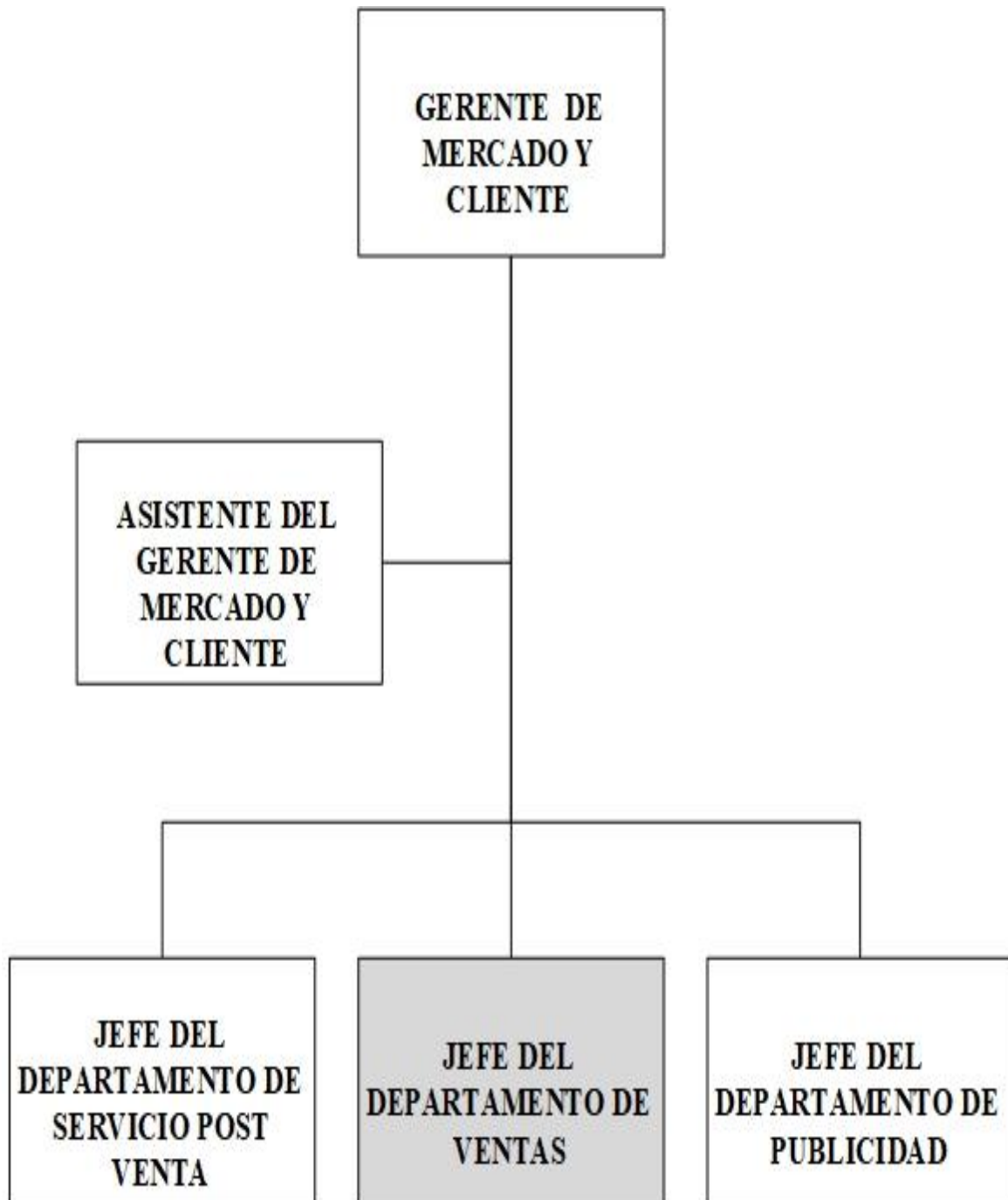
ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Proveedores	Entrega y recepción de documentos.
Externa-Clientes	Entrega y recepción de documentos.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

9. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Incrementar la cartera de clientes de la organización. Asistir al Gerente de Mercado y Cliente a realizar las labores cotidianas.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Manejar eficientemente las herramientas de gestión del área. Incrementar la cartera de clientes de la organización.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Asistir al jefe inmediato con el calendario y agenda semanal y mensual.	Mantener actualizado al Gerente de Mercado y Cliente de todas las actividades del área.
2	Redactar informes de rendimiento	Permitir que el Gerente de Mercado y Cliente se encuentre actualizado con la información de sus dependencias.
3	Prospectar clientes.	Incrementar la cartera de clientes.
4	Registro y entrega de recibos de ventas.	Cuadre de caja con Jefe de departamento de tesorería para un adecuado control.
5	Coordinar la cobranza de proyectos de los clientes.	Mantener liquidez en la organización.
6	Asistir en las actividades que el Gerente de Mercado y Cliente disponga.	Cumplir las metas del área.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerente de Mercado y Cliente	Recibir instrucciones de trabajo, asistir en las funciones asignadas.
Asistente del Gerente de Mercado y Cliente	Entrega de informes de rendimiento.
Jefe del Departamento de Postventa	Coordinación de entrega de proyectos para realizar el cobro respectivo.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

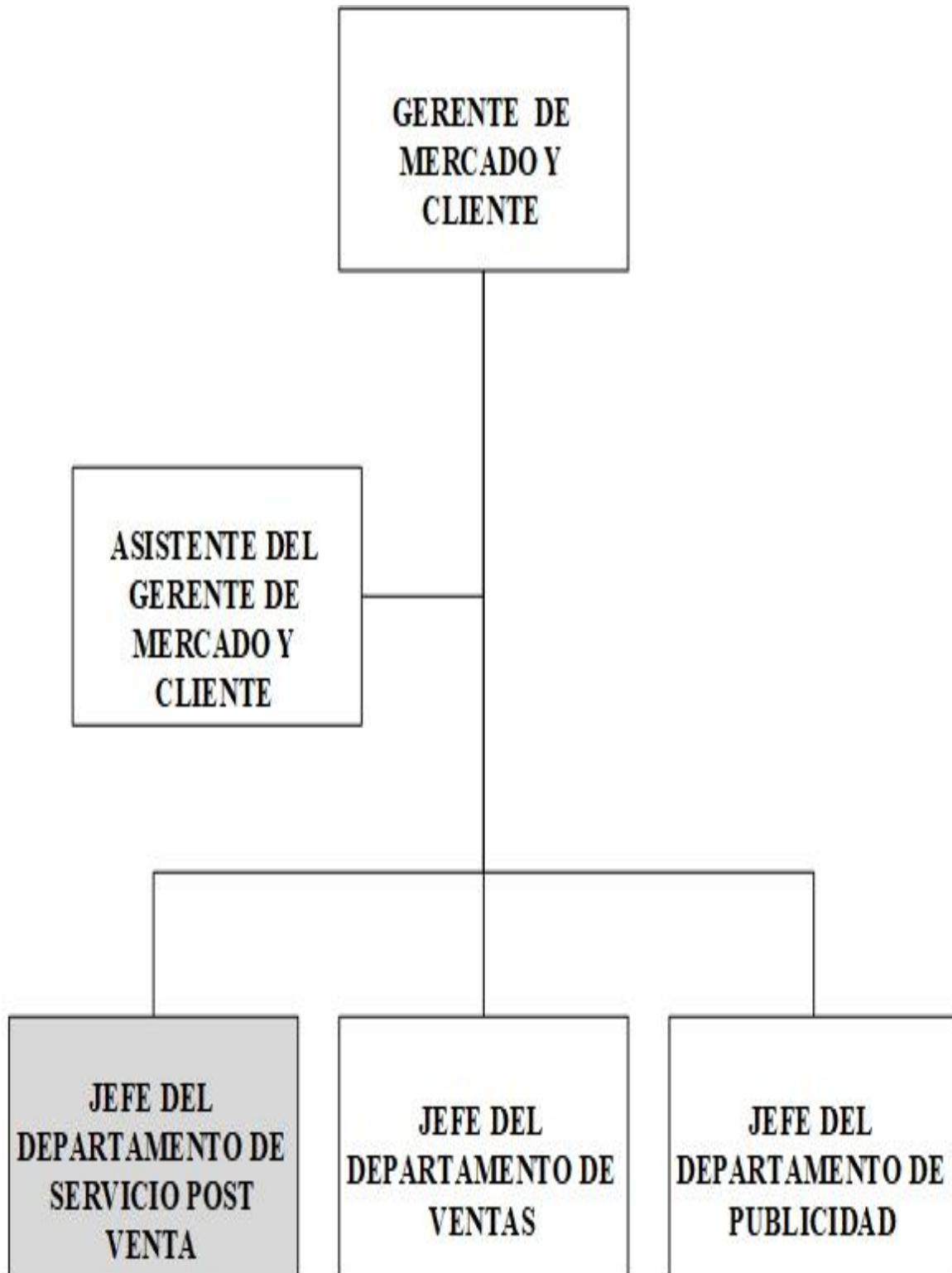
ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Clientes	Prospectar a futuros clientes para ofrecer los servicios de la empresa, así como brindarles soporte cuando toman el servicio.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

10. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO POSTVENTA

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Brindar asistencia a todos los clientes de la empresa posterior a la entrega del proyecto de edificación o del servicio inicial prestado.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Desarrollar las herramientas de Postventa adecuadas que generen valor a cada cliente.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Asistencia al cliente cuando este lo requiera.	Generar una retro alimentación constante con el cliente.
2	Mantener la base de datos de clientes actualizada.	Lograr que todos los clientes sean atendidos correctamente.
3	Rendir informes semanales de los clientes atendidos.	Informar a Gerente de Mercado y Cliente acerca del avance y logros del área.
4	Solucionar de forma rápida cualquier inconveniente por parte de los clientes, posterior a la entrega del proyecto de obra.	Generar una respuesta inmediata ante las necesidades de los clientes.
5	Mantener una buena relación con nuestros socios estratégicos.	Crear valor para el cliente.
6	Realizar las gestiones de seguimiento de todos los trámites inmobiliarios de los clientes de la empresa.	Lograr la aprobación de permisos inmobiliarios.
7	Coordinar el correcto envío y recepción de materiales a la obra de cada cliente con nuestro respectivo socio.	Facilitar al cliente la compra de materiales para la obra en ejecución.
8	Gestionar la información para obtener los precios más bajos en materiales de construcción a través de nuestro socio estratégico.	Crear valor para el cliente.

9	Realizar la correcta programación de visitas a las obras ejecutadas por nuestros clientes.	Generar una respuesta rápida al cliente, así como prever la agenda del equipo de visita a obra.
10	Realizar las actividades que el Gerente de Mercado y Cliente requiera.	Cumplir las metas programadas.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerente de Mercado y Cliente	Obtener los lineamientos básicos de trabajo, así como las políticas generales y recursos para poder desarrollar las actividades internas de mediano y largo plazo.
Asistente del Gerente de Mercado y Cliente	Entrega de informes de rendimiento.
Jefe del Departamento de Ventas	Obtener la información actualizada de todos los clientes atendidos.
Jefe del Departamento de Saneamiento	Coordinaciones del proceso de aprobación de los permisos inmobiliarios.
Jefe del Departamento de Arquitectura	Coordinación de visitas a obra.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

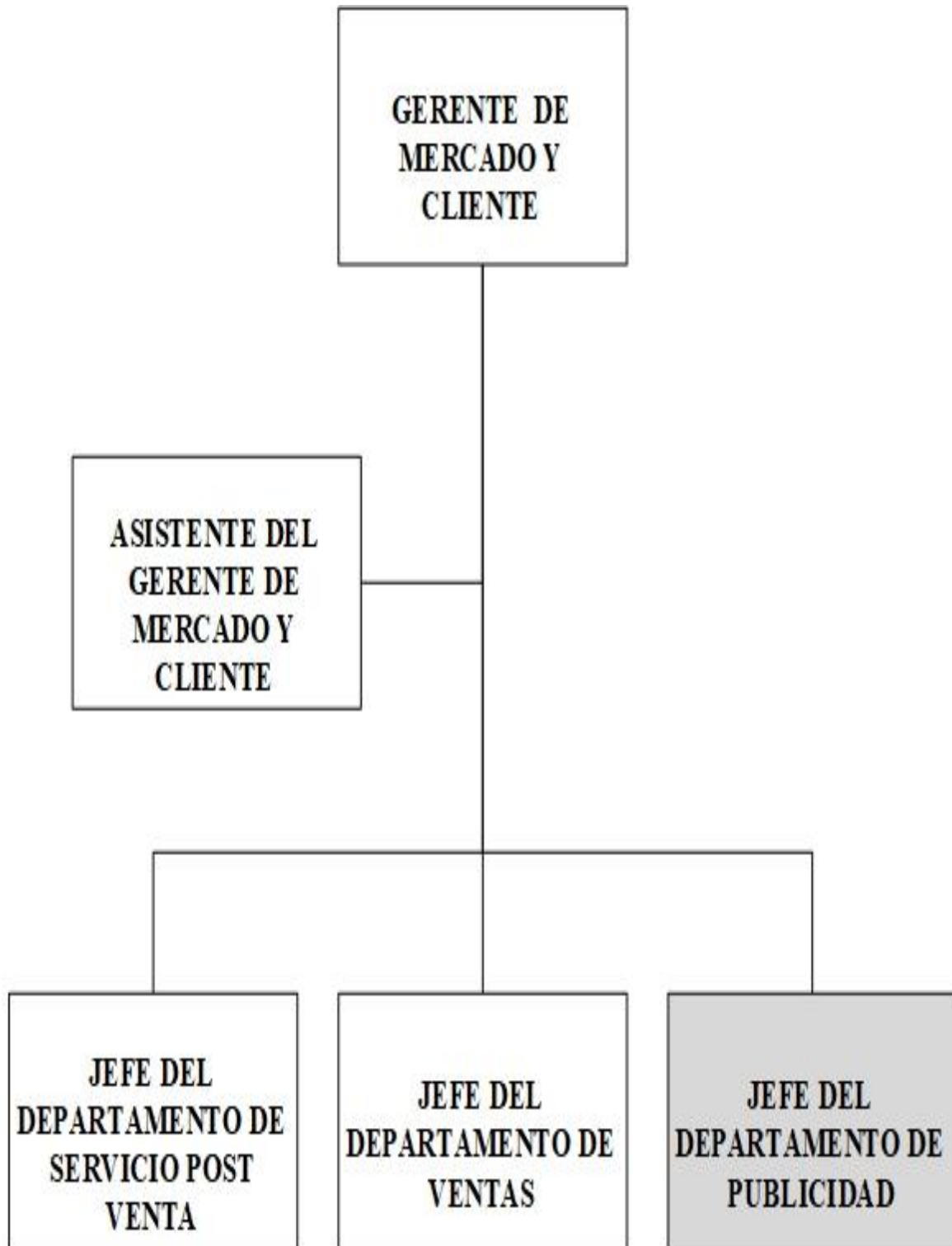
ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Socios Estratégicos	Coordinación de programas de desarrollo del área.
Externa-Clientes	Coordinación de entrega de proyectos.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

11. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Diseñar y dirigir las campañas publicitarias asignadas, velando por el cumplimiento eficaz de cada campaña.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Implementar campañas publicitarias de bajo presupuesto y con incidencia en el mercado AC PROYECTISTAS S.A.C. Lograr a través de las campañas el incremento de prospectos para el área de ventas, así como el posicionamiento de marca.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Realizar estudios de mercado de la industria.	Obtener información para la elaboración de las campañas publicitarias.
2	Proponer diseños, slogans que soporten la campaña.	Realizar las campañas correctamente implementadas.
3	Elaborar estrategias de comunicación de la información de las campañas.	Asegurar la transmisión del mensaje requerido por AC PROYECTISTAS S.A.C. para cada campaña.
4	Verificar el impacto de las imágenes y slogans utilizados en cada campaña.	Retroalimentar el trabajo realizado para mejorar el desempeño de cada campaña. Posicionar la marca e incrementar el número de prospectos para la empresa.
5	Elaborar los reportes de funciones e incidencias.	Comunicar a la GERENCIA de Mercado y Cliente acerca del avance del trabajo realizado.
6	Elaborar los reportes de resultados de las campañas.	Comunicar y rendir cuentas a la GERENCIA de Mercado y Cliente respecto a los resultados propuestos.
7	Realizar las actividades que el Gerente de Mercado y Cliente disponga.	Cumplir las metas del área de Mercado y Cliente.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerente de Mercado y Cliente	Obtener los lineamientos básicos de trabajo, así como las políticas generales y recursos para poder desarrollar las actividades internas. Coordinar la elaboración de las campañas dirigidas al posicionamiento de marca.
Asistente del Gerente de Mercado y Cliente	Entrega de informes de rendimiento.
Jefe del Departamento de Ventas	Obtener el resultado del incremento de prospectos por cada campaña y coordinar la las mismas.
Jefe del Departamento de Servicio Postventa	Coordinar las campañas dirigidas al servicio Postventa de la empresa y atención al cliente.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Entidades Públicas	Asegurar los permisos necesarios para realizar las campañas que se requieran.
Externa-Socios Estratégicos	Coordinar la realización de campañas, así como el aporte de recursos y material publicitario.

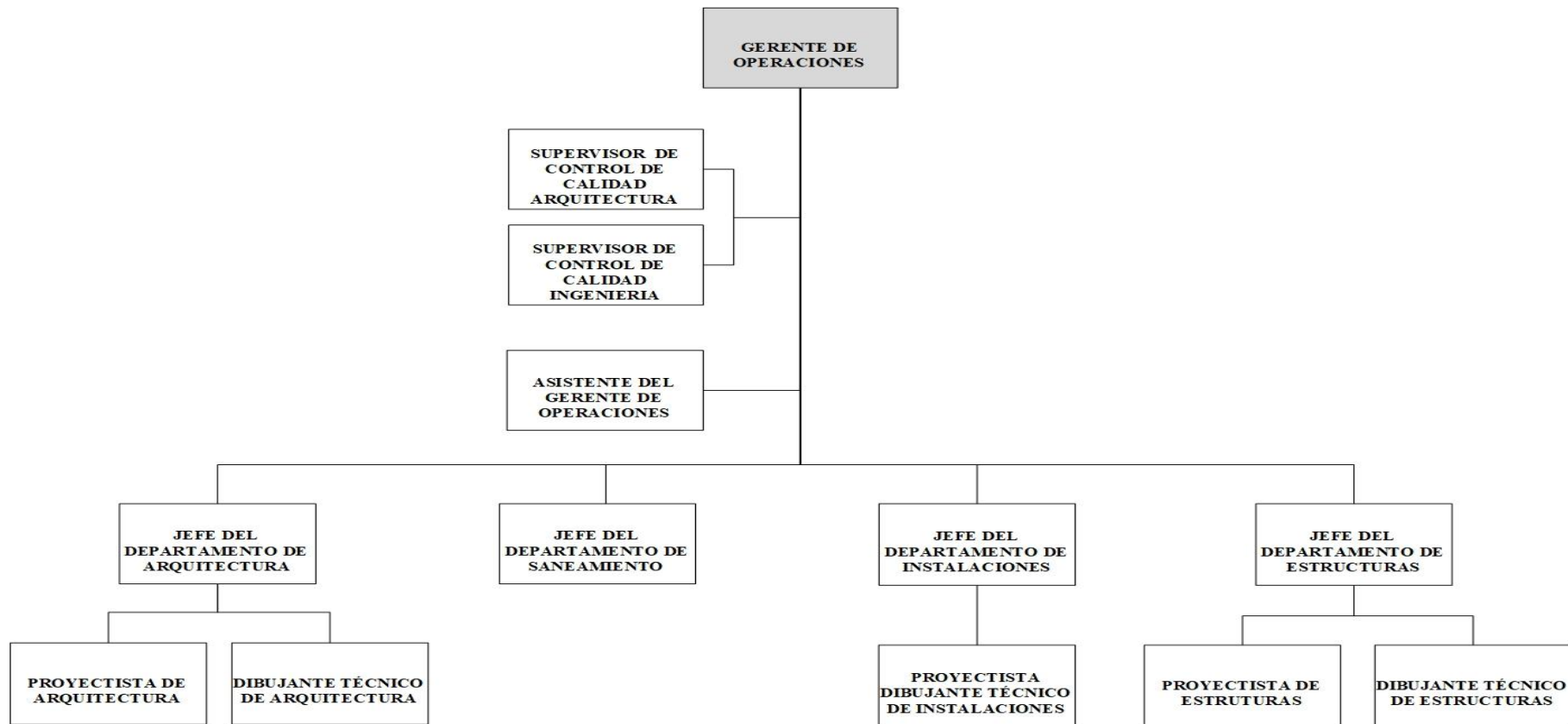
Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

DE LA GERENCIA DE OPERACIONES

12. GERENTE DE OPERACIONES

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Projectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Velar porque las operaciones de la empresa (exceptuando construcción) se produzcan de forma efectiva y cumpliendo con los estándares de calidad y con lo previamente estipulado por la Gerencia General.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Gestionar el trabajo operativo con la finalidad de incrementar la eficiencia por colaborador, la productividad del área, así como mejorar la calidad del producto elaborado. Cumplir con precisión las fechas de entrega previstas para cada cliente

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Planificar, determinar, revisar y aprobar los planes de producción de cada período, siguiendo los lineamientos de Gerencia General.	Tener un lineamiento claro de trabajo durante el período, así como metas programadas claras.
2	Verificar el correcto almacenamiento de los productos producidos, tanto en físico como en bases de datos digitales, así como información relacionada.	Proteger la información operativa propia y la información de cada cliente.
3	Desarrollar planes estratégicos de producción para la solución de incidentes.	Mantener la producción operativa prevista con la mínima variación respecto a su planificación inicial.
4	Supervisar los controles de mantenimientos preventivos de los equipos de producción.	Mantener los equipos de producción en condiciones idóneas para desarrollar las actividades regulares.
5	Coordinar y verificar el cumplimiento de los planes de calidad establecidos.	Asegurar estándares de calidad para cada producto fabricado, según lineamientos de Gerencia General.
6	Supervisar y controlar la operación diaria velando por el cumplimiento de	Asegurar el cumplimiento de las metas previstas.

	las metas operativas establecidas, así como los controles de calidad.	
7	Verificar la calidad de insumos adquiridos para la fabricación de productos, así como la coordinación para su abasto oportuno.	Evitar incidentes que eviten el cumplimiento de las metas planificadas.
8	Verificar la calidad de ingreso de productos de proveedores, así como los plazos acordados para la entrega de estos.	Asegurar la entrega al cliente de un producto de calidad en el plazo acordado.
9	Elaborar los reportes de resultados mensuales de actividad, quejas e incidentes.	Mantener a las áreas implicadas informadas a fin de tomar medidas respectivas.
10	Velar por el mejoramiento continuo de los procesos y capacidades de los estamentos bajo su mando, administrativos y operativos.	Incrementar la productividad de la empresa.
11	Evaluar la incorporación de nuevas tecnologías en todos los ámbitos de la Gerencia de Operaciones, propiciando un ambiente adecuado para la innovación y desarrollo.	Mantener a la empresa competitiva en el mercado, a través de cambios en las prácticas propias en coherencia con el contexto.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerencia General	Obtener los lineamientos básicos de trabajo, así como las políticas generales y recursos para poder desarrollar las actividades internas de mediano y largo plazo.
Gerente de Administración y Finanzas	Obtener recursos dinerarios para el desarrollo de las actividades diarias, así como coordinar abasto de insumos necesarios.
Gerente de Mercado y Cliente	Coordinar ingreso de nuevos encargos, así como entrega de productos fabricados.
Gerente de Talento Humano	Coordinar flexibilidad en políticas del personal, así como proveer al área de personal nuevo.
Gerente de Construcción	Evaluar desempeño del producto durante la ejecución de obra, así como coordinar la ejecución de mejoras necesarias. Abastecer de productos a construcción.
Jefe del Departamento de Arquitectura	Supervisar y controlar el desarrollo de productos en la parte arquitectónica y de saneamiento, así como monitorear el cumplimiento de controles de calidad.
Jefe del Departamento de Estructuras	Supervisar y controlar el desarrollo de productos en la parte estructural, así como monitorear el cumplimiento de controles de calidad.
Jefe del Departamento de Instalaciones	Supervisar y controlar el desarrollo de productos en la parte de instalaciones

	eléctricas y sanitarias, así como monitorear el cumplimiento de controles de calidad.
Supervisor de Calidad Arquitectura	Revisar los controles de calidad desarrollados referentes a la parte de arquitectura y saneamiento, así como evaluar los cambios sugeridos por Supervisores de Calidad para implementarlos al área.
Supervisor de Calidad Ingenierías	Revisar los controles de calidad desarrollados referentes a la parte ingenieril, así como evaluar los cambios sugeridos por Supervisores de Calidad para implementarlos al área.

*Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia*

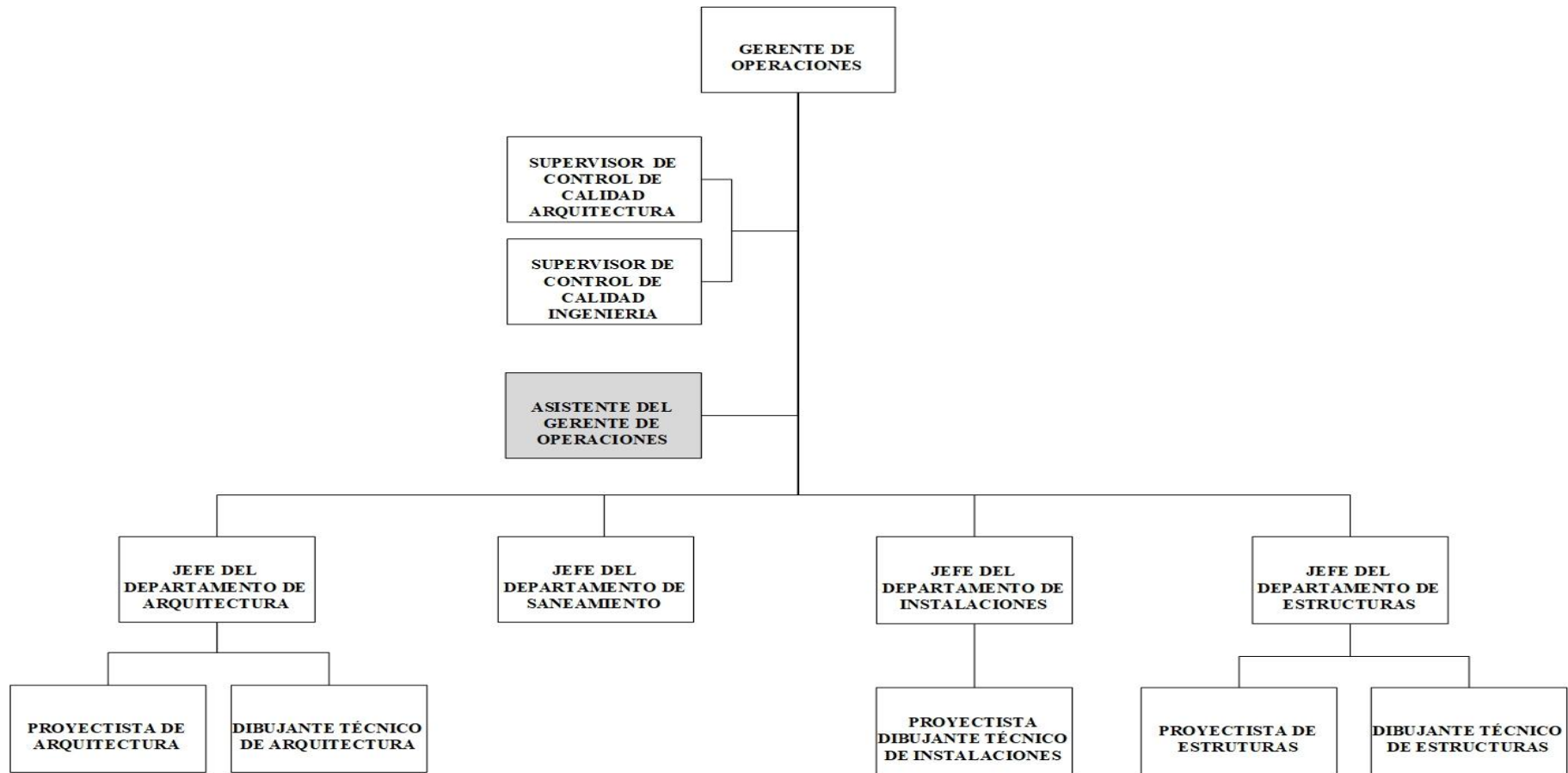
B. Relaciones Externas

ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Clientes	Coordinar la entrega de los diferentes proyectos.

*Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia*

13. ASISTENTE DEL GERENTE DE OPERACIONES

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Asistir al Gerente de Operaciones a realizar las labores cotidianas.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Realizar los ploteos de proyectos requeridos, así como los trámites de permisos de construcción y saneamiento que el Gerente de Operaciones programe en forma rápida y puntual. Coordinar la obtención de requerimientos necesarios para el normal desarrollo de encargos.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Realizar la revisión del equipamiento para trabajo.	Prever percances en los equipos que dificulten el desarrollo del trabajo diario.
2	Mantener la correcta organización de documentación física y virtual del área.	Permitir el trabajo organizado del área.
3	Coordinar con las personas involucradas la recolección de la información y documentos necesarios para la elaboración de proyectos.	Obtener todos los requerimientos necesarios previos a cada etapa del proyecto.
4	Asistir en el levantamiento de predio cuando sea requerido.	Obtener la información necesaria para empezar el proyecto.
5	Plotear e imprimir la documentación que el área requiera.	Obtener el físico de cada proyecto culminado.
6	Elaborar y presentar a las entidades correspondientes la documentación administrativa necesaria para los trámites de permisos de construcción, así como de saneamiento predial.	Obtener permisos necesarios para cada proyecto que así lo requiera.
7	Revisar la agenda diaria de su jefe inmediato, e informar de las actividades del día.	Coordinar la agenda de su jefe inmediato para cumplirla.

8	Asistir al Gerente de Operaciones en la preparación de reuniones o actividades para comunicación con los colaboradores del área.	Recabar la información necesaria para el desarrollo de reuniones.
9	Asistir en las actividades que el Gerente de Operaciones disponga.	Para cumplir con las metas de la gerencia.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerente de Operaciones	Recibir instrucciones de trabajo, asistir en las funciones asignadas.
Jefe del Departamento de Arquitectura	Recepción y entrega de documentos.
Jefe del Departamento de Estructuras	Recepción y entrega de documentos.
Jefe del Departamento de Instalaciones	Recepción y entrega de documentos.
Supervisor de Calidad Arquitectura	Recepción y entrega de documentos.
Supervisor de Calidad Ingenierías	Recepción y entrega de documentos.
Asistente de Gerencia de Mercado y Cliente	Recepción y entrega de documentos.
Asistente de Gerencia de Administración y Finanzas	Recepción y entrega de documentos.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Clientes	Entrega y recepción de documentos.
Externa-Personal de entidades estatales y privadas	Entrega y recepción de documentos sea en Municipalidades. SUNARP, notarias.

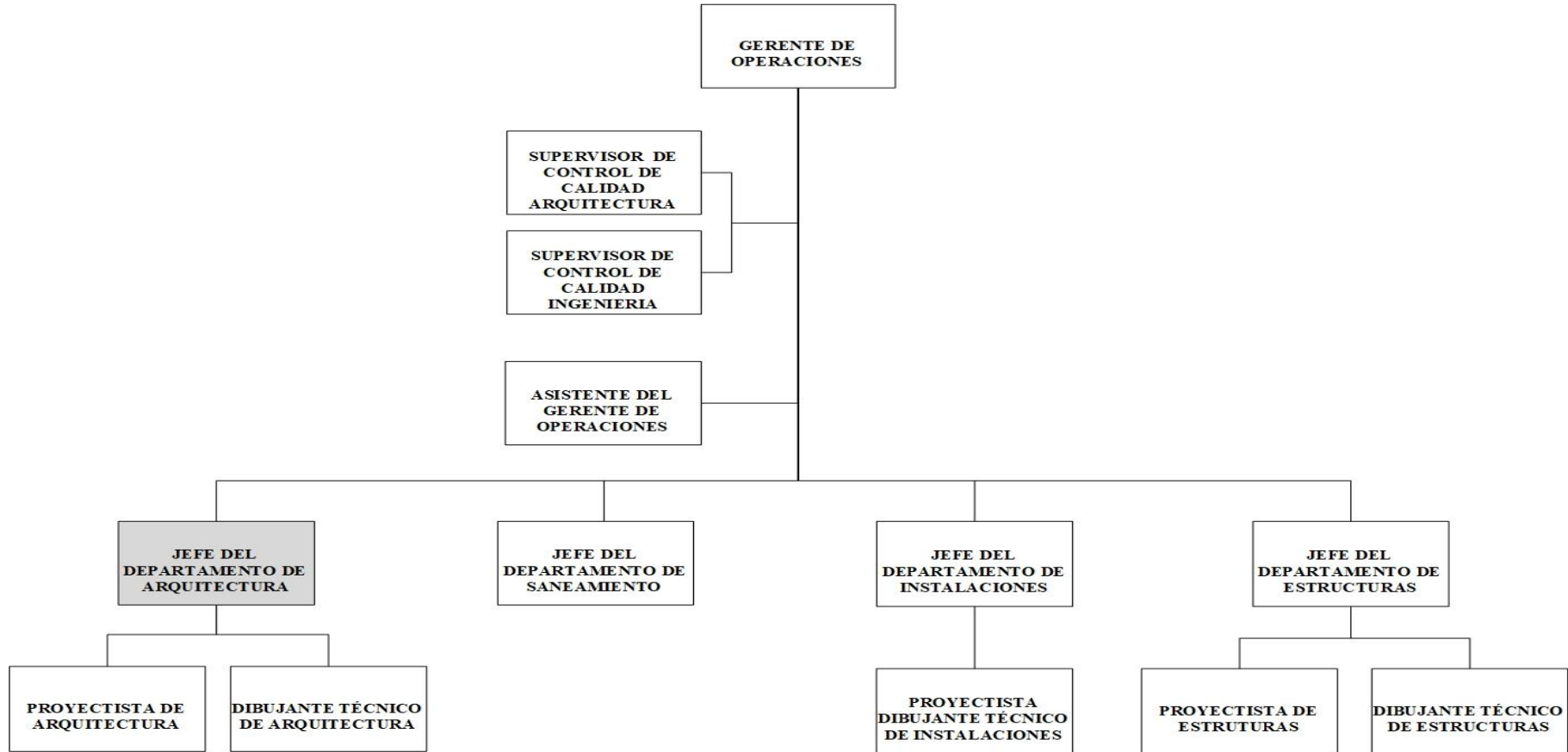
Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia



14. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ARQUITECTURA

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Velar porque la elaboración de proyectos arquitectónicos, así como encargos de saneamiento, expedientes de seguridad y evacuación se produzcan de forma efectiva y cumpliendo con los estándares de calidad dentro de los plazos asignados a cada cliente por la Gerencia de Operaciones.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Coordinar el trabajo del área de arquitectura y saneamiento con la finalidad de cumplir cada encargo según las necesidades de cada cliente dentro del plazo asignado, brindando una atención personalizada y asesoramiento oportuno. Asegurar elaboración de cada encargo dentro de los estándares de calidad requeridos.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Coordinar la elaboración de proyectos de arquitectura.	Avanzar con la elaboración de encargos de los clientes.
2	Controlar el avance de cada proyecto según su cronograma de entrega.	Cumplir la fecha pactada con el cliente y con las demás áreas para la entrega del encargo.
3	Revisión periódica de obras de construcción basadas en proyectos internos.	Realizar retroalimentación de cada encargo ejecutado en obra.
4	Elaboración de informes periódicos de las actividades realizadas y avance por cliente.	Mantener a la Gerencia de Operaciones informada del avance de cada encargo, así como de la atención brindada a cada cliente.
5	Revisar cumplimiento de RNE, así como parámetros urbanos en los proyectos de arquitectura desarrollados.	Mantener a cada encargo sobre los niveles básicos de calidad.
6	Verificar la satisfacción de cada cliente con los anteproyectos expuestos.	Anteproyectos afines a los requerimientos reales de cada cliente.

7	Controlar el correcto desarrollo de los levantamientos prediales.	Evitar incidentes técnicos que generen retraso en la elaboración de encargos.
8	Participar en la elaboración de proyectos de arquitectura, así como de expedientes de saneamiento las veces que se requieran.	Cumplir con los plazos y exigencias de encargos asignados por la Gerencia de Operaciones.
9	Asignar y supervisar el encargo de cada cliente a cada colaborador a cargo.	Delegar efectivamente la carga de trabajo del área.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerente de Operaciones	Obtener el listado de encargos asignados como metas para el periodo y fechas máximas de entrega, así como los nuevos encargos de anteproyectos. Informar avance de procesos.
Supervisor de Calidad de Arquitectura	Recibir informe de modificaciones en los encargos debido a problemas de calidad. Entregar encargos para su revisión. Retroalimentar el proceso para mejorar calidad.
Jefe del Departamento de Estructuras	Entregar anteproyecto aprobado y recibir ubicación de columnas. Coordinar reajustes en el diseño del proyecto.
Jefe d del Departamento de Instalaciones	Coordinar reajustes necesarios en el proyecto.
Supervisor de Calidad de Ingenierías	Recibir capacitación e indicaciones puntuales para mejorar el proceso de diseño

	arquitectónico considerando pautas ingenieriles.
Proyectistas de Arquitectura	Asignar encargos y plazos, así como pautas para su elaboración. Control y supervisión del proceso.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

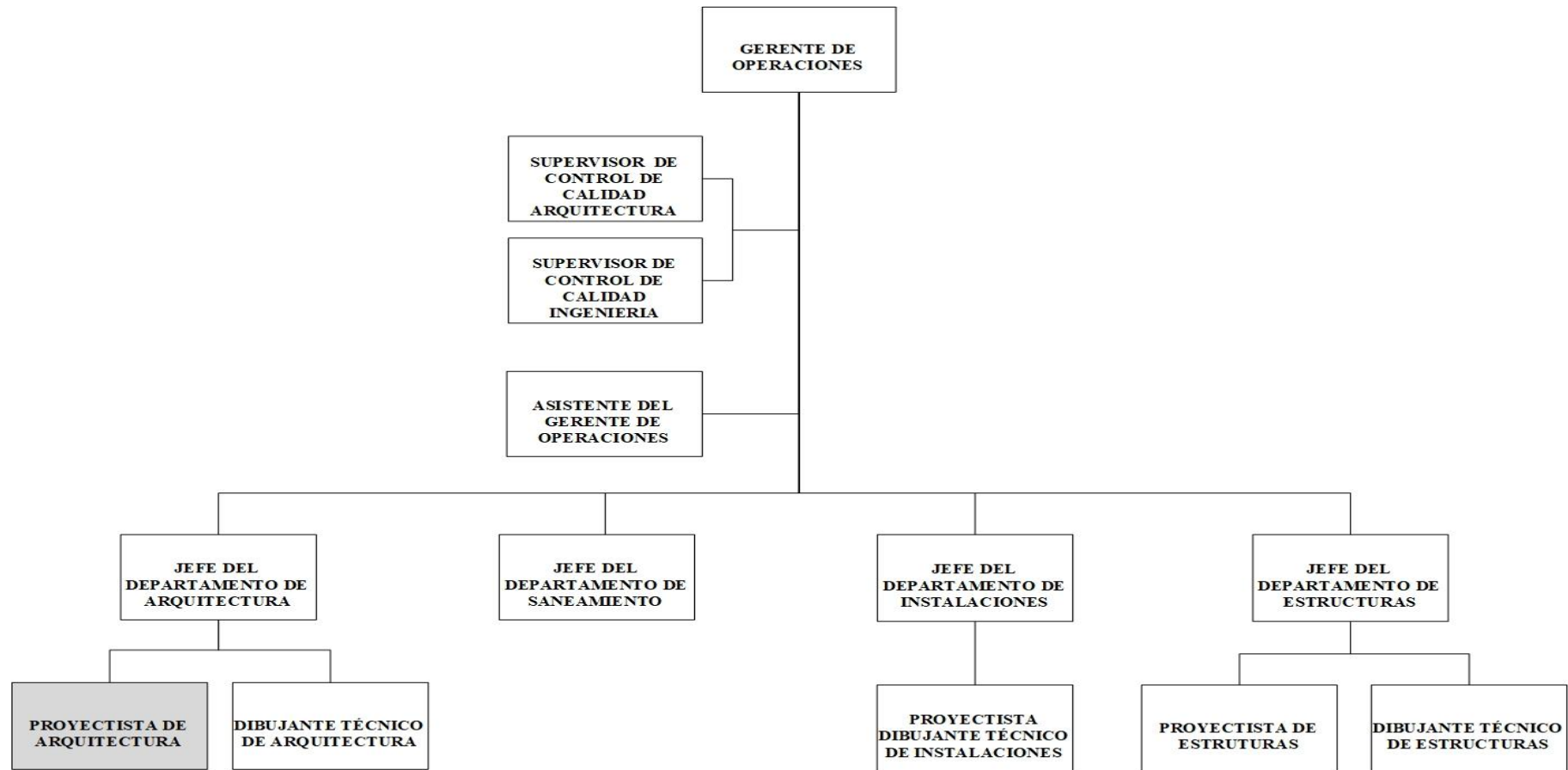
ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Clientes	Obtener los requerimientos del cliente y revisar el proyecto que les será presentado.
Externa- Arquitecto, Ingenieros, Maestros de Obra	Absolver dudas generadas durante el proceso constructivo.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

15. PROYECTISTA DE ARQUITECTURA

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Elaborar proyectos de arquitectura según las especificaciones de cada cliente, así como elaborar expedientes de saneamiento predial y de seguridad – evacuación, entre otros relacionados con el campo de la arquitectura.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Diseñar proyectos de arquitectura, cumpliendo cada especificación del cliente, asesorándolo oportunamente. Diseñar proyectos de arquitectura propicios para una estructuración económica y segura; cumpliendo con todos los requerimientos de iluminación, ventilación, zonificación, comodidad.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Elaborar anteproyectos arquitectónicos y simulaciones 3D de cada encargo.	Mostrar propuestas de diseño a cada cliente.
2	Elaborar planos de obra de arquitectura, así como planos de ubicación y memorias descriptivas.	Presentación de la documentación a la municipalidad para los permisos requeridos. Ejecución de obra.
3	Asesorar a cada cliente respecto a su proyecto, persuadiendo a optar por las mejores opciones para sus necesidades y la calidad arquitectónica.	Lograr la aprobación de un proyecto adecuado.
4	Realizar el levantamiento de predio de cada encargo.	Obtener los datos de campo necesarios para inicio del anteproyecto arquitectónico.
5	Verificar toda la documentación requerida para inicio del diseño del anteproyecto: Parámetros Urbanos, RNE, documento de propiedad, etc.	Mantener a cada encargo sobre los niveles básicos de calidad.
6	Brindar una atención cordial, puntual y empática a cada cliente.	Lograr la satisfacción del cliente.

7	Visitar las municipalidades para realizar el seguimiento de observaciones cuando el encargo lo requiera.	Levantar con prontitud las observaciones y no generar retrasos ni molestias para el cliente.
8	Entrevistarse con el arquitecto verificador de la municipalidad respectiva las veces que el encargo lo requiera.	Llegar a un entendimiento en el levantamiento de observaciones complicadas.
9	Elaborar expedientes técnicos de saneamiento, seguridad, evacuación y demás relacionados a Arquitectura.	Presentar documentación al cliente y entidades correspondiente.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Jefe del Departamento de Arquitectura	Obtener el listado de proyectos asignados, metas para el periodo y fechas máximas de entrega, así como los nuevos encargos de anteproyectos. Informar avance de procesos.
Dibujante técnico de Arquitectura	Recibir apoyo en la elaboración de proyectos arquitectónicos y encargos relacionados.
Jefe del Departamento de Instalaciones	Coordinar los proyectos.
Jefe del Departamento de Estructuras	Coordinar los proyectos.
Supervisor de Calidad de Arquitectura	Ser evaluado, capacitado, entrenado para la mejora de calidad de cada encargo.
Supervisor de Calidad de Ingenierías	Recibir capacitación en situaciones puntuales referente a pautas ingenieriles para el desarrollo de proyectos de arquitectura.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Clientes	Presentar el proyecto que fue pedido por el cliente.

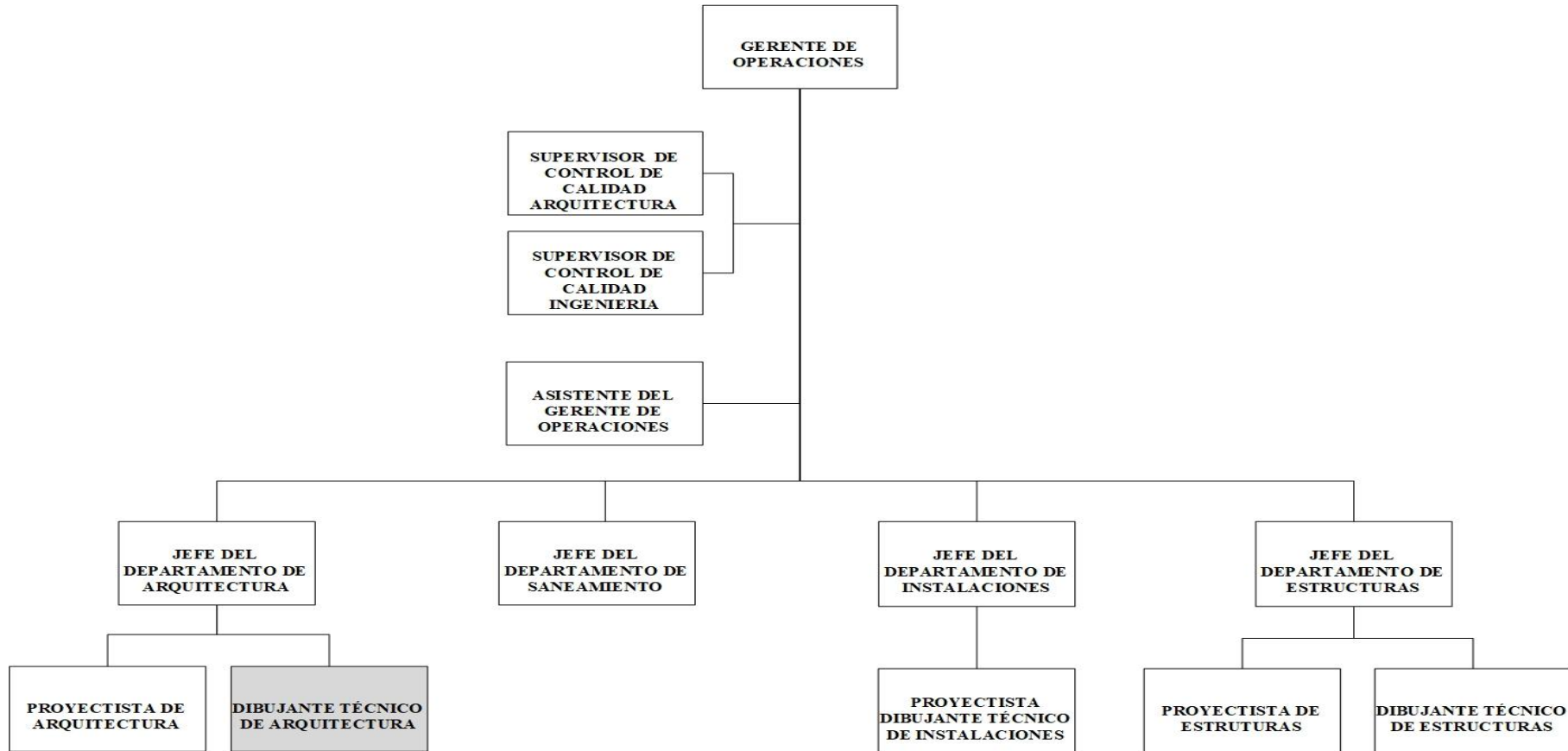
Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia



16. DIBUJANTE TÉCNICO DE ARQUITECTURA

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Trazar y dibujar los planos de anteproyecto arquitectónico, obra de arquitectura, así como los detalles necesarios para la construcción.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Realizar el trazo y dibujo de cada indicación del proyectista arquitectónico, sin generar pérdida de información, realizándolo en el tiempo previsto por el Jefe de Arquitectura, y de presentación comprensible para el constructor.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Plasmar en trazos y dibujos el diseño realizado por el Proyectista de Arquitectura.	Obtener la parte arquitectónica del encargo lista para plotear.
2	Elaborar los detalles arquitectónicos y constructivos requeridos para cada encargo.	Presentar un encargo sin falta de información para la construcción.
3	Diseñar elementos de arquitectura típicos según lo requiera el proyectista.	Proceder con el trazo y dibujo.
4	Entregar el plano al Jefe de Arquitectura correctamente organizado, en digital, según los estándares de calidad establecidos.	Permitir la revisión y posterior ploteo de los planos.
5	Revisar planos arquitectónicos cuando sea requerido por el Jefe de Arquitectura.	Apoyo en el trabajo de revisión.
6	Revisar actividades de dibujo y diseño relacionadas que el Jefe de Arquitectura disponga.	Apoyo en el trabajo operativo.
7	Levantar las observaciones las veces que sean requeridas.	Lograr la aprobación de permisos municipales.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Proyectista de Arquitectura	Recibir el diseño de arquitectura para iniciar el trabajo de trazo y dibujo. Coordinar la realización para no perder información. Recibir las metas planificadas.
Dibujante Técnico de Estructuras	Retroalimentar trabajo realizado, así como revisar dibujos culminados.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

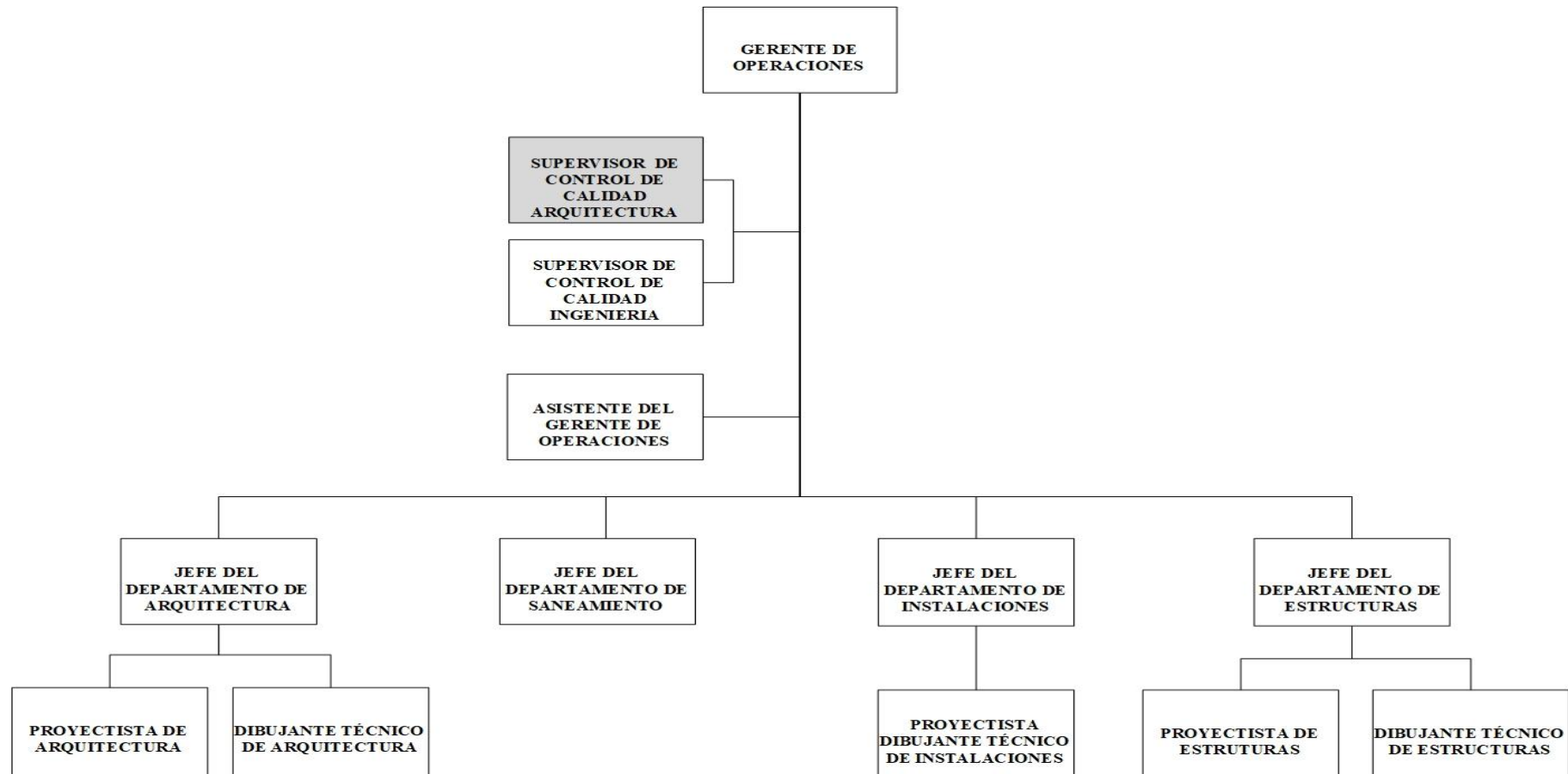
ÁREA	PROPÓSITO
Ninguna	Ninguna

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

17. SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD ARQUITECTURA

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Velar porque la calidad de cada proyecto de arquitectura entregado al cliente cumpla con los estándares establecidos por la Gerencia de Operaciones.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Gestionar la mejora de calidad de los proyectos arquitectónicos desarrollados; evaluando, capacitando, entrenando y supervisando el trabajo diario de los colaboradores del área de arquitectura.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Analizar e interpretar la información producida relacionada al área: planos, memorias descriptivas, etc.	Ubicar los errores de calidad, así como comprender cada producto fabricado.
2	Llevar a cabo las inspecciones y verificaciones requeridas.	Comprobar si se cumplen las especificaciones de calidad.
3	Calificar los productos inspeccionados.	Emitir un informe de levantamiento de observaciones para Arquitectura.
4	Observar y monitorear las operaciones de arquitectura, así como las herramientas utilizadas.	Garantizar el cumplimiento de las especificaciones.
5	Determinar la causa de los problemas o los defectos.	Proponer las medidas correctivas.
6	Recopilar y registrar la información de cada inspección en forma clara, organizada y detallada.	Establecer antecedentes para iniciar medidas correctivas.
7	Evaluar, capacitar y entrenar a los colaboradores del área de Arquitectura.	Evitar repetición de errores detectados.
8	Participar en la organización del trabajo de Arquitectura, así como de	Garantizar que el sistema de producción, así como plazos asignados, permita la generación de productos de calidad.

	los procesos de producción y puntos de control de calidad.	
--	--	--

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerente de Operaciones	Obtener lineamientos de calidad y fechas máximas de entrega de cada encargo.
Supervisor de Calidad de Ingenierías	Coordinación de mejoras de calidad conjunta para el producto final.
Jefe del Departamento de Estructuras	Coordinar nuevos procesos de fabricación para mejorar la calidad en arquitectura.
Jefe del Departamento de Instalaciones	Coordinar nuevos procesos de fabricación para mejorar la calidad en arquitectura.
Jefe del Departamento de Arquitectura	Indicar resultados de inspecciones, coordinar medidas correctivas, verificar procesos internos.
Proyectistas y Dibujantes Técnicos de Arquitectura	Evaluar, capacitar, entrenar y supervisar las operaciones.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

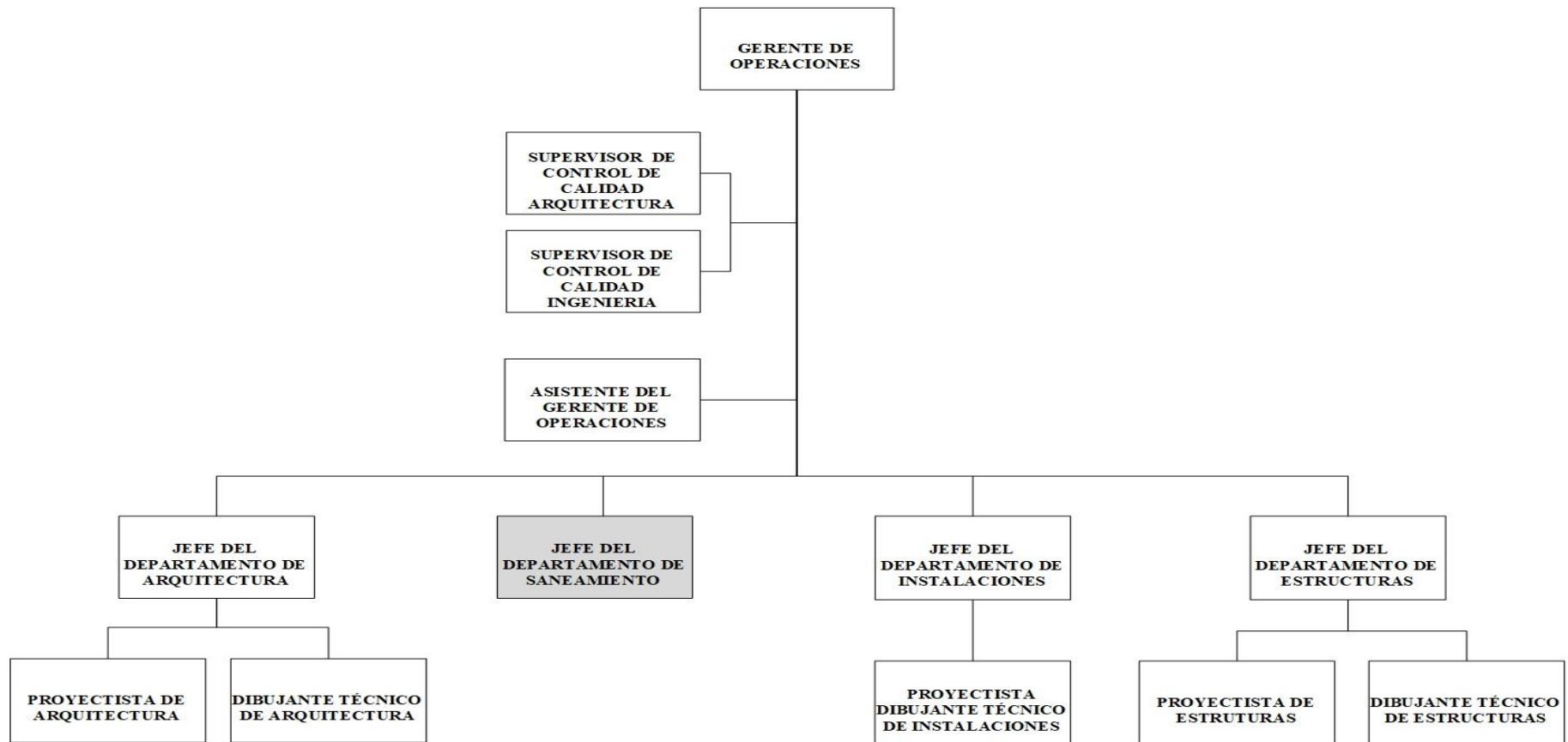
ÁREA	PROPÓSITO
Ninguna	Ninguna

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

18. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SANEAMIENTO

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Velar porque las elaboraciones de los proyectos de saneamiento inmobiliario se produzcan de forma efectiva y cumpliendo con los estándares de calidad dentro de los plazos asignados a cada cliente por el Gerente de Operaciones.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Cumplir el trabajo del área de saneamiento orientado a generar cada encargo según las necesidades de cada cliente, cumpliendo con todas las normas urbanas y legales, dentro del plazo asignado, brindando un asesoramiento oportuno.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Coordinar la elaboración de encargos de saneamiento con el sub gerente operativo.	Elaborar las metas de trabajo de encargos para el mes.
2	Realizar la elaboración de cada expediente de saneamiento.	Proceder con los trámites de saneamiento.
3	Entrevistarse con verificadores, revisores y arquitectos de las distintas entidades públicas.	Obtener indicaciones para el avance de los documentos de saneamiento que lo requieran.
4	Elaboración de informes periódicos de las actividades realizadas y avance por cliente.	Mantener al Gerente de Operaciones informado del avance de cada proyecto, así como de la atención brindada a cada cliente.
5	Revisar cumplimiento de RNE, así como parámetros urbanos y reglamentos relacionados en los encargos desarrollados.	Mantener a cada encargo sobre los niveles básicos de calidad.
6	Verificar la documentación legal y de propiedad para el inicio de cada encargo de saneamiento.	Elegir la correcta ruta técnica para el inicio de cada expediente.

7	Coordinar la obtención de la documentación necesaria para inicio de cada expediente.	Evitar retrasos durante la realización del expediente de saneamiento.
8	Participar en la elaboración de encargos relacionados al área operativa cuando el Gerente de Operaciones lo requiera.	Cumplir con los plazos y metas de encargos asignados por la Gerente de Operaciones.
9	Realizar trámites de saneamiento posterior al expediente, cuando sea requerido.	Atender la demanda de clientes específicos cuando sea requerido.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerente de Operaciones	Obtener el listado de encargos asignados como metas para el periodo y fechas máximas de entrega, así como los nuevos encargos de saneamiento. Informar avance de procesos.
Jefe del Departamento de Arquitectura	Coordinar la obtención de información, planos, memorias, etc. cuando el encargo de saneamiento lo requiera.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia

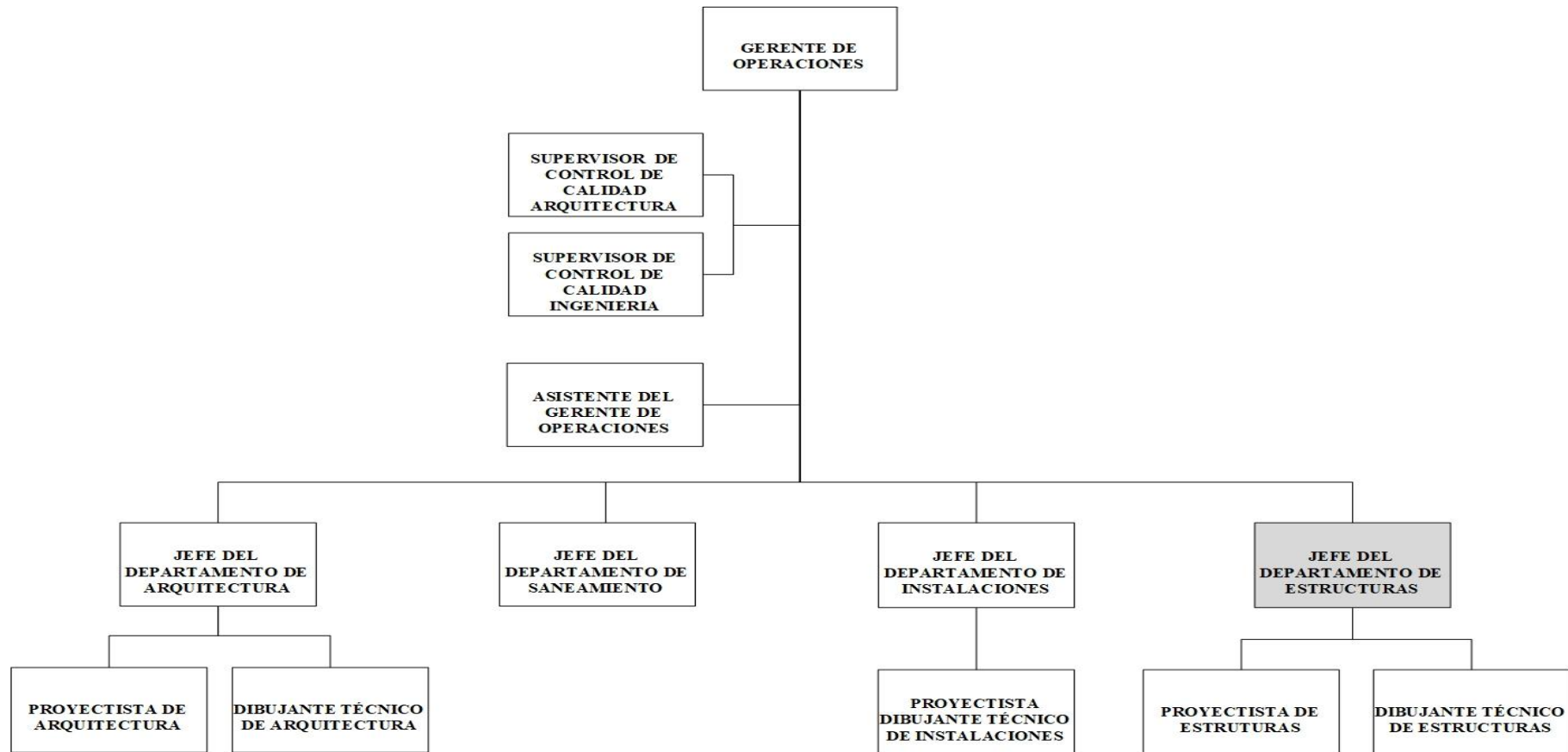
B. Relaciones Externas

ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Clientes	Presentar el proyecto de saneamiento requerido.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia

19. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ESTRUCTURAS

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Velar porque la elaboración de proyectos estructurales se produzca de forma efectiva y cumpliendo con los estándares de calidad dentro de los plazos asignados a cada cliente por el Gerente de Operaciones.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Coordinar el trabajo del área de estructuras con la finalidad de cumplir cada encargo dentro del plazo asignado, constructivamente viable y dentro del marco normativo del RNE. Asegurar que cada encargo cumpla con los puntos de control de calidad requeridos para su culminación.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Coordinar la elaboración de proyectos de estructuras.	Avanzar con la elaboración de encargos de los clientes.
2	Controlar el avance de cada proyecto según su cronograma de entrega.	Cumplir la fecha pactada con el cliente y con las demás áreas para la entrega del encargo.
3	Revisión periódica de obras de construcción basadas en proyectos internos.	Realizar retroalimentación de cada encargo ejecutado en obra.
4	Elaboración de informes periódicos de las actividades realizadas y avance por cliente.	Mantener al Gerente de Operaciones informado del avance de cada encargo.
5	Revisar expresión gráfica y viabilidad constructiva de los productos terminados.	Mantener a cada encargo sobre los niveles básicos de calidad.
6	Verificar los requerimientos necesarios para la elaboración del proyecto estructural.	Entregar proyectos estructurales que cumplen todos los estándares de calidad.
7	Controlar el correcto desarrollo de las visitas a terreno.	Evitar incidentes técnicos que generen retraso en la elaboración de encargos.

8	Participar en la elaboración de proyectos estructurales las veces que se requieran.	Cumplir con los plazos y exigencias de encargos asignados por el Gerente de Operaciones.
9	Asignar y supervisar el encargo de cada cliente a cada colaborador a cargo.	Delegar efectivamente la carga de trabajo del área.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerente de Operaciones	Obtener el listado de encargos asignados como metas para el periodo y fechas máximas de entrega, así como encargos de urgencia. Informar avance de procesos.
Supervisor de Calidad de Arquitectura	Recibir capacitación e indicaciones puntuales para mejorar el proceso de diseño estructural en respuesta al cliente, considerando pautas arquitectónicas.
Jefe del Departamento de Arquitectura	Recibir anteproyecto aprobado y entregar ubicación de columnas. Coordinar reajustes en el diseño del proyecto.
Jefe el Departamento de Instalaciones	Coordinar reajustes necesarios en el proyecto.
Supervisor de Calidad de Ingenierías	Recibir informe de modificaciones en los encargos debido a problemas de calidad. Entregar encargos para su revisión. Retroalimentar el proceso para mejorar calidad.

Proyectistas Estructurales	Asignar encargos y plazos, así como pautas para su elaboración. Control y supervisión del proceso.
Dibujantes Técnicos	Asignar encargos y plazos, así como pautas para su elaboración. Control y supervisión del proceso.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

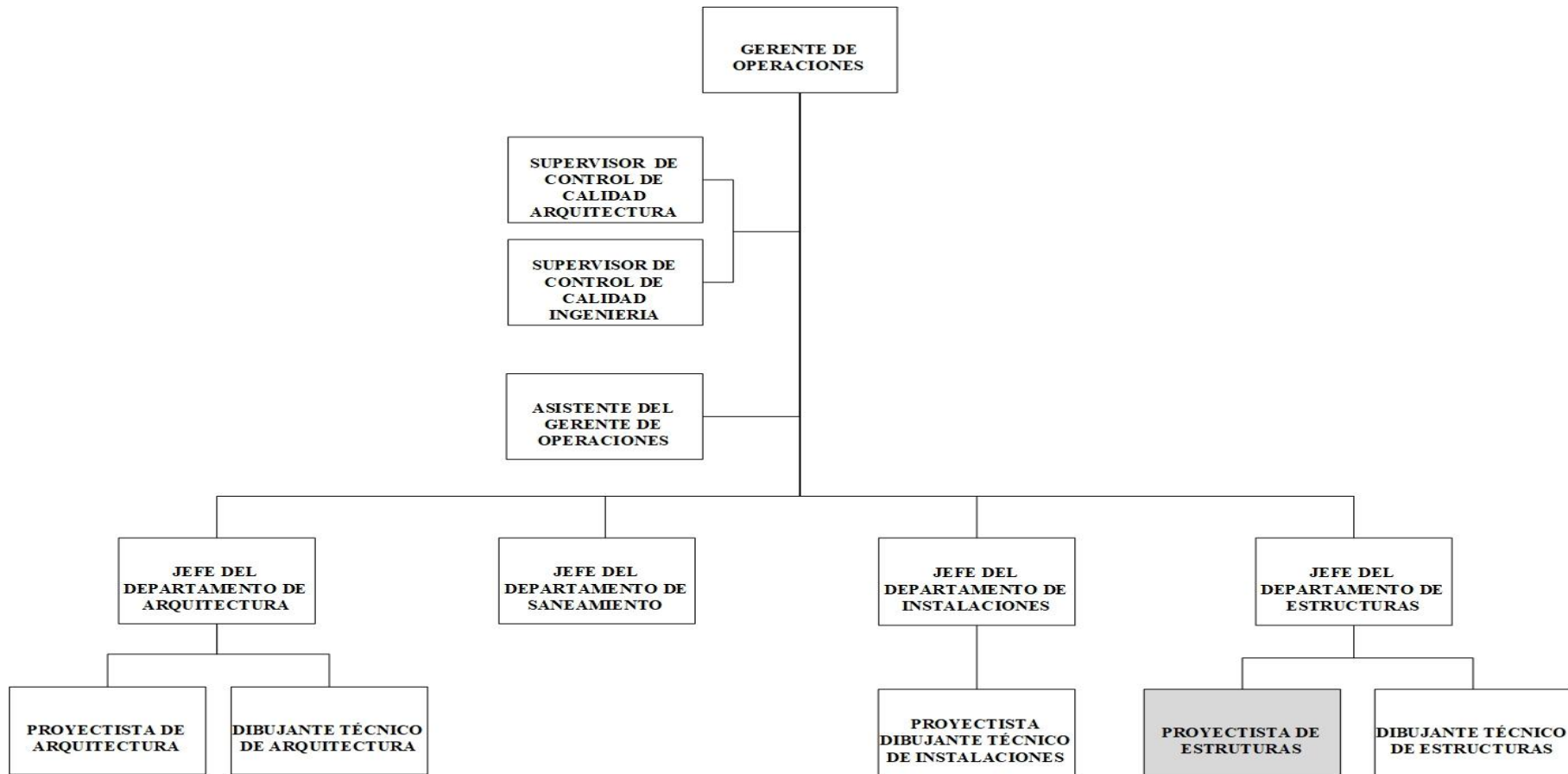
ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Clientes	Exponer el proyecto requerido.
Externa- Ingenieros, Arquitectos, Maestros de Obra	Absolver dudas generadas durante el proceso constructivo.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

20. PROYECTISTA DE ESTRUCTURAS

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Projectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Modelar y Estructurar los encargos asignados por el Jefe de Estructuras, así como diseñar los principales elementos estructurales de cada encargo cuando así se requiera, cumpliendo con la normatividad vigente y estándares de calidad establecidos.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Lograr modelamientos y estructuraciones eficientes en términos de costo y seguridad para la construcción de cada encargo, así como para la simplificación de etapas posteriores del proceso: diseño, dibujo.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Modelar la estructura completa de cada encargo asignado.	Permitir el avance de la estructuración.
2	Estructurar los encargos asignados.	Permitir el avance del diseño estructural.
3	Diseñar los elementos estructurales principales y especiales de cada encargo.	Permitir el avance del trazo y dibujo.
4	Elaborar las memorias de cálculo estructurales para los encargos que lo requieran	Presentación del documento para las entidades que correspondan.
5	Verificar los trazos y dibujos realizados por los dibujantes técnicos.	Dibujos según especificaciones del diseño.
6	Rectificar el trabajo realizado cuando la municipalidad o revisores externos lo requieran.	Cumplir con los procedimientos establecidos por las municipalidades.
7	Realizar cambios en el trabajo realizado a solicitud del cliente cuando la Gerencia de Mercado y Cliente lo apruebe.	Cumplir con los cambios requeridos por el cliente.

8	Realizar el seguimiento de observaciones de los encargos realizados cuando se requiera.	Lograr la aprobación de permisos de construcción.
----------	---	---

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Jefe del Departamento de Estructuras	Obtener el listado de encargos asignados como metas para el periodo y fechas máximas de entrega. Informar avance de procesos.
Dibujante técnico	Coordinar el trazo y dibujo de los planos estructurales.
Supervisor de Calidad de Ingenierías	Ser evaluado, capacitado, entrenado para la mejora de calidad de cada encargo.
Supervisor de Calidad de Arquitectura	Recibir capacitación en situaciones puntuales referente a pautas arquitectónicas para el desarrollo de proyectos de estructuras.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

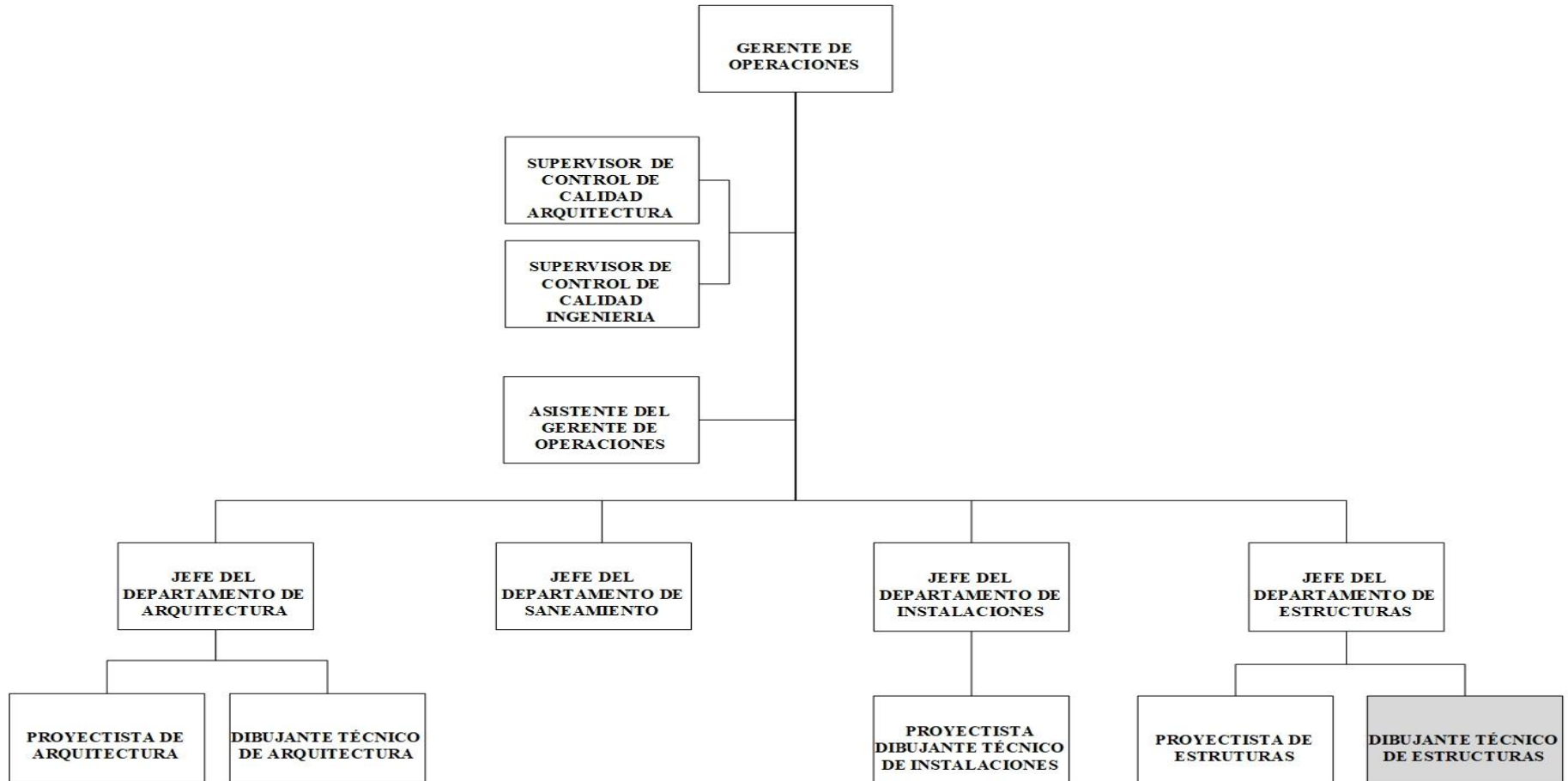
ÁREA	PROPÓSITO
Externa-Clientes	Presentar el proyecto que fue pedido por el cliente.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

21. DIBUJANTE TÉCNICO DE ESTRUCTURAS

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Trazar y dibujar los planos de obra estructurales, así como los detalles necesarios para la construcción.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Realizar el trazo y dibujo de cada indicación del proyectista estructural, sin generar pérdida de información, realizándolo en el tiempo previsto por el Jefe de Estructuras, y de presentación comprensible para el constructor.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Plasmar en trazos y dibujos el diseño realizado por el Proyectista Estructural.	Obtener la parte estructural del encargo lista para plotear.
2	Elaborar los detalles estructurales y constructivos requeridos para cada encargo.	Presentar un encargo sin falta de información para la construcción.
3	Diseñar elementos los estructurales típicos.	Proceder con el trazo y dibujo.
4	Entregar el plano al Jefe de estructuras correctamente organizado, en digital, según los estándares de calidad establecidos.	Permitir la revisión y posterior ploteo de los planos.
5	Revisar planos estructurales cuando sea requerido por el Jefe Estructural.	Apoyo en el trabajo de revisión.
6	Revisar actividades de dibujo y diseño relacionadas que el Jefe de Estructuras disponga.	Apoyo en el trabajo operativo.
7	Levantar las observaciones las veces que sean requeridas.	Lograr la aprobación de permisos municipales.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Jefe del Departamento de Estructuras	Obtener el listado de encargos asignados como metas para el periodo y fechas máximas de entrega, así como encargos relacionados. Informar avance de procesos.
Proyectista de Estructuras	Recibir el diseño estructural para iniciar el trabajo de trazo y dibujo. Coordinar la realización para no perder información.
Dibujante Técnico Estructural	Retroalimentar trabajo realizado, así como revisar dibujos culminados.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia

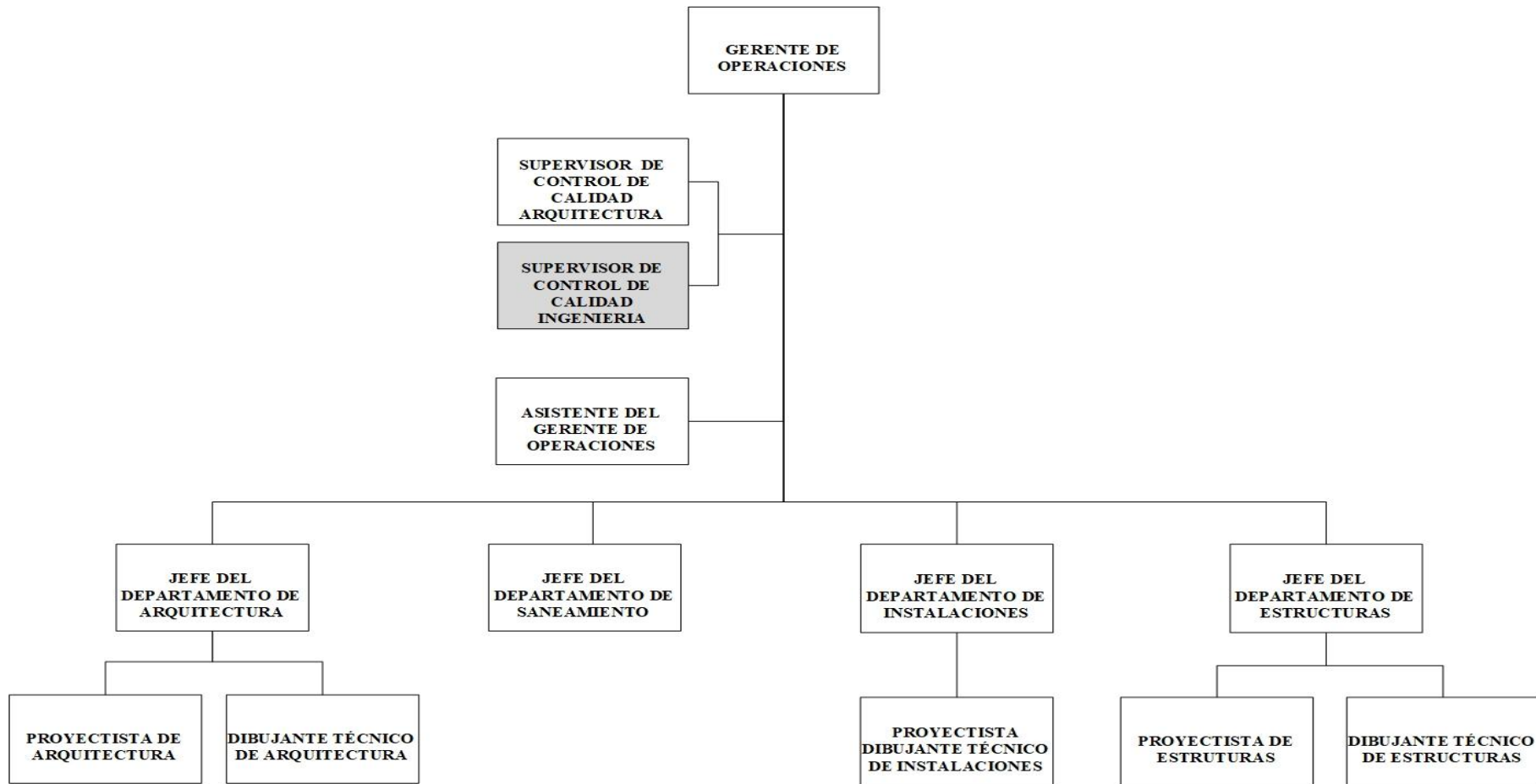
B. Relaciones Externas

ÁREA	PROPÓSITO
Ninguna	Ninguna

Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia

22. SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD INGENIERÍA

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Velar porque la calidad de cada proyecto de estructuras e instalaciones entregado al cliente cumpla con los estándares establecidos por la Gerencia de Operaciones.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Gestionar la mejora de calidad de cada proyecto de estructuras e instalaciones desarrollado; evaluando, capacitando, entrenando y supervisando el trabajo diario de los colaboradores del área de Estructuras e Instalaciones.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Analizar e interpretar la información producida relacionada al área: planos, memorias descriptivas, etc.	Ubicar los errores de calidad, así como comprender cada producto fabricado.
2	Llevar a cabo las inspecciones y verificaciones requeridas.	Comprobar si se cumplen las especificaciones de calidad.
3	Calificar los productos inspeccionados.	Emitir un informe de levantamiento de observaciones para Estructuras y para Instalaciones.
4	Observar y monitorear las operaciones de Estructuras e Instalaciones, así como las herramientas utilizadas.	Garantizar el cumplimiento de las especificaciones.
5	Determinar la causa de los problemas o los defectos.	Proponer las medidas correctivas.
6	Recopilar y registrar la información de cada inspección en forma clara, organizada y detallada.	Establecer antecedentes para iniciar medidas correctivas.
7	Comunicar al Gerente de Operaciones, así como al Jefe del Departamento de Estructuras y al Jefe	Cumplir con las metas operativas de la gerencia.

	del Departamento de Instalaciones, los problemas detectados.	
8	Evaluar, capacitar y entrenar a los colaboradores del área de Estructuras e Instalaciones.	Evitar repetición de errores detectados.
9	Participar en la organización del trabajo de Estructuras e Instalaciones, así como de los procesos de producción y puntos de control de calidad.	Garantizar que el sistema de producción, así como plazos asignados, permita la generación de productos de calidad.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerente de Operaciones	Obtener lineamientos de calidad y fechas máximas de entrega de cada encargo.
Supervisor de Calidad de Arquitectura	Coordinación de mejoras de calidad conjunta para el producto final.
Jefe del Departamento de Arquitectura	Coordinar nuevos procesos de fabricación para mejorar la calidad en Estructuras e Instalaciones.
Jefe del Departamento de Instalaciones	Indicar resultados de inspecciones, coordinar medidas correctivas, verificar procesos internos.
Jefe del Departamento de Estructuras	Indicar resultados de inspecciones, coordinar medidas correctivas, verificar procesos internos.
Proyectistas y Dibujantes Técnicos de Estructuras e Instalaciones.	Evaluar, capacitar, entrenar y supervisar las operaciones.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C
Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

ÁREA	PROPÓSITO
Ninguna	Ninguna

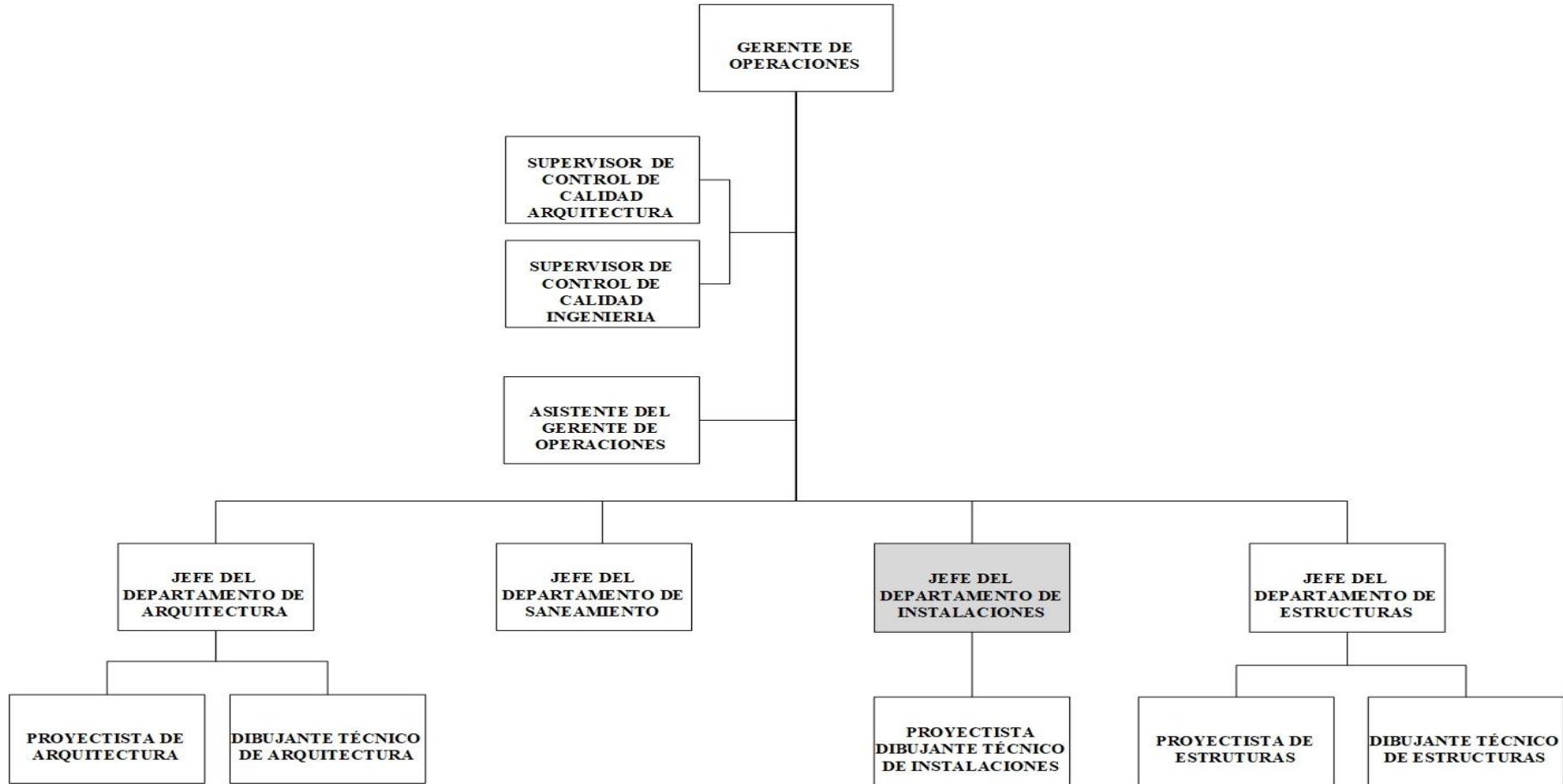
Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia



23. JEFE DE INSTALACIONES

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Projectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Velar porque la elaboración de proyectos de instalaciones se produzca de forma efectiva y cumpliendo con los estándares de calidad dentro de los plazos asignados a cada cliente por el Gerente de Operaciones.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Coordinar el trabajo del área de instalaciones con la finalidad de cumplir cada encargo dentro del plazo asignado, constructivamente viable y dentro del marco normativo del RNE. Asegurar que cada encargo cumpla con los puntos de control de calidad requeridos para su culminación.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Coordinar la elaboración de proyectos de instalaciones.	Avanzar con la elaboración de proyecto de los clientes.
2	Controlar el avance de cada proyecto según su cronograma de entrega.	Cumplir la fecha pactada con el cliente y con las demás áreas para la entrega del proyecto.
3	Revisión periódica de obras de construcción basadas en proyectos internos.	Realizar retroalimentación de cada proyecto ejecutado en obra.
4	Elaboración de informes periódicos de las actividades realizadas y avance por cliente.	Mantener a la Gerencia de Operaciones informada del avance de cada proyecto.
5	Revisar expresión gráfica y viabilidad constructiva de los productos terminados.	Mantener a cada encargo sobre los niveles básicos de calidad.
6	Verificar los requerimientos necesarios para la elaboración del proyecto estructural.	Entregar proyectos de instalaciones eléctricas y sanitarias que cumplen todos los estándares de calidad.

7	Controlar el correcto desarrollo de las visitas a terreno en los casos que se definan necesarias.	Evitar incidentes técnicos que generen retraso en la elaboración de encargos.
8	Participar en la elaboración de proyectos de instalaciones eléctricas y sanitarias las veces que se requieran.	Cumplir con los plazos y exigencias de encargos asignados por el Gerente de Operaciones.
9	Asignar y supervisar el encargo de cada cliente a cada colaborador a cargo.	Delegar efectivamente la carga de trabajo del área.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Gerente de Operaciones	Obtener el listado de encargos asignados como metas para el periodo y fechas máximas de entrega, así como encargos de urgencia. Informar avance de procesos.
Supervisor de Calidad de Arquitectura	Recibir capacitación e indicaciones puntuales para mejorar el proceso de diseño de instalaciones en respuesta al cliente, considerando pautas arquitectónicas.
Jefe de Departamento de Arquitectura	Recibir proyecto arquitectónico con elementos estructurales para inicio de trabajos. Coordinar reajustes en el diseño del proyecto.
Jefe de Departamento de Estructuras	Coordinar reajustes necesarios en el proyecto.
Supervisor de Calidad de Ingenierías	Recibir informe de modificaciones en los encargos debido a problemas de calidad. Entregar encargos para su revisión.

	Retroalimentar el proceso para mejorar calidad.
Proyectista - Dibujantes	Asignar encargos y plazos, así como pautas para su elaboración. Control y supervisión del proceso.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

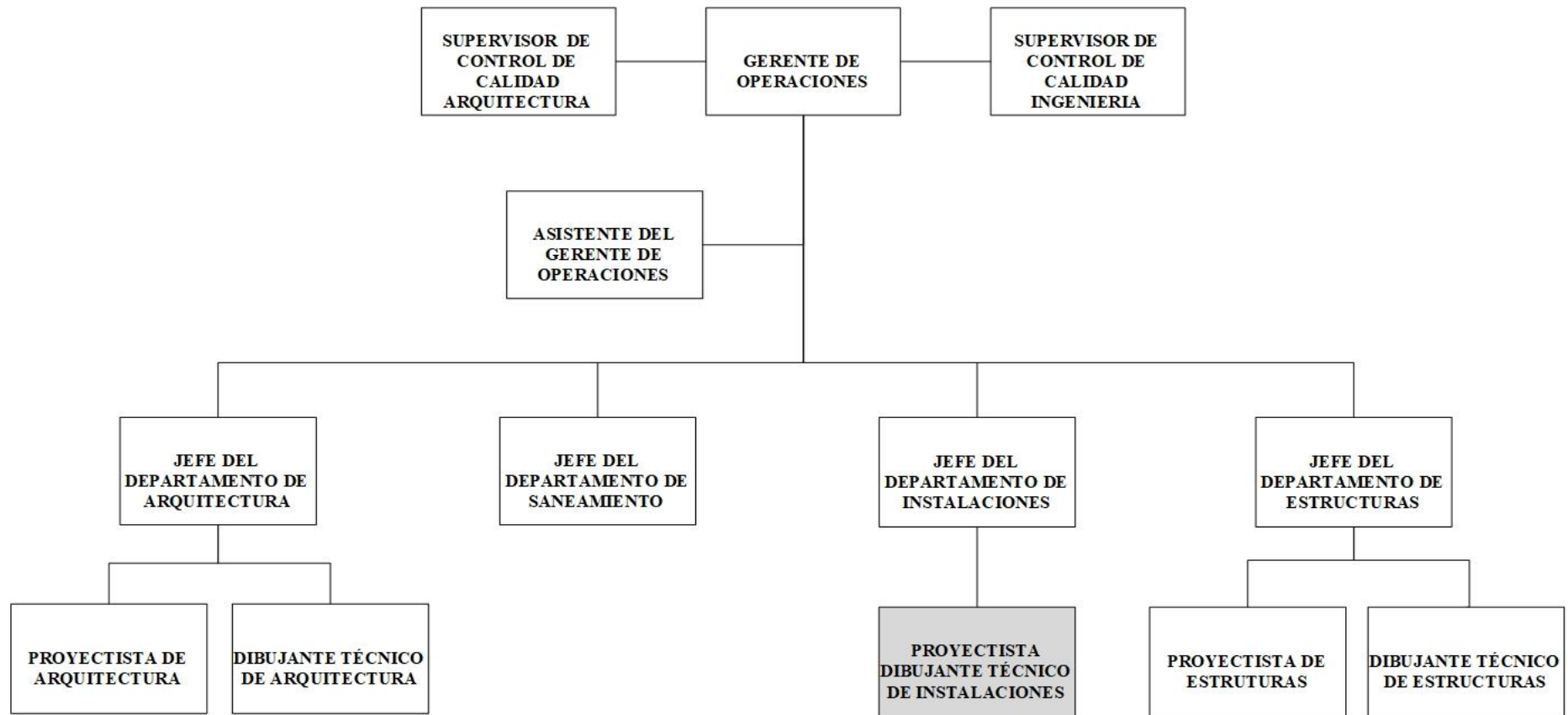
ÁREA	PROPÓSITO
Externas-Clientes	Explicar el proyecto realizado.
Externa-Arquitectos, Ingenieros, Maestros de obra.	Absolver dudas generadas durante el proceso constructivo.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

24. PROYECTISTA DIBUJANTE TÉCNICO DE INSTALACIONES

I. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

II. PROPÓSITO GENERAL

Elaborar proyectos de instalaciones eléctricas e instalaciones sanitarias, así como realizar el trazo y dibujo del diseño realizado, cumpliendo con la normatividad vigente y estándares de calidad establecidos.

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

Diseñar proyectos de instalaciones eléctricas y sanitarias eficientes en términos de costo y durabilidad para la construcción de cada encargo, asegurando un diseño coherente a la realidad y procesos constructivos actuales, para mejorar la respuesta del producto durante la ejecución de la obra.

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES	RESULTADO FINAL ESPERADO
1	Diseñar las instalaciones sanitarias de cada encargo.	Permitir el inicio de trazo y dibujo.
2	Diseñar las instalaciones eléctricas de cada encargo.	Permitir el inicio de trazo y dibujo.
3	Trazar y dibujar los planos de instalaciones sanitarias de cada diseño realizado.	Permitir el inicio de verificación final y ploteo.
4	Trazar y dibujar los planos de las instalaciones eléctricas de cada diseño realizado.	Permitir el inicio de verificación final y ploteo.
5	Realizar las memorias descriptivas de instalaciones eléctricas.	Presentar documentación junto a expediente para los trámites correspondiente.
6	Realizar las memorias descriptivas de instalaciones sanitarias.	Presentar documentación junto a expediente para los trámites correspondiente.

7	Realizar funciones de apoyo para el área operativa, según lo requiera el Jefe de Instalaciones.	Permitir la consecución de los objetivos programados.
----------	---	---

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas

ÁREA	PROPÓSITO
Jefe del Departamento de Instalaciones	Obtener el listado de encargos asignados como metas para el periodo y fechas máximas de entrega, así como los nuevos encargos relacionados. Informar avance de procesos.
Supervisor de Calidad de Ingenierías	Ser evaluado, capacitado, entrenado para la mejora de calidad de cada encargo.
Supervisor de Calidad de Arquitectura	Recibir capacitación en situaciones puntuales referente a pautas arquitectónicas para el desarrollo de proyectos de instalaciones.

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

B. Relaciones Externas

ÁREA	PROPÓSITO
Ninguna	Ninguna

Fuente: AC Proyectistas S.A.C

Elaboración: Propia

CONCLUSIONES

- Primera:** Se analizaron los puestos existentes actualmente y se detectaron diversas deficiencias por lo cual se realizó una propuesta de mejora, lo que contribuirá a la mejora del desempeño ya que establecerá mayor orden y habrá una mejora en cuanto a los procesos de selección y de contratación de colaboradores, así como un mejor conocimiento de funciones dentro del ámbito de los actuales colaboradores.
- Segunda:** Con la realización del presente estudio se identificó la problemática en AC Proyectistas S.A.C., ya que al realizar el cuestionario de análisis de puestos con todos los colaboradores se concluyó que estos no tenían claras las posiciones jerárquicas y las funciones a realizar, generándose duplicidad en la realización de las mismas y en algunos casos que estas se queden sin realizar y que no se tenga un responsable para asignar responsabilidad por el desconocimiento de un Organigrama y un Manual de Organización y Funciones (M.O.F.).
- Tercera:** Para el proceso de estudio se requirió de un marco general de referencia metodológico que permitiera identificar claramente los factores bajo estudio y analizar en forma ordenada y sistemática sus componentes del modo más racional posible utilizando las técnicas más adecuadas y en este caso se empleó el cuestionario de análisis de puestos elaborado por Dessler, Gary. Ricardo Valencia Juárez. La referencia metodológica comprendió las etapas de visión del estudio, recopilación de datos, canales de datos y formulación de recomendaciones.
- Cuarta:** Se determinó también que la propuesta de la realización de un Organigrama y el desarrollo de un Manual de Organización y Funciones, contribuirá al ordenamiento de la organización ya que en la actualidad los colaboradores de AC Proyectistas S.A.C., debido a la falta de un Organigrama confunden los niveles jerárquicos, y por la falta de un Manual de Organización y Funciones (M.O.F.) se produce desorden al momento de la ejecución de funciones; por lo que en muchas ocasiones no se sabe quién debe realizar las actividades y si estas se realizan o no, no existe responsabilidad de acción.

Quinta: Se planteó el análisis de puestos para realizar la propuesta de mejora y poder contribuir al desarrollo de AC Proyectistas S.A.C. en busca de eficiencia y eficacia, ya que actualmente existen colaboradores que no cumplen con el perfil, ni realizan las funciones requeridas por AC Proyectistas S.A.C. ya que al momento de su contratación no se contaba con un Organigrama y un Manual de Organización y Funciones (M.O.F.), por lo cual tampoco se realizaba un proceso de inducción adecuado evidenciándose baja productividad.



RECOMENDACIONES

- Primera:** Se recomienda que la Gerencia General coordine una reunión sobre la problemática de la empresa AC Proyectistas S.A.C. para que los colaboradores entiendan de forma más clara la importancia de un Organigrama y el Manual de Organización y Funciones (M.O.F.) basado en la gestión por competencias que se han propuesto. Seguidamente cada gerente debe reunirse con su equipo de trabajo para exponer detalladamente la posición jerárquica, perfil y funciones de cada colaborador.
- Segunda:** La Gerencia General en coordinación con el Departamento de Talento Humano deben ejecutar la aplicación del Organigrama y el Manual de Organización y Funciones (M.O.F.) basado en la gestión por competencias, asimismo debe realizar el respectivo seguimiento para poder continuar con el desarrollo de esta herramienta y poder actualizarla cuando se produzcan cambios.
- Tercera:** Proporcionar una copia física y/o digital con el Organigrama y el Manual de Organización y Funciones (M.O.F.) basado en la gestión por competencias, para que sirva como material de consulta en AC Proyectistas S.A.C. y la empresa debe capacitar a los colaboradores a los cuales se les haya asignado nuevas funciones de acuerdo al Manual de Organización y Funciones (M.O.F.) presentado como propuesta.
- Cuarta:** Ya que existen colaboradores que no cumplen con el perfil requerido por AC Proyectistas S.A.C., se propone mantenerlos en el puesto hasta que concluya su contrato y buscar nuevos recursos humanos que se ajusten a lo requerido por la empresa. Asimismo, se propone elaborar un manual de inducción para exponer el Organigrama y el Manual de Organización y Funciones (M.O.F.) basado en la gestión por competencias, a los nuevos colaboradores de AC Proyectistas S.A.C.



BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2005). Gestion por competencias. El diccionario. En M. A. Alles, *Gestion por competencias. El diccionario* (págs. 60-61). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencia. En M. A. Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencia* (págs. 59-62). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. En M. A. Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (págs. 59-62). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2014). Desarrollo del talento humano basado en competencias. En M. A. Alles, *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (págs. 33-34). Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. En I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (pág. 10). Mexico: McGraw - Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 5). México: McGraw - Hill Interamericana.
- Davis, W. B. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. En W. B. Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos* (págs. 106-107). Mexico: McGraw - Hill.
- Davis, W. B. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. En W. B. Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos* (pág. 90). Mexico: McGraw - Hill.
- Fincowsky, E. B. (2003). Organización de Empresas. En E. B. Fincowsky, *Organización de Empresas* (pág. 124). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Franklin, E. B. (1998). Organización de Empresas. En E. B. Franklin, *Organización de Empresas* (págs. 65-75,77-92). México: McGraw - Hill.

Hernandez Sampieri Roberto, F. C. (2014). Metodología de la Investigación. En F. C. Hernandez Sampieri Roberto, *Metodología de la Investigación* (págs. 80, 83-84). Mexico: Interamericana Editores S.A.

Lopez, F. F. (2017). Apoyo Administrativo a la gestion de recursos humanos. En F. F. Lopez, *Apoyo Administrativo a la gestion de recursos humanos* (págs. 28-29). La Rioja: Tutor Formación.

RAE. (23 de Febrero de 2018). Diccionario de la RAE. *Diccionario de la RAE*. España.

Signe, S. L. (1993). Competence at Work:models for superior performance. En S. L. Signe, *Competence at Work:models for superior performance* (págs. 74-100). New York: John Wiley & Sons Inc.

SUNAT. (22 de Febrero de 2018). *SUNAT*. Obtenido de SUNAT:
<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla-electronica>

<https://tareasiuniversitarias.com/estructura-del-analisis-de-puestos.html>



ANEXOS

ANEXO I. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS, USADO PARA ELABORAR LAS DESCRIPCIONES DE LOS MISMOS

Hoja de Información para análisis de puesto

Nombre del puesto _____ Fecha _____

Código del puesto _____ Departamento _____

Nombre del puesto superior _____

Horas de trabajo _____ A.M. a _____ P.M.

Nombre del analista del puesto _____

1. ¿Cuál es el propósito general del puesto?

2. Si el trabajador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto:

Si hay más de un empleado con el mismo puesto, después ponga el número en paréntesis.

3. Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del empleado.

- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Trabajo de Inspección
- Elaboración de presupuestos
- Asesora y/o consejo
- Otro (por favor especifique) _____

4. Describa el tipo y grado de supervisión que recibe el empleado

5. OBLIGACIONES DEL PUESTO: Describa brevemente QUÉ hace el empleado y, de ser posible, CÓMO lo hace. Incluye las obligaciones en las siguientes categorías:

a) Obligaciones diarias (aquellas que se realizan habitualmente todos o casi todos los días)

b) Obligaciones periódicas (aquellas que se realizan semanal, mensual, trimestralmente o en otros intervalos regulares)

c) Obligaciones que se realizan en intervalos regulares

6. ¿El empleado desempeña obligaciones que considera innecesarias? De ser así descríbalas.

7. ¿El empleado desempeña obligaciones que actualmente no están incluidas en la descripción del puesto? De ser así, descríbalas.

8. ESTUDIOS: Marque el recuadro que indique los requisitos educativos para el puesto (no los antecedentes educativos del empleado).

- No se requiere educación formal
- Educación secundaria (o equivalente)
- Estudios universitarios
- Estudios de posgrado
- Licencia profesional

Especifique _____

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

Ninguna

- De uno a seis meses
- De seis meses a un año
- De uno a tres años
- De tres a cinco años
- De cinco a diez años

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

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> En el exterior | <input type="checkbox"/> En el interior |
| <input type="checkbox"/> Subterráneo | <input type="checkbox"/> Excavación |
| <input type="checkbox"/> En andamios | <input type="checkbox"/> Otro (especifique) |

11. CONDICIONES AMBIENTALES: Marque cualquier situación desagradable para el puesto y después anote su frecuencia (rara vez, ocasionalmente, constantemente, etcétera)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Suciedad | <input type="checkbox"/> Polvo |
| <input type="checkbox"/> Calor | <input type="checkbox"/> Frio |
| <input type="checkbox"/> Ruido | <input type="checkbox"/> Humo |
| <input type="checkbox"/> Olores | <input type="checkbox"/> Humedad |
| <input type="checkbox"/> Vibraciones | <input type="checkbox"/> Cambios súbitos de temperatura |
| <input type="checkbox"/> Oscuridad o poca iluminación | <input type="checkbox"/> Otro (especifique) |

12. SALUD Y SEGURIDAD: Marque cualquier condición de salud y seguridad indeseable en la que el empleado deba trabajar y anote su frecuencia.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Lugares elevados | <input type="checkbox"/> Riesgo mecánico |
| <input type="checkbox"/> Explosivos | <input type="checkbox"/> Riesgo eléctrico |
| <input type="checkbox"/> Riesgos de incendio | <input type="checkbox"/> Radiación |
| <input type="checkbox"/> Otro (especifique) | |

13. MÁQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPO Y AUXILIARES DE

TRABAJO: Describa brevemente las maquinas, las herramientas, el equipo y los auxiliares de trabajo que el empleado utiliza de manera habitual:

14. ¿Se han establecido estándares de trabajo concretos (errores permitidos, tiempo necesario para una tarea específica, etcétera)? En caso afirmativo, ¿Cuáles son?

15. ¿El puesto requiere atributos personales (aptitudes especiales, características físicas, rasgos de personalidad, entre otros)?

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

17. Describa la terminación exitosa y los resultados finales del trabajo.

18. ¿Cuál es la gravedad de cometer un error en este puesto? ¿Qué o quién se ve afectado por los errores que comete el empleado?

19. ¿A qué puesto puede ser ascendido el trabajador?

Fuente y Elaboración: Dessler, Gary- Valencia Juárez, Ricardo. Administración de Recursos Humanos. México, Pearson Educación S.A, Onceava Edición, 2009. PP 131-132.

ANEXO II. FORMATO DE PERFIL DE PUESTO

Edad	Sexo	Estado Civil	Disponibilidad de Viajar	Frecuencia
	Femenino () Masculino () Indistinto ()	Casado () Soltero () Indistinto ()	Si () No ()	Semanal () Mensual () Bimestral () Trimestral ()
Idioma		Otro Idioma		
Inglés (%)	Hablar (%) Leer (%) Escribir (%)	_____ (%)		Hablar () Leer () Escribir ()
No Aplica ()				
Paquetes de Cómputo				
Nivel De Instrucción (Bachillerato, Profesional, Maestría)		Área O Especialidad (Educación)		
Otros Conocimientos				

Competencias Cardinales					
		A	B	C	D
Competencias Especificas					
Experiencia Laboral		Si () No ()			
Áreas	Puestos	Años			

Fuente: Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias. Buenos Aires, Granica, Tercera Edición, 1a reimp. 2008.

Elaboración: Propia

ANEXO III. FORMATO DE DESCRIPTIVO DE PUESTO

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I. ORGANIGRAMA

II. PROPÓSITO GENERAL (¿para qué existe el puesto?)

III. RETOS Y PROBLEMÁTICA DEL PUESTO

IV. PRINCIPALES RESPONSABILIDADES/ FINALIDADES

N°	ACCIONES (QUÉ, CÓMO?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (PARA QUÉ?)
1		
2		
3		
4		

Fuente: Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias. Buenos Aires, Granica, Tercera Edición, 1a reimp. 2008.

Elaboración: Propia

V. ENTORNO OPERATIVO

A. Relaciones Internas (Áreas con las que se interactúa. Especificar cuál es el propósito de dicha interacción)

ÁREA - ¿CON QUIÉN?	PROPÓSITO - ¿PARA QUÉ?

*Fuente: Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias. Buenos Aires, Granica, Tercera Edición, 1a reimp. 2008.
Elaboración: Propia*

B. Relaciones Externas (Áreas/Empresas/Actores con los que se interactúa. Especificar cuál es el propósito de dicha interacción)

ÁREA - ¿CON QUIÉN?	PROPÓSITO - ¿PARA QUÉ?

*Fuente: Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de recursos humanos: casos: gestión por competencias. Buenos Aires, Granica, Tercera Edición, 1a reimp. 2008.
Elaboración: Propia*

ANEXO IV. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Excede las expectativas de los clientes internos/externos, buscando su lealtad y relación a largo plazo. Asegura que el cliente es el impulsor detrás de las actividades y decisiones de negocio; crea e implementa prácticas de servicio al cliente para exceder las necesidades tanto de clientes como de la organización.

Acciones claves

- Utiliza principios clave: Establece buenas relaciones interpersonales ayudando a que la gente se sienta valorada, apreciada e incluida en las discusiones (mejora la autoestima, muestra empatía, fomenta la participación, comparte y brinda apoyo).
- Reconoce a la persona: Saluda a los clientes de manera pronta y cortés; presta a los clientes su total atención.
- Esclarece la situación actual: Hace preguntas para determinar las necesidades; escucha con atención; proporciona la información apropiada; resume para verificar la comprensión.
- Satisface o supera las necesidades: Actúa de inmediato en situaciones rutinarias; acuerda en un claro curso de acción en situaciones no rutinarias; aprovecha las oportunidades para superar las expectativas sin hacer compromisos irrazonables.
- Confirma la satisfacción: Hace preguntas para comprobar la satisfacción; se compromete a llegar hasta el final, si es apropiado; agradece al cliente.
- Maneja la molestia del cliente: Maneja a los clientes molestos escuchándolos, mostrando empatía, disculpándose y asumiendo la responsabilidad personal para resolver los problemas/asuntos del cliente.

CALIDAD DE TRABAJO

Traduce las prioridades organizacionales en realidad a través de la ejecución impecable y la eficiencia de procesos; alinea el proceso de comunicación, responsabilidades, habilidades personales, procesos internos y sistemas de medición para asegurar el desempeño sobresaliente y así convertir las prioridades de negocio en resultados sostenibles y cuantificables para asegurar una organización de clase mundial.

Acciones Claves

- Establece prioridades: Identifica las actividades y tareas más y menos críticas; ajusta prioridades cuando es apropiado.
- Hace preparativos: Se asegura de que el equipo y/o materiales requeridos se encuentren en ubicaciones apropiadas para que el trabajo propio y el de los demás se pueda realizar eficazmente.
- Programa: Designa eficazmente el tiempo personal para cumplir con el trabajo; coordina el programa propio y el de los otros para evitar conflictos.
- Apalanca los recursos: Obtiene ventaja de recursos disponibles (personas, procesos, departamentos y herramientas) para cumplir con el trabajo eficientemente.
- Se mantiene enfocado: Utiliza el tiempo eficazmente y previene cuestiones irrelevantes o distracciones que interfieran en la terminación del trabajo.

PRODUCTIVIDAD

Identifica la causa raíz de los problemas; entiende situaciones y oportunidades; compara datos de diversas fuentes para trazar conclusiones; utiliza métodos efectivos para seleccionar el curso de acción o las soluciones propuestas adecuadas; toma acciones que están en línea con los hechos, restricciones y posibles consecuencias disponibles.

Acciones Claves

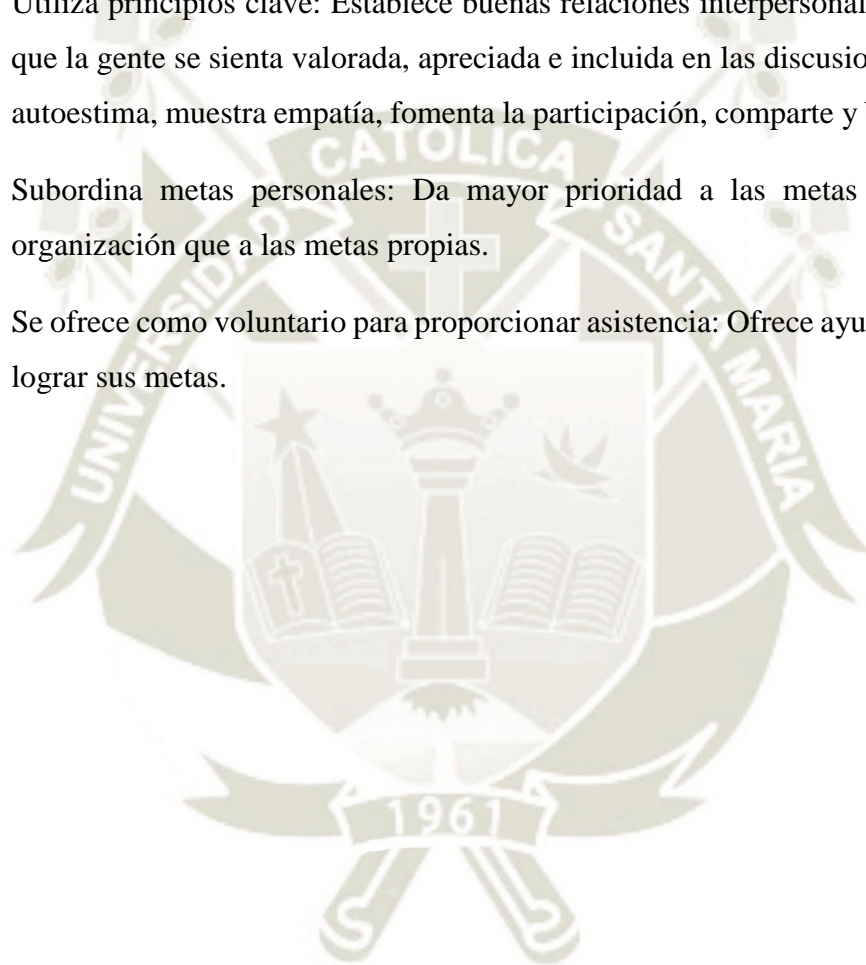
- Identifica asuntos, problemas y oportunidades: Reconoce asuntos, problemas u oportunidades y determina si se necesita actuar.
- Reúne información: Identifica la necesidad de información y de reunirla para comprender mejor los asuntos, problemas y oportunidades.
- Interpreta la información: Integra la información a partir de una variedad de fuentes; detecta tendencias, asociaciones y relaciones de causa y efecto.
- Genera alternativas: Crea opciones relevantes para ocuparse de los problemas/oportunidades y lograr los resultados deseados.
- Escoge la acción apropiada: Formula criterios de decisión claros; evalúa opciones al considerar las implicaciones y las consecuencias; elige una opción efectiva.
- Se compromete con la acción: Implementa decisiones o inicia la acción dentro de un tiempo razonable.
- Involucra a otros: Incluye a otros en el proceso de tomar las decisiones como garantía para obtener buena información, toma las decisiones más apropiadas y asegura la aceptación y comprensión de las decisiones resultantes.

TRABAJO EN EQUIPO

Establece relaciones de colaboración para asegurar que las metas se cumplan. Promueve redes de trabajo. Trabaja eficientemente como un equipo para mantener relaciones productivas y lograr resultados de negocio.

Acciones Claves

- Utiliza principios clave: Establece buenas relaciones interpersonales ayudando a que la gente se sienta valorada, apreciada e incluida en las discusiones (mejora la autoestima, muestra empatía, fomenta la participación, comparte y brinda apoyo).
- Subordina metas personales: Da mayor prioridad a las metas del equipo u organización que a las metas propias.
- Se ofrece como voluntario para proporcionar asistencia: Ofrece ayuda a otros para lograr sus metas.



COMPETITIVIDAD

Crea ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenece y enfatizar en ellas el momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios. La competitividad es parte importante en la toma de decisiones gerenciales en la medida en que se relaciona con la eficiencia y eficacia internas de la organización.

Acciones Claves

- Mejora los procesos del servicio, con la confiabilidad y duración especificada garantizada, y con un eficiente servicio posventa.
- Mantiene precios correspondientes a la franja de mercado estimada, los que tienen calidad certificada, los que entregan oportunamente, los que influyen innovaciones fruto del conocimiento y que son vendibles en el mercado.
- Ofrecer productos diferenciados y mejores que los de la competencia, y ayudar a mejorar el nivel de vida de la población

ORIENTACIÓN POR LOS RESULTADOS

Trabaja tenazmente para ayudar a la empresa a obtener el triple resultado (financiero, social y ambiental) excediendo metas desafiantes y esforzándose por ser el mejor. Dirige a los individuos, a los equipos y a la organización hacia el logro de estándares de alto desempeño. Muestra compromiso por lograr las metas y al mismo tiempo busca el crecimiento sano y sostenido para generar valor a nuestros clientes, accionistas y empleados.

Acciones claves

- **Persiste en los esfuerzos:** Trabaja para lograr las metas a pesar de los obstáculos o las dificultades; trabaja activamente para superar los obstáculos cambiando las estrategias, redoblando esfuerzos, utilizando diversos enfoques, etc.
- **Reconduce el enfoque:** Modifica el enfoque cuando se hace obvio que no se puede lograr un objetivo; reconduce la energía hacia metas realizables relacionadas, si es lo apropiado.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

ADAPTACIÓN

La competencia de adaptación significa poder ser flexible y trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo. Es la capacidad de entender y apreciar las diferencias y las perspectivas opuestas de una situación y de adaptarse rápidamente a los cambios de las situaciones y cambiar o aceptar los cambios en su propia organización o requisitos del trabajo a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Grados:

A	- Se adapta correctamente a diversas situaciones, expectativas de los clientes y cambios como formas de conseguir sus objetivos. No se trata de ser servil debido a que su adaptación va encaminada a conseguir resultados. Pone en práctica la competencia naturalmente y enseña a los demás cómo adaptarse para conseguir resultados
B	-Aplica las reglas y las normas adaptándolas a la situación. -Cambia su forma de actuar de manera rápida mostrando una estrategia a seguir
C	-Solicita información, se adapta de manera intencionada y realizando un esfuerzo. -Se adapta cuando toma conciencia de la manera de comportarse para favorecer la consecución de los objetivos. - Muestra dificultad en el cambio de estrategia para conseguir resultados.
D	-No se adapta. -No cambia de estrategia para conseguir un resultado. -No modifica sus objetivos cuando percibe que no es posible conseguirlos. -Se encierra en sus planteamientos y creencias.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

Es la adecuada optimización de los recursos con que cuenta una persona para el desarrollo de su trabajo. Identificar, obtener y asignar de forma efectiva y oportuna los recursos humanos, materiales y económicos, para conseguir los objetivos de la gestión y los resultados esperados, practicando un seguimiento y control del proceso.

Grados:

A	- Realiza una buena gestión de los recursos obteniendo los resultados deseados de la manera más eficiente posible, además de realizar un seguimiento y control de todo el proceso.
B	- Identifica y emplea los recursos y herramientas de los que dispone para rentabilizar el tiempo, logrando los objetivos de la gestión en la mayoría de las ocasiones.
C	- Identifica los recursos y los asigna para llevar a cabo las tareas, aunque no obtiene buenos resultados. - Manifiesta tentativas de emplear los recursos existentes de cara a una mecanización del trabajo.
D	- No identifica los recursos de los que dispone para llevar a cabo una automatización del trabajo.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

ANÁLISIS NUMÉRICO

El análisis numérico significa analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos, resaltando los datos más importantes.

Grados:

A	-Analiza, organiza y presenta datos numéricos complejos. Resalta lo más importante y significativo de los datos obtenidos
B	- Estudia con detalle la información numérica resaltando los datos relevantes y llegando a realizar un análisis financiero básico.
C	- Chequea que la información numérica que recibe sea la correcta detectando los posibles errores en los cálculos. - Aplica y controla que esta información sea correcta. - Rara vez analiza y organiza los datos numéricos obtenidos de los resultados de alguna actividad vinculada con su tarea.
D	- No resalta los datos más relevantes. -No analiza ni organiza los datos.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Esta competencia implica analizar, identificar y estructurar una situación en la que se produce una desviación entre lo que sucede y lo que debería estar sucediendo, además de encontrar unas conclusiones efectivas para llegar a una correcta solución en un intervalo de tiempo razonable.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica y anticipa problemas, los aborda y aporta nuevas vías de solución. - Se desenvuelve con soltura ante situaciones difíciles. - No se conforma con el cumplimiento de sus propias funciones sino que aplica nuevas ideas y fórmulas en los procesos con resultados efectivos.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce la problemática y adopta decisiones acertadas y justificadas ante imprevistos y dificultades, persiguiendo la consecución de objetivos concretos, iniciando nuevos proyectos y finalizando todos aquellos que ya estén en marcha. - Busca soluciones pensando en el camino a seguir.
C	<ul style="list-style-type: none"> - En ocasiones, identifica los problemas, los analiza y concluye con su solución. -Prioriza y se centra únicamente en aquellos aspectos que le afectan directamente.
D	<ul style="list-style-type: none"> -Desconoce la problemática y vías de solución que pudieran aplicarse al resto de colaboradores. - Únicamente es consciente de una problemática bien cuando le abordan resultados inesperados, bien si es comunicado por el resto de personal. -No busca soluciones y se mantiene en su posición.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

APRENDIZAJE CONTINUO

En la base de esta competencia se encuentra una profunda curiosidad, un deseo de conocer y compartir más sobre las cosas, las personas; ello anima a buscar información útil para la resolución de situaciones de trabajo utilizando todo el potencial de la organización. La búsqueda de información implica realizar un esfuerzo por recabar más información, no conformándose con la que ya se tiene. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el KnowHow adquirido.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> -Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa. - Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local. - También puede crear bases de datos para generar información para la gestión futura.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. - Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. - Explora nuevas oportunidades. - Llama y se ve con otras personas para tener más información, investiga.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. -Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.
D	<ul style="list-style-type: none"> - No busca ninguna información. No ve la necesidad de ello y tampoco anticipa los beneficios que puede reportarle.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

Grados:

A	<p>-Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de manera habitual (por ejemplo, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.).</p> <p>-Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.</p>
B	<p>-Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia).</p> <p>-Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas.</p>
C	<p>-Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo.</p> <p>-Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.</p>
D	<p>-No busca información, no ve la necesidad de ello y tampoco anticipa los beneficios que puede traerle.</p>

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

ATENCIÓN AL CLIENTE

Esta competencia conlleva realizar el trabajo en base a las necesidades y demandas del cliente, establecer relaciones de confianza con él y considerarlo como una prioridad de actuación.

Grados:

A	- Escucha de manera activa y valora las peticiones de los clientes. Los asesora para cubrir sus necesidades y demandas con el mínimo coste posible.
B	- Realiza conductas orientadas a percibir y cubrir las necesidades de los clientes de manera satisfactoria y de una manera estructurada, mostrándose amable y servicial.
C	- En su conducta se observa que estudia las necesidades del cliente y analiza sus expectativas para establecer relaciones de confianza con él y cubrirlas, sin embargo, no siempre lo consigue.
D	- No se observan conductas que demuestren interés por conocer las expectativas y demandas de los clientes.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

COMPRENSIÓN INTERPERSONAL O EMPATÍA

La empatía implica intentar entender a los demás. Es la habilidad de escuchar atentamente y comprender los pensamientos, sentimientos, asuntos implícitos o no del todo expresados. Los demás pueden ser personas, grupos o instituciones.

Grados:

A	- Comprende los puntos de vista de los demás en el sentido en que entiende la complejidad de las razones y motivaciones además de actuar para ayudar.
B	- Escucha y observa a los demás para predecir comportamientos futuros, pronostica otras respuestas. - Escucha y responde a lo que ha escuchado.
C	- Percibe y entiende las actitudes, intereses y necesidades de las otras personas, se muestra bien dispuesto a escuchar.
D	- No muestra ningún tipo de conducta orientada a escuchar o a comprender a los demás.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

La comunicación interpersonal hace referencia al grado de precisión, síntesis y claridad con la que se transmite la información oral y escrita, entendiendo el impacto con el interlocutor. Implica presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad, además de escuchar activamente.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> -Conecta enseguida con la gente, no le cuesta expresarse en público, utilizando un vocabulario acertado y con poder de convicción, sin manifestar tensión ni nerviosismo. - Utiliza la comunicación no verbal para animar al interlocutor a proseguir con su comunicación.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe y transmite la información de manera ágil y correcta expresando seguridad. - Sale airoso de dificultades, interrupciones y/o imprevistos sin que por ello el cliente conciba una falta de seguridad. - Puede realizar presentaciones en público.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Se preocupa por conocer la situación de aquel con el que interactúa. - No busca activamente la interacción, pero tampoco rehúye de ella. - Escucha de manera activa y expresa sus ideas de manera clara, aunque en situaciones de presión, como ante un auditorio, se pone nervioso y no transmite correctamente su mensaje.
D	<ul style="list-style-type: none"> - No facilita la conversación. Le cuesta desenvolverse en público, expresarse con coherencia y convencer. -Manifiesta tener las ideas claras costándole enormemente el saber transmitir las. -La comunicación a nivel no verbal está descoordinada de la verbal.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL PERSUASIVA

Implica la intención de persuadir, convencer, influir en los procesos de toma de decisiones asociados a la aprobación de los proyectos de edificación.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza influencias y cadenas de influencia indirectas. - Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a los diferentes interlocutores. - Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Calcula el impacto de las palabras o acciones. - Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. - Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de la universidad. - Lleva a cabo acciones especialmente pensadas para producir un impacto determinado.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza una única acción para persuadir. - Aplica la persuasión para convencer a otros. - Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para lograr su objetivo.
D	<ul style="list-style-type: none"> - Demuestra intención, aunque no actúe. - Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. - Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etc.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

Esta competencia se refiere a la habilidad de comprender las relaciones de poder existentes en la propia organización o en otras organizaciones y en el caso de los niveles altos de la organización, entender su posicionamiento en relación a otras corporaciones. Eso incluye la habilidad de identificar quienes toman realmente las decisiones y a quienes pueden influir realmente en ello; prever nuevas situaciones que pueden afectar a las personas o grupos dentro de la organización, o de la posición de la organización en relación a otras organizaciones o en la arena política. Comprende también las actividades para conocer el entorno donde opera la corporación y saber gestionar la información relativa a este entorno.

Grados:

A	-Identifica cuáles son las principales oportunidades para la organización. Entiende los aspectos fundamentales a largo plazo.
B	-Determina cuáles son las preocupaciones fundamentales no explicitadas de la organización.
C	- Identifica y entiende el tipo de cultura y la política de la organización. - Identifica en la organización los diferentes actores, los grupos de interés y las personas con influencia. - Entiende la estructura informal.
D	- No entiende la estructura de la organización.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS

Consecución de objetivos es una competencia que significa ser consciente del planteamiento estratégico y organizativo, así como de las políticas y del puesto que ocupa para llegar a la consecución de los resultados planteados.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce el planteamiento estratégico de la empresa trabajando con objetivos específicos alineados con ésta, realizando un seguimiento y una mejora constante de los mismos.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Establece objetivos, realiza un seguimiento de los mismos y propone y lleva a cabo las acciones de mejora comprobando su éxito. - Propone acciones de mejora.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce los requerimientos de la empresa y realiza acciones encaminadas hacia la consecución de los objetivos marcados. - Entiende la estructura formal de la organización.
D	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene la competencia para conocer el modelo organizativo y las políticas de empresa ni para poder aplicarlo a los resultados establecidos. - No identifica los diferentes actores, personas con influencia.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

CONTROL

La competencia control conlleva establecer mecanismos de supervisión, comprobación y regulación para un correcto seguimiento de los procesos.

Grados:

A	<p>-Supervisa y controla de manera proactiva, estableciendo estándares y solicitando rendimientos altos, del mismo modo que insistiendo en el cumplimiento de las órdenes o peticiones.</p> <p>-Establece mecanismos de supervisión, comprobación y regulación de los procesos de trabajo de los colaboradores, indicadores de un avance correcto.</p>
B	<p>-Establece mecanismos de supervisión y determina procedimientos de regulación aunque suele aplicarlo de una manera incorrecta.</p>
C	<p>-Pregunta, de manera informal, sobre el estado del trabajo de sus colaboradores.</p> <p>-Significaría establecer algún tipo de supervisión para regular aunque no de forma periódica ni estructurada.</p>
D	<p>-No establece ningún tipo de mecanismo de supervisión y/o regulación ni unos objetivos que indiquen el avance correcto del proceso de trabajo de sus colaboradores.</p>

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

CREATIVIDAD

Esta competencia se relaciona con la capacidad para generar ideas y soluciones novedosas y útiles a los desafíos y problemas cotidianos. Aporta y encuentra formas nuevas y eficaces para resolver situaciones o problemas emergentes.

Grados:

A	- Aporta ideas y soluciones novedosas que al mismo tiempo son eficaces.
B	- Propone nuevas formas de hacer las cosas que suelen ser originales, aunque no viables. - Se arriesga a romper con los esquemas tradicionales.
C	-Muestra conductas orientadas a enfrentarse a los desafíos cotidianos, sin embargo, se limita a seguir con modos ya conocidos de hacer las cosas.
D	- No genera nuevas ideas ni actúa para solucionar situaciones.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

DESARROLLO DE COLABORADORES

Esta competencia pretende enseñar o fomentar el desarrollo de una o varias personas. La esencia de esta competencia es lograr el desarrollo más que lograr un rol formal. La dimensión primordial de esta competencia es la intensidad y la totalidad de logro del desarrollo de los demás, desde mantener las expectativas positivas en cuanto al potencial de los demás hasta promocionar a las personas basándose en un desarrollo bien resuelto.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> - Define las necesidades y expectativas de los colaboradores en la empresa y da soporte proporcionando práctica y formación a largo plazo. - Delega y recompensa el trabajo bien hecho. - Continuamente recoge información para llevar a cabo estas acciones.
B	<ul style="list-style-type: none"> -Valora el desarrollo y/o rendimiento de sus colaboradores a través de una retroalimentación positiva. - Tranquiliza y anima dando su soporte.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Da instrucciones detalladas y/o cómo hacerlo en el puesto de trabajo aportando razones u otros apoyos. - Expresa expectativas positivas respecto a los demás.
D	<ul style="list-style-type: none"> - No aplica o no muestra esfuerzos explícitos para desarrollar a los demás. - No define las necesidades ni expectativas de sus colaboradores para fomentar su desarrollo.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

FLEXIBILIDAD

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su puesto.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> -Tiene un conocimiento del mercado y del negocio que le permite anticipar con facilidad los cambios de contexto, de prioridades y relaciones. -Analiza las situaciones y las características de las personas o grupos con el fin de adaptarse o adaptarlos de acuerdo con las circunstancias. -Promueve la integración de ideas y criterios diversos en pos de objetivos de mejora.
B	<ul style="list-style-type: none"> -Comprende rápidamente los cambios de situación o contexto en la medida en que sus superiores lo mantienen informado. -Aplica criteriosamente las normas adecuadas a cada situación para alcanzar los objetivos organizacionales. -Genera respuestas innovadoras y practicas cuando las circunstancias así lo exigen.
C	<ul style="list-style-type: none"> -Puede comprender nuevos argumentos y reorientar su postura. -Aplica adecuadamente las normas organizacionales según cada situación y teniendo en cuenta las sugerencias de sus superiores.
D	<ul style="list-style-type: none"> -Tiene dificultad para comprender cambios de contexto. Su postura es rígida ante la necesidad de adaptarse a los cambios. -Se complica cuando tiene que transmitir nuevos objetivos o estrategias sin haber tenido tiempo de comprender correctamente la situación. -Tiene escasa capacidad para tomar decisiones adecuadas y oportunas en situaciones variadas o cambiantes.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

GESTIÓN DE CLIENTES

Esta competencia implica conducir las relaciones con los clientes con el fin de obtener resultados satisfactorios para ambas partes. Estructura y organiza sus funciones de forma que pueda dar el mejor servicio hacia el cliente externo, considerando las necesidades de éste.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> - Asesora a los clientes, detecta y se anticipa a posibles errores antes de que el cliente lo haga saber. - Se interesa por hacer contactos con otros y desarrollar actividades sociales con clientes consiguiendo la fidelidad de las relaciones comerciales y la mejora de resultados.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra una sistemática de trabajo, definiendo mejoras y priorizando las necesidades de los clientes. - Escucha y valora las peticiones de éstos, tiene facilidad para el trato social demostrando empatía, utilizando la lógica y objetividad.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora su relación con los clientes a través de tentativas de acercamiento, busca alternativas para llegar con más facilidad, sin embargo, le sigue costando adaptarse a sus puntos de vista.
D	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene iniciativa para indagar sobre las orientaciones comerciales de los clientes y no sigue una sistemática para fidelizarlos y mejorar los resultados.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

HONRADEZ

La competencia honradez hace referencia al hecho de no valerse o apropiarse tanto de logros como de cosas ajenas a uno mismo, respeta la distribución de los bienes materiales, actuando siempre bajo los márgenes de los principios éticos. Implica no mentir, no inculpar a los demás, no robar y no engañar. No se desarrollan grados de honradez ya que no existen escalas de medición para el mismo.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> - Actúa ciñéndose estrictamente a las normas morales y éticas de la sociedad. - Nunca ha mentado, engañado o robado. - Reconoce y acepta sus errores y deficiencias de manera consecuente. - Actúa de manera justa tanto con él como con los demás respetando siempre y sin condiciones la distribución de los bienes materiales.
B	
C	
D	

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

INICIATIVA

Es una competencia orientada a la acción no prevista o esperada. Tener iniciativa es hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo. Conlleva buscar activamente nuevas oportunidades para hacer las actividades mejor, de otra manera o saber encontrar nuevas oportunidades.

Grados:

A	-Realiza esfuerzos extraordinarios, además de anticiparse a los problemas y gestionar nuevas oportunidades, implica a los demás, tanto del departamento en sí como a nivel corporativo.
B	-Realiza esfuerzos extra. -Emprende la resolución de nuevos problemas para mejorar o incrementar los resultados en el puesto pero puede dejarse influenciar por ideas externas.
C	Trabaja sin necesidad de supervisión aunque no cambia su manera de trabajar ni propone nuevas ideas.
D	-No hace más de lo esperado en el puesto de trabajo. -Demanda una supervisión constante en sus tareas.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

LIDERAZGO

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza, manejando el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> - Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. - Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.
B	<ul style="list-style-type: none"> - El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los integrantes. Escucha a los demás y es escuchado. - Proporciona la orientación y el apoyo necesario a sus colaboradores teniendo en cuenta las diferencias individuales existentes entre ellos.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. - Orienta a los colaboradores en su conducta, pero sin tener en cuenta características personales. - Consigue generar un clima positivo y de seguridad para expresar las opiniones con libertad.
D	<ul style="list-style-type: none"> - El grupo no lo percibe como líder ya que tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento. - No orienta ni proporciona criterios unificados al grupo ni corrige posibles desviaciones - Pocas veces consigue un buen clima entre sus colaboradores.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Es la capacidad de resguardar y proteger con discreción la información aportada por el usuario en el contexto de una consulta biopsicosocial. No se desarrollan grados de manejo de información confidencial ya que no existen escalas de medición para el mismo.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> - Cuida que la información generada. -Transmite a través de su conducta valores de confianza que lo convierten en un referente para los que lo rodean. -Sabe a quién y en el contexto podrá revelar información solo con el fin de analizar el caso.
B	
C	
D	

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

METICULOSIDAD

Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos, independientemente de su insignificancia.

Grados:

A	-Se anticipa a las tareas y lleva a cabo todas las que se le asigne con excelencia.
B	-Es capaz de llevar a cabo cada una de las labores asignadas, sin perder eficacia independientemente del tamaño o relevancia de la labor asignada.
C	-Prioriza las tareas que le parezcan más relevantes no llevando a culminar las tareas asignadas.
D	-No lograr concluir ninguna tarea asignada.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

NEGOCIACIÓN

La competencia negociación conlleva el establecimiento de una relación con una o varias partes en relación a un asunto determinado con vistas a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> - Negocia de manera estructurada y consigue buenos resultados y acuerdos provechosos. - Aunque las negociaciones sean de carácter difícil, presenta una buena actitud y se gana la credibilidad de los otros.
B	<ul style="list-style-type: none"> -Se prepara la negociación y sigue un proceso obteniendo buenos resultados ya que consigue un acercamiento de las diferencias. - Tiene dificultades en las negociaciones de alta presión en las que hay mucho en juego.
C	<ul style="list-style-type: none"> -Sigue un proceso de negociación claro, se prepara la negociación, establece una relación inicial y una orientación, sin embargo, muestra dificultades para mantener su posición.
D	<ul style="list-style-type: none"> - No considera necesario entender y compartir los puntos de vista cuando son diferentes al suyo, por lo que no se preocupa por convencer al otro y llegar a un buen resultado a través de un acuerdo.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

ORIENTACIÓN COMERCIAL

Esta competencia se refiere al hecho de ajustar productos y servicios de la empresa a las necesidades financieras del cliente, satisfaciéndolas y logrando resultados ligados a los objetivos de la empresa.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> -Se adapta a las necesidades de los clientes consiguiendo los objetivos marcados con el menor coste posible y anticipándose a las demandas. - Está preparado para entrenar y enseñar el uso de las técnicas comerciales.
B	<ul style="list-style-type: none"> -Se adapta a las necesidades de los clientes y consigue cubrir las en la mayoría de ocasiones.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Sigue un procedimiento concreto para reconocer las necesidades del cliente, aunque muestra dificultades para ofrecer soluciones orientadas a satisfacerlas. - Se basa más en una relación social con el cliente que en una relación comercial.
D	<ul style="list-style-type: none"> - No presenta conductas orientadas a satisfacer las necesidades del cliente.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

PENSAMIENTO ANALÍTICO

Se entiende por pensamiento analítico la capacidad de comprender una situación a partir de fragmentarla en varias partes de menor tamaño o descubrir las implicaciones de una situación en distintos pasos de causalidades. El pensamiento analítico comporta la capacidad de saber organizar un problema o situación de forma sistemática, establecer comparaciones sistemáticas entre varios hechos o aspectos, establecer prioridades racionales fundamentadas, identificar las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto que se dan, analizar y organizar los datos numéricos.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> -Realiza planes o análisis complejos, utilizando diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. - Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica relaciones múltiples, siendo capaz de establecer vínculos causales complejos. - Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción en una cadena de acontecimientos. - Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. - Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Descompone los problemas en partes. -Establece relaciones causales sencillas, como A causa B, o identifica los pros y contras de las decisiones. - Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
D	<ul style="list-style-type: none"> - No analiza las situaciones ni organiza los problemas de manera sistemática, por lo que le cuesta identificar las relaciones causa-efecto de los hechos. -Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. -Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

PENSAMIENTO CONCEPTUAL

La competencia pensamiento conceptual implica entender una situación o un problema a partir de varias piezas sueltas y ver su globalidad. Ello quiere decir saber identificar modelos y conexiones entre las situaciones que no son obvias, identificar los aspectos clave o fundamentales de las situaciones complejas. El pensamiento conceptual se aplica a conceptos existentes o para crear nuevos conceptos, un razonamiento inductivo, creativo o conceptual.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> - Crea nuevos conceptos. - Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa) y que no resultan obvios para los demás. (Para codificar con el nivel 5, se deberá estar convencido de que el concepto es nuevo y tener evidencia de ello).
B	<ul style="list-style-type: none"> - Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. - Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. - Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes. (El codificador deberá buscar evidencia de la habilidad de ver una pauta sencilla dentro de una información muy compleja).
C	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza conceptos complejos. - Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. - Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo, el control de procesos estadísticos, los análisis demográficos, los estilos de dirección, el clima organizativo, etc.)
D	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza reglas básicas, criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. - Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades que se presentan, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades, realizar alianzas estratégicas con usuarios, proveedores o competidores.

Grados:

A	<p>-Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de la Empresa a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.</p> <p>- Detecta nuevas oportunidades de realizar alianzas estratégicas.</p> <p>- Detecta nuevas oportunidades de crear alianzas estratégicas.</p>
B	- Comprende los cambios del entorno y se adecua.
C	- Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades por obligación.
D	-Escasa percepción de los cambios del entorno.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Consiste en anticipar, planificar y organizar tareas y proyectos a través de decisiones apropiadas y con los recursos disponibles.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> - Prioriza las tareas, realiza un seguimiento conforme a su desarrollo y las reorganiza ante los imprevistos que pueden surgir puesto que los contemplaba en la planificación.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Establece unas prioridades de trabajo adecuadas y compagina la urgencia con la importancia. - Se interesa por planificar y organizar el trabajo. - Procura prever el tiempo necesario.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Establece prioridades de actuación en base a la urgencia de la tarea sin tener en cuenta su importancia. - Realiza las tareas de manera desordenada y sin tener en cuenta el tiempo del que dispone.
D	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza las tareas conforme recibe la demanda. -No tiene en cuenta la priorización en función de la urgencia ni la importancia de la tarea. - No establece prioridades o no toma las decisiones adecuadas.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD

Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> -Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. -Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. -Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.
B	<ul style="list-style-type: none"> -Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. -Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. -Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados.
C	<ul style="list-style-type: none"> -No suele comprobar la calidad y exactitud de las tareas a su cargo. -No se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.
D	<ul style="list-style-type: none"> -No busca claridad de funciones, tareas, datos expectativos y prefiere tenerlos por escrito.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

RELACIONES PÚBLICAS

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre usuarios, académicos, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

Grados:

A	- Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre usuarios, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), grupos de interés, proveedores y la comunidad.
B	- Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.
C	- En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias
D	- Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. - Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

TENACIDAD

Se define como tenacidad a la acción de ser persistente y firme para el logro de propósitos u objetivos. Un individuo tenaz no para hasta ver sus metas alcanzadas. No se desarrollan grados de tenacidad ya que no existen escalas de medición para el mismo.

Grado

A	<ul style="list-style-type: none"> - Se mantiene firme y resiste ante los infortunios que se puede hallar en el camino para lograr la meta. - Presenta una gran fuerza de voluntad para no rendirse frente a obstáculos que se interponen en el camino hacia su meta.
B	
C	
D	

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Se refiere a que sigue actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo y adversidad. Percibe la urgencia real de determinadas tareas y actúa de manera consecuente alcanzando su realización en plazos breves de tiempo, sin llegar a enlentecer el trabajo de los demás.

Grados:

A	- No muestra tensión ni temor ante dificultades o nuevos retos, asume la iniciativa para hacer frente a la situación, manteniendo un rendimiento óptimo.
B	- La acumulación de tareas y las situaciones adversas no le repercuten en su trabajo diario. - Muestra cierta facilidad para imponerse a las adversidades, aporta con asiduidad enfoques diferentes a los predeterminados.
C	- Mantiene su ritmo de trabajo ante situaciones o problemas percibidos como difíciles, pero el rendimiento sale perjudicado. - Soporta con cambios de ánimo la acumulación de tareas o el desacuerdo, pero huye de enfrentarse directamente a los problemas y se inhibe de tomar decisiones ante dificultades o cambios. - Está dispuesto a realizar esfuerzos complementarios siempre que sean recompensados.
D	- No resiste trabajar bajo presión de tiempo o de objetivos, no actúa con rapidez, pierde precisión y calidad en el trabajo. - Necesita de la continua consulta a sus superiores para ejercer sus funciones.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

TOMA DE DECISIONES

Es una competencia orientada al análisis de un problema en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción. Consigue mantener controlados los efectos emocionales que el riesgo conlleva.

Grados:

A	<ul style="list-style-type: none"> - Minimiza la carga emotiva que conllevan las decisiones delicadas a las que ha llegado tras un proceso reflexivo y analítico. - No sólo se interesa por atender las necesidades de los demás sino que se compromete con opiniones concretas y acciones consecuentes con éstas, aceptando la responsabilidad que implican y ofreciendo total confianza a la Dirección.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Toma decisiones importantes reduciendo la carga emotiva que conllevan y preocupándose por los demás. - Mantiene en todo momento una línea de trabajo, se anticipa a los hechos, prepara los trabajos con antelación a que le sean solicitados trasladando esta percepción a sus colaboradores. Asume las consecuencias que se derivan.
C	<ul style="list-style-type: none"> - No toma decisiones si no es con la consulta previa. - Se limita a hacer aquello que ya está en marcha sin cuestionarse los criterios que se han seguido. - Toma las decisiones justas cuando surgen dificultades o cuando se trata de elegir entre varias alternativas de solución a un problema. - Cuando realiza la toma de decisiones, se deja llevar fundamentalmente por los factores emocionales en casi todas las situaciones, mostrándose más impulsivo que racional.
D	<ul style="list-style-type: none"> - Rehúye de las responsabilidades de tomar decisiones. - No analiza los problemas ni se compromete en su resolución. - En el momento en que se encuentra ante una disyuntiva recurre a otros para que decidan en su lugar.

Fuente y Elaboración: Alles, Martha Alicia. Gestión por competencias. El Diccionario. Buenos Aires, Granica, Segunda Edición, 2005.

ANEXO V. CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD OTORGADO POR AC PROYECTISTAS S.A.C.



CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

El que suscribe, Gerente General de AC PROYECTISTAS S.A.C

CERTIFICA QUE:

La Señorita **JOSELYN DAJANA BARRIONUEVO PORTUGAL**, identificada con DNI 71486478, en aras de obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas ha propuesto la tesis titulada:

“ANÁLISIS DE PUESTOS Y PROPUESTA DE MEJORA PARA LA EMPRESA AC PROYECTISTAS S.A.C. AREQUIPA, 2018”

Y habiendo sido dicho estudio trabajado en conjunto con los colaboradores de la empresa se CERTIFICA LA ORIGINALIDAD y AGRADECE la deferencia de la tesista en aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de su vida como estudiante y así poder contribuir al desarrollo de la empresa que presido.

Arequipa, setiembre 2018

AC. PROYECTISTAS S.A.C.

Alejandro J. Delgado Cuellar
GERENTE GENERAL

ALEJANDRO J. DELGADO CUELLAR
GERENTE GENERAL
AC PROYECTISTAS S.A.C