

2015

Manual de funciones por competencias para la empresa Laboratorios Girasol Aseo Ltda

Adrián Mauricio Díaz Forero
Universidad de La Salle, Bogotá

Andrea Marcela Silva Montañez
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), [Business Intelligence Commons](#), and the [Human Resources Management Commons](#)

Citación recomendada

Díaz Forero, A. M., & Silva Montañez, A. M. (2015). Manual de funciones por competencias para la empresa Laboratorios Girasol Aseo Ltda. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/80

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Manual de funciones por competencias para la empresa
LABORATORIOS GIRASOL ASEO LTDA.

Adrián Mauricio Díaz Forero

Andrea Marcela Silva Montañez



Universidad de la Salle

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Programa de Administración de Empresas

Bogotá 2015

Manual de funciones por competencias para la empresa
LABORATORIOS GIRASOL ASEO LTDA.

Adrián Mauricio Díaz Forero código: 11092096

Andrea Marcela Silva Montañez código: 11092106

María Teresa Ramírez Garzón

Directora



Universidad de la Salle

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Programa de Administración de Empresas

Bogotá 2015

Nota de aceptación:

Presidente de jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C. Abril 2015

AGRADECIMIENTOS

Al Eterno que con su sabiduría nos permitió llegar a este momento tan especial de nuestras vidas, que estuvo en cada momento apoyándonos, ya sea difícil o alegre enseñándonos a valorarlo y creer en El cada día más.

A nuestros padres, por ser nuestros motores durante todo nuestro proyecto universitario y de vida, a nuestra directora de proyecto de grado, la profesora María Teresa Ramírez, que con su dedicación y compromiso apoyó a ser realidad este maravilloso proyecto.

Al Sr. Silvio Velasco, gerente de la empresa LABORATORIOS GIRASOL LTDA, que nos abrió las puertas de su empresa y nos permitió brindarle una solución a un problema con el desarrollo de nuestro proyecto.

Andrea y Adrián.

Contenido

Índice de tablas	7
Índice de ilustraciones.....	8
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
1. TITULO	12
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	12
3. SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	12
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
Formulación	16
Objetivos	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos.....	17
5. JUSTIFICACIÓN.....	18
Justificación teórica.....	18
Justificación práctica	18
Justificación metodológica.....	19
6. MARCO CONCEPTUAL	20
7. MARCO TEÓRICO.....	21
Manual de funciones.....	21
Competencia	22
8. MARCO INSTITUCIONAL	34
Productos	36
Misión.....	38
Visión.....	38
Valores corporativos	38
Políticas de calidad	38
Objetivos de calidad	39
Estructura organizacional.....	39
9. MARCO METODOLÓGICO.....	42
Divulgación	59

Resultados de la investigación	59
10. CONCLUSIONES	83
11. RECOMENDACIONES	85
Bibliografía	86
Anexos	90
Anexo 1 Formato diligenciado “Descripción de cargos”	90
Descripción de cargos del auxiliar contable	90
Descripción de cargos del auxiliar de ingeniería	95
Descripción de cargos del Diseñador Grafico.....	100
Descripción de cargos del Gerente	105
Descripción de cargos del Operario	110
Descripción de cargos del Subgerente	115
Descripción de cargos del Asistente de gerencia	120
Descripción de cargos del Mercaderista	125
Descripción de cargos del Asesor comercial	130
Descripción de cargos del Conductor.....	135
Descripción de cargos del Jefe de producción	140
Anexo 2 Perfil del cargo	145
Anexo 3 Análisis de competencias organizacionales	179
Análisis de competencias organizacionales vrs. Cada cargo	205

Índice de tablas

<i>Tabla 1: Tipos de competencias características.</i>	24
<i>Tabla 2: cuadro de tipo de competencias y cantidad.</i>	26
<i>Tabla 3: Cuadro de competencias por puestos.</i>	27
<i>Tabla 4: Selección de competencias organizacionales.</i>	75

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Organigrama LABORATORIOS GIRASOL LTDA:</i>	15
<i>Ilustración 2: Escenarios que han aportado al desarrollo de las competencias:</i>	23
<i>Ilustración 3: Diagrama de personalidad.</i>	25
<i>Ilustración 4: Grafica de iceberg.</i>	28
<i>Ilustración 5: Línea de productos de aseo.</i>	37
<i>Ilustración 1: Organigrama LABORATORIOS GIRASOL LTDA:</i>	39

RESUMEN

Este proyecto denominado manual de funciones por competencias para la empresa LABORATORIOS GIRASOL LTDA, parte de un diagnóstico, que arroja como resultado falencias en los procesos del área de gestión humana, como selección, capacitación y evaluación del desempeño, debido a la ausencia de un manual de funciones, que apoye dichos procesos.

Se encontró que la estructura no corresponde a su realidad organizacional, es por esto, que la investigación planteó como objetivo, diseñar un manual de funciones por competencias para cada cargo en la empresa LABORATORIOS GIRASOL ASEO LTDA., con el fin de distribuir de forma equilibrada las tareas tanto administrativas como operacionales de la organización, logrando así, que todos los empleados vinculados tengan claridad sobre sus funciones, deberes y responsabilidades, y dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación, ¿Cuál debe ser es el manual de funciones por competencias más apropiado para Laboratorios Girasol Aseo Ltda.?.

Para el desarrollo del objetivo general de la investigación, se propone una nueva estructura organizacional basada en los actuales puestos que posee la empresa, tanto los propios como los de outsourcing. Este proyecto se basó en diferentes autores, que han aportado sobre el tema de manuales y competencias, dando así claridad al proyecto. Se utilizó como metodología la entrevista con las personas involucradas, aplicando diferentes instrumentos para definir los perfiles y las competencias de los cargos.

Se concluye primordialmente, que los manuales de funciones por competencias, son la base primordial para apoyar los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

PALABRAS CLAVES: Competencias, Manual de Funciones, Perfiles de cargos.

INTRODUCCIÓN

Hay dos tipos de personas en la Tierra, aquellas que se elevan y aquellas que se inclinan.

Ella Wheeler Wilcox

Desde la creación de la primera empresa, el ser humano tuvo bajo su responsabilidad varios cargos, los cuales hacían labores que facilitaban el desarrollo del objetivo de la organización, Henry Ford tenía un centenar de empleados los cuales, tenían tareas diversas desde la creación del chasis hasta el pintar todos los carros de negro.

Con el pasar de las épocas los empleados fueron tomando una gran parte de la organización, hasta el punto de ser la razón de ser de cada una de ellas, no obstante, los empleados no eran totalmente valorados por sus jefes, los exponían a altas horas de trabajo y a riesgos que muchos no aceptaron y fueron despedidos posteriormente.

Pero desde hace unas décadas hasta la actualidad esto fue tornándose más agradable al empleado, funcionario o talento de la organización, cada empresa tiene en la actualidad un departamento de Talento Humano, anteriormente Recurso Humano, pero este término fue abolido, pues las personas no eran insumos ni mucho menos objetos para tratarlos como pareciera.

Con este departamento, los intereses y la salud del empleado fueron los objetivos principales a tratar, ya sea con capacitaciones, promociones (ascensos), bonificaciones y el sentirse bien en el puesto de trabajo.

Sin embargo para que el departamento de talento humano supla a cabalidad sus objetivos, debe saber todo de los empleados de la empresa, tanto conocimientos, actitudes, aptitudes y lo más importante personalidad, lo cual daría como resultados un manuscrito que trata sobre los aspectos tanto del empleado como del cargo que está desempeñando, lo cual denominaron manual de funciones.

Esta herramienta se convirtió en la mano derecha del departamento de talento humano, ya que tenían información precisa sobre las actividades de cada cargo y que características debía tener la persona que lo desarrollaría.

No obstante un factor que diferencia a un ser humano de los demás, son sus competencias y por tanto es importante que la organización tenga claras cuáles deberían ser sus competencias para el cumplimiento de la misión y con base en estas, cuáles deberían ser las competencias del cargo. Sin embargo el no tener claridad sobre esto, algunas

empresas pueden tener inconvenientes a la hora de entrelazar el cargo disponible y su posible aspirante; por lo que se desarrolló el manual de funciones por competencias, el cual toma este factor esencial y lo acopla a la organización, de tal forma que no afecte el desarrollo de los objetivos de la misma, sino lo contrario, los refuerce.

La empresa LABORATORIOS GIRASOL LTDA, es una organización la cual posee un problema de ausencia de manuales de funciones por competencias, ya que sus empleados hacen sus labores con base en las órdenes de sus superiores, sin ninguna instrucción o responsabilidad, añadiendo que su estructura organizacional está diseñada de manera empírica lo que lleva a realizar tareas repetitivas en las funciones.

El proyecto tiene como objetivo, diseñar un manual de funciones por competencias, para cada uno de los colaboradores de la empresa LABORATORIOS GIRASOL LTDA, conozca sus funciones y responsabilidades, así mismo, la empresa conozca los requisitos de cada cargo y utilice el manual en los procesos de gestión humana que lo requieran.

En general, se espera que la empresa adapte el manual de funciones por competencias diseñado de este trabajo de grado y sea implementado para cada cargo, de modo que mejore el desempeño de las labores y cumpla con las exigencias del mercado y de la competencia.

1. TITULO

MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA
LABORATORIOS GIRASOL ASEO LTDA.

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Administración y Organizaciones.

3. SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Formación de capital humano: Manual de funciones e implementación del mismo.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa LABORATORIOS GIRASOL LTDA. se encuentra distribuida bajo una estructura funcional, en donde el orden jerárquico pertenece a un enfoque clásico, contando con un gerente general al mando a nivel directivo, seguido por jefes de área agrupados en actividades similares a nivel estratégico, que a su vez cuentan con un equipo de trabajo operativo; dentro de este esquema fluye una comunicación vertical, en donde la información desciende desde el gerente hasta los jefes de cada área, y estos a su vez lo comunican al personal a cargo.

El organigrama cuenta con una línea Staff de un asesor contable, quien presta sus servicios y asesoría esporádicamente, principalmente en los cierres de mes, llevando la contabilidad, balances y estado de pérdidas y ganancias. A nivel estratégico, la empresa se encuentra dividida en cuatro áreas, producción, calidad, comercial y recursos humanos, las áreas se intercomunican entre sí sumando esfuerzos para alcanzar las metas propuestas, creando relaciones de dependencia entre las áreas y responsabilidad.

El área de producción cuenta con un jefe, seguido de dos cargos llamados encargado de despachos y operarios de planta, esta área es la encargada de mantener suministros de materia prima, preparación, envase, etiquetado y distribución de productos en bodega. Seguidamente, se encuentra el área de calidad con dos cargos, el director técnico en gestión de calidad y el inspector de control de calidad, quienes se encargan de verificar que el producto que sale a la venta cumpla con los requisitos para satisfacer las necesidades del cliente. A continuación, está el área comercial con tres cargos, director de ventas, asesor comercial, y los mercaderistas, el área tiene bajo su responsabilidad coordinar que en los puntos de venta se tenga existencia de productos con la marca Laboratorios girasol, además realizar la apertura de nuevos nichos de mercado, adicional a esto, en los supermercados en donde la rotación del producto es baja, se envían los mercaderistas para realizar actividades de impulso y promoción. Una cuarta área de la empresa se denomina recursos humanos, quienes junto a una recepcionista y el personal de comunicaciones, son responsables de la contratación, pago de nómina y contacto con los proveedores.

El área de recursos humanos en su gran mayoría, enfoca sus esfuerzos en contratar personal que sea apto para el cargo a ocupar, sin embargo los procesos de selección y

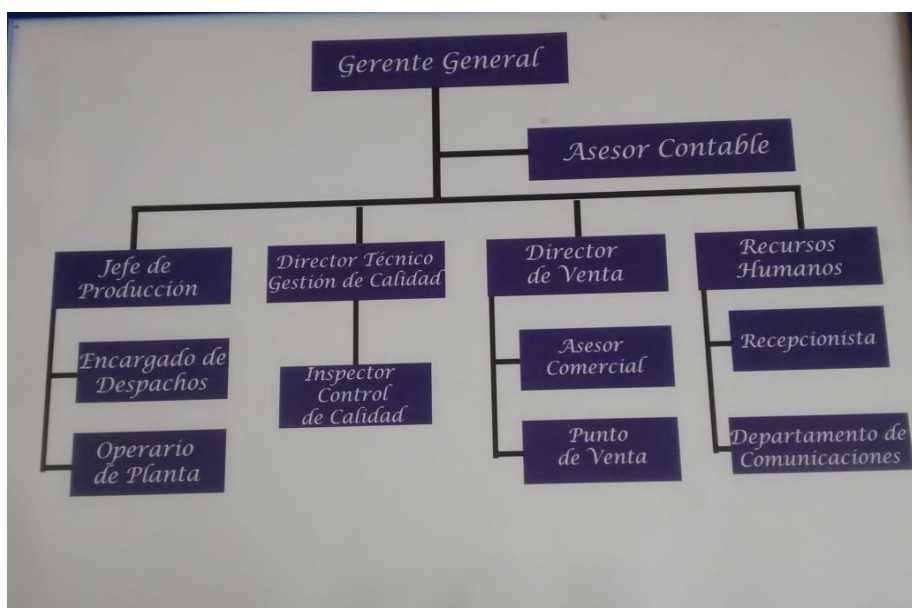
contratación no se encuentran estipulados ni documentados, por ser una empresa de familia, las decisiones las toma el fundador y gerente general de la empresa (Silvio Velazco), quien empíricamente y confiado en su intuición contrata a personas cercanas a la familia o que sean amigos íntimos de la misma, en ocasiones, la adquisición de nueva fuerza de trabajo se realiza sin tener la existencia de una vacante. Aun así, se tienen temporadas en donde es necesario contar con mano de obra extra para cumplir con los pedidos de los clientes externos, normalmente se necesita personal para el área de producción, es allí, donde recursos humanos realiza convocatorias internas, comunicando a sus empleados actuales si conocen alguna persona que se encuentre interesada en la vinculación laboral, no necesita experiencia, seguido de esto, el aspirante se acerca a la empresa, y formaliza su contrato laboral, dependiendo que nivel educativo posea, el sueldo oscila entre un salario mínimo mensual vigente y \$700.000, cumpliendo un horario de lunes a viernes de 7 am a 6 pm. Para cargos que requieren un nivel de conocimiento mayor, entendiéndose, el asesor contable, el director en gestión de calidad, el personal de comunicación que también se encarga del diseño gráfico de la marca, la contratación es similar, es un referido de la familia, pero el salario es variable, dependiendo de la ayuda prestada en su momento y de los días trabajados.

La empresa a nivel general posee falencias en sus procesos de contratación, el empirismo y la falta de modelos de selección permiten que exista una alta rotación de personal. La empresa no maneja índices ni modelos que permitan la medición de este indicador, la movilidad en fuerza laboral que sale de la empresa supera al personal que ingresa en un corto periodo de tiempo, no es un porcentaje medible, ya que la empresa no posee registros de vinculación laboral, lo que conlleva a ausentismo e inestabilidad. Al no existir un manual de funciones en el que se especifiquen las responsabilidades por cargos, las funciones se asignan aleatoriamente dependiendo de la producción, por ende, no hay cargos fijos ni puestos estipulados.

Adicional, el actual organigrama (véase imagen 1) se encuentra desactualizado, con cargos inexistentes y otras faltantes, se han creado nuevas áreas y se ha contratado nuevo personal. Mencionando casos puntuales, como línea staff surgen cargos nuevos como lo son el ingeniero químico quien ayuda y dirige la preparación de los productos reemplazando el área de calidad; un diseñador gráfico quien es un área aparte se encarga de la presentación

e imagen de la marca. En el organigrama dependiendo del gerente se encuentra la asistente de gerencia señorita Elsa Pineda, quien es la sobrina del señor Silvio Velazco, encargada de manejar las relaciones con los proveedores y suplir las funciones de la recepcionista quien recibía telefónicamente los pedidos de los clientes externos. En el área de recursos humanos se descarta el departamento de comunicaciones quien fue reemplazado por el diseñador gráfico, en cuanto al área de producción, se encuentran los operarios de planta quienes tienen a su cargo funciones relacionadas con el proceso productivo. En el área comercial los cargos que existen actualmente son mercaderista-impulsadora y asesor comercial, esta área trabaja conjuntamente con la asistente de gerencia ya que ella recibe los pedidos y el asesor comercial es el encargado de mantener los clientes y crear nuevos nichos de mercado.

Ilustración 1: Organigrama LABORATORIOS GIRASOL LTDA:



Fuente: Silvio Velazco (2012)

Por otro lado, al no poseer una estructura formal documentada, entiéndase manuales de funciones, (los cuales determinen las acciones y/o responsabilidades básicas de los empleados en su cargo), el nuevo personal debe basarse en las órdenes de un superior o en indicaciones de sus compañeros de área (empirismo), sin existir un proceso de inducción.

De igual manera, la empresa no tiene una actividad constante, por el contrario, se basa en la demanda, lo que conlleva a la variabilidad de las funciones y deberes en el puesto de trabajo; dando como resultado un aumento de carga laboral, al re direccionar los esfuerzos para realizar bien las labores, agotando física como mentalmente al trabajador a nuevos conocimientos que son de otros puestos.

Dado que los roles no están determinados organizacionalmente, las competencias que deben tener los empleados no están definidas, por ende, tampoco hay procesos de evaluación de personal, el gerente solo se basa en su buen juicio y en el entusiasmo que tiene cada persona para desarrollar sus labores.

Como se puede observar, la empresa Laboratorios Girasol Ltda., posee numerosos problemas en el área de recursos humanos, no obstante el núcleo problemático en el cual se va a enfocar, desarrollar y plantear una solución, es la inexistencia de un manual de funciones que determine las responsabilidades y funciones de los empleados, además esta herramienta se elaborará bajo el parámetro de competencias, el cual a la hora de llevar un proceso de selección, servirá de base para un modelo de contratación óptimo; adicional, dará una guía a los empleados actuales para desarrollar las competencias descritas para cada puesto de trabajo.

Formulación

Uno de los problemas de la empresa radica en la selección apropiada para los puestos de trabajo de Laboratorios Girasol Ltda., ya que posee un sinnúmero de trabajadores que hacen sus labores de forma empírica, no cuentan con un manual de funciones que les indiquen sus responsabilidades, actitudes y aptitudes para desarrollarlo de forma eficiente y eficaz. Un modelo por competencias, permitirá definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad, permitiendo un desempeño con base en objetivos medibles y cuantificables, se debe desarrollar una herramienta que permita explotar competencias laborales en los empleados como lo son genéricas entre las que se encuentran el aprender a ser, saber, saber hacer y competencias específicas como lo son agudeza visual, exactitud, habilidad numérica, destreza manual, observación entre otras. (Gonzalez A. , 2006). Aun así, lo anterior no representa una camisa de fuerza en donde el empleado no pueda

desarrollar su creatividad y autonomía, sin embargo, representa los requisitos mínimos que se debe poseer para desempeñar el cargo.

Diciendo esto, la pregunta en la que se fundamenta el presente trabajo es ¿Cuál debe ser es el manual de funciones por competencias más apropiado para Laboratorios Girasol Aseo Ltda.?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un manual de funciones por competencias para cada cargo en la empresa Laboratorios Girasol Aseo Ltda., con el fin de distribuir de forma equilibrada las tareas tanto administrativas como operacionales de la organización, logrando así, que todos los empleados vinculados tengan claridad sobre sus funciones, deberes y responsabilidades.

Para desarrollar el objetivo general, se distribuirá en tres objetivos específicos los cuales nos ayudaran a resolver el problema en cuestión.

Objetivos específicos

- ◆ Examinar la estructura organizacional actual y los cargos establecidos, a fin de determinar las falencias.

- ◆ Definir un organigrama ideal acorde a las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta los cargos establecidos en la misma.

- ◆ Realizar una propuesta para el diseño e implementación de un manual de funciones por competencias para la empresa Laboratorios Girasol Aseo Ltda.

- ◆ Analizar costo- beneficio en la implementación de un manual de funciones por competencias en la empresa Laboratorios Girasol Aseo Ltda.

5. JUSTIFICACIÓN

Justificación teórica

“Desde la perspectiva de un accionista, una empresa debe crear valor, lo que se traduce en la capacidad para incrementar el patrimonio de sus inversores” (Perez, 1998, pág. 19) medido en porcentajes de rentabilidad, sin embargo, para llegar a estos resultados, las organizaciones deben estar bien estructuradas a nivel interno, para mostrar una buena imagen a nivel externo; lo que quiere decir, que se debe poseer un conocimiento pleno de los roles a desempeñar en cada cargo y cómo manejar sus relaciones jerárquicas, dado que las personas son el único agente verdadero en las organizaciones. (Lara, 2012, pág. 62)

Por consiguiente, un manual de funciones da organización a la empresa, una herramienta en donde se define la estructura de la compañía, sus cargos y requisitos, lo que agiliza un proceso de reclutamiento a nivel de talento humano con calidad, estableciendo rangos salariales y funciones a desempeñar.

Para la empresa en estudio Laboratorios Girasol Ltda., se diseñara un manual de funciones definido por competencias, dado que este tipo de manual integra características individuales del trabajador, teniendo en cuenta sus aptitudes y cualidades, “en definitiva, las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a unos determinados resultados.” (Rábago, 2010, pág. 25) Es decir, un manual de funciones definido bajo el modelo de gestión de competencias “permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional” (Alles, Competencias, revista tecnica, 2011)

Justificación práctica

Para el caso de estudio, es importante considerar que Laboratorios Girasol es una empresa familiar donde fabrican y venden sus propios productos, por lo que necesitan de personal calificado que desempeñe una función en específico para que estos dos procesos se cumplan a cabalidad. Por ende, se realizará un manual de funciones para cada cargo, lo

cual beneficiará a los empleados especializándolos en su área a desarrollar y al gerente de Laboratorios Girasol puesto que el manual le brindará información que le permitirá hacer una mejor selección y evaluación del personal. Además, se establecerán líneas jerárquicas, niveles de autoridad y grados de responsabilidad entre los diferentes cargos, mejorando así, la actualización, análisis y evaluación permanentes de los cargos ocupados.

Justificación metodológica

“Con frecuencia, las organizaciones deben crear información para llevar a cabo sus investigaciones, bien porque esa información no existe o porque su antigüedad lo hace inútil” (Grande & Abascal, 2005, págs. 13-14). Por ende, en la presente investigación, se busca implementar un modelo de recolección de datos que permita indagar e identificar los diferentes cargos en la empresa y de este modo determinar un manual de funciones apropiado a cada puesto de trabajo; la encuesta es la herramienta que ayudará a determinar los aspectos requeridos para ocupar un cargo estipulado dentro de la empresa laboratorios girasol, de igual manera brinda una base para la elaboración de un nuevo organigrama, “la encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultado sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población” (Grande & Abascal, 2005).

Adicional a lo descrito por los autores, el hacer un diagnóstico en cualquier aspecto de la organización, determina el estado, lo posibles problemas y las soluciones a tratar, “permite conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, entender la relaciones entre los distintos actores sociales que se desenvuelven en un determinado medio y prever posibles reacciones dentro del sistema frente a acciones de intervención” (Rodriguez J. , 2007)

6. MARCO CONCEPTUAL

Las **competencias** son los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y participar en el mundo en el que vive. La competencia no es una condición estática, sino que es un elemento dinámico que está en continuo desarrollo. Puede generar, potenciar apoyar y promover el conocimiento. (Ministerio de educación nacional, 2014)

Las competencias pueden ser motivos, rasgos de carácter, conceptos de sí mismo (actitudes y valores), conocimientos (técnicos, científicos, etc.) capacidades cognitivas (razonamiento deductivo, inductivo, pensamiento abstracto, sintético, analítico, etc.), conductas o comportamientos (actuaciones para ciertos cargos). (Díaz & Rodríguez, 2014, pág. 36)

Se entiende como **manual**, “instrumento que contiene políticas, reglas instructivos o información general que sirve para orientar y uniformar la conducta del grupo humano que integra la empresa”. (Colegio de bachilleres, 2007)

“**El manual de funciones** es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de cargos en una entidad u organismo” (Henríquez, 2010)

El **organigrama** es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada de trabajo de una organización por niveles jerárquicos. (Hernández, 2007)

Proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización de personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que se supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad apoyando las decisiones en factores medibles y comparables. (Montes, 2006, pág. 47)

Por **evaluación de desempeño** puede hablarse de “aquel proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con la que las personas llevan

a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos que desempeña, realizado mediante una serie de instrumentos. (vertice, 2008, pág. 84)

Descripción de puestos: se llama descripción de puestos al registro escrito de las tareas, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y los requisitos exigidos para los candidatos a ocupar dichos puestos (Zelaya, 2006, pág. 149)

En el momento de recolectar la información sobre el **perfil de puesto**, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puesto donde, junto a otra información estarán consignadas las diferentes competencias requeridas y los niveles o grados indicados para cada una de ellas. (Alles, Perfil del puesto por competencias)

7. MARCO TEÓRICO

En el siguiente marco teórico se ahondará sobre todo lo relacionado con manuales de funciones y competencias, teniendo en cuenta diferentes referencias bibliográficas como trabajos de grado, libros e investigaciones; de igual manera.

Manual de funciones

Un manual de funciones permite verificar a cada empleado, lo que debe hacer, según el grado salarial y el nivel jerárquico en que se encuentra ubicado dentro de la organización. Pretende mejorar la calidad, eficacia y productividad del Talento humano. (SENA, 2014)

Javier Fernandez Lopez, asiente que las organizaciones en los años 80 del siglo pasado necesitaban disponer de otros conceptos que permitiesen agurpar ciertas características de los empleados, adapatarlas a los procesos productivos y gestionarlas con independencia de las personas y los puestos. (LOPEZ, Gestion por compétencias, 2005)

Paralelo a ello, las organizaciones empezaron a implementar los demominados manuales, los cuales son “un libro de orientaciones, una fuente de datos que se consideran esenciales para el más elevado desempeño en el trabajo. Al establecer instrucciones definitivas. (Colegio de bachilleres, 2007)

De igual manera los manuales se definen como un escrito de la información, de las instrucciones que se relacionan y pueden utilizarse para guiar los esfuerzos de los empleados de una empresa. (Colegio de bachilleres, 2007)

Para Gomez-Mejia, Balkin y Cardy, definen el manual del empleado como, “la fuente más importante de información de RH, ya que determina las políticas y procedimientos de las organización, de igual manera informa al empleado de sus derechos y deberes, al mismo tiempo determina la forma de evaluar, recompensar y disciplinar a los empleados por parte del supervisor” (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 1999, pág. 435)

Competencia

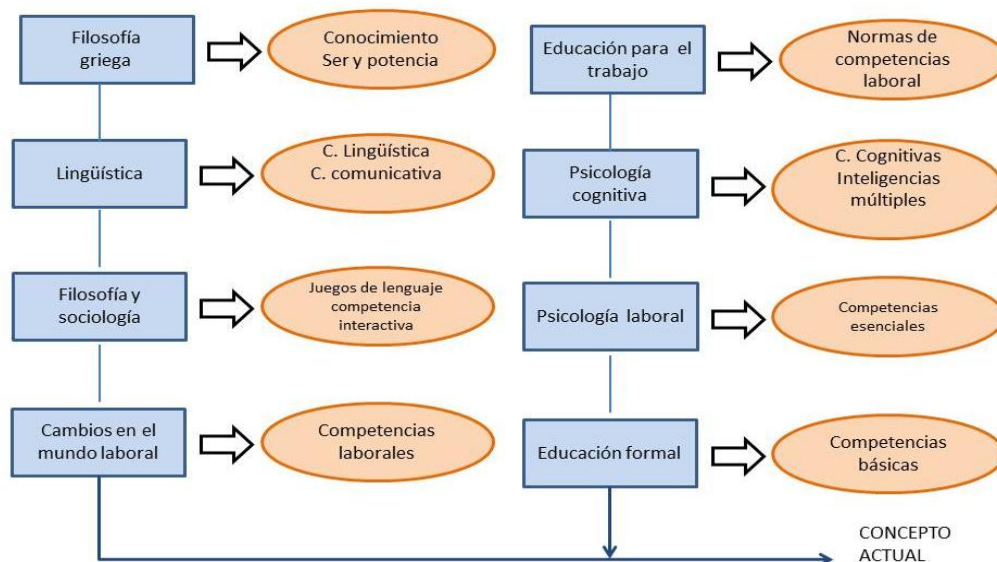
Se entiende por competencia a “una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (Spencer, 1993)

Stephen Robbins y Timothy Judge, definen las competencias como la agrupacion del conocimiento y las aptitudes tecnicas e interpersonales de un individuo. (Robbins & Judge, 2009)

Otros autores coinciden con Robbins y Judge en que las competencias se basan en el conocimiento, R Wayne Mondy, define las competencias como “Amplio rango de conocimientos, habilidades rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica.” (Mondy, 2010), este autor amplia los componentes que determinan competencias de una persona, en este caso nos muestra las competencias que deben tener las organizaciones a la hora de seleccionar a su nuevo personal.

Sergio Tobón, (2006) en su libro profundiza sobre cómo cada área del conocimiento aporta diferentes competencias que aunque desde la infancia las podemos, tener no necesariamente las sabemos desarrollar en la vida laboral. En la ilustración (2) se muestra al aporte de cada una de estas áreas.

Ilustración 2: Escenarios que han aportado al desarrollo de las competencias.



Fuente: Tobón (2006)

Añadiendo, Tobón aporta diversas definiciones de competencias desde diferentes perspectivas; “dentro de la psicología laboral y organizacional, el concepto de competencias surgió como una manera de determinar las características que deben tener los empleados para que las empresas puedan alcanzar altos niveles de productividad y rentabilidad”. (TOBON, 2006, pág. 35)

Tobón referencia más significados de la palabra competencia por otros autores:

- “Las competencias son una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas, que combinan aspectos tales como actitudes, valores, conocimientos y habilidades con las actividades a desempeñar”. (Gonczi & Athanasou, 1996)
- Las competencias son “repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (Levy-Leboyer, 2000)
- “Una competencia es una capacidad para el desempeño de tareas relativamente nuevas, en el sentido de que son distintas a las tareas de rutina que se

hicieron en clase o que se plantean en contextos distintos de aquellos en los que se enseñaron” (Vasco, 2003)

De igual manera, los autores ilustran con más definiciones de competencias como: las competencias son “características fundamentales del hombre e indican *formas de comportamiento o de pensar*, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”. (Spencer, 1993)

Los autores en su libro “Competence at work, Models for superior Performance, John Wiley & Sons, Inc”. Clasifican las competencias en cinco grandes pilares como lo muestra la tabla siguiente:

Tabla 1: Tipos de competencias características.

COMPETENCIA	CARACTERISTICAS DE LA COMPETENCIA
Motivación	Intereses que una persona considera o desea consistentemente.
Características	Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
Concepto propio	Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
Conocimiento	La información que una persona posee sobre áreas específicas.
Habilidad	Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Fuente: Spencer (1993)

Además de las competencias que explica Spencer, Tobón referencia una extensión de las competencias, a competencias básicas, genéricas y específicas.

“Las **competencias básicas**, son aquellas para vivir en sociedad y desenvolverse en cualquier ámbito laboral, se caracterizan porque son la base para el desarrollo de las demás competencias, éstas se desarrollan en la educación básica y media, ayudan a resolver problemas de la vida cotidiana” (TOBON, 2006, pág. 67)

“Las **competencias genéricas**, son aquellas que son comunes entre varias ocupaciones u profesiones, estas se caracterizan porque, pueden cambiar fácilmente de trabajo, adaptación a diferentes entornos laborales”. (TOBON, 2006, pág. 71)

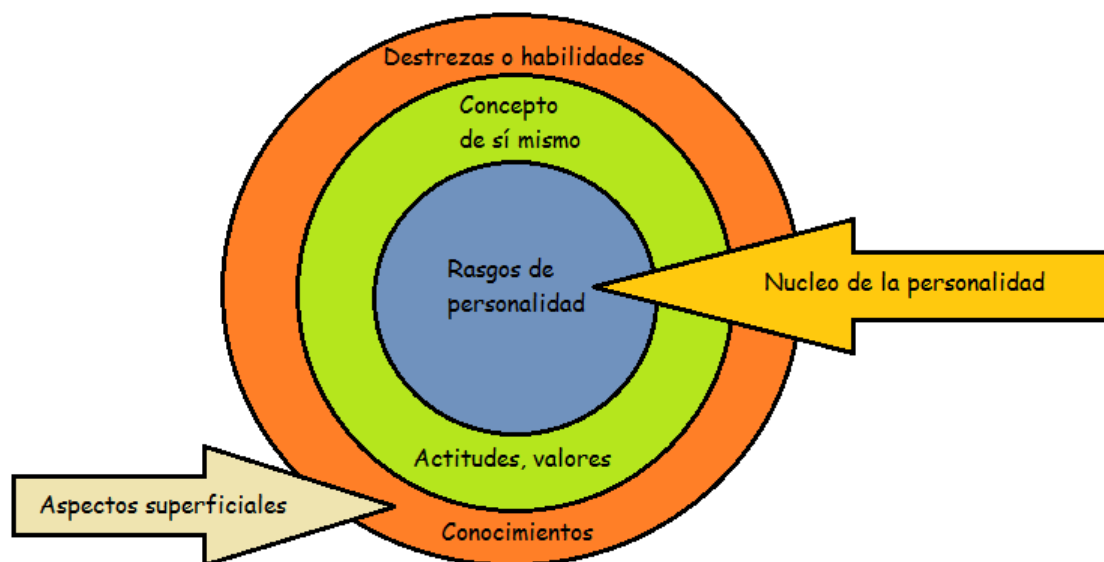
“Las **competencias específicas**, son aquellas que son determinadas por la ocupación u profesión, en base a un grado de especialización, se caracteriza por un nivel alto de aprendizaje, se enfocan en una rama esencial de su profesión”. (TOBON, 2006, pág. 73)

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características superficiales, mientras las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, mas “adentro” de la personalidad. (Spencer, 1993)

En este orden de ideas, al hacer un diagnóstico del puesto, solo se está enfocando la investigación al puesto directamente, más no al individuo que lo va a desarrollar.

Una explicación más acertada la instruyen los autores en la siguiente ilustración:

Ilustración 3: Diagrama de personalidad.



Fuente: Spencer y Spencer (2005)

De igual manera las competencias se pueden clasificar así:

- Logro y acción.
- Ayuda y servicio.
- Influencia.
- Gerenciales.
- Cognoscitivas.
- Eficacia personal.

Otros autores dan otras definiciones de lo que es competencia, la autora Martha Alles (pág. 64), define las competencias como “una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras que las transforman en más eficaces para una situación dada”. (alles, 2006; Gonczi & Athanasou, 1996)

Para la autora existen dos tipos de competencias, listado universal y supra-competencias, el listado universal como bien lo define, es un listado de habilidades ya sean superficiales o cognitivas que tiene el empleado y la supra competencias son conjuntos de habilidades que se definen entre, intelectuales, interpersonales, adaptabilidades, orientación y resultados.

Martha Alles en su diccionario de preguntas, relaciona 160 competencias las cuales son las más importantes en el mercado y las clasifica dependiendo de la orientación, niveles de conocimientos y conocimientos para las nuevas generaciones. En la siguiente tabla se lista estas competencias con un breve ejemplo:

Tabla 2: cuadro de tipo de competencias y cantidad.

TIPO DE COMPETENCIA	CANTIDAD
Competencias cardinales	20(Prudencia, justicia, fortaleza)
Niveles ejecutivos o altos niveles	19(Liderazgo, iniciativa, empowerment)
Niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios	57(Colaboración, calidad del trabajo, comunicación, negociación)
Niveles iniciales	23(Autocontrol, flexibilidad, trabajo en equipo)
Competencias para trabajadores del conocimiento	22(Apoyo a los compañeros, metodología para la calidad, gerenciamiento de proyectos)
<i>E-competences</i> o competencias para la <i>e-people</i>	19(Innovación, adaptabilidad al cambio, temple)

Fuente: Alles (2004)

Desde otro punto de vista, existen competencias laborales tanto genéricas como específicas, tipologías y clasificaciones han variado de autor a autor, Marta Alles define las competencias laborales como la “capacidad efectiva de llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”, (Alles, 2007, pág. 69), también definen la competencia laboral como las capacidades demostradas por la persona para contribuir a la satisfacción del cliente y a la mejora continua de los procesos de calidad y eficiencia en las organizaciones (Quezada, 2000) . Sin embargo la vinculación de estas competencias laboral están ligadas al cargo que se desempeña y al nivel de responsabilidad que tiene el mismo, en el presente cuadro, se explica la relación entre el nivel jerárquico dentro de la empresa y la competencia que debe poseer la persona que ocupe dicho cargo.

Tabla 3: Cuadro de competencias por puestos.

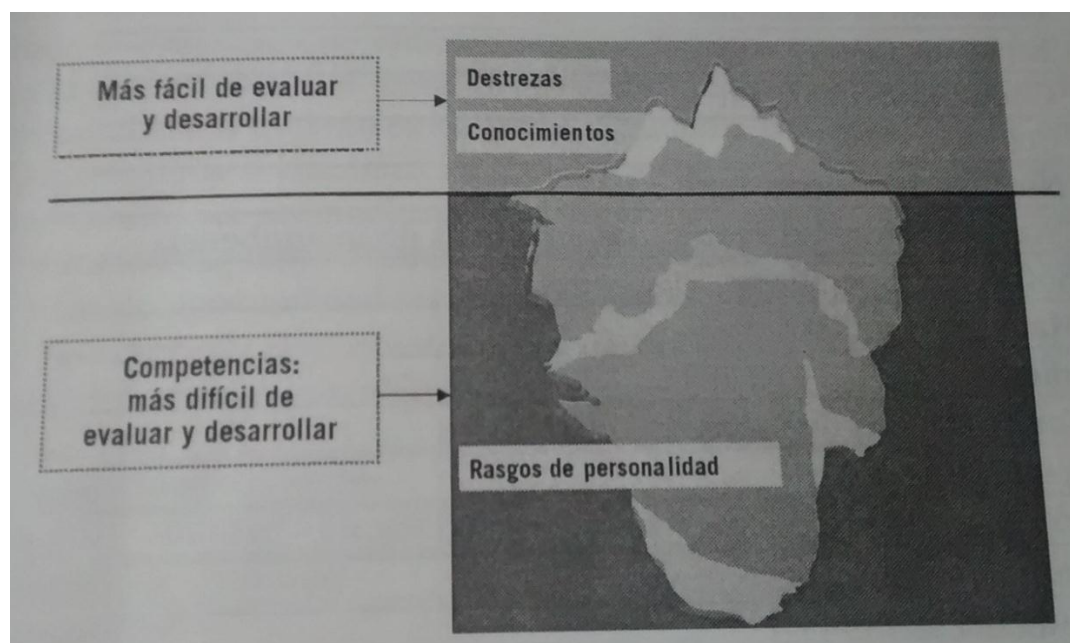
<i>PUESTO</i>	<i>COMPETENCIAS</i>
Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento estratégico • Liderazgo al cambio • Gestión de las relaciones
Directores	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Introducción al cambio • Sensibilidad interpersonal • Delegación de responsabilidades • Trabajo en equipo • Transferibilidad a diferentes entornos geográficos
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Motivación para buscar información y capacidad de aprender • Orientación al logro • Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo • Colaboración en grupos multidisciplinarios • Orientación hacia el cliente

Fuente: Gil (2007).

Como se puede ver las competencias se diversifican en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo con las tareas y funciones descritas para los mismos.

Añadiendo, las competencias, los conocimientos y las destrezas, son planos en los cuales se analizan las capacidades de las personas dentro de la organización, aclarando que los conocimientos requieren cierto tiempo para que la persona los desarrolle, las destrezas son fácilmente evaluables. Martha Alles determina que “aquellas destrezas que tengan una relación directa con características de personalidad serán tratadas como competencias” (Alles, 2007, pág. 39), la siguiente ilustración dará explicación a lo descrito anteriormente:

Ilustración 4: Grafica de iceberg.



Fuente: Alles (2007)

Por otra parte, el proceso de adquisición de conocimiento es similar al de las competencias, no obstante se discrepan en el sentido de que el conocimiento se evalúa en la educación de la persona en su vida, mientras tanto las competencias se evalúan en todo momento desde niño hasta adulto en la interrelación con otras personas y su entorno. (Alles, 2007, pág. 81)

Así mismo cuando “se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias” (Alles, 2007, pág. 73), ya que en cualquier organización los puestos no son similares y requieren diferente intensificación de las competencias para desarrollar el cargo con efectividad.

De igual manera, Martha Alles relaciona el comportamiento de las personas con base en sus competencias, afirmando “los comportamientos hacen visibles las competencias” (Alles, 2007, pág. 51), dando a entender que las competencias son aspectos no cuantificados pero que con el conocimiento, destrezas y comportamientos podemos definirlos para cada persona.

Tanto la organización como sus empleados tiene sus competencias, es allí donde la gestión por competencias entra en acción, la cual hace referencia a un modelo de management o de gestión, una manera de “manejar” los recursos humanos de la organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocio” (Alles, 2007, págs. 68-69).Aclarando que la gestión por competencias entrelaza las competencias tanto de la organización como las de los empleados para buscar el desarrollo de los objetivos de la misma.

Así mismo, Armando Cuesta en su libro, afirma que la gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos. (Santos, 2010). Con esta afirmación nos da entender que para gestionar de manera eficiente las competencias de cada una de las personas que conforma la organización, se debe enfocar en las competencias laborales de cada cargo.

Añadiendo, el autor determina que la gestión por competencias “se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro”. (Santos, 2010, pág. 243). Que en base a las competencias que lleguen los nuevos empleados, sean desarrollados y evolucionados a tal punto de que el empleado aporte ya sea destrezas, conocimientos que le ayude a la organización en otras áreas distintas en la que se encuentra en empleado, no obstante para lograr eso en los empleados, la organización debe ampliar nuevos procesos de integración y sistemas que soporten tal desarrollo.

De igual manera, para que la gestión por competencias sea óptima se debe seleccionar el nuevo personal que va a ser parte de la organización basada en competencias. “Al

plantearse la selección por competencias, más aun si se están seleccionando personas jóvenes se deben definir, además las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias:” (Alles, 2007, págs. 186-187).

A continuación se explican los pasos que según Alles (2007), se deben tener en cuenta para seleccionar al personal con base en las competencias:

- Analizar los perfiles en función de las competencias.
- Elaborar informes de candidatos finalistas con relación a las competencias definidas.
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias.
- Hacer un diagnóstico de aquellas competencias que se pueden desarrollar.
- Eliminar parámetros inútiles.
- Describir los perfiles de forma confiable y realista.
- Elaborar casos situacionales y test de situación pertinentes.
- Planificar la movilidad de personas (rotación de puestos).

Con base en lo anterior para la selección de personal por competencias se debe tener claro tanto las competencias del cargo como las competencias de cada uno de los postulados a ocupar el cargo, similitudes en las competencias y competencias que en el futuro puedan aportar al desarrollo del mismo dentro de la organización; no obstante el factor años de experiencia de los aspirantes a ocupar los cargos varia el desarrollo de las competencias tanto como del puesto como de la misma persona.

Además, Chiavenato en su libro determina la selección de personal como, “proceso mediante el cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado”. (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2004)

Posterior y paralelo a la selección de personal, la empresa debe tener un diseño y descripción del cargo a ocupar el aspirante. Chiavenato lo define como, “un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa”. (Chiavenato, 1997, pág. 239)

Al igual que la descripción de cargos, el perfil de puesto de trabajo, ya que es la “adecuación al puesto de trabajo, es una actividad sistemática que consiste en descubrir cuáles son los conocimientos habilidades y aptitudes, preferencias, intereses y rasgos de personalidad del sujeto, y adecuarlos a los puestos de trabajo que están libres”, (Dolan, Cabrera, Jackson, & schuler, 2003, pág. 77) es la unión entre el empleado y su puesto de trabajo para que haya una sinergia entre ellos.

Al unir los conceptos de selección de personal y competencias, tendremos una selección de personal no basada en criterios superficiales de la empresa, sino un replanteamiento nuevo para la organización. Se enfocará en las competencias que el cargo necesita y el que el aspirante al puesto debe tener, sin embargo hay que tener en cuenta que el aspirante óptimo al cargo puede no tener las competencias apropiadas para el desarrollo del cargo, pero que las competencias que tiene puedan desarrollar las del cargo y aportar a la evolución del mismo.

Para una buena gestión de las competencias, el departamento de talento humano debe hacer periódicamente una evaluación de desempeño de las competencias de sus empleados, para el desarrollo de estas evaluaciones por competencias los evaluadores se enfocan en la evaluación de 360 grados, ya que consiste en “que un grupo de personas valoren a otro por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables para el desarrollo diario de la práctica personal. (ALLES, 2004, pág. 36). En base a lo que se refiere la autora con la evaluación de 360, esta evalúa los comportamientos, los cuales son la demostración de las competencias de cada persona.

En los manuales de funciones por competencias se especifican las directrices, funcionamiento y desarrollo tanto del puesto como del encargado del mismo. Adicionalmente, se espera que la empresa y aún más importante el gerente, tenga un manejo óptimo de su compañía, además de una visión holística de las funciones desempeñadas por cada empleado. Teniendo un control estimado en cada proceso, específicamente se brinda un conocimiento total al personal que hace parte del equipo de trabajo acerca de sus deberes, objetivos, competencias, responsabilidad y autoridad a manejar, con esto se procura minimizar la lentitud en los procesos debido a la duplicación de funciones y por ende la complicación y obligación de cada cargo, mejorando así la

utilización de recursos, la eficiencia medida en tiempo- resultados y por ende la calidad del producto.

De igual manera teniendo los dos conceptos de manuales de funciones y estos basados en competencias, se determina que los manuales de funciones son la herramienta de la gestión humana para seleccionar, evaluar e informar al personal de la organización de las funciones, deberes y responsabilidades que deben tener cada uno en su puesto de trabajo, no obstante, en un manual de funciones por competencias, además de estipular todas las directrices que debe tener el empleado en su entorno, aborda el factor competencias que busca que el empleado de lo máximo de su capacidad ya sea físico como intelectual.

Un manual de funciones por competencias se basa en competencias generalizadas que son escogidas tanto por el gerente, subgerente y coordinadores de cada área, las competencias seleccionadas tienen su diferente intensidad dependiendo del área, que de igual manera se evalúan y son determinantes a la hora de seleccionar nuevo personal.

Un manual de funciones convencional solo se enfoca en aspectos cuantitativos, que sean determinados por estadísticas y números, mientras que en el manual de funciones por competencias hace una combinación de los aspectos cuantitativos y cualitativos, dando como resultado una gestión humana más aterrizada y enfocada tanto a los beneficios de los empleados como de la misma organización.

En el caso de MASA Management Consulting S.A., del libro Martha Alles (Alles, Direccion Estrategica De Recursos Humanos Gestion por competencias, 2004), la implementación de un manual de funciones por competencias se basó en que los tiempos en las evaluaciones son extensas y hay una mala distribución de personal en las áreas de la organización, para el desarrollo de esto, se definieron el planeamiento estratégico de la empresa más las competencias que debe tener.

De igual manera las competencias escogidas deben ser validadas por cada uno de los subgerentes de cada área, en el caso de MASA, se definieron varias competencias las cuales tienen un grado de intensidad dependiendo el cargo (1=básico, 2=desarrollado, 3=avanzado y 4 máximo)

Después de la definición del grado de las competencias en cada cargo, se establecen los procesos tanto de selección y reclutamiento por competencias, desarrollo de carreras, plan de sucesión evaluaciones de desempeño y remuneraciones.

Dando como resultado para Martha Alles (Alles, 2004), las siguientes competencias con su definición y el nivel que requiere:

- Trabajo en equipo

“La habilidad de movilizar los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para la obtención de un objetivo común”.

Nivel y Nivel 2

- Comunicación

“Demuestra solida habilidad de comunicación y asegura que esta sea clara dentro del grupo; alienta a los miembros del equipo a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás”.

Nivel 1 y Nivel 2

- Orientar y desarrollar a otras personas

“Ayuda a las demás personas a descubrir y alcanzar su potencial”

Nivel 1, Nivel 2, Nivel 3 y Nivel 4

- Desarrollar la relación con el cliente

“Establece confianza y relaciones productivas por toda la organización del cliente, reconociendo y adaptando las distintas culturas, pero manteniendo la independencia de la firma como consejeros. Puede realizar la reputación de la firma con el cliente y también utiliza redes en la comunidad para este fin”.

Nivel 1, Nivel 2, Nivel 3 y Nivel 4

- Gerenciamiento (management) de proyecto

“identifica, selecciona y dirige recursos para alcanzar objetivos centrándose en las prioridades y el desempeño del equipo”.

Nivel 1, Nivel 2, Nivel 3 y Nivel 4

- Comprender el negocio del cliente

“Demuestra que somos consejeros de negocios creíbles y valoradas por el cliente, debido a nuestra habilidad de proveer nuevas perspectivas y juicios sólidos sobre su actual y futuro negocios”.

Nivel 1, Nivel 2, Nivel 3 y Nivel 4

- Demostrar valor

“Contribuye al crecimiento y a las ganancias de los clientes y se asegura de que el cliente reconozca el valor del servicio prestado”

Nivel 1, Nivel 2, Nivel 3 y Nivel 4

- Metodología

“Utiliza los procedimientos de la firma para asegurar eficiencia interna y un estándar de calidad consistente de servicio al cliente”.

Nivel 1, Nivel 2, Nivel 3 y Nivel 4

- Herramientas

“Utiliza los sistemas, técnicas y productos de la firma para aumentar la eficiencia del equipo y para acrecentar al máximo el valor de nuestro impacto en el cliente”.

Nivel 1, Nivel 2, Nivel 3 y Nivel 4

En el anterior caso, podemos hacer un paralelo con el trabajo actual, ya que se necesita hacer un sondeo para hacer la selección de las competencias más importantes para la organización por parte de sus coordinadores y gerente, para así empezar a darle a cada cargo sus competencias predominantes.

8. MARCO INSTITUCIONAL

Enfocados en la empresa, la definición de laboratorio, es un “Lugar dotado de los medios necesarios para realizar investigaciones, experimentos y trabajos de carácter científico o técnico” (Real Academia Española); teniendo en cuenta lo anterior, Laboratorios Girasol Ltda., busca cada día mejorar sus productos, basándose en el precio y la calidad ante todo, de igual forma busca nuevas opciones en productos que faciliten el aseo.



LABORATORIOS GIRASOL ASEO LTDA

NIT 830-143-392-7

Laboratorios girasol aseol Ltda., es una empresa familiar perteneciente al sector secundario. Su objeto social radica en la fabricación, producción, distribución y comercialización de preparación para productos de aseol y limpieza industrial.

Silvio Augusto Velasco Pineda trabajaba en la empresa de su primo llamada Laboratorios la Catleya S.A, una empresa de productos de aseol con amplia tradición en el mercado nacional, es allí donde adquiere el conocimiento de la fabricación de los diferentes productos que aquí se comercializaban. En aquella empresa, surge la idea de iniciar su propio negocio, que generara una sostenibilidad para él y su familia.

La niñez del fundador de la empresa Don Silvio Velasco transcurrió en un ambiente rural, en donde los girasoles invadían las zonas del campo, llamó su atención que cuando un girasol está en su etapa de adolescencia gira buscando la luz solar y extiende sus pétalos con el fin de estimular su crecimiento; esta misma analogía quiso aplicarla para su empresa. El nombre de Laboratorios Girasol es diseñado con el fin de que su idea de negocio siempre busque la luz (crecimiento empresarial) para que extienda sus fronteras y alcances, siempre dirigida hacia el éxito, así cuando logre la madurez sea sostenible y productiva.

Laboratorios Girasol Aseo Ltda., se constituye un 1 de julio de 2004 en el barrio Casablanca en el sur de la ciudad de Bogotá junto a su hermana Elena Velasco Pineda, quienes unieron esfuerzos con primos, sobrinos y hermanos, para crear la empresa que ahora es. Inicialmente, comercializaban ambientadores y jabón de manos, mientras adquirirían dinero para obtener materia prima y así producir en cantidad. A medida que pasaba el tiempo se fue incorporando mayor personal que colaboraba con su mano de obra y conocimiento en diferentes áreas para llegar a constituir una empresa con un organigrama estructurado.

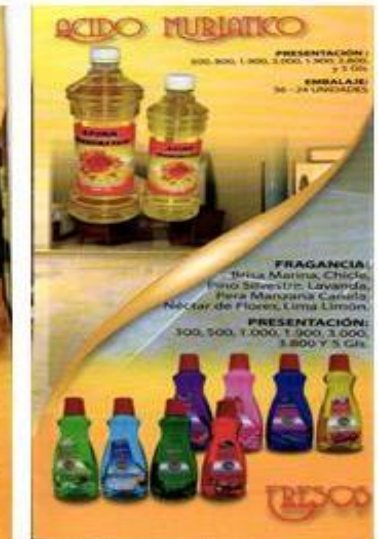
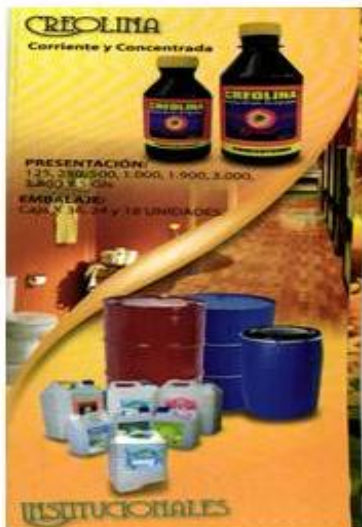
Actualmente la compañía está ubicada en el barrio Carvajal Cr 69 31-45 en donde funciona la planta procesadora de productos químicos, el área administrativa y un punto de venta. Además de esto, realizó convenios empresariales con grandes supermercados en los

diferentes barrios de la ciudad, entre los que se encuentran supermercados Zapatoca y almacenes Yep entre otros, donde se distribuyen los pedidos y se asignan mercaderistas para resaltar la marca. (Velasco, 2014), para la producción de productos químicos, laboratorios girasol cuenta con proveedores quienes abastecen y facilitan artículos como envases, dispensadores, materia prima, esencias y químicos en general, empresas proveedoras como Disan Colombia S.A, Productora nacional de aromas, fragancias y colorantes S.A, Botellas Pet SAS, Dotaciones industriales Interplast, entre otras empresas, son las colaboradoras para la producción del producto final comercializado por la empresa. Entendiéndose como producto final, son los productos ofrecidos al público por laboratorios girasol y llevados a los diferentes supermercados; la empresa ofrece un completo surtido en productos para el aseo doméstico en diferentes presentaciones incluyendo institucional que es en grandes cantidades, con el fin de que se adecuen a la necesidad del consumidor.

Productos

A continuación se presenta un brochure con los diferentes productos y presentaciones que laboratorios girasol comercializa.

Ilustración 5: Línea de productos de aseo.



Fuente: Silvio Velasco (2014)

Misión

Somos una empresa líder que tiene como prioridad la calidad en la fabricación y comercialización de productos de aseo, higiene doméstica y línea institucional; además del servicio al cliente para ser competitivos en el mercado local. Creemos en el trabajo en equipo, clave para lograr grandes retos y contribuir con el crecimiento sostenible de la sociedad.

Visión

“Laboratorios Girasol Aseo, será para el 2020 una empresa líder en la calidad de sus productos de aseo de primera necesidad; establecerá dos puntos de venta en Bogotá e incursionara en el mercado nacional a través de los almacenes de cadena más grandes del país e internacionalmente con exportaciones hacia la región Andina, apoyados en el excelente servicio a sus clientes y en el talento humano de la compañía”

Valores corporativos

- Confiabilidad: siendo una empresa que cumple con su palabra.
- Honestidad: al actuar con rectitud, sinceridad y transparencia con nuestros clientes internos y externos.
- Respeto: al cliente, colaboradores, proveedores, competencia y al medio ambiente.
- Trabajo en equipo: con responsabilidad y calidad
- Calidad: en los productos.

Políticas de calidad

Laboratorios Girasol Aseo, se compromete a satisfacer las necesidades y requisitos de sus clientes, cumpliendo con los estándares de producción establecidos por la comunidad andina de naciones en materia de productos de aseo e higiene doméstica y ofrecer un servicio excelente calidad, para disponer de los recursos necesarios; además de eficiencia, eficacia, mejoramiento continuo y responsabilidad.

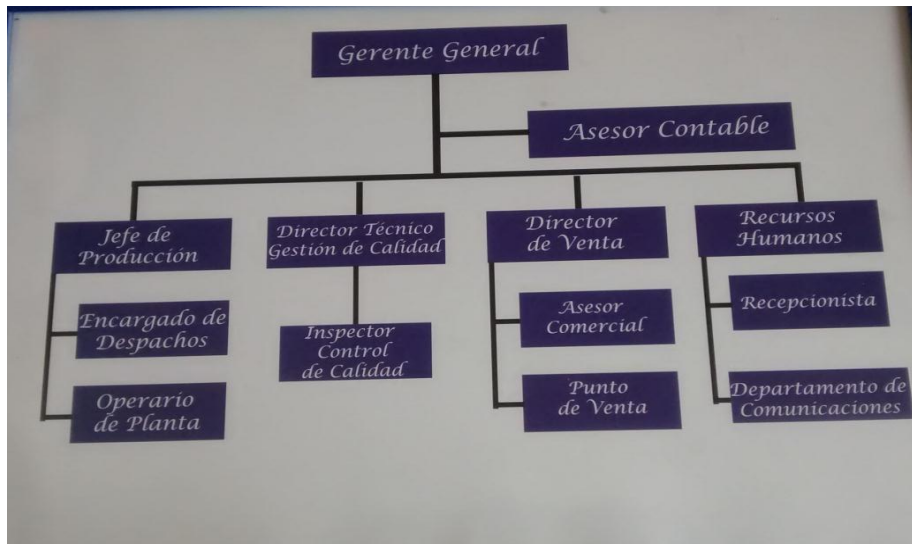
Objetivos de calidad

- Garantizar la satisfacción completa de nuestros clientes, mediante la ejecución efectiva de los procesos de producción por personal competitivo y comprometido con sus labores.
- Fabricar productos de excelente calidad que generen un mayor grado de satisfacción de nuestros clientes y a la vez optimizando los recursos en armonía con el medio ambiente.

Estructura organizacional

Inicialmente Laboratorios Girasol manejaba una estructura organizacional distribuida por cargos y funcionalidad, con un enfoque clásico y comunicación vertical, quien lo encabezaba el gerente general, seguidos de los jefes y directores de área con sus respectivos colaboradores, dicho organigrama presentaba problemas como desactualización en cargos y ubicación inexacta de los mismos, como se muestra en la ilustración siguiente.

Ilustración 6: Organigrama LABORATORIOS GIRASOL LTDA:



Fuente: Silvio Velazco (2012)

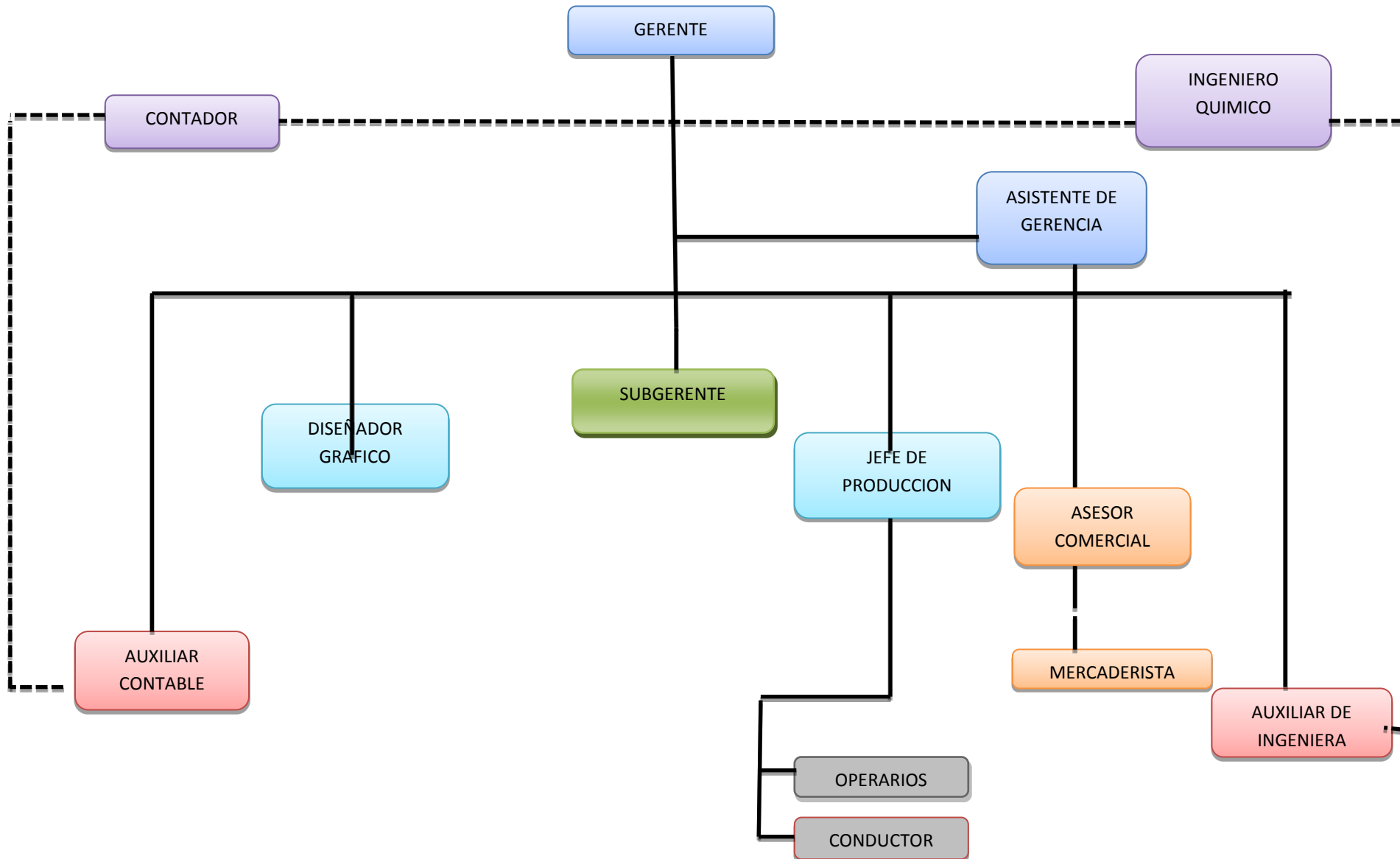
Pensando en ayudar a determinar las necesidades futuras del personal y tener una posición definida dentro de la empresa, se ha realizado una redistribución en su estructura

organizacional, ajustándola a capacidades, actitudes y limitaciones individuales, involucrando cargos actuales y ubicándolos de manera que sean entendibles los niveles de autoridad jerárquica, todo organizado alrededor de las metas por cumplir y las actividades a realizar.

El nuevo organigrama permite una lectura holística de los cargos existentes en la empresa y así facilita la creación de los manuales de funciones por competencias para cada puesto a ocupar, estableciendo el perfil de un posible candidato y un mejor control sobre la organización. Se plantea un organigrama funcional, encabezado por el gerente general el señor Silvio Velazco y dividido por áreas de trabajo con tareas específicas sin olvidar la cooperación humana, asignando un límite de personas que un coordinador o jefe de área pueda supervisar, distribuyendo de manera equitativa las tareas asignadas en el nivel medio de mando para evitar sobre carga laboral.

En la imagen a continuación se plantea la propuesta realizada acerca del organigrama para la empresa Laboratorios Girasol Aseo S.A.

Fuente: Los investigadores (2014)



9. MARCO METODOLÓGICO

El tipo de investigación que se manejó fue descriptiva, ya que como su nombre lo indica busca describir, la situación organizacional actual de la empresa Laboratorios Girasol Aseo Ltda. Se determinó que el área a trabajar en la empresa fue el área de gestión humana, ya que ésta no tenía bases sustentables ya sea para contratación, evaluación ni para el desarrollo de los cargos por parte de los empleados. Por ende se enfocó en determinar las falencias en las que se esté incurriendo, para ser solucionadas mediante la creación e implementación de manuales de funciones.

La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental (Bernal, 2006, pág. 113)

Se implementó una encuesta ya que es la herramienta que “permite obtener datos de manera más sistemática que otros procedimientos de observación” (Graso, 2006) la encuesta es definida por (Real academia de la lengua española) como “Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho”. Esta herramienta apunta a obtener datos que permitan al investigador decidir una posible solución a la hipótesis planteada.

Para el presente estudio, se realizó un trabajo de campo mediante una serie de encuestas, tomando como población a los empleados de la empresa Laboratorios Girasol Aseo S.A, con el fin de que cada persona definiera con sus propias palabras que funciones y responsabilidades cumple en el cargo que ocupa, esta encuesta se denomina descripción de cargos, a continuación se ilustrara el formato de encuesta para la descripción de cargos, el cual fue diseñado y elaborado por la Profesora María Teresa Ramírez, de igual manera, la totalidad de las encuesta se encuentra en el **Anexo 1**.

**ORGANIZACIÓN FUNCIONAL
ANÁLISIS OCUPACIONAL
DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Cargo:

Ocupante del Cargo:

Ciudad:

Área:

Cargo del superior inmediato:

PERFIL PROFESIONAL (Mínimo lo que Ud. le exigiría a un aspirante nuevo)

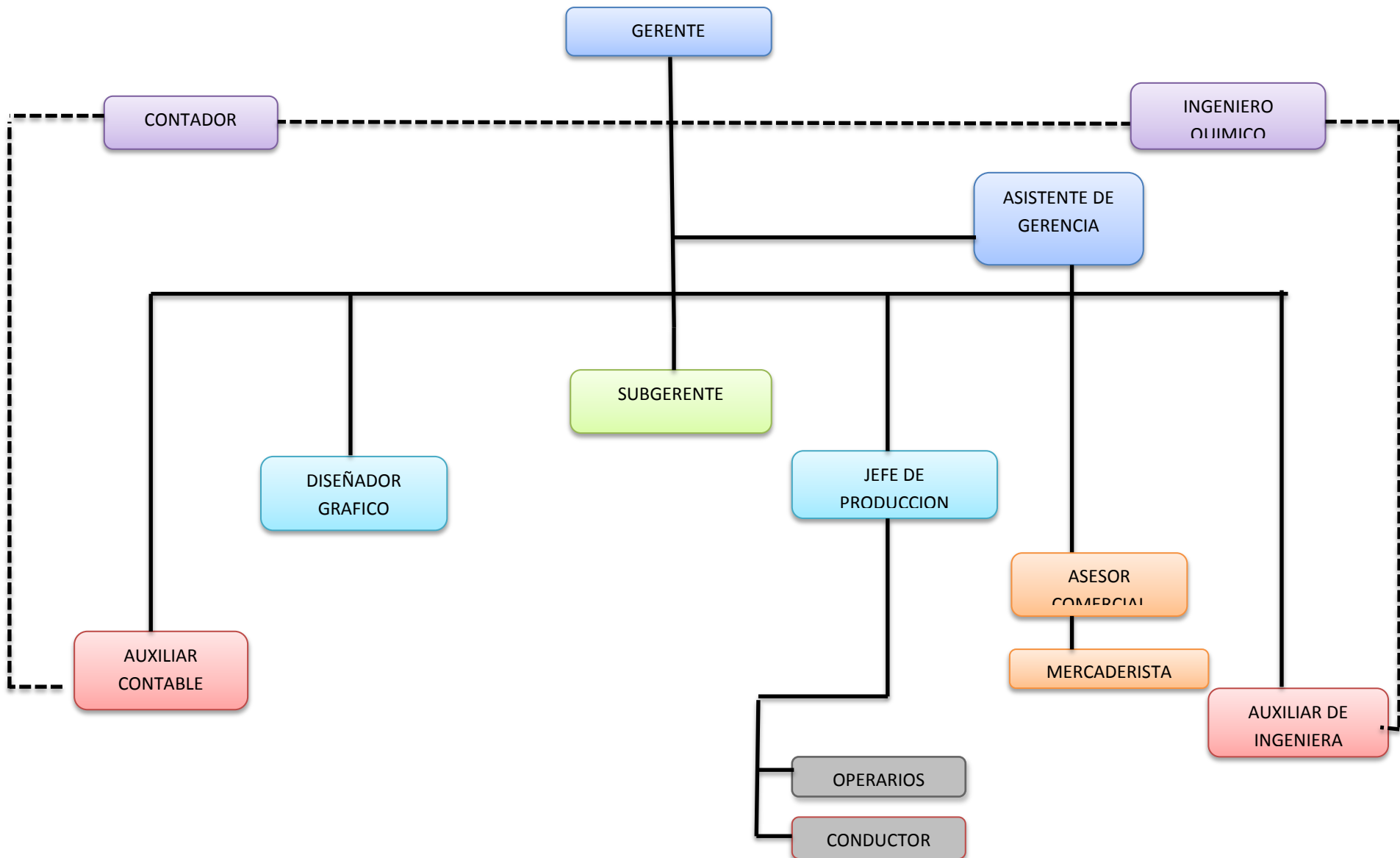
1. Profesión y otros estudios requeridos:
2. Experiencia específica (años y en que labores):
3. Otros conocimientos especiales o técnicos requeridos:

II. FUNCIÓN BÁSICA

¿Resuma el propósito básico del cargo, la RAZON DE SER en términos de Qué Hace? ¿Y Para Qué lo Hace? (Máximo 6 renglones).

III. RELACION ORGANIZACIONAL

(Realice el organigrama y resalte el cargo que está analizando)



I. PRINCIPALES FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba en cada una de las siguientes columnas, así:

¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO

II. CONTACTOS

Describe los contactos que tiene usted, por razones de su cargo, con personas fuera de su área o entidades, indicando el propósito y la frecuencia.

EXTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)

INTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)

III. COMITES

Describa brevemente los comités en que participa POR RAZON de su cargo, especificando nombre del comité, función, cargos de los participantes, periodicidad y rol del ocupante (si lo tiene).

IV. SOLUCION DE PROBLEMAS DEL CARGO

Describa brevemente las situaciones complejas (problemas), en el ejercicio del cargo, y que le exigen mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos del cargo (no menciones problemas personales). Anote que tan frecuentemente puede ocurrir (diario, semanal, mensual, anual, etc).

V. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACION PREVIA DE SU JEFE

Hay que aclarar que en punto 3 de la entrevista (Relación Organizacional), para la descripción de cargos, se introdujo el organigrama propuesto, para que lo empleados tuviesen claridad a la hora de responder el punto 8 de “Autoridad para tomar decisiones”, ya que muchos de los empleados no sabían a quién darle cuentas de su trabajo ni mucho menos de quien de los superiores seguir indicaciones.

Para el caso puntual de la encuesta de descripción de cargos, se entrevistaron a 11 de los 18 empleados con los que cuenta la empresa Laboratorios Girasol Ltda., ya que los

empleados faltantes en la entrevista, desempeñan una misma labor que uno de sus compañeros entrevistados (se tomó a uno de los 8 operarios de producción, para responder la entrevista), basándonos en la selección de la muestra que fundamenta Sampieri, nuestra muestra, es una muestra no probabilística, ya que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006)

La población con la que se cuenta para el desarrollo de las encuestas, está conformado por 18 empleados distribuidos en 3 cargos administrativos, 5 comerciales, 8 operativos y 2 outsourcing en línea staff. Teniendo en cuenta que se habla de una empresa de familia, se aclara que la mayoría de los cargos tienen vínculos familiares, entre los cuales se destacan el gerente general y la subgerente son hermanos, la asistente de gerencia es la sobrina del señor Silvio Velazco (gerente), parte de los operarios son primos y sobrinos del mismo, los demás cargos son amigos íntimos de la familia y de años de relación, incluyendo los empleados en línea staff. Los procesos de contratación están basados en estos lazos de parentesco, si existe la vacante disponible, inicialmente se realiza la convocatoria interna, con personas recomendadas que sean de plena confianza y como última opción se realiza una convocatoria externa.

Concluyendo que nuestra muestra es no probabilística, ya que se basa en factores cualitativos como son las características intrínsecas de cada uno de los cargos de la compañía, talentos, capacidades, etc.; mas no una muestra cuantitativa como números o aspectos medibles.

Con la información obtenida de las descripciones de cargos, se realizaron los manuales de funciones por competencias mediante el formato llamado “Perfil del Cargo” (véase **Anexo 2**, todos los perfiles de cargo de la empresa), que fue diseñado por la Profesora María Teresa Ramírez, en donde se especifica el funcionamiento y desarrollo tanto del puesto como del encargado del mismo que hace parte del equipo de trabajo de Laboratorios Girasol. En el siguiente formato se ilustra el perfil de cargo.

<p>MANUAL DE FUNCIONES PERFIL DEL CARGO</p>

IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO:	CARGO AL CUAL REPORTA:
DEPENDENCIA:	FECHA DE ELABORACION:
APROBACIONES	
	Cargo jefe inmediato:
GERENCIA	JEFE INMEDIATO

FUNCIÓN BÁSICA:
FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES:

REQUISITOS DEL CARGO

FACTORES	ESPECIFICACIONES
-----------------	-------------------------

CONOCIMIENTOS	EDUCACIÓN (según descripción del cargo)	
	EXPERIENCIA (según	

TRABAJO	TEMPERATURA	ALTA ____ MEDIA _x_ BAJA ____
	RIESGOS	ALTO ____ MEDIO ____ BAJO ____
SUPERVISION	DADA (Según organigrama)	N/A
	RECIBIDA (Según organigrama)	

Después de haber diligenciado el formato de perfil del cargo, este manual le falta las competencias que cada cargo debe tener, con respecto a la determinación de competencias y basados en los aportes de Martha Alles, se implementó un formato denominado “Análisis de competencias organizacionales” (**Véase anexo 3**, todos los análisis de las competencias, realizadas en la empresa), que fue diseñado por la Profesora María Teresa Ramírez, en donde se evidencia una serie de competencias con sus respectivas definiciones. Basados en el organigrama, se entrevistó a cada jefe de área acerca de que tan importante es para su empresa frente a la misión, la implementación de una serie de competencias organizacionales las calificaron de 1 a 10, en donde 1 es poco importante que dicha competencia afecte el cumplimiento de la misión y 10 es muy importante es decir, que la competencia afecta de manera contundente y positiva el cumplimiento de la misión y afecta la imagen de la compañía ante el cliente. Dicho formato fue implementado en Laboratorios Girasol por los buenos resultados que género en diferentes empresas en donde la Profesora María Teresa Ramírez lo aplicó. Partiendo de esta entrevista se determinaron y se seleccionaron en primera instancia nueve competencias organizacionales, no obstante el poseer tantas competencias organizacionales requiere un compromiso tanto de los jefes de área como del gerente, además de una inversión económica para mantener todas estas competencias en sinergia. Esta explicación se les dio a los jefes de área y gerente, dando como resultado una selección más específica que no involucrara inversión económica, deduciendo por parte de nosotros que la empresa se enfoca en tener satisfecho al cliente

externo mas no interno, dando como resultado siete competencias, las cuales regirán Laboratorios Girasol Ltda. Y serán descritas más al detalle en el punto “resultados de la investigación”. El siguiente anexo ilustra el formato de “Análisis de Competencias Organizacionales”.

Formato de análisis de Competencias Organizacionales.

[illegible]

4. FLEXIBILIDAD: Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente en diversas situaciones, con varios individuos o grupos. La flexibilidad permite la comprensión y apreciación de perspectivas diferentes y opuestas sobre un mismo problema y hace que el individuo adapte su enfoque en la medida en que cambian los requerimientos de una situación dada y que cambie o acepte fácilmente los cambios dentro de su propia organización y requerimientos laborales.								
5. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN: Implica la intención de trabajar cooperativamente con otros, de formar parte de un equipo, de trabajar juntos, en vez de trabajar en forma separada o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. El trabajo en equipo es orientado a un logro común.								
6. INICIATIVA: Inclinação a realizar acciones y hacer cosas en forma proactiva, en vez de simplemente pensar sobre acciones futuras. Esta competencia se manifiesta en conductas observables. En esta competencia, se incluye el realizar esfuerzos en el trabajo buscando un mejor desempeño.								
7. IMPACTO E INFLUENCIA: Implica la intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para hacer que ellos estén de acuerdo. Se basa en el deseo de producir un impacto o efecto específico sobre otros cuando la persona tiene planificado su programa de acciones. Va a generar un tipo de impresión específica y tiene un curso de acción que quiere que los otros lleven a cabo.								

<p>8. INNOVACIÓN: Es el esfuerzo para mejorar el rendimiento mediante la realización de cosas nuevas generando ideas y buscando maneras para desarrollarlas.</p>										
<p>9. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN: Está motivada por la curiosidad y el deseo subyacente de saber más sobre las cosas, las personas o los problemas. Implica ir más allá de las cuestiones rutinarias y de los requisitos de un trabajo. Puede incluir la acción de escudriñar o presionar para conseguir la información exacta; la solución de discrepancias mediante la interrogación de una serie de preguntas y la exploración más generalizada del ambiente para buscar oportunidades potenciales o informaciones diversas que pueden ser útiles en el futuro.</p>										
<p>10. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER: Se refiere a la forma en que las personas adquieren y utilizan el entendimiento interpersonal. Es la habilidad para desarrollar relaciones basadas en el respeto y el entendimiento interpersonal.</p>										
<p>11. DESARROLLO DE RELACIONES: Es la habilidad para identificar y mantener contacto frecuente con personas e instituciones relevantes que contribuyan a la efectividad del negocio. Incluye la habilidad de entenderse, relacionarse y adaptarse fácilmente a diferentes personas.</p>										

<p>12. DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS: Implica un intento genuino por fomentar el aprendizaje y el desarrollo de otros mediante un nivel apropiado de análisis de necesidades. Su enfoque radica en el intento de desarrollo y su efecto, más que en el rol de entrenamiento formal. Requiere que el intento genuino por desarrollar a otros se lleve a cabo en forma pensada y con cierto esfuerzo y no se limita al hecho de enviar rutinariamente al personal a programas de entrenamiento formal.</p>									
<p>13. LIDERAZGO DE EQUIPO: Es la intención de asumir el papel de líder de un equipo o grupo. Implica el deseo de conducir a los demás. El liderazgo en equipo está presente, generalmente, aunque no siempre, en una posición de autoridad formal.</p>									
<p>14. PENSAMIENTO ANALÍTICO: Es la capacidad de comprender una situación descomponiendo la misma en partes más pequeñas y siguiendo paso a paso sus implicaciones. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, haciendo comparaciones entre los diferentes aspectos y rasgos, estableciendo prioridades racionalmente, identificando las secuencias de tiempo, relaciones causales y relaciones para casos hipotéticos.</p>									

<p>15. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Representa la habilidad de pensar integralmente y de valorar realmente las implicaciones de sus decisiones en una escala global. Incluye la habilidad de identificar patrones o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de manera obvias y analizar los aspectos claves y subyacentes en situaciones complejas, utiliza el razonamiento creativo, conceptual o inductivo.</p>									
<p>16. CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Incluyen la motivación para expandir y utilizar el conocimiento técnico y distribuir a los demás el conocimiento relacionado con el trabajo. Implica no solo la posesión del conocimiento, sino su utilización efectiva en la organización.</p>									
<p>17. APRENDIZAJE CONTINUO: Es el interés por asimilar y aplicar constantemente nuevos conocimientos y competencias para el crecimiento personal y organizacional.</p>									
<p>18. CONFIANZA EN SÍ MISMO: Es el auto-concepto que tiene el individuo de su propia capacidad para cumplir una tarea dada y en seleccionar una estrategia efectiva para enfrentar una tarea o problema. Incluye la confianza en su propia habilidad que se expresa en el enfrentamiento a circunstancias con retos progresivamente mayores y la confianza en sus propias decisiones y opiniones.</p>									

19. ORDEN Y CALIDAD: <u>Orden:</u> Es la preocupación por dejar el puesto de trabajo organizado teniendo cuidado de dejar cada cosa en el sitio que le corresponde. <u>Calidad:</u> Es el interés por entregar productos o servicios que cumplan con las expectativas y necesidades tanto del cliente interno como externo.										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente (María Teresa Ramírez)

El siguiente formato, es el de “Análisis de Competencias Organizacionales VS cada Cargo” el cual evalúa las competencias seleccionadas para la empresa frente a cada uno de los cargos. En el **Anexo 4** se muestra el total del análisis de las competencias en cada cargo, el cual fue diseñado por la Profesora María Teresa Ramírez.

Cargo: _____

[illegible]

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente (María Teresa Ramírez)

Divulgación

El manual de funciones por competencias de la empresa Laboratorios Girasol Aseo Ltda., será presentado al gerente de la empresa, exponiendo los puntos a favor, los beneficios que traerá a los empleados y lo más importante el costo que acarrea. Posteriormente el manual debe distribuirse y difundirse en cada área de trabajo para el adecuado funcionamiento de los procesos. Su buen uso facilitará a futuro la implementación de programas de salud ocupacional, capacitación y evaluación de desempeño para mejorar la calidad de trabajo del personal.

Se realizará una retroalimentación constante para evaluar las mejoras que conlleva la implementación del manual de funciones y de este modo comparar el antes y el después, mostrando la mejoría que lleva tener el orden en cada cargo con sus respectivas competencias.

Resultados de la investigación

La investigación nos dio como resultado los manuales de funciones por competencias, basándonos en la metodología de la encuesta. El primer formato denominado “Descripción de cargos” nos brindó información acerca del conocimiento académico que tiene cada empleado, su experiencia y otros requisitos adicionales, en esta encuesta implantamos el nuevo organigrama de la empresa, ya que poseía un organigrama que no ilustraba la totalidad de los cargos y de las jerarquías que existen actualmente; de igual manera, con este nuevo organigrama cada empleado sabe a quién responder y pedir resultados, se determinaron sus actividades, el cómo las hace y para que las hace, además se determinó la relación que tiene con personas tanto internas como externas de la organización, igualmente la encuesta nos establece la solución de problemas y la responsabilidad que tiene el cargo a la hora de tomar decisiones.

A continuación se muestra un ejemplo de diligenciamiento de la encuesta de igual manera la totalidad de la encuestas se encuentran en el **Anexo 1**.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL ANÁLISIS OCUPACIONAL DESCRIPCIÓN DEL CARGO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Cargo: Subgerente

Ocupante del Cargo: Helena Velasco

Ciudad: Bogotá

Área: Administrativa

Cargo del superior inmediato: Gerente

PERFIL PROFESIONAL (Mínimo lo que Ud. le exigiría a un aspirante nuevo)

1. Profesión y otros estudios requeridos: Tecnólogo en gestión administrativa o Administración de empresas.
2. Experiencia específica (años y en que labores): 2 años en el manejo de recursos y talento humano.
3. Otros conocimientos especiales o técnicos requeridos: Ofimática, Conocimiento de normas invima y manejo de personal.

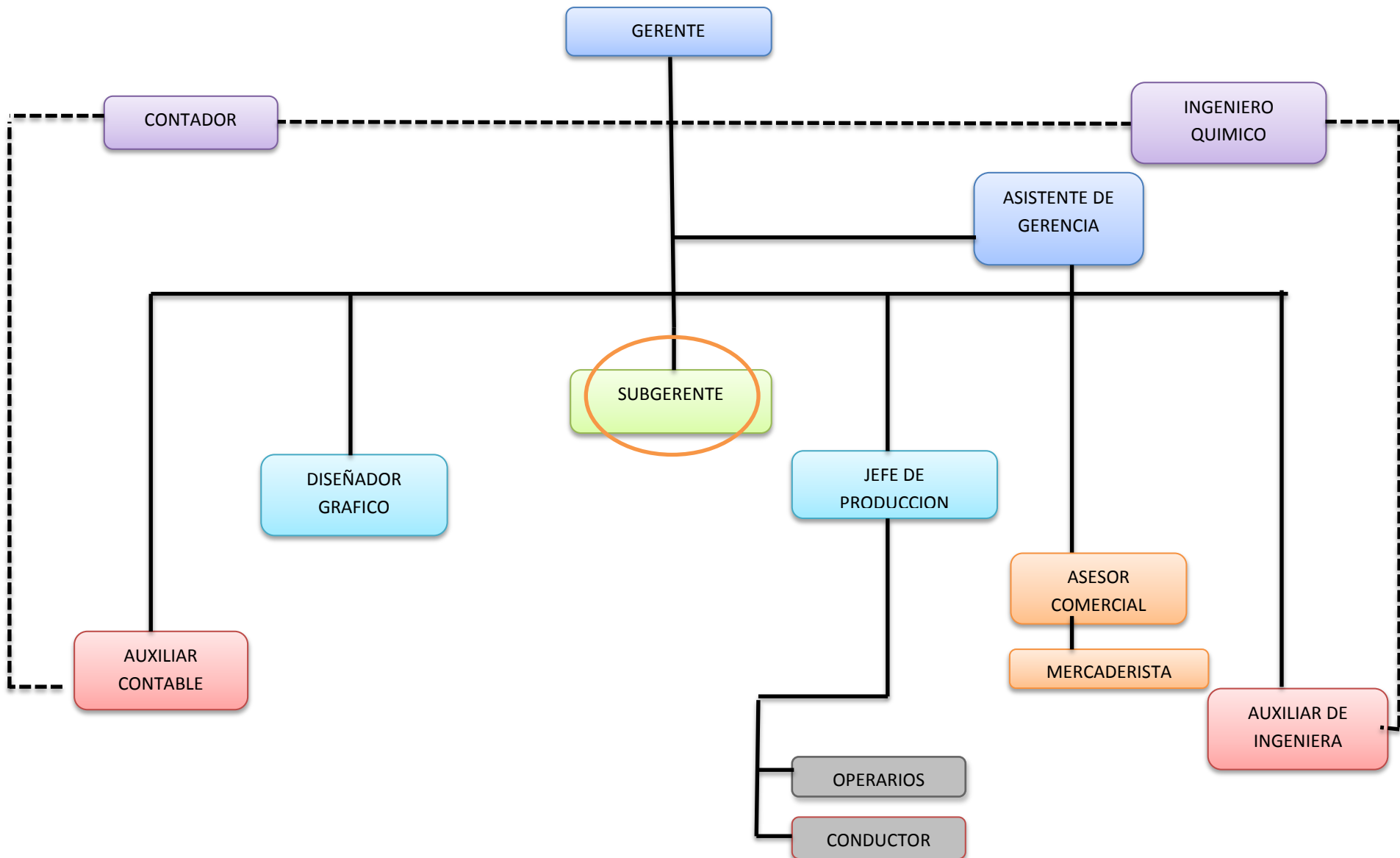
II. FUNCIÓN BÁSICA

¿Resuma el propósito básico del cargo, la RAZON DE SER en términos de Qué Hace? ¿Y Para Qué lo Hace? (Máximo 6 renglones).

Ser el apoyo de la gerencia en caso de ausencia de la gerencia en la toma de decisiones y manejo del talento humano, así mismo ser el asesor y/o consultor de la gerencia a la hora de abarcar en nuevos proyecto.

III. RELACION ORGANIZACIONAL

(Realice el organigrama y resalte el cargo que está analizando)



VI. PRINCIPALES FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba en cada una de las siguientes columnas, así:

¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
Dirigir la empresa en caso de ausencia del gerente.	Manteniendo una estrecha comunicación con los coordinadores de cada área.	Mantener el orden y cumplir con los objetivos de la empresa.
Reportar las usencias de los funcionarios.	Comunicándose con el funcionario o familiar para saber el motivo de la no llegada a trabajar.	Determinar con que personal cuenta la empresa y así coordinar con los jefes de cada área.
Gestionar con los jefes de cada área los problemas o necesidades que necesiten para darles solución.	Haciendo recorrido por cada área y hablando con los jefes, escuchar los percances que tenga para darles solución. Revisando las hojas de vida de los postulantes.	Se genere una sinergia en todas las áreas, para ampliar con el objetivo diario.
Contratar a nuevo personal.	Entrevistando a los seleccionados Elaborando el contrato de trabajo.	Se aumenta el personal en el área que necesita.

VII. CONTACTOS

Describa los contactos que tiene usted, por razones de su cargo, con personas fuera de su área o entidades, indicando el propósito y la frecuencia.

EXTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Cientes	Escuchar las quejas y reclamos y sugerencias.	Ocasionalmente.
Proveedores	Para gestionar descuentos por la compra de materia prima.	Ocasionalmente.

INTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Con todo el personal del área.	Para estar informado de los problemas y necesidades de las áreas.	Permanente

VIII. COMITES

Describa brevemente los comités en que participa POR RAZON de su cargo, especificando nombre del comité, función, cargos de los participantes, periodicidad y rol del ocupante (si lo tiene).

N/A

IX. SOLUCION DE PROBLEMAS DEL CARGO

Describa brevemente las situaciones complejas (problemas), en el ejercicio del cargo, y que le exigen mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos del cargo

(no menciones problemas personales). Anote que tan frecuentemente puede ocurrir (diario, semanal, mensual, anual, etc.).

*Ausencias de los empleados (enfermedad).

*Decisión trascendental en la ausencia de la gerencia.

*Inconsistencias en el área de producción.

*Carencia de insumos.

*Baja rotación de cartera.

X. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACION PREVIA DE SU JEFE
Contratación de personal.	Asignación salarial
Aprobación para pago de acreedores	Presupuesto
Organización de eventos.	

Partiendo de la información recolectada del anterior formato, se desarrolla el formato denominado “Perfil de cargo”, el cual relaciona, la responsabilidad, rasgos de personalidad, condiciones de trabajo y las competencias, es el que se tendrá en cuenta en los procesos de recursos humanos para la requisición, selección y evaluación del desempeño de los colaboradores. A continuación se presenta un ejemplo diligenciado del perfil de cargo del “subgerente”, la totalidad de las encuestas se puede evidenciar en el **Anexo 2**.

MANUAL DE FUNCIONES

PERFIL DEL CARGO

IDENTIFICACION	
NOMBRE DEL CARGO: Subgerente	CARGO AL CUAL REPORTA: Gerente
DEPENDENCIA: Administrativa	FECHA DE ELABORACION:
APROBACIONES	
	Cargo jefe inmediato: Gerente
GERENCIA	JEFE INMEDIATO

FUNCIÓN BÁSICA:

Ser el apoyo de la gerencia en caso de su ausencia, en la toma de decisiones y manejo del talento humano, así mismo ser el asesor y/o consultor de la gerencia a la hora de abarcar en nuevos proyecto.

FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES:

¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
Dirigir la empresa en caso de ausencia del gerente.	Manteniendo una estrecha comunicación con los jefes de cada área.	Mantener el orden y cumplir con los objetivos de la empresa.
Reportar las usencias de los funcionarios.	Comunicándose con el funcionario o familiar para saber el motivo de la no llegada a trabajar.	Determinar con que personal cuenta la empresa y así coordinar con los jefes de cada área.
Gestionar con los jefes de cada área los problemas o necesidades que necesiten	Haciendo recorrido por cada área y hablando con los jefes, escuchar los percances que	Se genere una sinergia en todas las áreas, para ampliar con el objetivo diario.

para darles solución.	tenga para darles solución.	
Contratar a nuevo personal.	Revisando las hojas de vida de los postulantes. Entrevistando a los seleccionados. Elaborando el contrato de trabajo.	Se aumenta el personal en el área que necesita.

REQUISITOS DEL CARGO

FACTORES	ESPECIFICACIONES
----------	------------------

CONOCIMIENTOS	EDUCACIÓN (según descripción del cargo)	Tecnólogo en gestión administrativa o Administración de empresas.	
	EXPERIENCIA (según descripción del cargo)	2 años en el manejo de recursos y talento humano.	
	OTROS CONOCIMIENTOS ESPECIALES O TECNICOS REQUERIDOS (según descripción del cargo)	Ofimática, Conocimiento de normas Invima y manejo de personal.	
HABILIDADES	COMPETENCIAS (Según competencias del cargo analizadas)		
		COMPETENCIAS	NIVEL DE IMPORTANCIA ¹
		Orientación de servicio al cliente	Importante
		Motivación hacia el logro	Muy importante
		Compromiso organizacional	Muy importante
		Facultad para escuchar y responder	Muy importante

¹ Las competencias catalogadas como “Muy Importantes”, serán tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño y la selección del personal.

		Liderazgo de equipo	Muy importante
		Confianza en sí mismo	Muy importante
		Orden y calidad	Muy importante
RASGOS DE PERSONALIDAD	Sereno, Audaz, Sociable, Generoso		

RESPONSABILIDAD	POR INFORMACION	Nuevos productos, contrataciones y movimientos en el personal.
	POR CONTACTO (Internos y externos según descripción del cargo)	Externos: clientes y proveedores internos: todo el personal
	POR BIENES DE LA EMPRESA	Celular corporativo Computador de escritorio
	POR ERRORES	<ul style="list-style-type: none"> • Omisión de información • Errada contratación no cumpliendo con los requisitos
ESFUERZO	MENTAL	ALTO __X__ MEDIO ____ BAJO ____
	VISUAL	ALTO __X__ MEDIO ____ BAJO ____
	FISICO	ALTO ____ MEDIO __X__ BAJO ____

CONDICIONES DE TRABAJO	A M B I	ILUMINACION	ALTA ____ MEDIA __X__ BAJA ____
		RUIDO	ALTO ____ MEDIO ____ BAJO __X__
		ESPACIO	ADECUADO __X__ INADECUADO ____
		TEMPERATURA	ALTA ____ MEDIA __X__ BAJA ____
		RIESGOS	ALTO ____ MEDIO ____ BAJO __X__
SUPERVISION	DADA (Según organigrama)		jefes de producción, Diseñador gráfico y asistente de gerencia
	RECIBIDA (Según organigrama)		Gerente

Hay que aclarar, que en la categoría habilidades en la sección de competencias, fue resultado del desarrollo del formato denominado “Análisis de competencias”, en donde se entrevistó a cada jefe de área el cual evaluaba una lista de competencias, donde 1 es poco importante y 10 es muy importante para el cumplimiento de la misión de la empresa, en el siguiente ejemplo se ilustra el desarrollo de dicho formato por parte del “subgerente” (ver **Anexo 3**).

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Califique en una escala de 1 – 10 que tan importantes es para la compañía la aplicación de cada una de las competencias organizacionales que se listan a continuación.

Tenga en cuenta los siguientes criterios:

Poco Importante: La competencia afecta muy poco el cumplimiento de la misión

Algo Importante: La competencia afecta en algo de manera positiva el cumplimiento de la misión

Importante: La competencia ayuda considerablemente a la empresa en el cumplimiento de la misión

Muy Importante: La competencia afecta de manera contundente y positiva el cumplimiento de la misión. Afecta la imagen de la compañía ante el cliente

Fecha: 17 diciembre 2014

Empresa: Laboratorios Girasol Aseo Ltda.

[illegible]

promocionen las metas organizacionales o que satisfagan las necesidades de la organización. Puede parecer como si el individuo le diera más prioridad a una misión organizacional que a sus preferencias personales. Va más allá de trabajar horas extras y fines de semana.										
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. FLEXIBILIDAD: Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente en diversas situaciones, con varios individuos o grupos. La flexibilidad permite la comprensión y apreciación de perspectivas diferentes y opuestas sobre un mismo problema y hace que el individuo adapte su enfoque en la medida en que cambian los requerimientos de una situación dada y que cambie o acepte fácilmente los cambios dentro de su propia organización y requerimientos laborales.										x
5. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN: Implica la intención de trabajar cooperativamente con otros, de formar parte de un equipo, de trabajar juntos, en vez de trabajar en forma separada o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. El trabajo en equipo es orientado a un logro común.						x				
6. INICIATIVA: Inclínación a realizar acciones y hacer cosas en forma proactiva, en vez de simplemente pensar sobre acciones futuras. Esta competencia se manifiesta en conductas observables. En esta competencia, se incluye el realizar esfuerzos en el trabajo buscando un mejor desempeño.							x			

7. IMPACTO E INFLUENCIA: Implica la intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para hacer que ellos estén de acuerdo. Se basa en el deseo de producir un impacto o efecto específico sobre otros cuando la persona tiene planificado su programa de acciones. Va a generar un tipo de impresión específica y tiene un curso de acción que quiere que los otros lleven a cabo.			x							
8. INNOVACIÓN: Es el esfuerzo para mejorar el rendimiento mediante la realización de cosas nuevas generando ideas y buscando maneras para desarrollarlas.										x
COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN: Está motivada por la curiosidad y el deseo subyacente de saber más sobre las cosas, las personas o los problemas. Implica ir más allá de las cuestiones rutinarias y de los requisitos de un trabajo. Puede incluir la acción de escudriñar o presionar para conseguir la información exacta; la solución de discrepancias mediante la interrogación de una serie de preguntas y la exploración más generalizada del ambiente para buscar oportunidades potenciales o informaciones diversas que pueden ser útiles en el futuro.										x
10. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER: Se refiere a la forma en que las personas adquieren y utilizan el entendimiento interpersonal. Es la habilidad para desarrollar relaciones basadas en el respeto y el entendimiento interpersonal.									x	
11. DESARROLLO DE RELACIONES: Es la habilidad para identificar y mantener contacto frecuente con personas e instituciones relevantes que contribuyan a la efectividad del negocio. Incluye la habilidad de entenderse,				x						

[illegible][illegible]

Posterior al análisis de competencias organizacionales, se promedian las competencias seleccionadas por cada jefe de área para determinar las competencias de la organización, en la siguiente tabla se ilustra la selección y promedio para obtener las competencias.

Tabla 4: Selección de competencias organizacionales.

COMPETENCIA	Jefe de producción	Asistente de gerencia	Gerente	Subgerente	TOTAL	PROMEDIO
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	4	10	10	10	34	8,5
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO	9	8	8	9	34	8,5
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL	10	10	10	10	40	10
4. FLEXIBILIDAD	8	8	8	10	34	8,5
5. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	8	9	7	6	30	7,5
6. INICIATIVA	6	9	7	7	29	7,25
7. IMPACTO E INFLUENCIA	7	5	5	5	22	5,5
8. INNOVACIÓN	7	8	7	10	32	8
9. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	8	9	6	10	33	8,25
10. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER	9	10	9	9	37	9,25
11. DESARROLLO DE RELACIONES	7	6	6	4	23	5,75
12. DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS	5	4	6	5	20	5
13. LIDERAZGO DE EQUIPO	9	10	9	10	38	9,5
14. PENSAMIENTO ANALÍTICO	6	8	8	8	30	7,5
15. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	9	8	9	8	34	8,5
16. CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS	8	6	7	6	27	6,75
17. APRENDIZAJE CONTINUO	8	6	7	7	28	7
18. CONFIANZA EN SÍ MISMO	9	10	8	8	35	8,75
19. ORDEN Y CALIDAD	10	9	10	9	38	9,5

Fuente: Los investigadores (2015)

La tabla muestra el cruce que hay entre las competencias organizacionales y los valores que calificaron cada una los jefes de área, posterior a ello, se suman y se dividen entre el número de jefes de área dándonos un promedio de las competencias seleccionadas, en este caso las competencias que tuvieron un promedio superior a (8.5) serán las escogidas. No obstante, hay competencias que cumplen con este parámetro pero no fueron seleccionadas, ya que al tener un número alto de

competencias organizacionales, implica que la empresa debe incurrir tiempo y dinero para el desarrollo, por ello “TRABAJO EN EQUIPO y PENSAMIENTO ESTRATEGICO”, fueron competencias que la empresa no tuvo en cuenta como competencias principales para sus trabajadores y la empresa.

Después de haber hecho la selección quedan como competencias organizacionales:

1. Orientación del servicio al cliente
2. Motivación al logro
3. Compromiso organizacional
4. Facultad para escuchar y responder
5. Liderazgo en equipo
6. Confianza en sí mismo
7. Orden y calidad

Las anteriores siete competencias, son el resultado de la implementación de un análisis, que determina cuales deben tener los empleados en su diario vivir en la empresa, éstas son evaluadas para cada colaborador y determinar cuáles son las importantes a desarrollar en cada puesto de trabajo.

En el siguiente formato se ilustra la evaluación de las competencias con base en el cargo a desarrollar. (Ver **Anexo 4**).

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES VRS. CADA CARGO

Califique en una escala de 1 – 10 que tan importantes es para el cargo la aplicación de cada una de las competencias organizacionales que se listan a continuación.

Tenga en cuenta los siguientes criterios:

Poco Importante: El desarrollo de la competencia no está en relación directa con los procesos y actividades desarrolladas en el cargo.

Algo Importante: El desarrollo de la competencia tiene alguna relación directa con los procesos y actividades desarrolladas en el cargo.

Importante: El desarrollo de la competencia tiene una total relación directa con los procesos y actividades desarrolladas en el cargo.

Muy Importante: El desarrollo de la competencia tiene una total relación directa con los procesos y actividades desarrolladas en el cargo.

Fecha: 07 de Enero del 2015

Cargo: Subgerente

[illegible]

Hay que aclarar que el anterior formato es idéntico al formato de selección de las competencias organizacionales, el cual se desarrolló con los jefes de área, no obstante, este formato evalúa la importancia de las competencias seleccionadas en cada cargo, para así completar los formatos de perfil, los cuales les faltaba especificar las competencias que debe tener el puesto estipulado.

Con los formatos anteriormente mencionados, fruto del trabajo realizado en la empresa LABORATORIOS GIRASOL ASEO LTDA, y de las encuestas elaboradas a cada empleado, se sugiere la implementación de los manuales de funciones por competencias, inicialmente se hace la presentación formal de la propuesta al gerente general el Señor Silvio Velazco, en donde se realizará una verificación del nivel de competencias que posee su empresa vs el nivel de competencias presentadas en la actualidad, lo anterior con el fin de facilitar una comparación de los avances obtenidos con la implementación.

Posterior a esto, se realiza la retroalimentación a nivel empresa, en donde a todos los empleados se hace la presentación de la nueva estructura formal de la empresa (organigrama) dado que se realiza una redistribución del personal actual aclarando la posición que ocupa cada uno de sus integrantes y los nuevos niveles de jerarquía, se presenta los manuales de funciones, se explica que es un manual, que información contiene, se define de manera clara las competencias con los que se debe contar para ejecutar el cargo asignado, que beneficios traerá su implementación en la empresa y se aclararan inquietudes.

Luego, a cada área de trabajo se distribuirán los manuales de funciones respectivos de cada cargo haciendo la lectura correspondiente, despejando dudas y enfatizando en el desarrollar las competencias descritas. Lo anterior con el fin de que el personal comprenda efectivamente las tareas propias de su cargo, contando con un mayor grado de eficiencia sin desperdicio de tiempo y precisión en las responsabilidades, adicional se busca crear conciencia entre los empleados de la empresa, dado que en el momento de ejecutar las tareas de su cargo dirigido por el manual de funciones por competencias, se logran los objetivos propuestos a nivel empresa, reflejado en mejora administrativa y económica, de este modo se alcanzan objetivos a nivel personal y promoción dentro de la organización.

Para hablar de costo - beneficio en un manual de funciones se debe ver desde una perspectiva cualitativa y no cuantitativa, puesto que no existe un gasto adicional. En el caso de LABORATORIOS GIRASOL ASEO LTDA, la inversión en la estructuración del manual fue cero, dado que los estudiantes aportaron su conocimiento para la estructuración del mismo.

Sin embargo, para que la implementación de los manuales de funciones tenga éxito y sea llevada a cabalidad, se debe tener en cuenta un factor clave que es el bienestar y motivación del talento humano, representado en formación técnica para la ejecución de las actividades y la posibilidad de desarrollar su creatividad traducido en oportunidades de participación, comunicación y promoción dentro de la organización, por ende, al tener definido un organigrama con niveles de jerarquía, el empleado tiene claridad qué posición ocupa en la actualidad y a cual cargo puede aspirar, además de que competencias debe poseer para aplicar.

Lo anterior enfatiza en realizar capacitaciones en la etapa inicial de la implementación de los manuales de funciones, los cuales no tendrán costo monetario para la empresa, ya que los estudiantes brindan su tiempo y conocimiento en pro del objetivo, lo único en lo que empresa debe invertir es en tiempo destinado para realizar dichas capacitaciones, las cuales no tendrán efecto en la productividad de la empresa, ya que serán ocasionales y personalizadas de modo que no afecte la operatividad del área.

Hay una gran ventaja, la empresa no invierte en costos monetarios para la implementación de los manuales de funciones por competencias, pero resultado de ello si es una retribución económica evidenciada en la productividad de la empresa, ya que aumentará de manera proporcional con base a la compaginación que tenga el empleado con el manual de funciones, con ello, no habrá pérdida tiempo en ninguno de los cargos, dando así un beneficio mutuo tanto para el empleado como para la empresa generando mejor direccionamiento y motivación para el desarrollo de los objetivos planteados.

Siendo exactos, los beneficios a evidenciar luego de la puesta en marcha de los manuales de funciones será en la empresa en general, sin embargo, como los manuales se enfocan directamente es en el empleado, el área con más impacto será de recursos humanos, las

mejoras y avances que esta área tendrá se enfocaran en un proceso de reclutamiento/selección de personal más exacto con respecto al cargo a ocupar, dado que ya se tiene parametrizado en la descripción del cargo que persona con qué cualidades, capacidades y competencias requeridas es la idónea para ocupar la vacante. “El proceso de selección es la clave para el éxito, no hay nada más importante como seleccionar a la gente más adecuada para su empresa. Un error en la selección, por sí mismo puede llevar al fracaso y un rendimiento insuficiente en un área crítica, y muchas veces, al fracaso de toda la organización”. (tracy, 2001, pág. 13)

A la hora de tomar decisiones de contratación, se establece con base al manual de funciones, donde al nuevo empleado se le instruye acerca de cuáles son sus tareas a ejecutar, su posición en el organigrama, sus jefes inmediatos y la forma de comunicación entre los mismos. Una de las reglas de la buena contratación es “contrate lentamente y despida rápidamente” tómese todo el tiempo que necesite para decidir a quién contratar antes de hacerlo. Pero en cuanto se dé cuenta que se ha equivocado de persona, actúe rápidamente para deshacerse de ella antes de que el daño sea irreparable. (tracy, 2001, pág. 13) .

Una buena selección y contratación de personal guiada por el manual de funciones por competencias reduce costos, traducidos en el tiempo que se dedicó entrevistando, contratando y formando al aspirante, también incluye el tiempo que otros empleados invirtieron en el proceso de inducción; si se calcula en costos monetarios, se podría hablar del desperdicio de horas laboradas y de productividad a nivel general, por los demás empleados que han dejado producir por realizar el proceso a la persona equivocada.

La implementación de los manuales de funciones por competencias reduce la rotación de personal, varias son las razones por las cuales un empleado decide abandonar la empresa en donde labora, puede ser por factor salarial o falta de estructura de carrera, traducido en estabilidad de empleo y promoción dentro de la organización. Los empleados deben ser tratados como un activo de valor, los cuales deben recibir la formación necesaria para asumir sus responsabilidades, se debe tener especial cuidado en aumentar su carga laboral lo que generara desgaste del trabajador, adicional que se debe brindar un ambiente óptimo

de trabajo, no solo en instalaciones físicas sino en cultura y clima organizacional; es donde los manuales de funciones entran a regular dichas variables y enfatiza en el bienestar del empleado que no afecte en los resultados de la organización.

Por otra parte, existe la rotación interna de puestos de trabajo, que para Werther y Davis lo definen como “técnica en la cual se permite que el empleado cambie a otro puesto sin que la labor se modifique”, esto con el fin de que los empleados no entren en un círculo de monotonía y pierdan el interés de trabajar con motivación, dando como resultado, retiro de los empleados a otras empresas. El manual de funciones ayudará a las diferentes personas a conocer lo que realizan otros puestos de trabajo.

Desde otra perspectiva con la implementación del manual de funciones, y respaldando el método de rotación de personal, “la inclusión de nuevas tareas reduce la monotonía, expande el ciclo de trabajo y requiere una gama más amplia de habilidades del trabajador”, (Werther & Davis, 2014), con ello descubrirán nuevas competencias por parte del empleado que desarrolle el cargo, no obstante, con este método hay que tener en cuenta de no sobrecargar el puesto con tareas, por lo que el empleado en vez de tener experiencias positivas tendrá todo lo contrario.

Los anteriores argumentos, demuestran que la implementación del manual de funciones por competencias tendrá impactos positivos dentro de la organización, enfatizando en mejoras a nivel de productividad empresarial, que se verá reflejada en el estado de pérdidas y ganancias, en el ámbito de unidades producidas en un tiempo determinado, de igual manera genera un ahorro en gastos administrativos como lo son la selección y capacitación, aumentando la rentabilidad en las utilidades.

10. CONCLUSIONES

Con el desarrollo de esta investigación se logró identificar la necesidad de la empresa LABORATORIOS GIRASOL ASEO LTDA de implementar el manual de funciones por competencias, dado que se encontró falencias en su estructura organizacional, ya que los cargos que tenía descritos son diferentes a los que posee actualmente, también en la distribución de responsabilidades, generando cargas operativas y baja productividad.

Al definir como falencia la estructura organizacional de la empresa LABORATORIOS GIRASOL ASEO LTDA, se desarrolla un nuevo organigrama basándose en los cargos que tiene en la actualidad, tanto los propios como los de outsourcing. De igual manera, al diseñar la estructura, se crea en referencia a las responsabilidades del puesto y nivel de estudios que se requiere para desarrollar los mismos, dando como resultado 7 niveles, 11 cargos propios, 2 cargos de outsourcing, en comparación al que tenía la empresa, el cual solo tenía 5 niveles, 13 cargos, cero cargos de outsourcing.

Con el diseño del nuevo organigrama, se elabora el manual de funciones por competencias para los cargos descritos, con base en los formatos de descripción de cargos (define las funciones, responsabilidades y misión del cargo), análisis de competencias organizacionales (se hace a los jefes de área, para determinar, las competencias aptas para la empresa), análisis de competencias organizacionales vs el cargo (se determina la importancia de las competencias organizacionales, seleccionadas por los jefes de área) y perfil del cargo (el manual de funciones y las competencias que debe tener cada cargo).

A lo que se concluye, que se seleccionaron siete competencias, entre las cuales cuatro son genéricas, es decir, que aplican a todos los cargos de la empresa, haciendo referencia a COMPROMISO ORGANIZACIONAL, CONFIANZA EN SI MISMO, ORDEN Y CALIDAD Y FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER, las otras tres ORIENTACIÓN AL CLIENTE, MOTIVACIÓN AL LOGRO Y LIDERAZGO DE EQUIPO, son aplicables a ciertos cargos en donde su aplicabilidad sea más evidente.

Adicional, la empresa en la actualidad no cuenta con unas competencias específicas ni desarrolladas en sus cargos directivos, por lo cual se espera capacitar a las personas que

ocupan dichos cargos, dando como resultado la adaptación de las competencias y sean reflejadas en sus labores cotidianas, generando beneficios en la productividad. Como ya se cuenta con personal en cargos directivos, se procederá a realizar una autoevaluación en donde “el desarrollo es dirigido desde la empresa, cuando esta decide emprender acciones sobre una competencia en particular, o sobre varias, e implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre temas específicos”, (alles, 2006, pág. 142) es decir que se desarrollara dicha evaluación al personal en cargos directivos con el fin de obtener una comparación entre el perfil de la persona y las competencias necesarias para ocupar el cargo; si se encuentra que el directivo no posee los requerimientos, se desarrollaran talleres y capacitaciones en donde se buscara incentivar la implementación de la competencia, caso específico, con el liderazgo, se realizaran juego de roles con base en situaciones de presión, estrategia rápida y dirección de grupo de trabajo.

La empresa LABORATORIOS GIRASOL ASEO LTDA, a la hora de implementar el manual de funciones, no tiene que preocuparse por los gastos de consultoría, ya que este estudio se realizó como trabajo de grado.

Con la implementación del manual de funciones por competencias, se tendrán beneficios cualitativos al mediano y largo plazo de forma organizacional, ya que al corto plazo, es muy poco el tiempo para el desarrollo en cada uno de los puestos y su puesta en marcha.

11. RECOMENDACIONES

Después de esta investigación y dando como resultado el manual de funciones por competencias, se recomienda que sean divulgados y aplicados en la organización, distribuyéndolos a cada área laboral.

Mantener una actualización periódica en cuanto a mejoras a nivel educacional, responsabilidades o cuando no genere un resultado esperado, la información contenida en estos debe ser dinámica, cambiando acorde a las demandas del entorno.

De igual manera si se toma la recomendación anterior, de implementar el manual, paralelo a ello, llevar un seguimiento del acoplamiento del mismo con el cargo, para resolver preguntas e inconvenientes.

Contar con un manual de funciones por competencias es una herramienta que permite apoyar diferentes procesos de la gestión del talento humano como selección, capacitaciones, salud ocupacional y evaluaciones de desempeño principalmente por lo tanto, se recomienda utilizarlo en estos procesos.

Con la implementación del manual de funciones por competencias se debe tener en cuenta que no todos los empleados de la organización tienen el mismo rango salarial, este varía dependiendo del cargo a ocupar dentro del organigrama.

Dado que se habla de una empresa de familia, el tipo de contratación es verbal, no existe un compromiso escrito lo cual, genera baja responsabilidad al cargo asumido por el familiar, se recomienda formalizar este proceso para crear un vínculo entre la persona y la empresa.

Bibliografía

- Alles, M. (2004). Direccion Estrategica De Recursos Humanos Gestion por competencias. En M. Alles, *Direccion Estrategica De Recursos Humanos Gestion por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- ALLES, M. (2004). GESTION POR COMPETENCIAS EL DICCIONARIO. En M. Alles, *GESTION POR COMPETENCIAS EL DICCIONARIO* (págs. 40-41-42-43-44). Buenos Aires: Granica.
- alles, M. (2006). En *Direccion estrategica de recursos humanos* (pág. 64). Buenos aires: Granica.
- Alles, M. (2007). DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS. En M. Alles, *DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS* (pág. 69). Buenos aires: Granica.
- Alles, M. (2011). Recuperado el 10 de 11 de 2014, de Competencias, revista tecnica: <http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php>
- Alles, M. (s.f.). *Perfil del puesto por competencias*. Recuperado el 19 de 02 de 2015, de TBL the bottom line. The center for business excellence: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_2/perfil_de_puestos_por_competencias.pdf
- (1994). Teorias modernas de la organizacion. En L. Bañares, *La cultura del trabajo en las organizaciones* (págs. 17-19). España: Ediciones Rialp.
- Bermudez, L., & Rodriguez, L. (2012). Marco metodologico. En *Investigacion en la gestion empresarial* (pág. 146). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Bernal, C. (2006). Proceso de investigación científica. En *Metodología de la investigación para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (pág. 113). Mexico: Pearson.
- Chiavenato, I. (1997). *Administración de recursos humanos*. Bogotá D.C.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestion del Talento Humano*. Bogota D.C.: Mc Graw Hill.
- Colegio de bachilleres. (2007). *CONTROL Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO D ELOS RECURSOS HUMANOS*. Mexico: Limusa.
- COLEGIO DE BACHILLERES. (2007). *CONTROL Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO D ELOS RECURSOS HUMANOS*. Mexico: Limusa.
- Diaz, E., & Rodriguez, V. (2014). *Gestion humana en la empresa colombiana*. Bogota: Ediciones unisalle.

- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., Jackson, S. E., & schuler, R. S. (2003). *La gestion de los recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gil, J. (2007). *La evaluacion de competencias laborales*. Sevilla: Educacion XXI.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (1999). *Gestion de Recursos Humanos*. España: Prentice Hall.
- Gonczi, A., & Athanasou, J. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias: Perspectiva de la teoria y la práctica en Australia. En A. A. Gonczi, *Instrumentación de la educación basada en competencias: Perspectiva de la teoria y la práctica en Australia*. Limusa.
- Gonzalez, A. (2006). Gestion del Talento Humano Un enfoque por competencias. En *Métodos de compensacion basados en competencias* (págs. 32-55). Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Gonzalez, J. A., & Higuera, N. C. (2007). *Trabajo de grado. Elaboracion e implementacion del manual de funciones para la empresa Danny Venta Directa S.A.* Bogota: Universidad de la Salle.
- (2005). La encuesta: concepto, características y utilidad. En I. Grande, & E. Abascal, *Análisis de encuestas* (págs. 13-14). Madrid: Esic Editorial.
- Graso, L. (2006). Importancia de la encuesta como tecnica de investigacion. En *Encuestas, elementos para su diseño y analisis* (pág. 13). Argetina: Encuentro.
- Henriquez, H. (Junio de 2010). *Escuela superior de administracion publica*. Recuperado el 27 de 06 de 2014, de http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=696
- Hernandez, C. (2007). En *Análisis administrativo* (pág. 87). Costa rica: 5 Reimpresion.
- (2008). Escuelas y evolucion del pensamiento administrativo. En D. Hurtado, *Principios de administracion* (pág. 75). Medellin: Fondo editorial ITM.
- (2012). En F. Lara, *Como mejorar los resultados de una empresa* (pág. 62). Barcelona: Erasmus ediciones.
- Levy-Leboyer, C. (2000). Gestion de las Competencias. En C. Levy-Leboyer, *Gestion de las Competencias*. Barcelona: Gestión.
- LOPEZ, J. F. (2005). *GESTION POR COMPETENCIAS*. Madrid: Prentice Hall.
- LOPEZ, J. F. (2005). *Gestion por compétencias*. Madrid: Prentice Hall.

- Ministerio de educacion nacional. (2014). *Colombia aprende* . Recuperado el 27 de 06 de 2014, de <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/competencias/1746/w3-propertyvalue-44921.html>
- Mondy, R. W. (2010). Administracion de Recursos Humanos. En R. W. Mondy, *Administracion de Recursos Humanos* (pág. 462). Naucalpan de Juarez: PEARSON.
- (2006). El proceso de seleccìon: definiciòn y frases. En M. j. montes, *Seleccicon de personal* (pág. 47). España: ideaspropias.
- (2006). Modelo de los recursos humanos. En M. Montes, & P. Gonzalez, *Seleccion de personal, la busqueda del candidato adecuado* (pág. 6). España: Ideas propias.
- (2007). Capitulo IV: organigramas. En C. H. Orozco, *Analisis Administrativo, tecnicas y metodos* (págs. 87-88). Costa rica: Universidad estatal a distancia.
- (2005). Henry Fayol. En C. G. Paniagua, *Principales escuelas del pensamiento administrativo* (págs. 46-47). Costa Rica: Euned.
- Peralta, M. L. (2010). *Trabajo de grado. Elaboracion de manuales de funciones por competencias para la empresa Cubix Colombia S.A.* Bogota: Universidad de la Salle.
- (1998). Creacion de valor para el accionista. En J. Perez, *Compitiendo por crear valor* (pág. 19). Madrid: Esic Editorial.
- Quezada, H. (2000). *COMPETENCIAS LABORALES: APROXIMACIÓN A LAS NORMAS ISO AÑO 2000*. Peru: Q+M consultores Asociadas.
- (2010). En E. Rábago, *Gestion por competencias* (pág. 25). España: Netbiblo.
- Real academia de la lengua española. (s.f.). Recuperado el 25 de 01 de 2015, de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=bFwaNKJu9DXX2ftBFLJg>
- Real Academia Española . (s.f.). *Real Academia Española* . Recuperado el 15 de 07 de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=3TNUhDAIODXX2V5pLCNB>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. En S. R.-T. Judge, *Comportamiento Organizacional* (pág. 424). Naucalpan de Juarez: PEARSON.
- Rodriguez, E. (2010). *Guia para establecer o ajustar el manual especifico de funciones y de competenicas laborales*. Bogota: Escuela superior de administracion publica.
- Rodriguez, J. (2007). *Guia de elaboracion de diagnosticos*. Recuperado el 10 de 11 de 2014, de <http://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%C3%ADa-de-diagn%C3%B3stico.pdf>

- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). Metodología de la investigación. En R. H. Sampieri, & P. B. Carlos Fernández Collado, *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Santos, A. C. (2010). Gestion del Talento Humano y del Conocimiento. En A. C. Santos, *Gestion del Talento Humano y del Conocimiento* (págs. 239-247). Bogotá D.C.: ECOE EDICIONES.
- SENA. (13 de 05 de 2014). *sena.edu.co*. Recuperado el 18 de 06 de 2014, de <http://www.sena.edu.co/acerca-del-sena/quienes-somos/Paginas/Manual-de-Funciones.aspx>
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley and Sons Inc.
- TOBON, S. (2006). FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS. En S. TOBON, *FORMACION BASADA EN COMPETENCIAS*. BOGOTA D.C.: ECOE EDICIONES LTDA.
- Vasco, C. (2003). Objetivos especificos, indicadores de logros y competencias ¿ y ahora estandares? En C. Vasco, *Objetivos especificos, indicadores de logros y competencias ¿ y ahora estandares?* (págs. 62,33-41). Educacion y Cultura.
- Velasco, S. (15 de 07 de 2014). Historia de Laboratorios Girasol. (A. Silva, Entrevistador)
- (2008). Evaluacion del desempeño. En E. vertice, *Redistribucion de personal* (pág. 84). España: Vertice.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). Administración de recursos humanos Gestión del capital humano. En W. B. Werther, & K. Davis, *Administración de recursos humanos Gestión del capital humano*. Peru: Mc Graw-Hill.
- Zelaya, J. (2006). En *Clasificacion de puestos* (pág. 149). costa rica: Universidad estatal a distancia.

Anexos

Anexo 1 Formato diligenciado “Descripción de cargos”

Descripción de cargos del auxiliar contable

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL ANÁLISIS OCUPACIONAL DESCRIPCIÓN DEL CARGO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Cargo: Auxiliar contable

Ocupante del Cargo: Myriam Martin

Ciudad: Bogotá

Área: Contabilidad

Cargo del superior inmediato: Gerente y Contador

PERFIL PROFESIONAL (Mínimo lo que Ud. le exigiría a un aspirante nuevo)

1. Profesión y otros estudios requeridos: Técnico o tecnólogo en contabilidad y finanzas
2. Experiencia específica (años y en que labores): 6 a 12 meses
3. Otros conocimientos especiales o técnicos requeridos: Ofimática

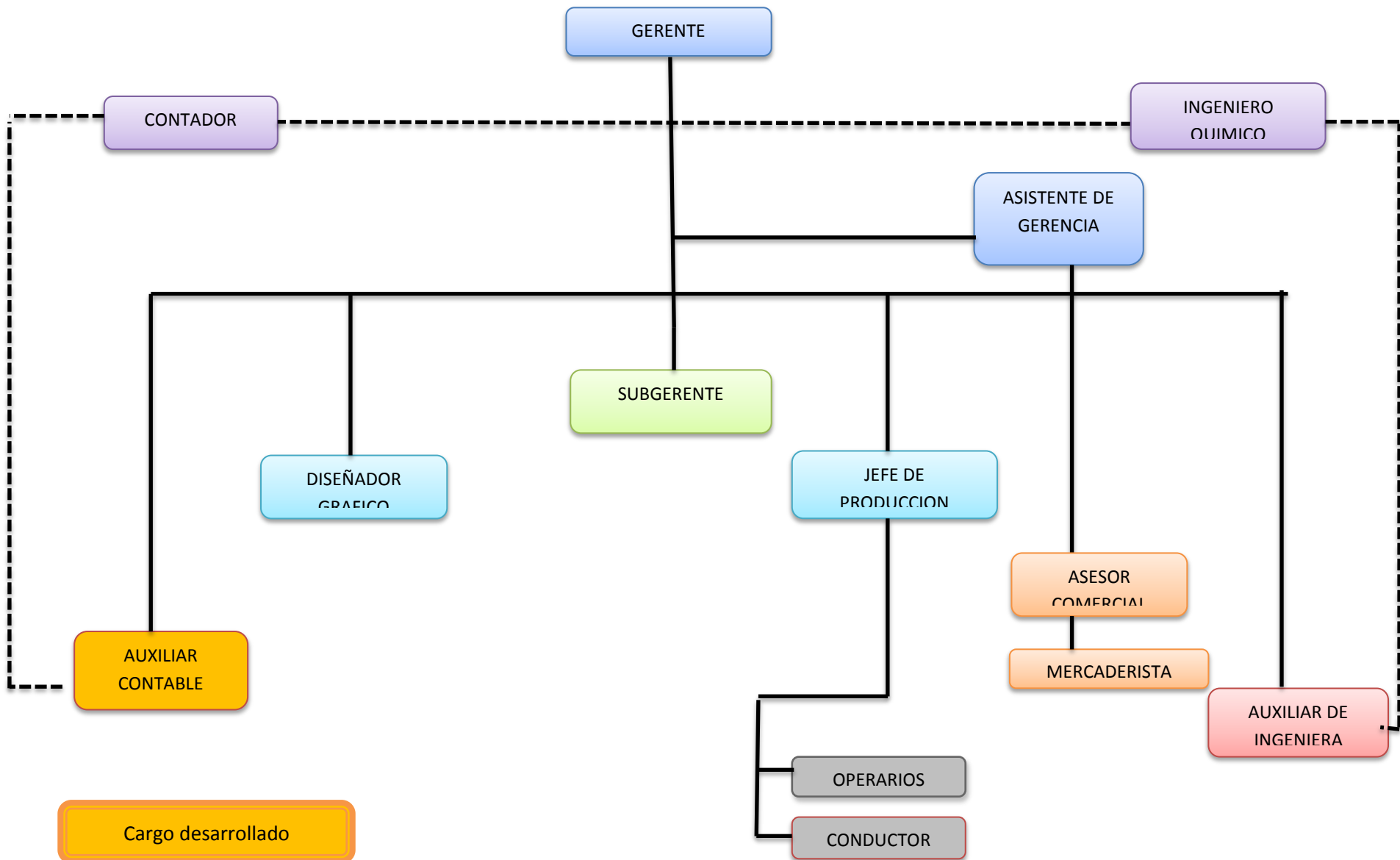
II. FUNCIÓN BÁSICA

¿Resuma el propósito básico del cargo, la RAZON DE SER en términos de Qué Hace? ¿Y Para Qué lo Hace?. (Máximo 6 renglones).

Desarrollar todos los procesos referentes al área de contabilidad, basados en los procedimientos establecidos en la empresa y por la ley, estando en continua comunicación con el contador (outsourcing) y los demás operarios de la empresa.

III. RELACION ORGANIZACIONAL

(Realice el organigrama y resalte el cargo que está analizando)



IV. PRINCIPALES FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba en cada una de las siguientes columnas, así:

¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
<p>1 Revisar el calendario tributario, para los pagos respectivos de IVA RTE FTE y demás impuestos locales y nacionales.</p> <p>2 Verificar las cuentas por pagar.</p> <p>3 Verificar las cuentas por cobrar.</p> <p>4 Elaborar los registros contables de la empresa.</p> <p>5 Archivar todos los comprobantes, facturas, recibos públicos y desprendibles de nómina.</p>	<p>1 Manteniendo en un lugar visible el calendario para llevar orden en fechas estipuladas con el fin de realizar estos pagos</p> <p>2 Cada ocho días se verifican las fechas de las facturas que tiene la empresa por pagar (proveedores, servicios públicos y nomina), para destinar fondos a cancelar o abonar a las deudas prontas a vencerse.</p> <p>3 Diariamente se debe verificar, las líneas de crédito que se tengan con los clientes y sus respectivos días de pago.</p> <p>4 Ingresando diariamente todo los movimientos que haya tenido la empresa financieramente.</p> <p>5 Llevando una AZ para cada documento así se tendrá una mejor disposición de los mismos.</p>	<p>1 La revisión debe realizarse con el fin de hacer los pagos de forma oportuna para evitar multas y/o sanciones.</p> <p>2 Con la verificación de las cuentas por pagar a proveedores, se mejora la relación tanto con el cliente externo como interno.</p> <p>3 Evita pérdidas monetarias y mayor rotación de capital.</p> <p>4 Evita pérdidas monetarias, mayor control del capital y simplicidad en la revisión por parte del contador.</p> <p>5 Se realiza para llevar un control y revisión de todos los documentos para pagos respectivos y/o ajustes.</p>

V. CONTACTOS

Describa los contactos que tiene usted, por razones de su cargo, con personas fuera de su área o entidades, indicando el propósito y la frecuencia.

EXTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
<p>Clientes</p> <p>Proveedores</p> <p>Contador</p>	<p>Solicitar el pago de sus facturas</p> <p>Informarles los pagos de sus facturas.</p> <p>Entregar informes contables, para respectiva revisión y aprobación.</p>	<p>Semanal.</p> <p>Permanente.</p> <p>Semanal</p>

INTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
<p>1 Gerente</p> <p>2 Demás operarios</p> <p>3 Asistente de gerencia.</p>	<p>1 Informar los pagos a realizar, los fondos recaudados.</p> <p>2 Una correcta comunicación en el proceso</p> <p>3 En caso de ser necesario en ausencia del gerente, para autorización de pagos y asesoría en el programa contable de la empresa.</p>	<p>1 Permanente</p> <p>2 Permanente</p> <p>3 Ocasional</p>

VI. COMITES

Describa brevemente los comités en que participa POR RAZON de su cargo, especificando nombre del comité, función, cargos de los participantes, periodicidad y rol del ocupante (si lo tiene).

N/A

VII. SOLUCION DE PROBLEMAS DEL CARGO

Describa brevemente las situaciones complejas (problemas), en el ejercicio del cargo, y que le exigen mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos del cargo (no menciones problemas personales). Anote que tan frecuentemente puede ocurrir (diario, semanal, mensual, anual, etc.).

1. Ocasionalmente problemas con el software contable.
2. Demoras en el proceso de pago y cobro de las cuentas. Se presenta ocasionalmente.
3. Errores en la liquidación de los impuestos.

VIII. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACION PREVIA DE SU JEFE
Todas las decisiones deben contar con el permiso del jefe inmediato y asesoría del contador	Se debe pedir aprobación para: 1 Realizar los pagos necesarios. 2 Permisos personales 3 Horarios de salida y almuerzo

Descripción de cargos del auxiliar de ingeniería

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL ANÁLISIS OCUPACIONAL DESCRIPCIÓN DEL CARGO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Cargo: Auxiliar de Ingeniería

Ocupante del Cargo: Marcela Velasco

Ciudad: Bogotá

Área: calidad

Cargo del superior inmediato: Gerente e Ingeniero químico “outsourcing”

PERFIL PROFESIONAL (Mínimo lo que Ud. le exigiría a un aspirante nuevo)

1. Profesión y otros estudios requeridos: Técnico o tecnólogo en farmacia
2. Experiencia específica (años y en que labores): 6 a 12 meses
3. Otros conocimientos especiales o técnicos requeridos: Ofimática

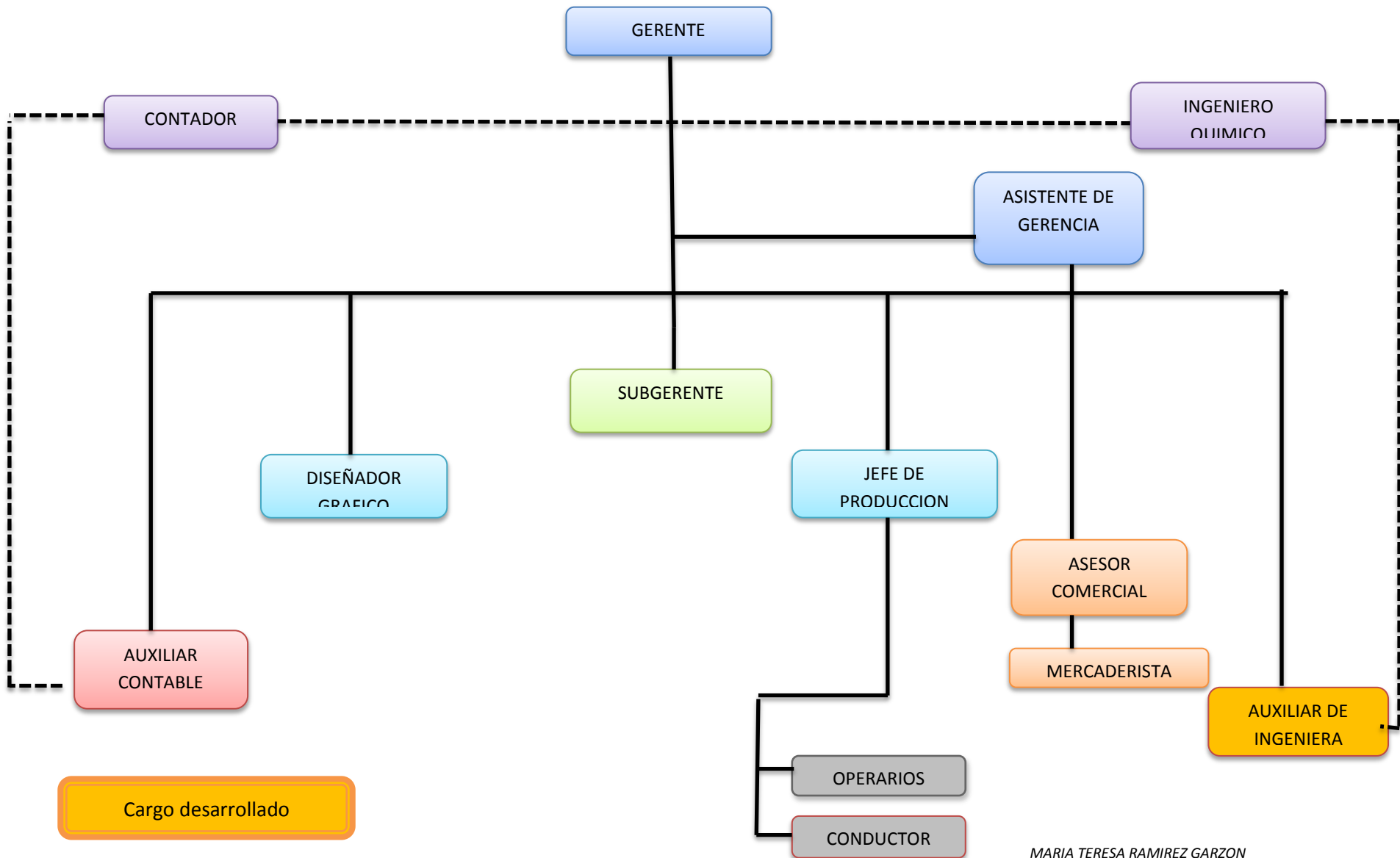
II. FUNCIÓN BÁSICA

¿Resuma el propósito básico del cargo, la RAZON DE SER en términos de Qué Hace? ¿Y Para Qué lo Hace?. (Máximo 6 renglones).

Gestionar todos los procesos referentes al área de producción de los productos, basados en los procedimientos establecidos en la empresa por el químico y por la ley, estando en continua comunicación con el químico (outsourcing) y los demás operarios de la empresa.

III. RELACION ORGANIZACIONAL

(Realice el organigrama y resalte el cargo que está analizando)



IV. PRINCIPALES FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba en cada una de las siguientes columnas, así:

¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
<p>1 Hacer el pedido de materia prima.</p> <p>2 Lotear los pedidos para transportar</p> <p>3 Elaborar un informe al químico.</p> <p>4 Revisar que la materia prima no se esté desperdiciando.</p>	<p>1 Revisando la existencia de materia diariamente.</p> <p>2 En base al pedido que elaboran, se le asigna un número específico de lote el cual indica la materia prima y la fecha de vencimiento del mismo.</p> <p>3 Semanalmente se elabora un informe indicando el número de productos que se elaboraron con qué cantidad de materia prima.</p> <p>4 Diariamente se analiza la mezcla de las materias primas para la elaboración del producto final.</p>	<p>1 La revisión debe realizarse con el fin de no tener ausencia de materiales para la elaboración del producto.</p> <p>2 con el loteo se lleva un control de cuantos productos salieron de una materia prima en especial, de igual manera se determina la fecha de vencimiento, para que el cliente tenga la seguridad que es un producto fresco.</p> <p>3 Con este informe el químico determina la calidad del producto y la óptima utilización de recursos.</p> <p>4 Con esta revisión se determina que cada porcentaje de las materias primas este bien distribuida y el producto final sea el indicado.</p>

V. CONTACTOS

Describa los contactos que tiene usted, por razones de su cargo, con personas fuera de su área o entidades, indicando el propósito y la frecuencia.

EXTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Químico	Entregar informes sobre la elaboración de los productos finales y la utilización de materias primas.	Semanal

INTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
1 Gerente 2 Demás operarios 3 Asistente de gerencia.	1 Informar la solicitud de materia prima. 2 Una correcta comunicación en el proceso 3 Autorización de solicitud de materias primas a los proveedores.	1 Permanente 2 Permanente 3 Ocasional

VI. COMITES

Describa brevemente los comités en que participa POR RAZON de su cargo, especificando nombre del comité, función, cargos de los participantes, periodicidad y rol del ocupante (si lo tiene).

N/A

VII. SOLUCION DE PROBLEMAS DEL CARGO

Describa brevemente las situaciones complejas (problemas), en el ejercicio del cargo, y que le exigen mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos del cargo (no menciones problemas personales). Anote que tan frecuentemente puede ocurrir (diario, semanal, mensual, anual, etc.).

1. Mala distribución de la materia prima en la elaboración del producto final. Mínimo sucede una vez al mes
2. Demoras en el proceso recepción de la materia prima solicitada. Semanalmente se manejan este tipo de inconvenientes
3. Desconcentración en el loteo y descripción de la fecha de vencimiento del producto final. Ocasionalmente

VIII. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACION PREVIA DE SU JEFE
Todas las decisiones deben contar con el permiso del jefe inmediato y asesoría del químico.	Se debe pedir aprobación para: 1 Realizar la mezcla de las materias primas. 2 Permisos personales 3 Horarios de salida y almuerzo

Descripción de cargos del Diseñador Grafico

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL ANÁLISIS OCUPACIONAL DESCRIPCIÓN DEL CARGO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Cargo: Diseñador grafico

Ocupante del Cargo: Rafael Castiblanco

Ciudad: Bogotá

Área: diseño.

Cargo del superior inmediato: Gerente

PERFIL PROFESIONAL (Mínimo lo que Ud. le exigiría a un aspirante nuevo)

1. Profesión y otros estudios requeridos: Diseñador gráfico
2. Experiencia específica (años y en que labores): 6 meses.
3. Otros conocimientos especiales o técnicos requeridos: Ofimática, Photoshop, CorelDraw

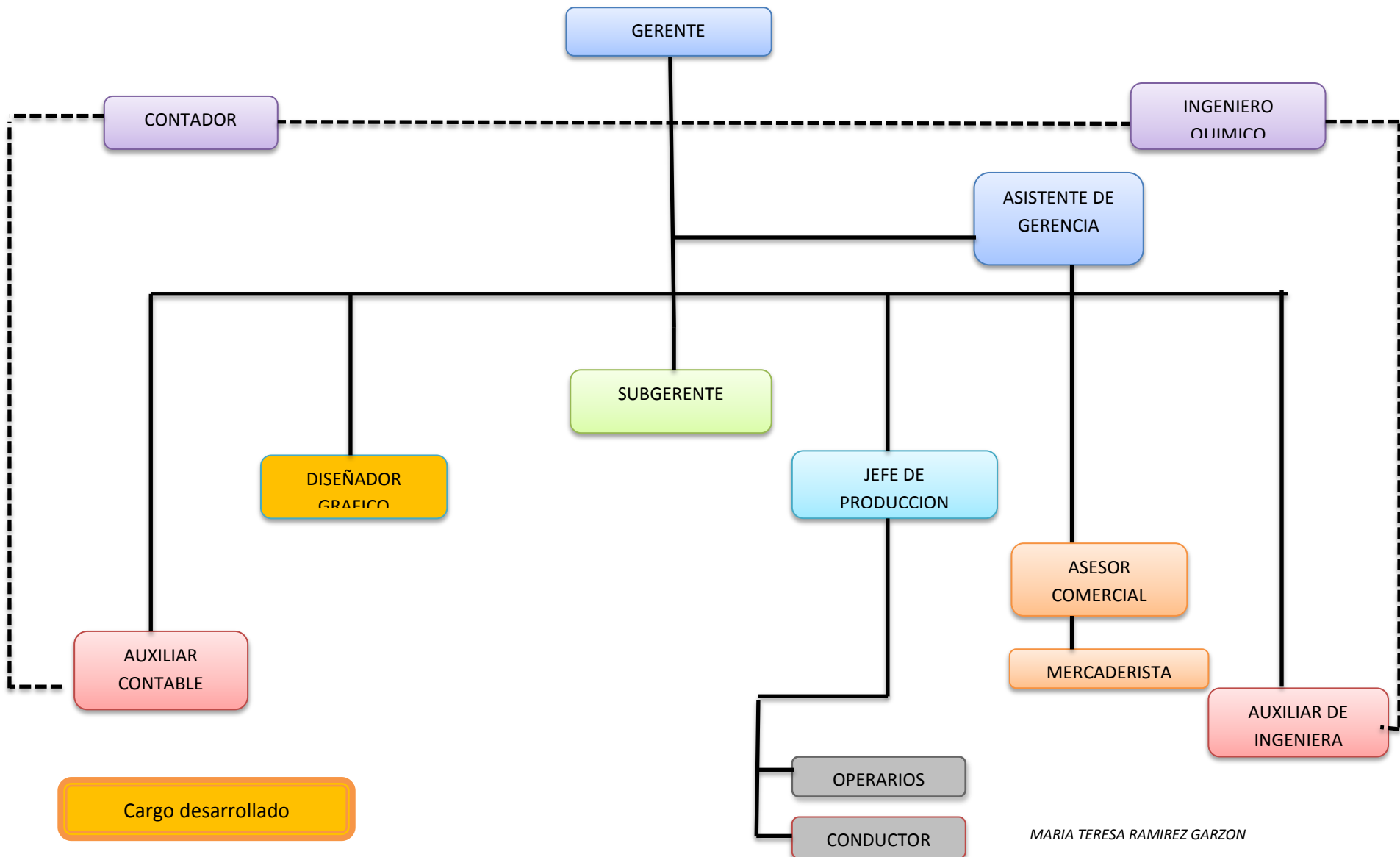
II. FUNCIÓN BÁSICA

¿Resume el propósito básico del cargo, la RAZON DE SER en términos de Qué Hace? ¿Y Para Qué lo Hace? (Máximo 6 renglones).

Crear una imagen corporativa que sea recordada por el cliente en cada producto de la empresa.

III. RELACION ORGANIZACIONAL

(Realice el organigrama y resalte el cargo que está analizando)



MARIA TERESA RAMIREZ GARZON

IV. PRINCIPALES FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba en cada una de las siguientes columnas, así:

¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
Diseñar las etiquetas de cada producto con el logo de la empresa.	Identificando y clasificando por colores cada producto y asignarle el nombre del mismo.	Para que el cliente asimile tanto el nombre, la forma de la letra y los colores, con el fin de que se sienta atraído por el producto y lo compre.
Imprimir las etiquetas de los productos.	Analizando que etiqueta esta pronta en acabarse para imprimirlos.	Que no haga falta ninguna etiqueta de producto a la hora de etiquetar.
Diseñar el logo de la empresa en el uniforme de la empresa.	Llevando las camisetas de los empleados de la empresa de plotter o diseño para plasmar el logo de la empresa.	Que los funcionarios se sientan parte de la empresa en el momento que la lleven puesta.
Diseñar las bolsas plásticas con las insignias de la empresa	En el punto de venta en fabrica, se distribuyen productos al detal y se entregan en bolsas plásticas con los logos y logotipos distintivos	Crear sentido de pertenencia y recordación en el cliente cuando realiza la compra en el punto de venta en fábrica.

V. CONTACTOS

Describa los contactos que tiene usted, por razones de su cargo, con personas fuera de su área o entidades, indicando el propósito y la frecuencia.

EXTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Empresa de plotter y diseño.	Imprimir las etiquetas, el logo en las camisetas y en las bolsas del punto de venta	Semanal (etiquetas y bolsas). Ocasionalmente (camisetas).

INTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Gerente Jefe de producción	Algún cambio en el diseño de las etiquetas de los productos. Determinar la cantidad etiquetas.	Ocasional Semanal

VI. COMITES

Describa brevemente los comités en que participa POR RAZON de su cargo, especificando nombre del comité, función, cargos de los participantes, periodicidad y rol del ocupante (si lo tiene).

N/A

VII. SOLUCION DE PROBLEMAS DEL CARGO

Describa brevemente las situaciones complejas (problemas), en el ejercicio del cargo, y que le exigen mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos del cargo (no menciones problemas personales). Anote que tan frecuentemente puede ocurrir (diario, semanal, mensual, anual, etc.).

- Retrasos en la entrega de las etiquetas sucede ocasionalmente
- Solicitud de etiquetas a última hora casi trimestralmente se presentan casos así.

VIII. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACION PREVIA DE SU JEFE
Cambio de empresa de impresión.	Cambio en el diseño de las etiquetas. Cambio en el logo de la empresa.

Descripción de cargos del Gerente

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL ANÁLISIS OCUPACIONAL DESCRIPCIÓN DEL CARGO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Cargo: Gerente

Ocupante del Cargo: Silvio Velasco

Ciudad: Bogotá

Área: Gerencia

Cargo del superior inmediato: N/A

PERFIL PROFESIONAL (Mínimo lo que Ud. le exigiría a un aspirante nuevo)

1. Profesión y otros estudios requeridos: Administrador de empresas titulado o ingeniero industrial graduado.
2. Experiencia específica (años y en que labores): 1 a 2 años en gerencia de empresas de la industria química.
3. Otros conocimientos especiales o técnicos requeridos: manejo de talento humano, producción química y ofimática.

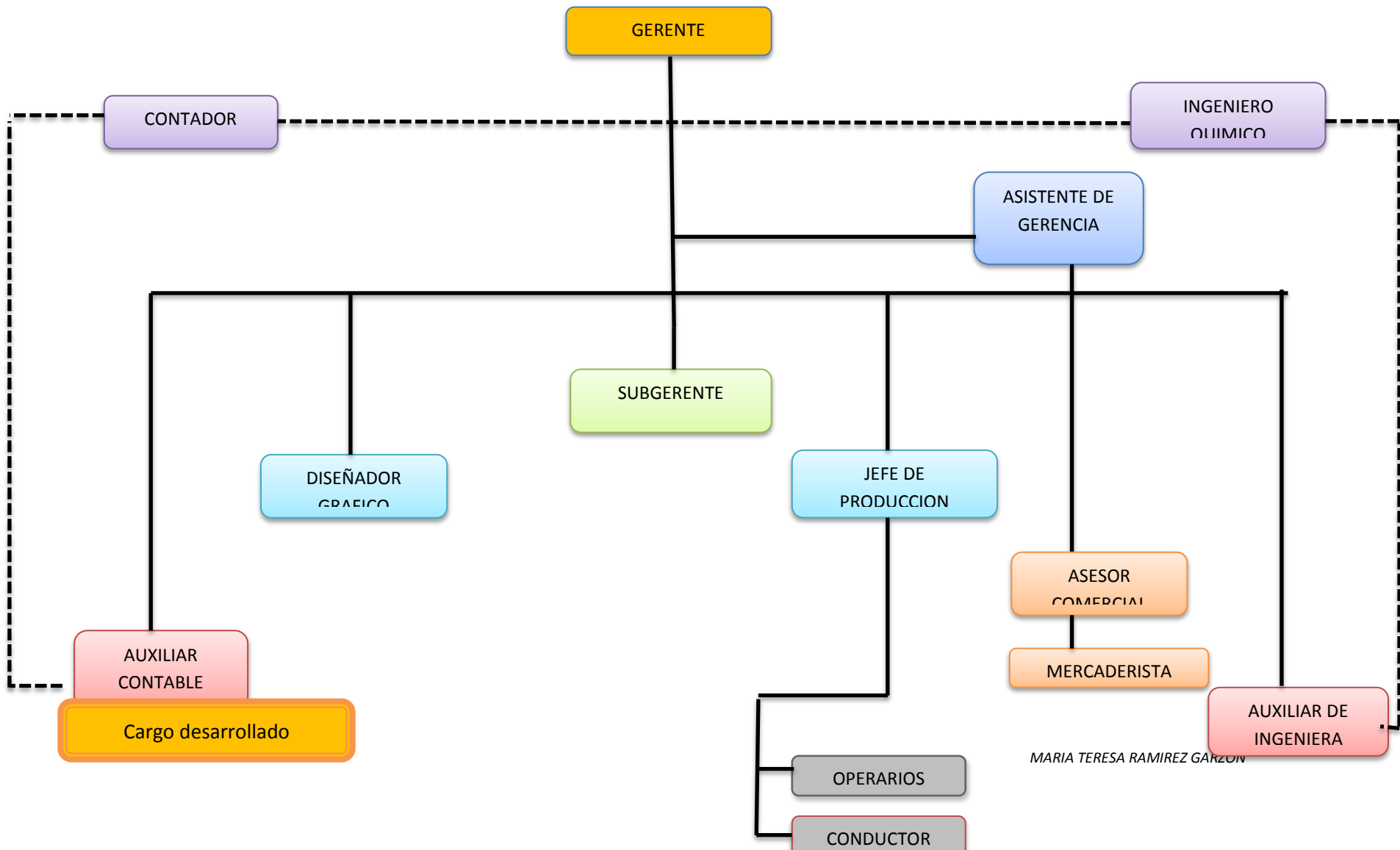
II. FUNCIÓN BÁSICA

¿Resuma el propósito básico del cargo, la RAZON DE SER en términos de Qué Hace? ¿Y Para Qué lo Hace? (Máximo 6 renglones).

Ser el representante legal de la empresa, orientando a la misma en el cumplimiento de sus objetivos, brindando los medios necesarios para su crecimiento y fortaleza en el mercado.

III. RELACION ORGANIZACIONAL

(Realice el organigrama y resalte el cargo que está analizando)



IV. PRINCIPALES FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba en cada una de las siguientes columnas, así:

¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
Representar la sociedad	Figura en todos los documentos legales de Laboratorios Girasol Ltda.	Legalidad de la empresa ante las demás entidades
Aprobar contratación de personal	Realiza entrevistas y selección de personal	Conocer de cerca al aspirante al cargo.
Firmar contratos con proveedores	Elegir quién es el proveedor de materias primas y firmas acuerdos de pago a la adquisición de insumos.	Buscar la mejor compañía que suministre a la empresa materia prima a un bajo costo.
Aprobación de líneas de crédito para los clientes	Para clientes mayoristas se realiza el estudio de comportamientos de pago para viabilidad crediticia.	Aumentar ventas y facilitarle la compra al cliente.
Destinar recursos a campañas o promociones	Realizar presupuestos y autorizar dichos eventos	Realizar tomas de sector para tener un mejor reconocimiento frente al cliente.
Verificación de estados contables	Realizar presupuestos y autorizar dichos eventos	Corroborar información que de las transacciones se lleven de forma correcta.
Autorizar modificaciones en la imagen corporativa	Estar al pendiente del correcto orden en pagos y compras, rotación de cartera.	Mejorar y avanzar con respecto a los cambio del mercado
Establecimientos de precios de venta	De la mano con el diseñador, establecer la mejor imagen corporativa y darle sutiles cambios dependiendo la temporada y el nicho de mercado	Mejorar los ingresos de la empresa
Autorizar cambios de personal y demás decisiones	Analizar la relación estadística para verificar la rentabilidad de	Ser un apoyo en la relación empleado-gerente y apoyarlos en asensos, alcanzando objetivos personales.

	<p>la empresa y así establecer precios de venta, descuentos y promociones.</p> <p>Estar al tanto del personal que colabora en la empresa, mantener una relación con ellos brindando apoyo y posibles asensos.</p>	
--	---	--

V. CONTACTOS

Describa los contactos que tiene usted, por razones de su cargo, con personas fuera de su área o entidades, indicando el propósito y la frecuencia.

EXTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Proveedores	Analizar cotizaciones y calidad en materia prima	Ocasional
Clientes	Se realizar apertura de línea de crédito se realiza la visita domiciliaria	Ocasional

INTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Todo el equipo de trabajo de la empresa	Mantiene contacto directa con la fuerza laboral para conocer sus necesidades y expectativas	Permanente

VI. COMITES

Describa brevemente los comités en que participa POR RAZON de su cargo, especificando nombre del comité, función, cargos de los participantes, periodicidad y rol del ocupante (si lo tiene).

N/A

VII. SOLUCION DE PROBLEMAS DEL CARGO

Describa brevemente las situaciones complejas (problemas), en el ejercicio del cargo, y que le exigen mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos del cargo (no menciones problemas personales). Anote que tan frecuentemente puede ocurrir (diario, semanal, mensual, anual, etc.).

- Incumplimiento en los pagos de los clientes lo que genera retrasos para pagar a los proveedores, mensual.
- Rotación de personal, semestralmente alguna persona se retira.

VIII. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACION PREVIA DE SU JEFE
Todas las decisiones son tomadas sin consultar a excepción de los precios de los productos que son asesoradas por el jefe de producción.	

Descripción de cargos del Operario

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL ANÁLISIS OCUPACIONAL DESCRIPCIÓN DEL CARGO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Cargo: Operario

Ocupante del Cargo: Marcela Bello

Ciudad: Bogotá

Área: Producción

Cargo del superior inmediato: Jefe de producción

PERFIL PROFESIONAL (Mínimo lo que Ud. le exigiría a un aspirante nuevo)

1. Profesión y otros estudios requeridos: Bachiller
2. Experiencia específica (años y en que labores): Sin Experiencia
3. Otros conocimientos especiales o técnicos requeridos: Ninguno

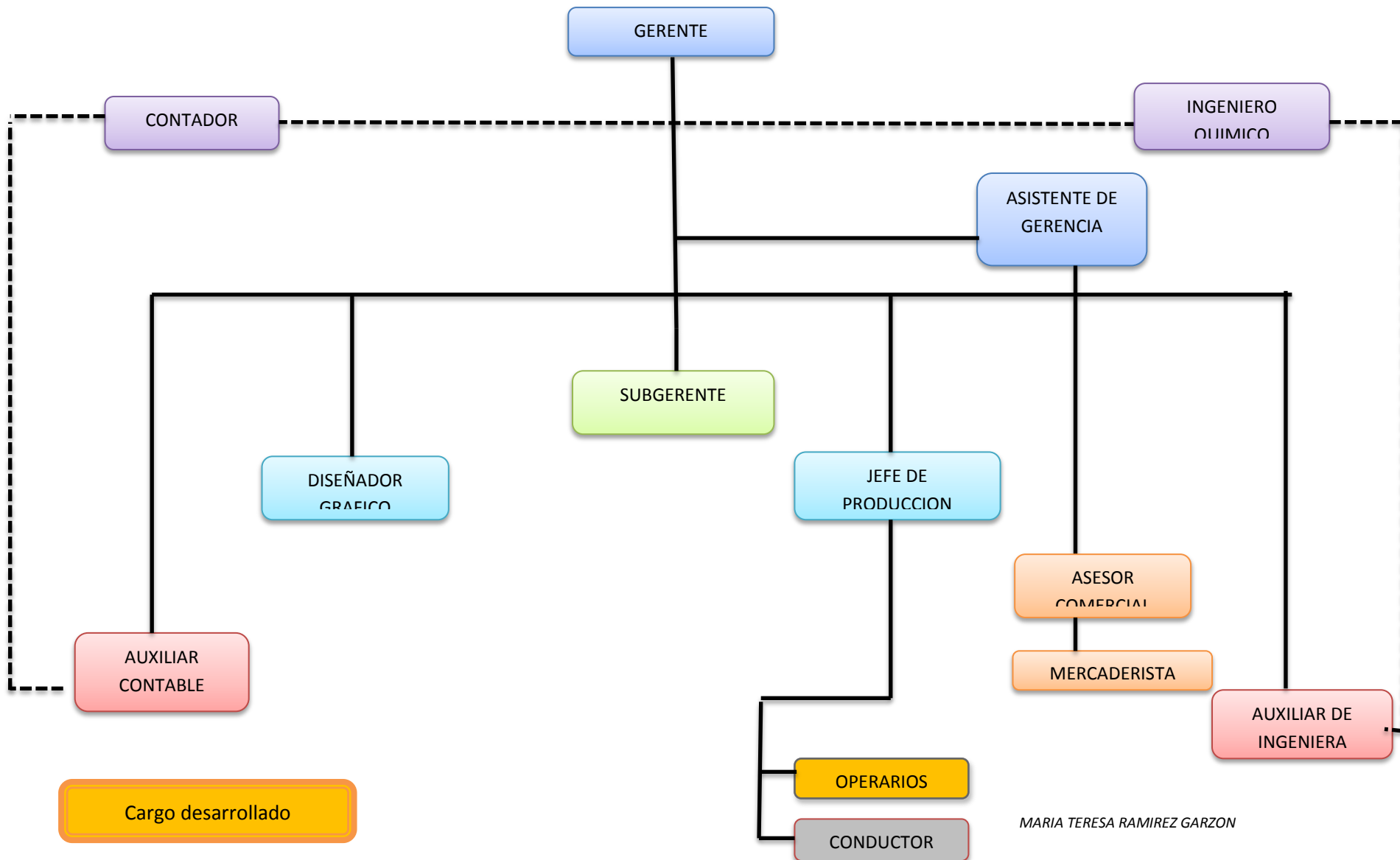
II. FUNCIÓN BÁSICA

¿Resuma el propósito básico del cargo, la RAZON DE SER en términos de Qué Hace? ¿Y Para Qué lo Hace? (Máximo 6 renglones).

Ejecutar todos los procesos referentes al área de producción, basados en los procedimientos establecidos para cada actividad, estando en continua comunicación con los demás operarios de la empresa.

III. RELACION ORGANIZACIONAL

(Realice el organigrama y resalte el cargo que está analizando)



IV. PRINCIPALES FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba en cada una de las siguientes columnas, así:

¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
<p>1 Realizar el debido aseo al puesto de trabajo.</p> <p>2 Verificar la calidad de los productos a trabajar.</p> <p>3 Realizar la tarea asignada para el día laboral siguiendo el proceso productivo.</p> <p>4 Utilizar de manera óptima los insumos.</p> <p>5 Verificar existencias de productos e informar inexistencias.</p> <p>6 Clasificar los productos y embalar</p> <p>7 Realizar cargas y descargar del producto, si es necesario</p>	<p>1 Manteniendo en orden y limpio la maquinaria, tanques y sitio de trabajo</p> <p>2 Antes de iniciar el día se debe verificar que los químicos a utilizar no se encuentren contaminados y sean óptimos para su posterior envase.</p> <p>3 Diariamente se debe empaquetar, envasar, etiquetar o ubicar en bodega la producción.</p> <p>4 Verificando la correcta dosificación de insumos químicos</p> <p>5 Llevar un conteo de la producción diaria y reportarlo a su jefe inmediato.</p> <p>6 Se clasifica según su tipo y se ubican en la bodega para su posterior distribución</p> <p>7 Colaborar al conductor en el cargue de pedidos, si es necesario</p>	<p>1 El aseo debe realizarse con el fin de facilitar el desplazamiento entre las zonas de trabajo mejorando la visibilidad.</p> <p>2 La verificación de la calidad de los productos evita pérdidas y desperdicios.</p> <p>3 Cumplir con una tarea asignada mejora la fluidez en el proceso.</p> <p>4 Evita pérdidas monetarias y de imagen a la empresa</p> <p>5 Se realiza para llevar un inventario de los productos y conocer existencias.</p> <p>6 Facilita la ubicación de los productos a la hora de ofrecerlos a los clientes</p> <p>7 Para agilizar la entrega del producto a los clientes.</p>

V. CONTACTOS

Describa los contactos que tiene usted, por razones de su cargo, con personas fuera de su área o entidades, indicando el propósito y la frecuencia.

EXTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
N/A	N/A	N/A

INTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
1 Jefe de producción 2 Demás operarios 3 Conductor 4 Asistente de gerencia	1 Se reporta inventario, producción diaria, fallos en la maquinaria y permisos. 2 Una correcta comunicación en el proceso 3 En caso de ser necesario de colaborar con el cargue y descargue de productos o insumos 4 En caso de que exista un pedidos de productos inexistentes	1 Permanente 2 Permanente 3 Semanal 4 Ocasional

VI. COMITES

Describe brevemente los comités en que participa POR RAZON de su cargo, especificando nombre del comité, función, cargos de los participantes, periodicidad y rol del ocupante (si lo tiene).

N/A

VII. SOLUCION DE PROBLEMAS DEL CARGO

Describe brevemente las situaciones complejas (problemas), en el ejercicio del cargo, y que le exigen mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos del cargo (no menciones problemas personales). Anote que tan frecuentemente puede ocurrir (diario, semanal, mensual, anual, etc.).

1. Inexistencia de materiales o insumos, normalmente se presenta una vez cada trimestre.
2. Demoras en el proceso anterior que retrasa la fluidez, Se presenta ocasionalmente.
3. Cambios climáticos, por la ubicación de la planta de producción se facilita el ingreso de aguas lluvias, esto ocurre ocasionalmente.

VIII. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACION PREVIA DE SU JEFE
Todas las decisiones deben contar con el permiso del jefe inmediato	Se debe pedir aprobación para: 1 Realizar producción diaria en donde especifica qué cantidad y que productos trabajar 2 Colaborar el momento de cargue y descargue de productos o insumos 3 Colaborarle a la secretaria si necesita un pedido extra de productos inexistentes en bodega 4 Permisos personales 5 Horarios de salida y almuerzo

Descripción de cargos del Subgerente

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL ANÁLISIS OCUPACIONAL DESCRIPCIÓN DEL CARGO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Cargo: Subgerente

Ocupante del Cargo: Helena Velasco

Ciudad: Bogotá

Área: Administrativa

Cargo del superior inmediato: Gerente

PERFIL PROFESIONAL (Mínimo lo que Ud. le exigiría a un aspirante nuevo)

1. Profesión y otros estudios requeridos: Administración de empresas.
2. Experiencia específica (años y en que labores): 2 años en el manejo de recursos y talento humano.
3. Otros conocimientos especiales o técnicos requeridos: Ofimática, Conocimiento de normas Invima y manejo de personal.

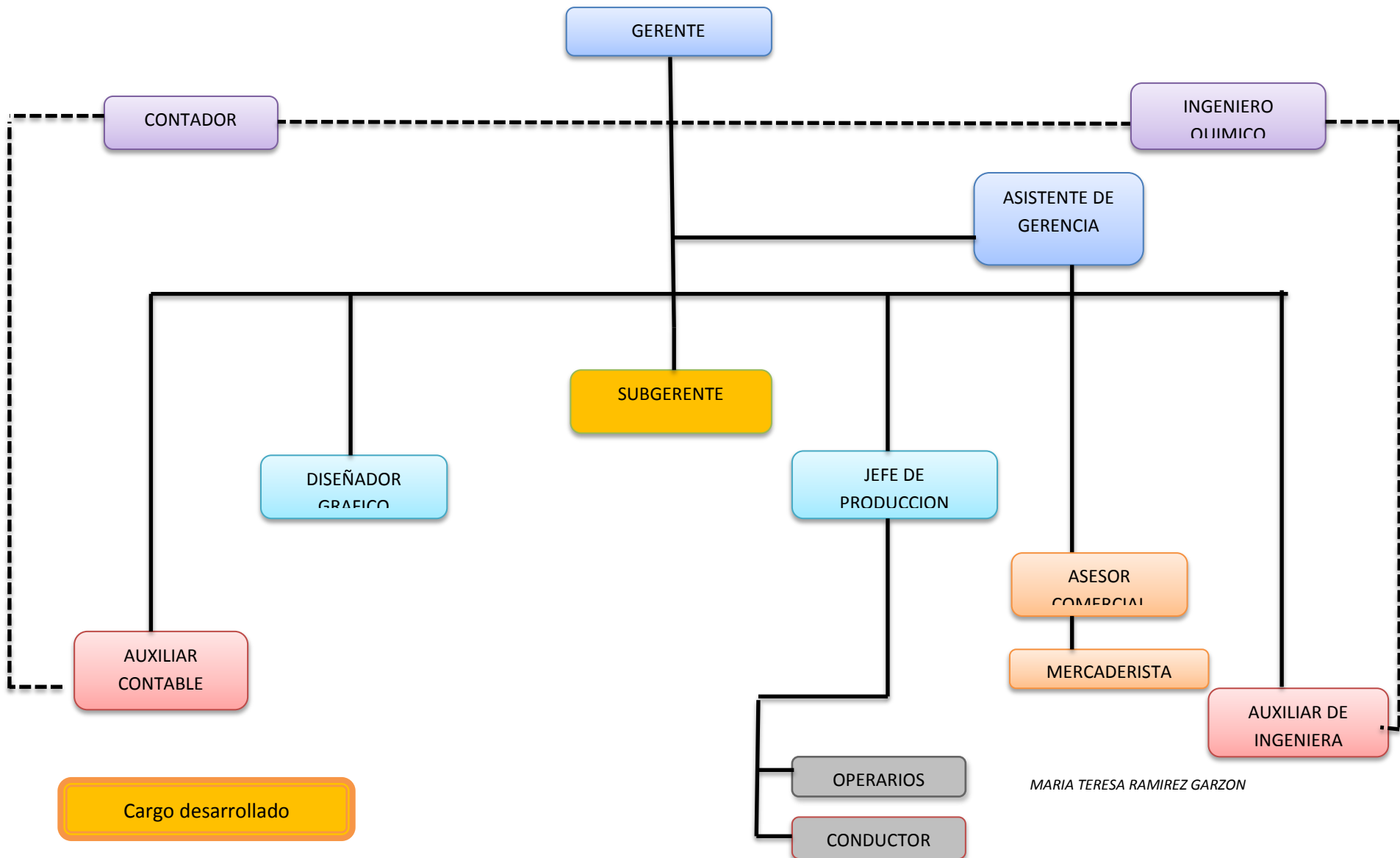
II. FUNCIÓN BÁSICA

¿Resuma el propósito básico del cargo, la RAZON DE SER en términos de Qué Hace? ¿Y Para Qué lo Hace? (Máximo 6 renglones).

Ser el apoyo de la gerencia en caso de su ausencia, en la toma de decisiones y manejo del talento humano, así mismo ser el asesor y/o consultor de la gerencia a la hora de abarcar en nuevos proyecto.

III. RELACION ORGANIZACIONAL

(Realice el organigrama y resalte el cargo que está analizando)



MARIA TERESA RAMIREZ GARZON

IV. PRINCIPALES FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba en cada una de las siguientes columnas, así:

¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
Dirigir la empresa en caso de ausencia del gerente.	Manteniendo una estrecha comunicación con los jefes de cada área.	Mantener el orden y cumplir con los objetivos de la empresa.
Reportar las usencias de los funcionarios.	Comunicándose con el funcionario o familiar para saber el motivo de la no llegada a trabajar.	Determinar con que personal cuenta la empresa y así coordinar con los jefes de cada área.
Gestionar con los jefes de cada área los problemas o necesidades que necesiten para darles solución.	Haciendo recorrido por cada área y hablando con los jefes, escuchar los percances que tenga para darles solución.	Se genere una sinergia en todas las áreas, para ampliar con el objetivo diario.
Contratar a nuevo personal.	Revisando las hojas de vida de los postulantes.	Se aumenta el personal en el área que necesita.
	Entrevistando a los seleccionados.	
	Elaborando el contrato de trabajo.	

V. CONTACTOS

Describa los contactos que tiene usted, por razones de su cargo, con personas fuera de su área o entidades, indicando el propósito y la frecuencia.

EXTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Clientes	Escuchar las quejas y reclamos y sugerencias.	Ocasionalmente.
Proveedores	Para gestionar descuentos por la compra de materia prima.	Ocasionalmente.

INTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Con todo el personal del área.	Para estar informado de los problemas y necesidades de las áreas.	Permanente

VI. COMITES

Describa brevemente los comités en que participa POR RAZON de su cargo, especificando nombre del comité, función, cargos de los participantes, periodicidad y rol del ocupante (si lo tiene).

N/A

VII. SOLUCION DE PROBLEMAS DEL CARGO

Describa brevemente las situaciones complejas (problemas), en el ejercicio del cargo, y que le exigen mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos del cargo (no menciones problemas personales). Anote que tan frecuentemente puede ocurrir (diario, semanal, mensual, anual, etc.).

- Ausencias de los empleados (enfermedad). Es ocasional
- Decisión trascendental en la ausencia de la gerencia. Una vez por mes
- Inconsistencias en el área de producción. Semanal se presentas alguna demora
- Carencia de insumos. ocasionalmente
- Baja rotación de cartera. Se debe realizar seguimiento ya que cada dos meses alguien presenta demoras en sus pagos.

VIII. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACION PREVIA DE SU JEFE
Contratación de personal. Aprobación para pago de acreedores Organización de eventos.	Asignación salarial Presupuesto

Descripción de cargos del Asistente de gerencia

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL ANÁLISIS OCUPACIONAL DESCRIPCIÓN DEL CARGO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Cargo: Asistente de gerencia

Ocupante del Cargo: Elsa María Velasco

Ciudad: Bogotá

Área: Gerencia

Cargo del superior inmediato: Gerente

PERFIL PROFESIONAL (Mínimo lo que Ud. le exigiría a un aspirante nuevo)

1. Profesión y otros estudios requeridos: Tecnólogo en administración de empresa
2. Experiencia específica (años y en que labores): un año como asistente de gerencia
3. Otros conocimientos especiales o técnicos requeridos: contabilidad, ofimática y marketing.

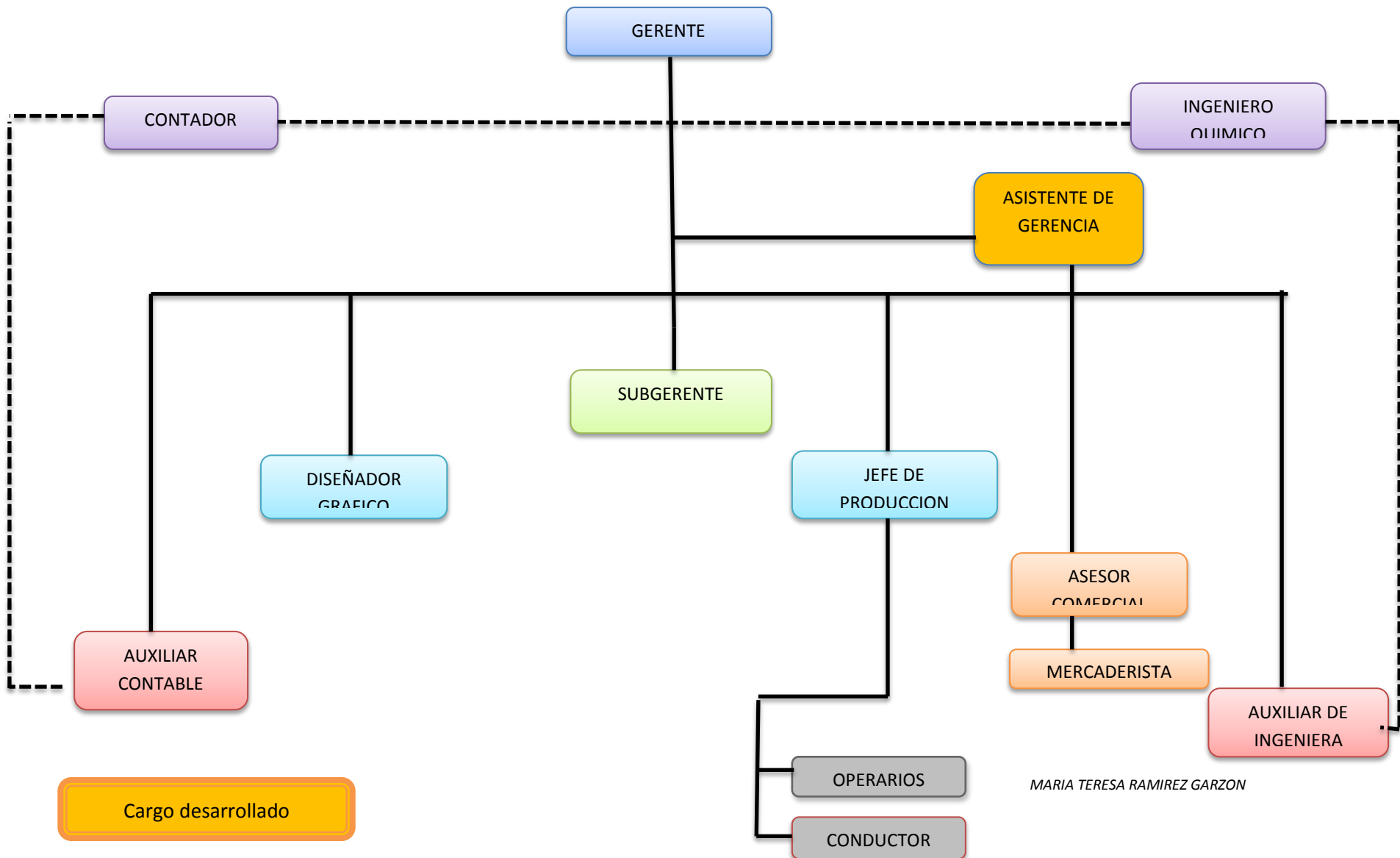
II. FUNCIÓN BÁSICA

¿Resuma el propósito básico del cargo, la RAZON DE SER en términos de Qué Hace? ¿Y Para Qué lo Hace? (Máximo 6 renglones).

Velar de manera responsable por la organización de la empresa, teniendo documentos al día, gestión de proyectos y manteniendo relaciones tanto internas como externas.

III. RELACION ORGANIZACIONAL

(Realice el organigrama y resalte el cargo que está analizando)



IV. PRINCIPALES FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba en cada una de las siguientes columnas, así:

¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
Coordinar al personal del área comercial	Realiza informes de venta y la gestión de los asesores comerciales y la Mercaderista.	Llevar estadísticas de gestión y eficacia por parte del área comercial
Autorizar pagos y asesoría en el programa contable de la empresa.	En caso de ser necesario en ausencia del gerente se cuenta con la autorización de realizar esta actividad.	Agilizar el proceso en caso de estar ausente el gerente
Reporte de compras semanales a los proveedores	Se realiza pedidos de materia prima a los proveedores y se verifica el estado de los pendientes.	Así, se brinda herramientas de trabajo al área de producción
Organización de documentación y contratación de personal	Realizar el respectivo archivo de documentación y ordenar las AZ que faciliten su búsqueda además de realizar proceso de contratación	Información confiable y a la mano
Hoja de ruta dirigida al conductor	Al tomar pedidos vía telefónica de los clientes o por medio del asesor, se planilla una ruta de entrega de los mismos que se entrega al conductor	Orden en la entrega de pedidos y cumplimiento al cliente

V. CONTACTOS

Describa los contactos que tiene usted, por razones de su cargo, con personas fuera de su área o entidades, indicando el propósito y la frecuencia.

EXTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Cliente	Toma de pedidos vía telefónica	Permanente
Proveedores	Realizar pedidos de materia prima o insumos	Permanente

INTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Gerente	Se reporta la gestión del día por la empresa en general y se reporta los contratos de personal realizados	permanente
Conductor		permanente
Jefe de producción		semanal
Aux. contable	Se le indica su hoja de ruta	permanente
Asesores comerciales y Mercaderista	Reporte de materia prima faltante o solicitud para despachar pedidos urgentes	permanente
	Colaboración en el sistema para pago y compras	
	Reporta la gestión diaria realizada	

VI. COMITES

Describa brevemente los comités en que participa POR RAZON de su cargo, especificando nombre del comité, función, cargos de los participantes, periodicidad y rol del ocupante (si lo tiene).

N/A

VII. SOLUCION DE PROBLEMAS DEL CARGO

Describa brevemente las situaciones complejas (problemas), en el ejercicio del cargo, y que le exigen mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos del cargo (no menciones problemas personales). Anote que tan frecuentemente puede ocurrir (diario, semanal, mensual, anual, etc.).

- Demoras en los pedidos por parte de los proveedores, ocasionalmente.
- Quejas por parte de los clientes por demoras en la entrega de sus pedidos, ocurre rara vez ocasionado por el tráfico.

VIII. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACION PREVIA DE SU JEFE
Pagos Compras Trámites internos de facturación Elaboración de pedidos Diseño de ruta del conductor	Personal al cual contratar

Descripción de cargos del Mercaderista

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL ANÁLISIS OCUPACIONAL DESCRIPCIÓN DEL CARGO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Cargo: Mercaderista

Ocupante del Cargo: Miriam Chipatecua

Ciudad: Bogotá

Área: Comercial

Cargo del superior inmediato: Asistente de gerencia

PERFIL PROFESIONAL (Mínimo lo que Ud. le exigiría a un aspirante nuevo)

1. Profesión y otros estudios requeridos: Bachiller
2. Experiencia específica (años y en que labores): mínimo 6 meses como mercaderista
3. Otros conocimientos especiales o técnicos requeridos: N/A

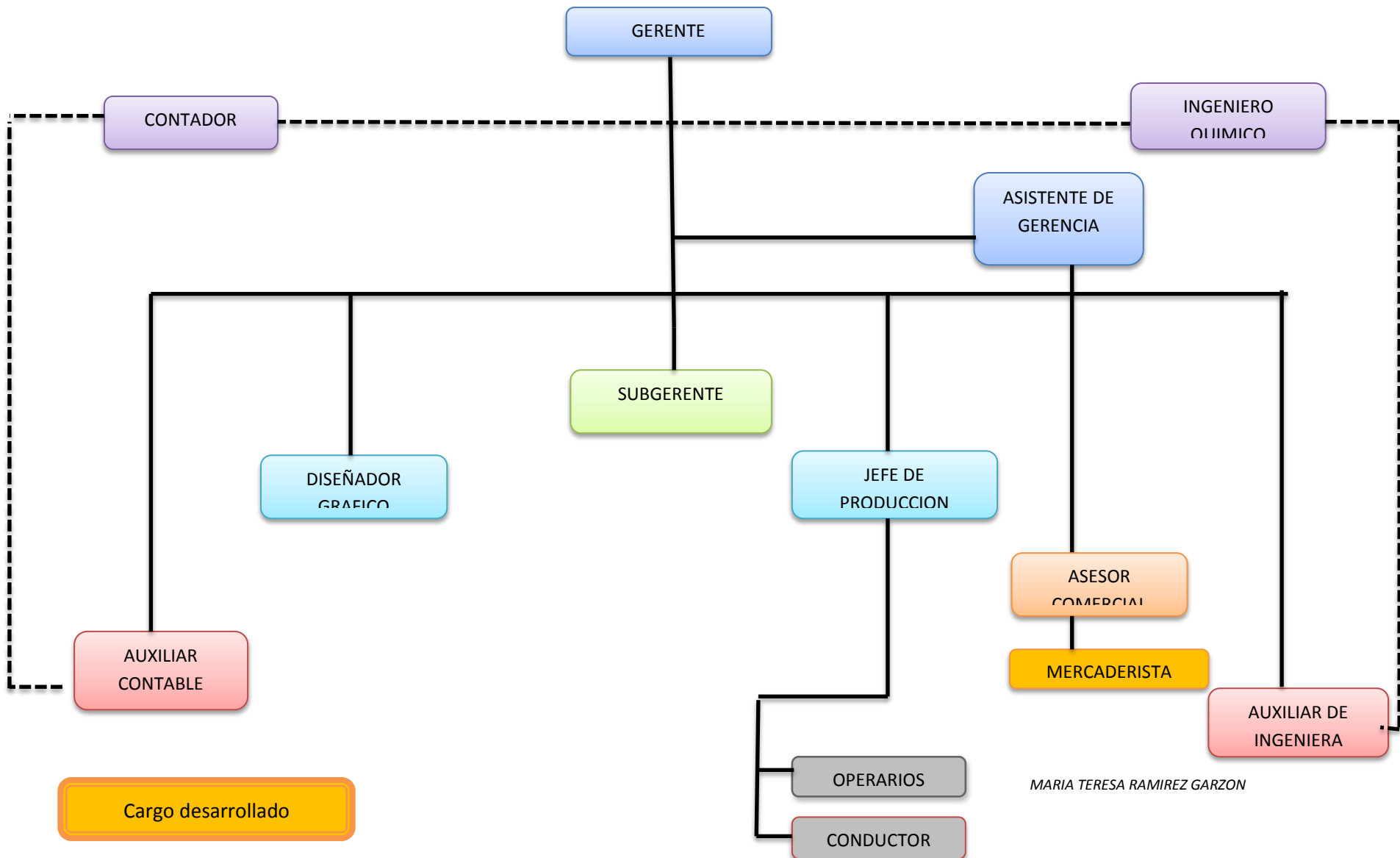
II. FUNCIÓN BÁSICA

¿Resuma el propósito básico del cargo, la RAZON DE SER en términos de Qué Hace? ¿Y Para Qué lo Hace? (Máximo 6 renglones).

Apoyo en los puntos de venta, surtir, limpiar, organizar y realizar laborar de demostración de los productos ubicados en las tiendas y/o supermercados.

III. RELACION ORGANIZACIONAL

(Realice el organigrama y resalte el cargo que está analizando)



IV. PRINCIPALES FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba en cada una de las siguientes columnas, así:

¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
Exhibir y organizar los productos en las góndolas o estanterías	Realizar visitas a los puntos de venta (tiendas o supermercados) cada que el cliente realice un pedido con el fin de organizar los productos de la empresa de manera que sean visibles ante el cliente	Mejorar la ubicación de los productos facilitando su adquisición
Manejar material POP	Ubicar de manera visible material POP dentro de los puntos de venta con la imagen de la empresa.	Se realiza para tener un reconocimiento de marca por parte del cliente
Identificar competencia	Dentro de las góndolas o estanterías verificar cuantas caras usa de cada producto las demás empresas	Para nivelar visibilidad ante la competencia
Revisar fechas de vencimiento	Revisar que los productos exhibidos al público no se encuentren vencidos o con defectos en su envase.	Se realiza para evitar queja, reclamos y devoluciones.

V. CONTACTOS

Describa los contactos que tiene usted, por razones de su cargo, con personas fuera de su área o entidades, indicando el propósito y la frecuencia.

EXTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Cliente Competencia	Se mantiene una comunicación para conocer sus expectativas y opiniones frente al producto Se realiza para mejorar y superar las ofertas de la competencia	Permanente Ocasional

INTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Asistente de gerencia Asesores comerciales	Reportar productos defectuosos, vencidos o baja rotación del producto Recomienda visitas a los puntos de venta	Permanente Semanal

VI. COMITES

Describa brevemente los comités en que participa POR RAZON de su cargo, especificando nombre del comité, función, cargos de los participantes, periodicidad y rol del ocupante (si lo tiene).

N/A

VII. SOLUCION DE PROBLEMAS DEL CARGO

Describa brevemente las situaciones complejas (problemas), en el ejercicio del cargo, y que le exigen mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos del cargo (no menciones problemas personales). Anote que tan frecuentemente puede ocurrir (diario, semanal, mensual, anual, etc.).

- Cliente insatisfecho con la rotación del producto, semestralmente sucede un caso así.
- Dificultades ocasionales con la competencia a la hora de ubicar los productos en las góndolas o estanterías.

VIII. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACION PREVIA DE SU JEFE
Ubicación de los productos en las góndolas y su respectiva limpieza	Visitas a los puntos Distribución del material POP Cambios de productos defectuosos.

Descripción de cargos del Asesor comercial

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL ANÁLISIS OCUPACIONAL DESCRIPCIÓN DEL CARGO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Cargo: Asesor Comercial

Ocupante del Cargo: Hernando Velasco

Ciudad: Bogotá

Área: Comercial

Cargo del superior inmediato: Asistente de gerencia

PERFIL PROFESIONAL (Mínimo lo que Ud. le exigiría a un aspirante nuevo)

1. Profesión y otros estudios requeridos: Técnico en ventas
2. Experiencia específica (años y en que labores): 1 Año como asesor comercial
3. Otros conocimientos especiales o técnicos requeridos: N/A

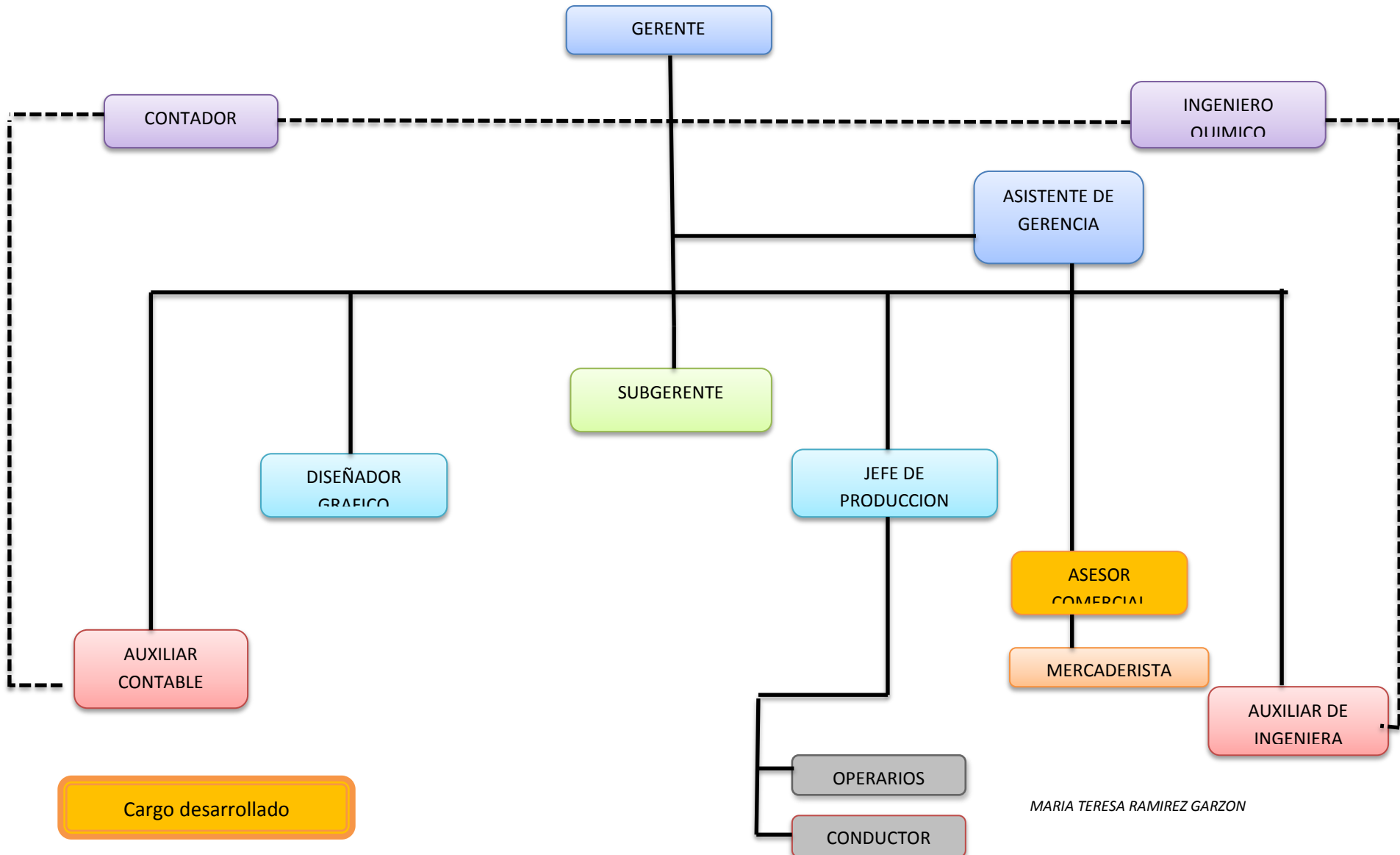
II. FUNCIÓN BÁSICA

¿Resuma el propósito básico del cargo, la RAZON DE SER en términos de Qué Hace? ¿Y Para Qué lo Hace?. (Máximo 6 renglones).

Visitar las diferentes tiendas y supermercados de cada zona, ofreciéndoles los productos de la empresa Laboratorios Girasol Ltda., y posteriormente fidelizarlos para su permanencia como clientes.

III. RELACION ORGANIZACIONAL

(Realice el organigrama y resalte el cargo que está analizando)



IV. PRINCIPALES FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba en cada una de las siguientes columnas, así:

¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
Planificar visitas a realizar diariamente	Cumplir con su agenda de visitas, tomando contactos y posibles referidos	Permite tener un día laboral productivo
Visitar a los clientes según hoja de ruta	Ser cumplido en las citas programadas	Cumplir con las citas genera confianza con el cliente
Venta de productos de la empresa	Ofrecer el producto elaborado por laboratorios girasol	Generar una posición de la marca en el nicho de mercado visitado.
Manejo de objeciones	En caso de recibir un no por parte de un cliente, mostrar beneficios de adquirir el producto.	Se realiza para no perder un cliente potencial
Diligenciar formatos de venta y pedidos	Cerrar la venta firmando formatos de vinculación y posterior pedido.	Terminar el día con clientes efectivos que generen ingresos a la empresa
Realizar tareas de cobranza	En caso de que un cliente sea concedido una línea de crédito, estar pendiente de que realice sus pagos en la fecha pactada.	Llevar este seguimiento para evitar índices de cartera negativos
Comunicar al cliente acerca de precios y condiciones	Mantener informado al cliente sobre cambios en los precios y posibles promociones.	Demostrarle al cliente que es importante para nosotros mantenerlo informado cerca de las ventajas de ser nuestro cliente.
Realizar análisis de competencia	Verificar en su nicho de mercado quienes son los posibles competidores y realizar benchmarking.	Se realiza para mejorar y avanzar

V. CONTACTOS

Describa los contactos que tiene usted, por razones de su cargo, con personas fuera de su área o entidades, indicando el propósito y la frecuencia.

EXTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Cliente	Ofrecerle los productos de la empresa, realizar gestiones de cobranza y pedidos.	permanente
Competencia	Realizar análisis de competencias para mejorar la oferta de valor	ocasional

INTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Asistente de gerencia	Revisa la agenda diaria y los clientes contactados	Diaria
Aux. contable	Lleva el orden de las carteras vencidas y por vencer.	Ocasional
Mercaderista	Mejorar el aspecto de los productos en las góndolas o vitrinas.	Permanente
Gerente	En caso de modificar precios u ofertar para fidelizar clientes	Ocasional

VI. COMITES

Describa brevemente los comités en que participa POR RAZON de su cargo, especificando nombre del comité, función, cargos de los participantes, periodicidad y rol del ocupante (si lo tiene).

N/A

VII. SOLUCION DE PROBLEMAS DEL CARGO

Describa brevemente las situaciones complejas (problemas), en el ejercicio del cargo, y que le exigen mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos del cargo (no menciones problemas personales). Anote que tan frecuentemente puede ocurrir (diario, semanal, mensual, anual, etc.).

- Objeciones por parte de los clientes al comprar el producto con respecto a las ofertas de la competencia, se presenta ocasionalmente
- Recaudo de cartera, en ocasiones los clientes se demoran en pagar los productos adquiridos a crédito

VIII. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACION PREVIA DE SU JEFE
Realizar la ruta diaria de visitas a los clientes	Ofrecer precios bajos para fidelizar Aprobación de crédito para clientes Programar visita de la mercaderista a los puntos de venta

Descripción de cargos del Conductor

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL ANÁLISIS OCUPACIONAL DESCRIPCIÓN DEL CARGO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Cargo: Conductor

Ocupante del Cargo: Nelson Parra

Ciudad: Bogotá

Área: Producción

Cargo del superior inmediato: Jefe de producción

PERFIL PROFESIONAL (Mínimo lo que Ud. le exigiría a un aspirante nuevo)

1. Profesión y otros estudios requeridos: Bachiller
2. Experiencia específica (años y en que labores): Experiencia en transporte de mercancías mínimo 1 año
3. Otros conocimientos especiales o técnicos requeridos: curso de conducción

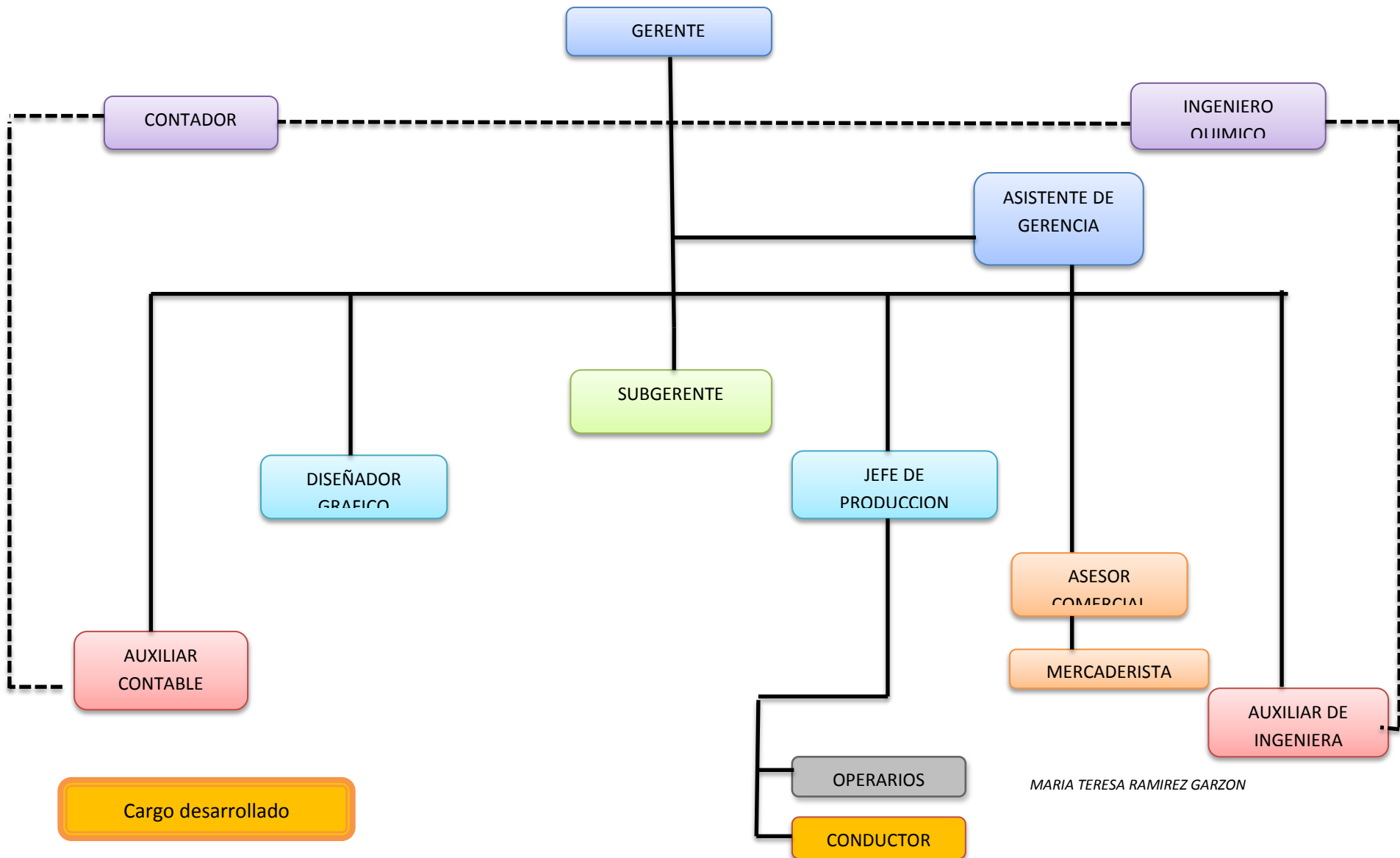
II. FUNCIÓN BÁSICA

¿Resuma el propósito básico del cargo, la RAZON DE SER en términos de Qué Hace? ¿Y Para Qué lo Hace?. (Máximo 6 renglones).

Distribuir de manera responsable la mercancía y pedidos desde la bodega principal hasta las tiendas y supermercados de los clientes mayoristas, cumpliendo con horario específico y ruta programada.

III. RELACION ORGANIZACIONAL

(Realice el organigrama y resalte el cargo que está analizando)



IV. PRINCIPALES FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba en cada una de las siguientes columnas, así:

¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
Velar por el adecuado uso del vehículo	Los vehículos otorgados por la empresa se deben usar estrictamente para el transporte de productos de la empresa laboratorios girasol Ltda.	Es un acto de confianza darle un uso adecuado de su herramienta de trabajo sin la supervisión del jefe
Realizar limpieza y mantenimiento periódico al vehículo	Realizar la revisión técnico-mecánica del vehículo y su respectivo aseo y mantenimiento	Un vehículo limpio con revisión en orden brinda seguridad al cliente
Cumplir con los horarios de entrega establecidos	Seguir la ruta establecida por la asistente de gerencia cumpliendo con las horas de entrega	Cumplir con los tiempos de entrega al cliente mejora la relación y confiabilidad
Colaborar con el cargue y descargue de mercancías	Realizar el cargue de productos en el vehículo y descargarlos en el punto donde se encuentra al cliente	Agiliza el cargue de productos posteriormente facilita la entrega de los mismos
Cumplir con requisitos de documentación (facturas y actas de entrega) y conservar un registro de ruta	Tener la documentación al día con las firmas de entrega de la jefe de producción y firma de recibido del cliente	Tener soportes de entrega y recibido de los productos genera una ordenada contabilidad
Desempeñar demás funciones que se le asignen	colaborar en lo solicitado con su jefe inmediato	En momentos en donde no se necesite entregar productos, puede colaborar en tareas asignadas

V. CONTACTOS

Describa los contactos que tiene usted, por razones de su cargo, con personas fuera de su área o entidades, indicando el propósito y la frecuencia.

EXTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Cliente (mayoristas)	Entrega de productos, verificación del pedido y firma de recibido en planilla	Permanente

INTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Jefe de producción	Indica en donde se encuentra el pedido para cargar y asigna trabajo extra en caso de no tener pedidos que entregar	Permanente
Operarios	Ayuda mutua a la hora de cargar los productos	Permanente
Asistente de gerencia	Recepción de hoja de ruta y clientes a visitar diariamente	Permanente

VI. COMITES

Describa brevemente los comités en que participa POR RAZON de su cargo, especificando nombre del comité, función, cargos de los participantes, periodicidad y rol del ocupante (si lo tiene).

N/A

VII. SOLUCION DE PROBLEMAS DEL CARGO

Describa brevemente las situaciones complejas (problemas), en el ejercicio del cargo, y que le exigen mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos del cargo (no menciones problemas personales). Anote que tan frecuentemente puede ocurrir (diario, semanal, mensual, anual, etc.).

- Problemas en la estructura de las vías que hacen que los productos se desorganicen o se derramen, ocasionalmente.
- Trancones, desviar la ruta, buscar vías alternas, frecuentemente.
- El vehículo puede quedarse sin gasolina, pasa mínimo una vez trimestralmente.

VIII. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACION PREVIA DE SU JEFE
Cambios de ruta por trancones Llenar el tanque de gasolina Limpieza del vehículo Revisiones mecánicas necesarias	Ruta de clientes para visitar y entregar pedido Demás actividades que no sean propiamente de cargue y descargue de mercancía, dado el caso que no se tenga que entregar pedidos.

Descripción de cargos del Jefe de producción

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL ANÁLISIS OCUPACIONAL DESCRIPCIÓN DEL CARGO

I. IDENTIFICACIÓN

Título del Cargo: Jefe de producción

Ocupante del Cargo: Lucero Castro

Ciudad: Bogotá

Área: Producción

Cargo del superior inmediato: Gerente

PERFIL PROFESIONAL (Mínimo lo que Ud. le exigiría a un aspirante nuevo)

1. Profesión y otros estudios requeridos: Técnico en control de calidad
2. Experiencia específica (años y en que labores): 1 año como jefe de planta o producción
3. Otros conocimientos especiales o técnicos requeridos: conocimientos en ingeniería de producción, liderazgo y ofimática.

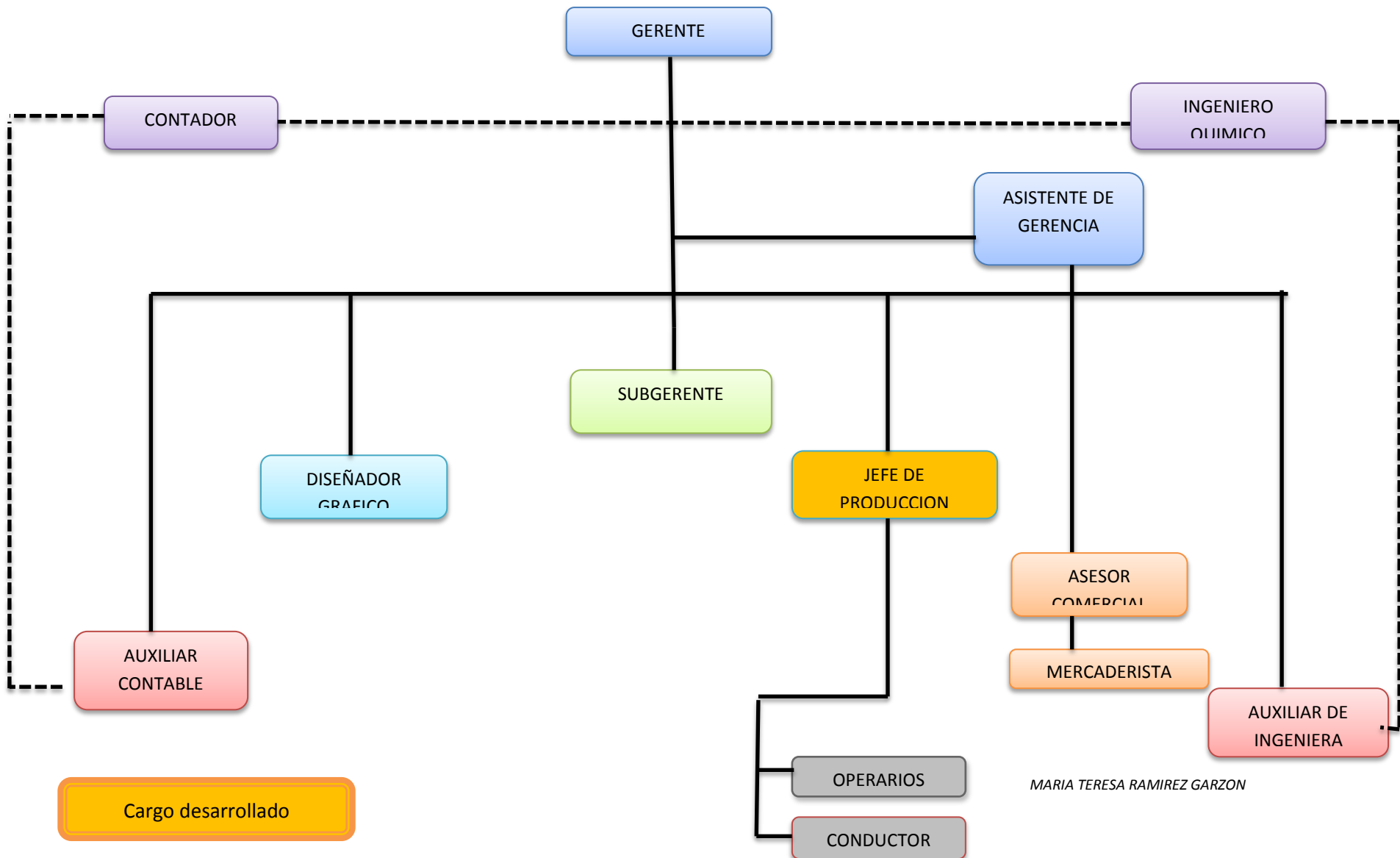
II. FUNCIÓN BÁSICA

¿Resuma el propósito básico del cargo, la RAZON DE SER en términos de Qué Hace? ¿Y Para Qué lo Hace? (Máximo 6 renglones).

Coordinar y supervisar los procesos a realizar dentro del área, velar por el correcto uso de los insumos y la calidad del producto final.

III. RELACION ORGANIZACIONAL

(Realice el organigrama y resalte el cargo que está analizando)



XI. PRINCIPALES FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES

Escriba en cada una de las siguientes columnas, así:

¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
Planifica la producción diaria	Se establece prioridad y orden en preparación del producto, teniendo en cuenta tiempos de entrega y volumen de pedidos solicitados.	Se realiza para cumplirle al cliente con los pedidos realizados
Dirigir al personal a cargo	Se asigna tareas diferentes a diario para cada operario dependiendo de la producción del día	Evita la monotonía dentro de los operarios
Supervisar que el trabajo de este realizando de una manera acorde a los resultados	Se mide los tiempos en que el operario se demora realizando su labor diaria	Mejora la fluidez del proceso evitado cuellos de botella
Controlar el adecuado uso de los insumos y calidad del producto final	Verificar si se está desperdiciando la materia prima, y comprobar si el producto final cumple con las condiciones para su venta	Evita pérdidas económicas a la empresa
Realizar una relación estadística donde se mide precio producto y el valor de producirlo	Se da una opinión acerca del precio al que se adquieren los insumos, su uso y valor dentro del proceso y el precio que se debería colocar al producto final	Se realiza este análisis para equilibrar la inversión realizada con la rentabilidad adquirida.

IV. CONTACTOS

Describa los contactos que tiene usted, por razones de su cargo, con personas fuera de su área o entidades, indicando el propósito y la frecuencia.

EXTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
N/A	N/A	N/A

INTERNOS

¿CON QUIEN?	¿PARA QUE?	FRECUENCIA (Permanente, semanal, ocasional)
Operarios	Supervisar el trabajo del área	Permanente
Asistente de gerencia	Coordinador pedidos a despachar y faltantes en insumos	Semanal
Gerente	Establecer precios de venta y reportar producción diaria	Permanente
Conductor	Coordinar cargue y descargue de mercancía, asignar tarea extra.	Permanente
Aux de ingeniería	Verifica el correcto loteo de los productos y coordinar pedidos a los proveedores	Semanal

V. COMITES

Describa brevemente los comités en que participa POR RAZON de su cargo, especificando nombre del comité, función, cargos de los participantes, periodicidad y rol del ocupante (si lo tiene).

N/A

VI. SOLUCION DE PROBLEMAS DEL CARGO

Describa brevemente las situaciones complejas (problemas), en el ejercicio del cargo, y que le exigen mayor esfuerzo para cumplir con los objetivos del cargo (no menciones problemas personales). Anote que tan frecuentemente puede ocurrir (diario, semanal, mensual, anual, etc.).

- Demoras en el proceso: se presenta ocasionalmente durante la semana
- Faltantes en insumos: cada dos meses
- Demoras en el cargue y descargue de mercancías o materia prima: cuando hay una cantidad de pedidos considerable se toma un tiempo extra para el cargue, en el caso de que llega materia prima o insumos su descargue genera que algún operario deje su actividad y colabore con su ubicación en bodega, creando retraso en el proceso.
- Desperdicios de materia prima: por desconcentración se presentan derrames de líquido a diario.
- Desorden en inventario: durante el día se olvida anotar que producto se está produciendo lo que genera

VII. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO Y SIN CONSULTAR	DECISIONES QUE REQUIEREN LA APROBACION PREVIA DE SU JEFE
Disponibilidad del conductor para colaborar en el área de producción Dirigir la distribución de los operarios y asignarles tarea diaria	Se debe solicitar aprobación para la producción del día y en qué cantidad, cumpliendo con el pedido solicitado Solicitar pedido de insumos y materia prima Reuniones con el gerente para discutir resultado

Anexo 2 Perfil del cargo

MANUAL DE FUNCIONES

PERFIL DEL CARGO

IDENTIFICACION																										
NOMBRE DEL CARGO: Asesor comercial	CARGO AL CUAL REPORTA: Asistente de gerencia																									
DEPENDENCIA: Comercial	FECHA DE ELABORACION:																									
APROBACIONES																										
	Cargo jefe inmediato: Asistente de gerencia																									
GERENCIA	JEFE INMEDIATO																									
FUNCIÓN BÁSICA: Visitar las diferentes tiendas y supermercados de cada zona, ofreciéndoles los productos de la empresa Laboratorios Girasol Ltda., y posteriormente fidelizarlos para su permanencia como clientes.																										
FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES: <table border="1"> <thead> <tr> <th>¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL</th> <th>¿CÓMO LO HACE?</th> <th>¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificar visitas a realizar diariamente</td> <td>Cumplir con su agenda de visitas, tomando contactos y posibles referidos</td> <td>Permite tener un día laboral productivo</td> </tr> <tr> <td>Visitar a los clientes según hoja de ruta</td> <td>Ser cumplido en las citas programadas</td> <td>Cumplir con las citas genera confianza con el cliente</td> </tr> <tr> <td>Venta de productos de la empresa</td> <td>Ofrecer el producto elaborado por laboratorios girasol</td> <td>Generar una posición de la marca en el nicho de mercado visitado.</td> </tr> <tr> <td>Manejo de objeciones</td> <td>En caso de recibir un no por parte de un cliente, mostrar beneficios de adquirir el producto.</td> <td>Se realiza para no perder un cliente potencial</td> </tr> <tr> <td>Diligenciar formatos de venta y pedidos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Realizar tareas de cobranza</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunicar al cliente acerca de</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO	Planificar visitas a realizar diariamente	Cumplir con su agenda de visitas, tomando contactos y posibles referidos	Permite tener un día laboral productivo	Visitar a los clientes según hoja de ruta	Ser cumplido en las citas programadas	Cumplir con las citas genera confianza con el cliente	Venta de productos de la empresa	Ofrecer el producto elaborado por laboratorios girasol	Generar una posición de la marca en el nicho de mercado visitado.	Manejo de objeciones	En caso de recibir un no por parte de un cliente, mostrar beneficios de adquirir el producto.	Se realiza para no perder un cliente potencial	Diligenciar formatos de venta y pedidos			Realizar tareas de cobranza			Comunicar al cliente acerca de		
¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO																								
Planificar visitas a realizar diariamente	Cumplir con su agenda de visitas, tomando contactos y posibles referidos	Permite tener un día laboral productivo																								
Visitar a los clientes según hoja de ruta	Ser cumplido en las citas programadas	Cumplir con las citas genera confianza con el cliente																								
Venta de productos de la empresa	Ofrecer el producto elaborado por laboratorios girasol	Generar una posición de la marca en el nicho de mercado visitado.																								
Manejo de objeciones	En caso de recibir un no por parte de un cliente, mostrar beneficios de adquirir el producto.	Se realiza para no perder un cliente potencial																								
Diligenciar formatos de venta y pedidos																										
Realizar tareas de cobranza																										
Comunicar al cliente acerca de																										

precios y condiciones	Cerrar la venta firmando formatos de vinculación y posterior pedido.	Terminar el día con clientes efectivos que generen ingresos a la empresa
Realizar análisis de competencia	<p>En caso de que un cliente sea concedido una línea de crédito, estar pendiente de que realice sus pagos en la fecha pactada.</p> <p>Mantener informado al cliente sobre cambios en los precios y posibles promociones.</p> <p>Verificar en su nicho de mercado quienes son los posibles competidores y realizar benchmarking.</p>	<p>Llevar este seguimiento para evitar índices de cartera negativos</p> <p>Demostrarle al cliente que es importante para nosotros mantenerlo informado cerca de las ventajas de ser nuestro cliente.</p> <p>Se realiza para mejorar y avanzar</p>

REQUISITOS DEL CARGO

FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS	EDUCACIÓN (según descripción del cargo)	Bachiller y técnico en ventas
	EXPERIENCIA (según descripción del cargo)	1 Año como asesor comercial
	OTROS CONOCIMIENTOS ESPECIALES O TECNICOS REQUERIDOS (según descripción del cargo)	N/A
HABILIDADES	COMPETENCIAS	

	(Según competencias del cargo analizadas)	COMPETENCIAS	NIVEL DE IMPORTANCIA ²
		Orientación de servicio al cliente	Muy importante
		Motivación hacia el logro	Muy importante
		Compromiso organizacional	Muy importante
		Facultad para escuchar y responder	Muy importante
		Liderazgo de equipo	Algo importante
		Confianza en sí mismo	Muy importante
		Orden y calidad	Muy importante
RASGOS DE PERSONALIDAD	Sociable, extrovertido, organizado y cumplido		
RESPONSABILIDAD	POR INFORMACION	Reportes de ventas y nuevos clientes	
	POR CONTACTO (Internos y externos según descripción del cargo)	Externos: cliente y competencia Internos: asistente de gerencia, auxiliar contable, Mercaderista y gerente	
	POR BIENES DE LA EMPRESA	Celular corporativo y agenda comercial	
	POR ERRORES	Pérdida de clientes por mala gestión	
ESFUERZO	MENTAL	ALTO _x_ MEDIO ____ BAJO ____	
	VISUAL	ALTO ____ MEDIO _x_ BAJO ____	
	FISICO	ALTO _x_ MEDIO ____ BAJO ____	
CONDICIONES DE TRABAJO	A M B I	ILUMINACION	ALTA ____ MEDIA _x_ BAJA ____
		RUIDO	ALTO ____ MEDIO _x_ BAJO ____
		ESPACIO	ADECUADO _x_ INADECUADO ____
		TEMPERATURA	ALTA ____ MEDIA _x_ BAJA ____
	RIESGOS	ALTO ____ MEDIO _x_ BAJO ____	
	DADA (Según organigrama)	N/A	

² Las competencias catalogadas como “Muy Importantes”, serán tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño y la selección del personal.

SUPERVISION		
	RECIBIDA (Según organigrama)	Asistente de gerencia

MANUAL DE FUNCIONES

PERFIL DEL CARGO

IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL CARGO: Asistente de gerencia DEPENDENCIA: Gerencia	CARGO AL CUAL REPORTA: Gerente FECHA DE ELABORACION:	
APROBACIONES		
	Cargo jefe inmediato: Gerente	
GERENCIA	JEFE INMEDIATO	
FUNCIÓN BÁSICA: Velar de manera responsable por la organización de la empresa, teniendo documentos al día, gestión de proyectos y manteniendo relaciones tanto internas como externas.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES:		
¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
Coordinar al personal del área comercial Autorizar pagos y asesoría en el programa contable de la empresa. Reporte de compras semanales a los proveedores Organización de documentación y contratación de personal Hoja de ruta dirigida al	Realiza informes de venta y la gestión de los asesores comerciales y la Mercaderista. En caso de ser necesario en ausencia del gerente se cuenta con la autorización de realizar esta actividad. Se realiza pedidos de materia prima a los proveedores y se verifica el estado de los pendientes.	Llevar estadísticas de gestión y eficacia por parte del área comercial Agilizar el proceso en caso de estar ausente el gerente Así, se brinda herramientas de trabajo al área de producción

conductor	<p>Realizar el respectivo archivo de documentación y ordenar las AZ que faciliten su búsqueda además de realizar proceso de contratación</p> <p>Al tomar pedidos vía telefónica de los clientes o por medio del asesor, se planilla una ruta de entrega de los mismos que se entrega al conductor</p>	<p>Información confiable y a la mano</p> <p>Orden en la entrega de pedidos y cumplimiento al cliente</p>
-----------	---	--

REQUISITOS DEL CARGO

FACTORES		ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS	EDUCACIÓN (según descripción del cargo)	Tecnólogo en administración de empresa	
	EXPERIENCIA (según descripción del cargo)	un año como asistente de gerencia	
	OTROS CONOCIMIENTOS ESPECIALES O TECNICOS REQUERIDOS (según descripción del cargo)	Contabilidad, ofimática y marketing.	
HABILIDADES	COMPETENCIAS (Según competencias del cargo analizadas)	COMPETENCIAS	NIVEL DE IMPORTANCIA ³
		Orientación de servicio al cliente	Poco importante
		Motivación hacia el logro	Muy importante
		Compromiso organizacional	Muy importante
		Facultad para escuchar y responder	Muy importante
		Liderazgo de equipo	Muy importante

³ Las competencias catalogadas como “Muy Importantes”, serán tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño y la selección del personal.

		Confianza en sí mismo	Muy importante
		Orden y calidad	Muy importante
RASGOS DE PERSONALIDAD	Control, firmeza, tolerante, sociable		
RESPONSABILIDAD	POR INFORMACION	Informes del área comercial, reporte de compras y documentación del personal.	
	POR CONTACTO (Internos y externos según descripción del cargo)	Externos: cliente y proveedores Internos: gerente, conductor, jefe de producción, auxiliar contable y asesores comerciales.	
	POR BIENES DE LA EMPRESA	Celular corporativo, computador de escritorio y el archivo	
	POR ERRORES	Omisión de información en informes por parte de los asesores autorizar pagos fuera de las fechas	
ESFUERZO	MENTAL	ALTO _x_ MEDIO ____ BAJO ____	
	VISUAL	ALTO _x_ MEDIO ____ BAJO ____	
	FISICO	ALTO ____ MEDIO _x_ BAJO ____	
CONDICIONES DE TRABAJO	A M B I	ILUMINACION	ALTA _x_ MEDIA ____ BAJA ____
		RUIDO	ALTO ____ MEDIO _x_ BAJO ____
		ESPACIO	ADECUADO _x_ INADECUADO ____
		TEMPERATURA	ALTA ____ MEDIA _x_ BAJA ____
	RIESGOS	ALTO ____ MEDIO ____ BAJO _x_	
SUPERVISION	DADA (Según organigrama)	Asesor comercial y Mercaderista	
	RECIBIDA (Según organigrama)	Gerente	

MANUAL DE FUNCIONES

PERFIL DEL CARGO

IDENTIFICACION								
NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar contable DEPENDENCIA: Contabilidad.	CARGO AL CUAL REPORTA: Gerencia FECHA DE ELABORACION:							
APROBACIONES								
	Cargo jefe inmediato: Gerente							
GERENCIA	JEFE INMEDIATO							
FUNCIÓN BÁSICA: Desarrollar todos los procesos referentes al área de contabilidad, basados en los procedimientos establecidos en la empresa y por la ley, estando en continua comunicación con el contador (outsourcing) y los demás operarios de la empresa.								
FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; padding: 5px;"> ¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL </th> <th style="width: 33%; padding: 5px;"> ¿CÓMO LO HACE? </th> <th style="width: 33%; padding: 5px;"> ¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO </th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;"> 1 Revisar el calendario tributario, para los pagos respectivos de IVA RTE FTE y demás impuestos locales y nacionales. 2 Verificar las cuentas por pagar. 3 Verificar las cuentas por cobrar. 4 Elaborar los registros contables de la empresa. </td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;"> 1 Manteniendo en un lugar visible el calendario para llevar orden en fechas estipuladas con el fin de realizar estos pagos 2 Cada ocho días se verifican las fechas de las facturas que tiene la empresa por pagar (proveedores, servicios públicos y nomina), para destinar fondos a cancelar o abonar a las deudas prontas a vencerse. </td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;"> 1 La revisión debe realizarse con el fin de hacer los pagos de forma oportuna para evitar multas y/o sanciones. 2 Con la verificación de las cuentas por pagar a proveedores, se mejora la relación tanto con el cliente externo como interno. 3 Evita pérdidas monetarias y mayor rotación de capital. 4 Evita pérdidas monetarias, </td> </tr> </tbody> </table>			¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO	1 Revisar el calendario tributario, para los pagos respectivos de IVA RTE FTE y demás impuestos locales y nacionales. 2 Verificar las cuentas por pagar. 3 Verificar las cuentas por cobrar. 4 Elaborar los registros contables de la empresa.	1 Manteniendo en un lugar visible el calendario para llevar orden en fechas estipuladas con el fin de realizar estos pagos 2 Cada ocho días se verifican las fechas de las facturas que tiene la empresa por pagar (proveedores, servicios públicos y nomina), para destinar fondos a cancelar o abonar a las deudas prontas a vencerse.	1 La revisión debe realizarse con el fin de hacer los pagos de forma oportuna para evitar multas y/o sanciones. 2 Con la verificación de las cuentas por pagar a proveedores, se mejora la relación tanto con el cliente externo como interno. 3 Evita pérdidas monetarias y mayor rotación de capital. 4 Evita pérdidas monetarias,
¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO						
1 Revisar el calendario tributario, para los pagos respectivos de IVA RTE FTE y demás impuestos locales y nacionales. 2 Verificar las cuentas por pagar. 3 Verificar las cuentas por cobrar. 4 Elaborar los registros contables de la empresa.	1 Manteniendo en un lugar visible el calendario para llevar orden en fechas estipuladas con el fin de realizar estos pagos 2 Cada ocho días se verifican las fechas de las facturas que tiene la empresa por pagar (proveedores, servicios públicos y nomina), para destinar fondos a cancelar o abonar a las deudas prontas a vencerse.	1 La revisión debe realizarse con el fin de hacer los pagos de forma oportuna para evitar multas y/o sanciones. 2 Con la verificación de las cuentas por pagar a proveedores, se mejora la relación tanto con el cliente externo como interno. 3 Evita pérdidas monetarias y mayor rotación de capital. 4 Evita pérdidas monetarias,						

5 Archivar todos los comprobantes, facturas, recibos públicos y desprendibles de nómina.	<p>3 Diariamente se debe verificar, las líneas de crédito que se tengan con los clientes y sus respectivos días de pago.</p> <p>4 Ingresando diariamente todo los movimientos que haya tenido la empresa financieramente.</p> <p>5 Llevando una AZ para cada documento así se tendrá una mejor disposición de los mismos.</p>	<p>mayor control del capital y simplicidad en la revisión por parte del contador.</p> <p>5 Se realiza para llevar un control y revisión de todos los documentos para pagos respectivos y/o ajustes.</p>
--	---	---

REQUISITOS DEL CARGO

FACTORES		ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS	EDUCACIÓN (según descripción del cargo)	Bachiller, técnico o tecnólogo en contabilidad y finanzas	
	EXPERIENCIA (según descripción del cargo)	0 a 12 meses	
	OTROS CONOCIMIENTOS ESPECIALES O TECNICOS REQUERIDOS (según descripción del cargo)	Ofimática	
HABILIDADES	COMPETENCIAS (Según competencias del cargo analizadas)	COMPETENCIAS	NIVEL DE IMPORTANCIA ⁴
		Orientación de servicio al cliente	Poco importante
		Motivación hacia el logro	Importante
		Compromiso organizacional	Muy importante
		Facultad para escuchar y responder	Muy importante

⁴ Las competencias catalogadas como “Muy Importantes”, serán tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño y la selección del personal.

		Liderazgo de equipo	Algo importante
		Confianza en sí mismo	Muy importante
		Orden y calidad	Muy importante
RASGOS DE PERSONALIDAD	Estable, Sereno, Audaz, Reservado.		

RESPONSABILIDAD	POR INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> Estado financiero de la empresa. Movimientos contables en las cuentas de la empresa.
	POR CONTACTO (Internos y externos según descripción del cargo)	EXTERNOS: Clientes, Proveedores y Contador (outsourcing) INTERNOS: Gerente, Demás operarios y Asistente de gerencia
	POR BIENES DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> Computador Escritorio Comprobantes contables archivados en folders.
	POR ERRORES	<ul style="list-style-type: none"> Liquidación de impuestos y nómina. Disposición de recursos financieros sin autorización.
ESFUERZO	MENTAL	ALTO __X__ MEDIO ____ BAJO ____
	VISUAL	ALTO __X__ MEDIO ____ BAJO ____
	FISICO	ALTO ____ MEDIO __X__ BAJO ____
CONDICIONES DE TRABAJO	A ILUMINACION	ALTA ____ MEDIA __X__ BAJA ____
	M RUIDO	ALTO ____ MEDIO __X__ BAJO ____
	B ESPACIO	ADECUADO __X__ INADECUADO ____
	I TEMPERATURA	ALTA ____ MEDIA __X__ BAJA ____
	RIESGOS	ALTO ____ MEDIO __X__ BAJO ____
SUPERVISION	DADA (Según organigrama)	
	RECIBIDA (Según organigrama)	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Contador (outsourcing)

MANUAL DE FUNCIONES

PERFIL DEL CARGO

IDENTIFICACION								
NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de ingeniería DEPENDENCIA: Calidad	CARGO AL CUAL REPORTA: Gerente FECHA DE ELABORACION:							
APROBACIONES								
	Cargo jefe inmediato: Gerente							
GERENCIA	JEFE INMEDIATO							
FUNCIÓN BÁSICA: Gestionar todos los procesos referentes al área de producción de los productos, basados en los procedimientos establecidos en la empresa por el químico y por la ley, estando en continua comunicación con el químico (outsourcing) y los demás operarios de la empresa.								
FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; padding: 5px;"> ¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL </th> <th style="width: 33%; padding: 5px;"> ¿CÓMO LO HACE? </th> <th style="width: 33%; padding: 5px;"> ¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO </th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;"> 1 Hacer el pedido de materia prima. 2 Lotear los pedidos para transportar 3 Elaborar un informe al químico. 4 Revisar que la materia prima no se esté desperdiciando. </td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;"> 1 Revisando la existencia de materia diariamente. 2 En base al pedido que elaboran, se le asigna un número específico de lote el cual indica la materia prima y la fecha de vencimiento del mismo. 3 Semanalmente se elabora un informe indicando el número de productos que se </td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;"> 1 La revisión debe realizarse con el fin de no tener ausencia de materiales para la elaboración del producto. 2 con el loteo se lleva un control de cuantos productos salieron de una materia prima en especial, de igual manera se determina la fecha de vencimiento, para que el cliente tenga la seguridad que es un producto fresco. </td> </tr> </tbody> </table>			¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO	1 Hacer el pedido de materia prima. 2 Lotear los pedidos para transportar 3 Elaborar un informe al químico. 4 Revisar que la materia prima no se esté desperdiciando.	1 Revisando la existencia de materia diariamente. 2 En base al pedido que elaboran, se le asigna un número específico de lote el cual indica la materia prima y la fecha de vencimiento del mismo. 3 Semanalmente se elabora un informe indicando el número de productos que se	1 La revisión debe realizarse con el fin de no tener ausencia de materiales para la elaboración del producto. 2 con el loteo se lleva un control de cuantos productos salieron de una materia prima en especial, de igual manera se determina la fecha de vencimiento, para que el cliente tenga la seguridad que es un producto fresco.
¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO						
1 Hacer el pedido de materia prima. 2 Lotear los pedidos para transportar 3 Elaborar un informe al químico. 4 Revisar que la materia prima no se esté desperdiciando.	1 Revisando la existencia de materia diariamente. 2 En base al pedido que elaboran, se le asigna un número específico de lote el cual indica la materia prima y la fecha de vencimiento del mismo. 3 Semanalmente se elabora un informe indicando el número de productos que se	1 La revisión debe realizarse con el fin de no tener ausencia de materiales para la elaboración del producto. 2 con el loteo se lleva un control de cuantos productos salieron de una materia prima en especial, de igual manera se determina la fecha de vencimiento, para que el cliente tenga la seguridad que es un producto fresco.						

	<p>elaboraron con qué cantidad de materia prima.</p> <p>4 Diariamente se analiza la mezcla de las materias primar para la elaboración del producto final.</p>	<p>3 Con este informe el químico determina la calidad del producto y la óptima utilización de recursos.</p> <p>4 Con esta revisión se determina que cada porcentaje de las materias primas este bien distribuida y el producto final sea el indicado.</p>
--	---	---

REQUISITOS DEL CARGO

FACTORES		ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS Y	EDUCACIÓN (según descripción del cargo)	Bachiller, técnico o tecnólogo en farmacia	
	EXPERIENCIA (según descripción del cargo)	6 a12 meses	
	OTROS CONOCIMIENTOS ESPECIALES O TECNICOS REQUERIDOS (según descripción del cargo)	Ofimática	
HABILIDADES	COMPETENCIAS (Según competencias del cargo analizadas)	COMPETENCIAS	NIVEL DE IMPORTANCIA ⁵
		Orientación de servicio al cliente	Poco importante
		Motivación hacia el logro	Muy importante
		Compromiso organizacional	Muy importante
		Facultad para escuchar y responder	Importante
		Liderazgo de equipo	Algo importante
		Confianza en sí mismo	Muy importante
		Orden y calidad	Muy importante
RASGOS DE	Sociable, optimista, generoso, práctico, estable y serena.		

⁵ Las competencias catalogadas como “Muy Importantes”, serán tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño y la selección del personal.

PERSONALIDAD		
RESPONSABILIDAD	POR INFORMACION	Procedimientos tanto de preparación, envase y embalaje de los productos, cantidades de materia prima para la elaboración de cada producto.
	POR CONTACTO (Internos y externos según descripción del cargo)	Externos: químico Internos: gerente, asistente de gerencia y demás operarios.
	POR BIENES DE LA EMPRESA	Computador de escritorio
	POR ERRORES	Error en la preparación de los productos. Error en el loteo de los productos para su distribución
ESFUERZO	MENTAL	ALTO __X__ MEDIO ____ BAJO ____
	VISUAL	ALTO __X__ MEDIO ____ BAJO ____
	FISICO	ALTO ____ MEDIO __X__ BAJO ____

CONDICIONES DE TRABAJO	A	ILUMINACION	ALTA ____ MEDIA __X__ BAJA ____
	M	RUIDO	ALTO ____ MEDIO ____ BAJO __X__
	B	ESPACIO	ADECUADO __X__ INADECUADO ____
	I	TEMPERATURA	ALTA ____ MEDIA __X__ BAJA ____
		RIESGOS	ALTO ____ MEDIO ____ BAJO __X__
SUPERVISION	DADA (Según organigrama)	N/A	
	RECIBIDA (Según organigrama)	Gerente	

MANUAL DE FUNCIONES

PERFIL DEL CARGO

IDENTIFICACION								
NOMBRE DEL CARGO: Conductor DEPENDENCIA: Producción	CARGO AL CUAL REPORTA: Jefe de producción FECHA DE ELABORACION:							
APROBACIONES								
	Cargo jefe inmediato: Jefe de producción							
GERENCIA	JEFE INMEDIATO							
FUNCIÓN BÁSICA: Distribuir de manera responsable la mercancía y pedidos desde la bodega principal hasta las tiendas y supermercados de los clientes mayoristas, cumpliendo con horario específico y ruta programada.								
FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; padding: 5px;"> ¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL </th> <th style="width: 33%; padding: 5px;"> ¿CÓMO LO HACE? </th> <th style="width: 33%; padding: 5px;"> ¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO </th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;"> Velar por el adecuado uso del vehículo Realizar limpieza y mantenimiento periódico al vehículo Cumplir con los horarios de entrega establecidos Colaborar con el cargue y descargue de mercancías Cumplir con requisitos de </td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;"> Los vehículos otorgados por la empresa se deben usar estrictamente para el transporte de productos de la empresa laboratorios girasol Ltda. Realizar la revisión técnico-mecánica del vehículo y su respectivo aseo y mantenimiento Seguir la ruta establecida por la asistente de gerencia </td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;"> Es un acto de confianza darle un uso adecuado de su herramienta de trabajo sin la supervisión del jefe Un vehículo limpio con revisión en orden brinda seguridad al cliente Cumplir con los tiempos de entrega al cliente mejora la relación y confiabilidad </td> </tr> </tbody> </table>			¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO	Velar por el adecuado uso del vehículo Realizar limpieza y mantenimiento periódico al vehículo Cumplir con los horarios de entrega establecidos Colaborar con el cargue y descargue de mercancías Cumplir con requisitos de	Los vehículos otorgados por la empresa se deben usar estrictamente para el transporte de productos de la empresa laboratorios girasol Ltda. Realizar la revisión técnico-mecánica del vehículo y su respectivo aseo y mantenimiento Seguir la ruta establecida por la asistente de gerencia	Es un acto de confianza darle un uso adecuado de su herramienta de trabajo sin la supervisión del jefe Un vehículo limpio con revisión en orden brinda seguridad al cliente Cumplir con los tiempos de entrega al cliente mejora la relación y confiabilidad
¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO						
Velar por el adecuado uso del vehículo Realizar limpieza y mantenimiento periódico al vehículo Cumplir con los horarios de entrega establecidos Colaborar con el cargue y descargue de mercancías Cumplir con requisitos de	Los vehículos otorgados por la empresa se deben usar estrictamente para el transporte de productos de la empresa laboratorios girasol Ltda. Realizar la revisión técnico-mecánica del vehículo y su respectivo aseo y mantenimiento Seguir la ruta establecida por la asistente de gerencia	Es un acto de confianza darle un uso adecuado de su herramienta de trabajo sin la supervisión del jefe Un vehículo limpio con revisión en orden brinda seguridad al cliente Cumplir con los tiempos de entrega al cliente mejora la relación y confiabilidad						

documentación (facturas y actas de entrega) y conservar un registro de ruta	<p>cumpliendo con las horas de entrega</p> <p>Realizar el cargue de productos en el vehículo y descargarlos en el punto donde se encuentra al cliente</p> <p>Tener la documentación al día con las firmas de entrega de la jefe de producción y firma de recibido del cliente</p> <p>Colaborar en lo solicitado con su jefe inmediato</p>	<p>Agiliza el cargue de productos posteriormente facilita la entrega de los mismos</p> <p>Tener soportes de entrega y recibido de los productos genera una ordenada contabilidad</p> <p>En momentos en donde no se necesite entregar productos, puede colaborar en tareas asignadas</p>
Desempeñar demás funciones que se le asignen		

REQUISITOS DEL CARGO

FACTORES		ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS	EDUCACIÓN (según descripción del cargo)	Bachiller	
	EXPERIENCIA (según descripción del cargo)	Experiencia en transporte de mercancías mínimo 1 año	
	OTROS CONOCIMIENTOS ESPECIALES O TECNICOS REQUERIDOS (según descripción del cargo)	Curso de conducción y mecánica automotriz.	
HABILIDADES	COMPETENCIAS (Según competencias del cargo analizadas)	COMPETENCIAS	NIVEL DE IMPORTANCIA ⁶
		Orientación de servicio al cliente	Muy importante
		Motivación hacia el logro	Muy importante
		Compromiso organizacional	Muy importante
		Facultad para escuchar y	Importante

⁶ Las competencias catalogadas como “Muy Importantes”, serán tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño y la selección del personal.

		responder	
		Liderazgo de equipo	Algo importante
		Confianza en sí mismo	Muy importante
		Orden y calidad	Muy importante
RASGOS DE PERSONALIDAD	Sociable, comprometido, Audaz, físicamente activo.		

RESPONSABILIDAD	POR INFORMACION		Ruta de entrega de la mercancía.
	POR CONTACTO (Internos y externos según descripción del cargo)		Internos: Jefe de producción, Operarios y Asistente de gerencia.
	POR BIENES DE LA EMPRESA		Camión y productos antes de ser entregados.
	POR ERRORES		Exceso de velocidad, descuido con la mercancía.
ESFUERZO	MENTAL		ALTO __ MEDIO __x__ BAJO __
	VISUAL		ALTO __x__ MEDIO ____ BAJO __
	FISICO		ALTO __x__ MEDIO ____ BAJO __
CONDICIONES DE TRABAJO	A	ILUMINACION	ALTA __ MEDIA __x__ BAJA __
	M	RUIDO	ALTO __ MEDIO __x__ BAJO __
	B	ESPACIO	ADECUADO __x__ INADECUADO ____
	I		
		TEMPERATURA	ALTA __ MEDIA __x__ BAJA __
	RIESGOS		ALTO __x__ MEDIO ____ BAJO __
SUPERVISION	DADA (Según organigrama)		N/A
	RECIBIDA (Según organigrama)		Jefe de producción

MANUAL DE FUNCIONES

PERFIL DEL CARGO

IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL CARGO: Diseñador grafico DEPENDENCIA: Administrativa	CARGO AL CUAL REPORTA: Gerente FECHA DE ELABORACION:	
APROBACIONES		
	Cargo jefe inmediato: Gerente	
GERENCIA	JEFE INMEDIATO	
FUNCIÓN BÁSICA: Crear una imagen corporativa que sea recordada por el cliente en cada producto que se produce en la empresa.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES:		
¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
Diseñar las etiquetas de cada producto con el logo de la empresa. Imprimir las etiquetas de los productos de los productos. Diseñar el logo de la empresa en el uniforme de la empresa.	Identificando y clasificando por colores cada producto y asignarle el nombre del mismo. Analizando que etiqueta esta pronta en acabarse para imprimirlos. Llevando las camisetas de los empleados de la empresa de plotter o diseño para plasmar el logo de la empresa.	Para que el cliente asimile tanto el nombre, la forma de la letra y los colores, para que se sienta atraído por el producto y lo compre. Que no haga falta ninguna etiqueta de producto a la hora de etiquetar. Que los funcionarios se sientan parte de la empresa en el momento que la lleven puesta.

--	--	--

REQUISITOS DEL CARGO

FACTORES		ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS	EDUCACIÓN (según descripción del cargo)	Diseñador gráfico o técnico en artes plásticas.	
	EXPERIENCIA (según descripción del cargo)	0 a 6 meses	
	OTROS CONOCIMIENTOS ESPECIALES O TECNICOS REQUERIDOS (según descripción del cargo)	Ofimática, Photoshop, CorelDraw	
HABILIDADES	COMPETENCIAS (Según competencias del cargo analizadas)	COMPETENCIAS	NIVEL DE IMPORTANCIA ⁷
		Orientación de servicio al cliente	Muy importante
		Motivación hacia el logro	Muy importante
		Compromiso organizacional	Muy importante
		Facultad para escuchar y responder	Muy importante
		Liderazgo de equipo	Algo importante
		Confianza en sí mismo	Muy importante
		Orden y calidad	Muy importante
RASGOS DE PERSONALIDAD	Práctico, Audaz, Mentalmente activo y creativo.		
	POR INFORMACION	Imágenes, logos, nombres y colores de nuevos productos o modernización de los	

⁷ Las competencias catalogadas como “Muy Importantes”, serán tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño y la selección del personal.

RESPONSABILIDAD		mismos.	
	POR CONTACTO (Internos y externos según descripción del cargo)	Externos: empresa de plotter Internos: gerente y jefe de producción.	
	POR BIENES DE LA EMPRESA	Computador de escritorio	
	POR ERRORES	<ul style="list-style-type: none"> • Error en el diseño solicitado • Faltante de etiquetas para los productos. 	
ESFUERZO	MENTAL	ALTO _X_ MEDIO ____ BAJO ____	
	VISUAL	ALTO _X_ MEDIO ____ BAJO ____	
	FISICO	ALTO ____ MEDIO _X_ BAJO ____	
CONDICIONES DE TRABAJO	A M B I	ILUMINACION	ALTA ____ MEDIA _X_ BAJA ____
		RUIDO	ALTO ____ MEDIO ____ BAJO _X_
		ESPACIO	ADECUADO _X_ INADECUADO ____
		TEMPERATURA	ALTA ____ MEDIA _X_ BAJA ____
	RIESGOS	ALTO ____ MEDIO ____ BAJO _X_	
SUPERVISION	DADA (Según organigrama)		
	RECIBIDA (Según organigrama)	Gerente, subgerente	

MANUAL DE FUNCIONES

PERFIL DEL CARGO

IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL CARGO: Gerente DEPENDENCIA: Gerencia	CARGO AL CUAL REPORTA: N/A FECHA DE ELABORACION:	
APROBACIONES		
	Cargo jefe inmediato: N/A	
GERENCIA	JEFE INMEDIATO	
FUNCIÓN BÁSICA: Ser el representante legal de la empresa, orientando a la misma en el cumplimiento de sus objetivos, brindado los medios necesarios para su crecimiento y fortaleza en el mercado.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES:		
¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
Representar la sociedad Aprobar contratación de personal Firmar contratos con proveedores Aprobación de líneas de crédito para los clientes Destinar recursos a	Figura en todos los documentos legales de Laboratorios Girasol Ltda. Realiza entrevistas y selección de personal Elegir quién es el proveedor de materias primas y firmas acuerdos de pago a la adquisición de insumos. Para clientes mayoristas se	Legalidad de la empresa ante las demás entidades Conocer de cerca al aspirante al cargo. Buscar la mejor compañía que suministre a la empresa materia prima a un bajo costo. Aumentar ventas y facilitarle

<p>campañas o promociones</p> <p>Verificación de estados contables</p> <p>Autorizar modificaciones en la imagen corporativa</p> <p>Establecimientos de precios de venta</p> <p>Autorizar cambios de personal y demás decisiones</p>	<p>realiza el estudio de comportamientos de pago para viabilidad crediticia.</p> <p>Realizar presupuestos y autorizar dichos eventos</p> <p>Estar al pendiente del correcto orden en pagos y compras, rotación de cartera.</p> <p>De la mano con el diseñador, establecer la mejor imagen corporativa y darle sutiles cambios dependiendo la temporada y el nicho de mercado</p> <p>Analizar la relación estadística para verificar la rentabilidad de la empresa y así establecer precios de venta, descuentos y promociones.</p> <p>Estar al tanto del personal que colabora en la empresa, mantener una relación con ellos brindando apoyo y posibles asensos.</p>	<p>la compra al cliente.</p> <p>Realizar tomas de sector para tener un mejor reconocimiento frente al cliente.</p> <p>Corroborar información que de las transacciones se lleven de forma correcta.</p> <p>Mejorar y avanzar con respecto a los cambios del mercado</p> <p>Mejorar los ingresos de la empresa</p> <p>Ser un apoyo en la relación empleado-gerente y apoyarlos en asensos, alcanzando objetivos personales.</p>
---	---	---

REQUISITOS DEL CARGO

FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS	EDUCACIÓN (según descripción del cargo)	Administrador de empresas titulado o ingeniero industrial graduado.
	EXPERIENCIA (según descripción del cargo)	1 a 2 años en gerencia de empresas de la industria química.
	OTROS CONOCIMIENTOS ESPECIALES O TECNICOS REQUERIDOS	Manejo de talento humano, producción química y ofimática.

HABILIDADES	(según descripción del cargo)			
	COMPETENCIAS (Según competencias del cargo analizadas)	COMPETENCIAS	NIVEL DE IMPORTANCIA ⁸	
		Orientación de servicio al cliente	Muy importante	
		Motivación hacia el logro	Muy importante	
		Compromiso organizacional	Muy importante	
		Facultad para escuchar y responder	Muy importante	
		Liderazgo de equipo	Muy importante	
		Confianza en sí mismo	Muy importante	
		Orden y calidad	Muy importante	
RASGOS DE PERSONALIDAD	Generoso, Audaz, Sereno, Estable.			
RESPONSABILIDAD	POR INFORMACION	Responsable de verificar toda los documentos e información de la empresa antes de ser firmada o autorizada		
	POR CONTACTO (Internos y externos según descripción del cargo)	Externos: proveedores y clientes Internos: todo el equipo de trabajo de la empresa		
	POR BIENES DE LA EMPRESA	Celular corporativo, computador de escritorio y portátil		
	POR ERRORES	Mal establecimiento en el precio de venta y errada aprobación en líneas de crédito a clientes con baja moralidad comercial		
ESFUERZO	MENTAL	ALTO _x_ MEDIO ____ BAJO ____		
	VISUAL	ALTO _x_ MEDIO ____ BAJO ____		
	FISICO	ALTO ____ MEDIO _x_ BAJO ____		
CONDICIONES	A	ILUMINACION	ALTA _x_ MEDIA ____ BAJA ____	
	M	RUIDO	ALTO ____ MEDIO _x_ BAJO ____	
	B			
	I			

⁸ Las competencias catalogadas como “Muy Importantes”, serán tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño y la selección del personal.

DE TRABAJO	ESPACIO	ADECUADO _x_ INADECUADO ____
	TEMPERATURA	ALTA ____ MEDIA _x_ BAJA ____
	RIESGOS	ALTO ____ MEDIO ____ BAJO _x_
SUPERVISION	DADA (Según organigrama)	Jefe de producción, asistente de gerencia, diseñador gráfico y subgerente.
	RECIBIDA (Según organigrama)	N/A

MANUAL DE FUNCIONES

PERFIL DEL CARGO

IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL CARGO: jefe de producción DEPENDENCIA: producción	CARGO AL CUAL REPORTA: Gerente FECHA DE ELABORACION:	
APROBACIONES		
	Cargo jefe inmediato:	
GERENCIA	JEFE INMEDIATO	
FUNCIÓN BÁSICA: Coordinar y supervisar los procesos a realizar dentro del área, velar por el correcto uso de los insumos y la calidad del producto final.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES:		
¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
Planifica la producción diaria Dirigir al personal a cargo Supervisar que el trabajo de este realizando de una manera	Se establece prioridad y orden en preparación del producto, teniendo en cuenta tiempos de entrega y volumen de pedidos solicitados.	Se realiza para cumplirle al cliente con los pedidos realizados Evita la monotonía dentro de los operarios

<p>acorde a los resultados</p> <p>Controlar el adecuado uso de los insumos y calidad del producto final</p> <p>Realizar una relación estadística donde se mide precio producto y el valor de producirlo</p>	<p>Se asigna tareas diferentes a diario para cada operario dependiendo de la producción del día</p> <p>Se mide los tiempos en que el operario se demora realizando su labor diaria</p> <p>Verificar si se está desperdiciando la materia prima, y comprobar si el producto final cumple con las condiciones para su venta</p> <p>Se da una opinión acerca del precio al que se adquieren los insumos, su uso y valor dentro del proceso y el precio que se debería colocar al producto final</p>	<p>Mejora la fluidez del proceso evitando cuellos de botella</p> <p>Evita pérdidas económicas a la empresa</p> <p>Se realiza este análisis para equilibrar la inversión realizada con la rentabilidad adquirida.</p>
---	--	--

REQUISITOS DEL CARGO

FACTORES		ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS	EDUCACIÓN (según descripción del cargo)	Bachiller y técnico en control de calidad	
	EXPERIENCIA (según descripción del cargo)	1 año como jefe de planta o producción	
	OTROS CONOCIMIENTOS ESPECIALES O TECNICOS REQUERIDOS (según descripción del cargo)	Conocimientos en ingeniería de producción, liderazgo y ofimática.	
HABILIDADES	COMPETENCIAS (Según competencias del cargo analizadas)	COMPETENCIAS	NIVEL DE IMPORTANCIA ⁹
		Orientación de servicio al cliente	Muy importante
		Motivación hacia el logro	Muy importante

⁹ Las competencias catalogadas como “Muy Importantes”, serán tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño y la selección del personal.

		Compromiso organizacional	Muy importante
		Facultad para escuchar y responder	Importante
		Liderazgo de equipo	Muy importante
		Confianza en sí mismo	Muy importante
		Orden y calidad	Muy importante
RASGOS DE PERSONALIDAD	Activo, Independiente, Optimista		

RESPONSABILIDAD	POR INFORMACION		<ul style="list-style-type: none"> • Lista de pedidos • Inventario de materia prima • Cantidades de materia prima para elaborar el producto final.
	POR CONTACTO (Internos y externos según descripción del cargo)		Interno: operarios, asistente de gerencia, gerente, conductor, auxiliar de ingeniería e ingeniero químico.
	POR BIENES DE LA EMPRESA		Planta de producción e inventarios físicos
	POR ERRORES		Uso inadecuado de insumos y baja producción
ESFUERZO	MENTAL		ALTO ___ MEDIO _x_ BAJO ___
	VISUAL		ALTO ___ MEDIO _x_ BAJO ___
	FISICO		ALTO _x_ MEDIO ___ BAJO ___
CONDICIONES DE TRABAJO	A M B I	ILUMINACION	ALTA _x_ MEDIA ___ BAJA ___
		RUIDO	ALTO ___ MEDIO _x_ BAJO ___
		ESPACIO	ADECUADO _x_ INADECUADO ___
		TEMPERATURA	ALTA ___ MEDIA _x_ BAJA ___
	RIESGOS		ALTO ___ MEDIO _x_ BAJO ___
SUPERVISION	DADA (Según organigrama)		Operarios y conductor
	RECIBIDA (Según organigrama)		Gerente

MANUAL DE FUNCIONES

PERFIL DEL CARGO

IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL CARGO: Mercaderista DEPENDENCIA: Área comercial	CARGO AL CUAL REPORTA: FECHA DE ELABORACION:	
APROBACIONES		
	Cargo jefe inmediato: Asistente de gerencia	
GERENCIA	JEFE INMEDIATO	
FUNCIÓN BÁSICA: Apoyo en los puntos de venta, surtir, limpiar, organizar y realizar laborar de demostración de los productos ubicados en las tiendas y/o supermercados.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES:		
¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
Exhibir y organizar los productos en las góndolas o estanterías Manejar material POP Identificar competencia Revisar fechas de vencimiento	Realizar visitas a los puntos de venta (tiendas o supermercados) cada que el cliente realice un pedido con el fin de organizar los productos de la empresa de manera que sean visibles ante el cliente Ubicar de manera visible	Mejorar la ubicación de los productos facilitando su adquisición Se realiza para tener un reconocimiento de marca por parte del cliente Para nivelar visibilidad

	<p>material POP dentro de los puntos de venta con la imagen de la empresa.</p> <p>Dentro de las góndolas o estanterías verificar cuantas caras usa de cada producto las demás empresas</p> <p>Revisar que los productos exhibidos al público no se encuentren vencidos o con defectos en su envase.</p>	<p>ante la competencia</p> <p>Se realiza para evitar queja, reclamos y devoluciones.</p>
--	---	--

REQUISITOS DEL CARGO

FACTORES		ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS	EDUCACIÓN (según descripción del cargo)	Bachiller	
	EXPERIENCIA (según descripción del cargo)	mínimo 6 meses como Mercaderista	
	OTROS CONOCIMIENTOS ESPECIALES O TECNICOS REQUERIDOS (según descripción del cargo)	N/A	
HABILIDADES	COMPETENCIAS (Según competencias del cargo analizadas)	COMPETENCIAS	NIVEL DE IMPORTANCIA ¹⁰
		Orientación de servicio al cliente	Muy importante
		Motivación hacia el logro	Muy importante
		Compromiso organizacional	Muy importante
		Facultad para escuchar y responder	Muy importante

¹⁰ Las competencias catalogadas como “Muy Importantes”, serán tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño y la selección del personal.

		Liderazgo de equipo	Algo importante
		Confianza en sí mismo	Muy importante
		Orden y calidad	Muy importante
RASGOS DE PERSONALIDAD	Físicamente Activo, Optimista, Aventurero, Audaz		
RESPONSABILIDAD	POR INFORMACION		
	POR CONTACTO (Internos y externos según descripción del cargo)	Externos: cliente y competencia Internos: asistente de gerencia y asesor comercial.	
	POR BIENES DE LA EMPRESA	Publicidad y estantería de la empresa para impulsar en los supermercados.	
	POR ERRORES	Organizar de forma errónea los productos en la estantería de los clientes.	
ESFUERZO	MENTAL	ALTO __X__ MEDIO ____ BAJO ____	
	VISUAL	ALTO __X__ MEDIO ____ BAJO ____	
	FISICO	ALTO __X__ MEDIO ____ BAJO ____	
CONDICIONES DE TRABAJO	A M B I	ILUMINACION	ALTA ____ MEDIA __X__ BAJA ____
		RUIDO	ALTO ____ MEDIO __X__ BAJO ____
		ESPACIO	ADECUADO ____ INADECUADO __X__
		TEMPERATURA	ALTA ____ MEDIA __X__ BAJA ____
	RIESGOS	ALTO ____ MEDIO __X__ BAJO ____	
SUPERVISION	DADA (Según organigrama)	N/A	
	RECIBIDA (Según organigrama)	Asistente de gerencia.	

MANUAL DE FUNCIONES

PERFIL DEL CARGO

IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL CARGO: Operario	CARGO AL CUAL REPORTA: Jefe de producción	
DEPENDENCIA: Producción	FECHA DE ELABORACION:	
APROBACIONES		
	Cargo jefe inmediato: Jefe de producción	
GERENCIA	JEFE INMEDIATO	
FUNCIÓN BÁSICA: Ejecutar todos los procesos referentes al área de producción, basados en los procedimientos establecidos para cada actividad, estando en continua comunicación con los demás operarios de la empresa.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES:		
¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
1 Realizar el debido aseo al puesto de trabajo. 2 Verificar la calidad de los productos a trabajar.	1 Manteniendo en orden y limpio la maquinaria, tanques y sitio de trabajo 2 Antes de iniciar el día se debe verificar que los	1El aseo debe realizarse con el fin de facilitar el desplazamiento entre las zonas de trabajo mejorando la visibilidad.

3 Realizar la tarea asignada para el día laboral siguiendo el proceso productivo.	químicos a utilizar no se encuentren contaminados y sean óptimos para su posterior envase.	2 La verificación de la calidad de los productos evita pérdidas y desperdicios.
4 Utilizar de manera óptima los insumos.	3 Diariamente se debe empaquetar, envasar, etiquetar o ubicar en bodega la producción.	3 Cumplir con una tarea asignada mejora la fluidez en el proceso.
5 Verificar existencias de productos e informar inexistencias.	4 Verificando la correcta dosificación de insumos químicos	4 Evita pérdidas monetarias y de imagen a la empresa
6 Clasificar los productos y embalar	5 Llevar un conteo de la producción diaria y reportarlo a su jefe inmediato.	5 Se realiza para llevar un inventario de los productos y conocer existencias.
7 Realizar cargas y descargar del producto, si es necesario	6 Se clasifica según su tipo y se ubican en la bodega para su posterior distribución	6 Facilita la ubicación de los productos a la hora de ofrecerlos a los clientes
	7 Colaborar al conductor en el cargue de pedidos, si es necesario	7 Para agilizar la entrega del producto a los clientes.

REQUISITOS DEL CARGO

FACTORES		ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS	EDUCACIÓN (según descripción del cargo)	Bachiller	
	EXPERIENCIA (según descripción del cargo)	Sin Experiencia	
	OTROS CONOCIMIENTOS ESPECIALES O TECNICOS REQUERIDOS (según descripción del cargo)	Ninguno	
HABILIDADES	COMPETENCIAS (Según competencias del cargo analizadas)	COMPETENCIAS	NIVEL DE IMPORTANCIA ¹¹

¹¹ Las competencias catalogadas como “Muy Importantes”, serán tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño y la selección del personal.

		Orientación de servicio al cliente	Algo importante
		Motivación hacia el logro	Muy importante
		Compromiso organizacional	Muy importante
		Facultad para escuchar y responder	Importante
		Liderazgo de equipo	Importante
		Confianza en sí mismo	Muy importante
		Orden y calidad	Muy importante
RASGOS DE PERSONALIDAD	Sociable, comprometido, optimista, practico.		

RESPONSABILIDAD	POR INFORMACION		Reporte de inventarios y stock
	POR CONTACTO (Internos y externos según descripción del cargo)		Internos: jefe de producción, demás operarios, conductor y asistente de gerencia.
	POR BIENES DE LA EMPRESA		Maquinaria, químicos, envases y embalajes.
	POR ERRORES		Desperdicios de insumos y errores en inventario
ESFUERZO	MENTAL		ALTO ___ MEDIO __x__ BAJO ___
	VISUAL		ALTO ___ MEDIO __x__ BAJO ___
	FISICO		ALTO _x__ MEDIO ____ BAJO ___
CONDICIONES DE TRABAJO	A M B I	ILUMINACION	ALTA _x__ MEDIA ____ BAJA ___
		RUIDO	ALTO ___ MEDIO _x__ BAJO ___
		ESPACIO	ADECUADO _x__ INADECUADO ____
		TEMPERATURA	ALTA ___ MEDIA ____ BAJA _x__
	RIESGOS		ALTO ___ MEDIO ____ BAJO _x__
SUPERVISION	DADA (Según organigrama)		N/A
	RECIBIDA (Según		Jefe de producción

	organigrama)	
--	--------------	--

MANUAL DE FUNCIONES

PERFIL DEL CARGO

IDENTIFICACION		
NOMBRE DEL CARGO: Subgerente	CARGO AL CUAL REPORTA: Gerente	
DEPENDENCIA: Administrativa	FECHA DE ELABORACION:	
APROBACIONES		
	Cargo jefe inmediato: Gerente	
GERENCIA	JEFE INMEDIATO	
FUNCIÓN BÁSICA: Ser el apoyo de la gerencia en caso de su ausencia, en la toma de decisiones y manejo del talento humano, así mismo ser el asesor y/o consultor de la gerencia a la hora de abarcar en nuevos proyecto.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS Y RESPONSABILIDADES:		
¿QUÉ HACE? FUNCION O ACCION PRINCIPAL	¿CÓMO LO HACE?	¿PARA QUE LO HACE? RESULTADO FINAL ESPERADO
Dirigir la empresa en caso de ausencia del gerente.	Manteniendo una estrecha comunicación con los jefes de cada área.	Mantener el orden y cumplir con los objetivos de la empresa.
Reportar las usencias de los funcionarios.	Comunicándose con el funcionario o familiar para	Determinar con que personal cuenta la empresa y así

Gestionar con los jefes de cada área los problemas o necesidades que necesiten para darles solución.	saber el motivo de la no llegada a trabajar.	coordinar con los jefes de cada área.
Contratar a nuevo personal.	Haciendo recorrido por cada área y hablando con los jefes, escuchar los percances que tenga para darles solución.	Se genere una sinergia en todas las áreas, para ampliar con el objetivo diario.
	Revisando las hojas de vida de los postulantes.	Se aumenta el personal en el área que necesita.
	Entrevistando a los seleccionados.	
	Elaborando el contrato de trabajo.	

REQUISITOS DEL CARGO

FACTORES		ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS	EDUCACIÓN (según descripción del cargo)	Tecnólogo en gestión administrativa o Administración de empresas.	
	EXPERIENCIA (según descripción del cargo)	2 años en el manejo de recursos y talento humano.	
	OTROS CONOCIMIENTOS ESPECIALES O TECNICOS REQUERIDOS (según descripción del cargo)	Ofimática, Conocimiento de normas Invima y manejo de personal.	
HABILIDADES	COMPETENCIAS (Según competencias del cargo analizadas)	COMPETENCIAS	NIVEL DE IMPORTANCIA ¹²
		Orientación de servicio al cliente	Importante
		Motivación hacia el logro	Muy importante
		Compromiso organizacional	Muy importante
		Facultad para escuchar y responder	Muy importante

¹² Las competencias catalogadas como “Muy Importantes”, serán tomadas en cuenta para la evaluación del desempeño y la selección del personal.

		Liderazgo de equipo	Muy importante
		Confianza en sí mismo	Muy importante
		Orden y calidad	Muy importante
RASGOS DE PERSONALIDAD	Sereno, Audaz, Sociable, Generoso		
RESPONSABILIDAD	POR INFORMACION	Nuevos productos, contrataciones y movimientos en el personal.	
	POR CONTACTO (Internos y externos según descripción del cargo)	Externos: clientes y proveedores internos: todo el personal	
	POR BIENES DE LA EMPRESA	Celular corporativo Computador de escritorio	
	POR ERRORES	<ul style="list-style-type: none"> • Omisión de información • Errada contratación no cumpliendo con los requisitos 	
ESFUERZO	MENTAL	ALTO _X_ MEDIO ____ BAJO ____	
	VISUAL	ALTO _X_ MEDIO ____ BAJO ____	
	FISICO	ALTO ____ MEDIO _X_ BAJO ____	

CONDICIONES DE TRABAJO	A	ILUMINACION	ALTA ____ MEDIA _X_ BAJA ____
	M	RUIDO	ALTO ____ MEDIO ____ BAJO _X_
	B	ESPACIO	ADECUADO _X_ INADECUADO ____
	I	TEMPERATURA	ALTA ____ MEDIA _X_ BAJA ____
		RIESGOS	ALTO ____ MEDIO ____ BAJO _X_
SUPERVISION	DADA (Según organigrama)	Jefes de producción, Diseñador gráfico y asistente de gerencia	
	RECIBIDA (Según organigrama)	Gerente	

Anexo 3 Análisis de competencias organizacionales

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

Califique en una escala de 1 – 10 que tan importantes es para la compañía la aplicación de cada una de las competencias organizacionales que se listan a continuación.

Tenga en cuenta los siguientes criterios:

Poco Importante: La competencia afecta muy poco el cumplimiento de la misión

Algo Importante: La competencia afecta en algo de manera positiva el cumplimiento de la misión

Importante: La competencia ayuda considerablemente a la empresa en el cumplimiento de la misión

Muy Importante: La competencia afecta de manera contundente y positiva el cumplimiento de la misión. Afecta la imagen de la compañía ante el cliente

Fecha: 17 diciembre 2014

Empresa: Laboratorios Girasol Aseo Ltda. – asistente de gerencia

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE: Deseo de ayudar o de servir a otros para satisfacer sus necesidades. Significa que el individuo enfoca sus esfuerzos hacia el descubrimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes. Estos “clientes” incluyen a colegas internos y a cualquier otro a quien el individuo esté tratando de ayudar.										x
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO: Es la preocupación de trabajar bien y de competir contra un estándar de excelencia. Este estándar puede ser el desempeño pasado (esforzándose por mejorar); una medida objetiva (orientación de resultados); el desempeño de los demás (competitividad); metas que implican un desafío que el individuo se ha propuesto; o inclusive, aquello que nadie haya hecho con anterioridad (innovación).								x		
20. COMPROMISO ORGANIZACIONAL: Es la habilidad y disposición que tiene el individuo para adecuar su conducta a las necesidades, prioridades y metas de la organización. Involucra actuar de acuerdo con formas que promuevan las metas organizacionales o que satisfagan las necesidades de la organización. Puede parecer como si el individuo le diera más prioridad a una misión organizacional que a sus preferencias personales. Va más allá de trabajar horas extras y fines de semana.										x

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. FLEXIBILIDAD: Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente en diversas situaciones, con varios individuos o grupos. La flexibilidad permite la comprensión y apreciación de perspectivas diferentes y opuestas sobre un mismo problema y hace que el individuo adapte su enfoque en la medida en que cambian los requerimientos de una situación dada y que cambie o acepte fácilmente los cambios dentro de su propia organización y requerimientos laborales.								x		
22. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN: Implica la intención de trabajar cooperativamente con otros, de formar parte de un equipo, de trabajar juntos, en vez de trabajar en forma separada o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. El trabajo en equipo es orientado a un logro común.									x	
23. INICIATIVA: Inclínación a realizar acciones y hacer cosas en forma proactiva, en vez de simplemente pensar sobre acciones futuras. Esta competencia se manifiesta en conductas observables. En esta competencia, se incluye el realizar esfuerzos en el trabajo buscando un mejor desempeño.									x	
24. IMPACTO E INFLUENCIA: Implica la intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para hacer que ellos estén de acuerdo. Se basa en el deseo de producir un impacto o efecto específico sobre otros cuando la persona tiene planificado su programa de acciones. Va a generar un tipo de impresión específica y tiene un curso de acción que quiere que los otros lleven a cabo.					x					

25. INNOVACIÓN: Es el esfuerzo para mejorar el rendimiento mediante la realización de cosas nuevas generando ideas y buscando maneras para desarrollarlas.								x		
COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN: Está motivada por la curiosidad y el deseo subyacente de saber más sobre las cosas, las personas o los problemas. Implica ir más allá de las cuestiones rutinarias y de los requisitos de un trabajo. Puede incluir la acción de escudriñar o presionar para conseguir la información exacta; la solución de discrepancias mediante la interrogación de una serie de preguntas y la exploración más generalizada del ambiente para buscar oportunidades potenciales o informaciones diversas que pueden ser útiles en el futuro.									x	
27. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER: Se refiere a la forma en que las personas adquieren y utilizan el entendimiento interpersonal. Es la habilidad para desarrollar relaciones basadas en el respeto y el entendimiento interpersonal.										x
28. DESARROLLO DE RELACIONES: Es la habilidad para identificar y mantener contacto frecuente con personas e instituciones relevantes que contribuyan a la efectividad del negocio. Incluye la habilidad de entenderse, relacionarse y adaptarse fácilmente a diferentes personas.						x				
29. DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS: Implica un intento genuino por fomentar el aprendizaje y el desarrollo de otros mediante un nivel apropiado de análisis de necesidades. Su enfoque radica en el intento de desarrollo y su efecto, más que en el rol de entrenamiento formal. Requiere que el intento genuino por desarrollar a otros se				x						

lleve a cabo en forma pensada y con cierto esfuerzo y no se limita al hecho de enviar rutinariamente al personal a programas de entrenamiento formal.										
COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. LIDERAZGO DE EQUIPO: Es la intención de asumir el papel de líder de un equipo o grupo. Implica el deseo de conducir a los demás. El liderazgo en equipo está presente, generalmente, aunque no siempre, en una posición de autoridad formal.										x
31. PENSAMIENTO ANALÍTICO: Es la capacidad de comprender una situación descomponiendo la misma en partes más pequeñas y siguiendo paso a paso sus implicaciones. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, haciendo comparaciones entre los diferentes aspectos y rasgos, estableciendo prioridades racionalmente, identificando las secuencias de tiempo, relaciones causales y relaciones para casos hipotéticos.								x		
32. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Representa la habilidad de pensar integralmente y de valorar realmente las implicaciones de sus decisiones en una escala global. Incluye la habilidad de identificar patrones o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de manera obvias y analizar los aspectos claves y subyacentes en situaciones complejas, utiliza el razonamiento creativo, conceptual o inductivo.								x		
33. CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Incluyen la motivación para expandir y utilizar el conocimiento técnico y distribuir a los demás el conocimiento relacionado con el trabajo. Implica no solo la posesión del conocimiento, sino su utilización efectiva en la organización.						x				

34. APRENDIZAJE CONTINUO: Es el interés por asimilar y aplicar constantemente nuevos conocimientos y competencias para el crecimiento personal y organizacional.						x				
COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. CONFIANZA EN SÍ MISMO: Es el auto-concepto que tiene el individuo de su propia capacidad para cumplir una tarea dada y en seleccionar una estrategia efectiva para enfrentar una tarea o problema. Incluye la confianza en su propia habilidad que se expresa en el enfrentamiento a circunstancias con retos progresivamente mayores y la confianza en sus propias decisiones y opiniones.										x
36. ORDEN Y CALIDAD: <u>Orden:</u> Es la preocupación por dejar el puesto de trabajo organizado teniendo cuidado de dejar cada cosa en el sitio que le corresponde. <u>Calidad:</u> Es el interés por entregar productos o servicios que cumplan con las expectativas y necesidades tanto del cliente interno como externo.									x	

Clasificación de competencias

ASISTENTE DE GERENCIA

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE										X
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO								X		
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL										X
4. FLEXIBILIDAD								X		
5. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN									X	
6. INICIATIVA									X	
7. IMPACTO E INFLUENCIA					X					
8. INNOVACIÓN								X		
9. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN									X	
10. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER										X
11. DESARROLLO DE RELACIONES						X				
12. DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS				X						
13. LIDERAZGO DE EQUIPO										X
14. PENSAMIENTO ANALÍTICO								X		
15. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO								X		
16. CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS						X				
17. APRENDIZAJE CONTINUO						X				
18. CONFIANZA EN SÍ MISMO										X
19. ORDEN Y CALIDAD									X	

Fecha: 17 Diciembre 2014

Empresa: Laboratorios Girasol Aseo Ltda.- gerente

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE: Deseo de ayudar o de servir a otros para satisfacer sus necesidades. Significa que el individuo enfoca sus esfuerzos hacia el descubrimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes. Estos “clientes” incluyen a colegas internos y a cualquier otro a quien el individuo esté tratando de ayudar.										x
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO: Es la preocupación de trabajar bien y de competir contra un estándar de excelencia. Este estándar puede ser el desempeño pasado (esforzándose por mejorar); una medida objetiva (orientación de resultados); el desempeño de los demás (competitividad); metas que implican un desafío que el individuo se ha propuesto; o inclusive, aquello que nadie haya hecho con anterioridad (innovación).								x		
37. COMPROMISO ORGANIZACIONAL: Es la habilidad y disposición que tiene el individuo para adecuar su conducta a las necesidades, prioridades y metas de la organización. Involucra actuar de acuerdo con formas que promuevan las metas organizacionales o que satisfagan las necesidades de la organización. Puede parecer como si										x

el individuo le diera más prioridad a una misión organizacional que a sus preferencias personales. Va más allá de trabajar horas extras y fines de semana.										
COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. FLEXIBILIDAD: Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente en diversas situaciones, con varios individuos o grupos. La flexibilidad permite la comprensión y apreciación de perspectivas diferentes y opuestas sobre un mismo problema y hace que el individuo adapte su enfoque en la medida en que cambian los requerimientos de una situación dada y que cambie o acepte fácilmente los cambios dentro de su propia organización y requerimientos laborales.								x		
39. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN: Implica la intención de trabajar cooperativamente con otros, de formar parte de un equipo, de trabajar juntos, en vez de trabajar en forma separada o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. El trabajo en equipo es orientado a un logro común.							x			
40. INICIATIVA: Inclínación a realizar acciones y hacer cosas en forma proactiva, en vez de simplemente pensar sobre acciones futuras. Esta competencia se manifiesta en conductas observables. En esta competencia, se incluye el realizar esfuerzos en el trabajo buscando un mejor desempeño.							x			
41. IMPACTO E INFLUENCIA: Implica la intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para hacer que ellos estén de acuerdo. Se basa en el deseo de producir un impacto o efecto específico sobre otros cuando					x					

la persona tiene planificado su programa de acciones. Va a generar un tipo de impresión específica y tiene un curso de acción que quiere que los otros lleven a cabo.										
42. INNOVACIÓN: Es el esfuerzo para mejorar el rendimiento mediante la realización de cosas nuevas generando ideas y buscando maneras para desarrollarlas.							x			
COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN: Está motivada por la curiosidad y el deseo subyacente de saber más sobre las cosas, las personas o los problemas. Implica ir más allá de las cuestiones rutinarias y de los requisitos de un trabajo. Puede incluir la acción de escudriñar o presionar para conseguir la información exacta; la solución de discrepancias mediante la interrogación de una serie de preguntas y la exploración más generalizada del ambiente para buscar oportunidades potenciales o informaciones diversas que pueden ser útiles en el futuro.						x				
44. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER: Se refiere a la forma en que las personas adquieren y utilizan el entendimiento interpersonal. Es la habilidad para desarrollar relaciones basadas en el respeto y el entendimiento interpersonal.									x	
45. DESARROLLO DE RELACIONES: Es la habilidad para identificar y mantener contacto frecuente con personas e instituciones relevantes que contribuyan a la efectividad del negocio. Incluye la habilidad de entenderse, relacionarse y adaptarse fácilmente a diferentes personas.						x				
46. DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS: Implica un intento genuino por fomentar el aprendizaje y el desarrollo de otros mediante un nivel apropiado de análisis de						x				

necesidades. Su enfoque radica en el intento de desarrollo y su efecto, más que en el rol de entrenamiento formal. Requiere que el intento genuino por desarrollar a otros se lleve a cabo en forma pensada y con cierto esfuerzo y no se limita al hecho de enviar rutinariamente al personal a programas de entrenamiento formal.										
COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47. LIDERAZGO DE EQUIPO: Es la intención de asumir el papel de líder de un equipo o grupo. Implica el deseo de conducir a los demás. El liderazgo en equipo está presente, generalmente, aunque no siempre, en una posición de autoridad formal.									x	
48. PENSAMIENTO ANALÍTICO: Es la capacidad de comprender una situación descomponiendo la misma en partes más pequeñas y siguiendo paso a paso sus implicaciones. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, haciendo comparaciones entre los diferentes aspectos y rasgos, estableciendo prioridades racionalmente, identificando las secuencias de tiempo, relaciones causales y relaciones para casos hipotéticos.								x		
49. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Representa la habilidad de pensar integralmente y de valorar realmente las implicaciones de sus decisiones en una escala global. Incluye la habilidad de identificar patrones o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de manera obvias y analizar los aspectos claves y subyacentes en situaciones complejas, utiliza el razonamiento creativo, conceptual o inductivo.									x	
50. CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Incluyen la motivación para expandir y utilizar el conocimiento técnico y distribuir							x			

a los demás el conocimiento relacionado con el trabajo. Implica no solo la posesión del conocimiento, sino su utilización efectiva en la organización.										
51. APRENDIZAJE CONTINUO: Es el interés por asimilar y aplicar constantemente nuevos conocimientos y competencias para el crecimiento personal y organizacional.							x			
COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
52. CONFIANZA EN SÍ MISMO: Es el auto-concepto que tiene el individuo de su propia capacidad para cumplir una tarea dada y en seleccionar una estrategia efectiva para enfrentar una tarea o problema. Incluye la confianza en su propia habilidad que se expresa en el enfrentamiento a circunstancias con retos progresivamente mayores y la confianza en sus propias decisiones y opiniones.								x		
53. ORDEN Y CALIDAD: <u>Orden:</u> Es la preocupación por dejar el puesto de trabajo organizado teniendo cuidado de dejar cada cosa en el sitio que le corresponde. <u>Calidad:</u> Es el interés por entregar productos o servicios que cumplan con las expectativas y necesidades tanto del cliente interno como externo.										x

Clasificación de competencias

GERENTE

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE										X
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO								X		
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL										X
4. FLEXIBILIDAD								X		
5. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN							X			
6. INICIATIVA							X			
7. IMPACTO E INFLUENCIA					X					
8. INNOVACIÓN							X			
9. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN						X				
10. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER									X	
11. DESARROLLO DE RELACIONES						X				
12. DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS						X				
13. LIDERAZGO DE EQUIPO									X	
14. PENSAMIENTO ANALÍTICO								X		
15. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO									X	
16. CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS							X			
17. APRENDIZAJE CONTINUO							X			
18. CONFIANZA EN SÍ MISMO								X		
19. ORDEN Y CALIDAD										X

Fecha: 17 diciembre 2014

Empresa: Laboratorios Girasol Aseo Ltda. Subgerente

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE: Deseo de ayudar o de servir a otros para satisfacer sus necesidades. Significa que el individuo enfoca sus esfuerzos hacia el descubrimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes. Estos “clientes” incluyen a colegas internos y a cualquier otro a quien el individuo esté tratando de ayudar.										x
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO: Es la preocupación de trabajar bien y de competir contra un estándar de excelencia. Este estándar puede ser el desempeño pasado (esforzándose por mejorar); una medida objetiva (orientación de resultados); el desempeño de los demás (competitividad); metas que implican un desafío que el individuo se ha propuesto; o inclusive, aquello que nadie haya hecho con anterioridad (innovación).									x	
54. COMPROMISO ORGANIZACIONAL: Es la habilidad y disposición que tiene el individuo para adecuar su conducta a las necesidades, prioridades y metas de la organización. Involucra actuar de acuerdo con formas que promuevan las metas organizacionales o que satisfagan las necesidades de la organización. Puede parecer como si el individuo le diera más prioridad a una misión organizacional que a sus preferencias personales. Va más allá de trabajar horas extras y fines de semana.										x

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
55. FLEXIBILIDAD: Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente en diversas situaciones, con varios individuos o grupos. La flexibilidad permite la comprensión y apreciación de perspectivas diferentes y opuestas sobre un mismo problema y hace que el individuo adapte su enfoque en la medida en que cambian los requerimientos de una situación dada y que cambie o acepte fácilmente los cambios dentro de su propia organización y requerimientos laborales.										x
56. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN: Implica la intención de trabajar cooperativamente con otros, de formar parte de un equipo, de trabajar juntos, en vez de trabajar en forma separada o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. El trabajo en equipo es orientado a un logro común.						x				
57. INICIATIVA: Inclínación a realizar acciones y hacer cosas en forma proactiva, en vez de simplemente pensar sobre acciones futuras. Esta competencia se manifiesta en conductas observables. En esta competencia, se incluye el realizar esfuerzos en el trabajo buscando un mejor desempeño.							x			
58. IMPACTO E INFLUENCIA: Implica la intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para hacer que ellos estén de acuerdo. Se basa en el deseo de producir un impacto o efecto específico sobre otros cuando la persona tiene planificado su programa de acciones. Va a generar un tipo de impresión específica y tiene un curso de			x							

acción que quiere que los otros lleven a cabo.										
59. INNOVACIÓN: Es el esfuerzo para mejorar el rendimiento mediante la realización de cosas nuevas generando ideas y buscando maneras para desarrollarlas.										x
COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
60. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN: Está motivada por la curiosidad y el deseo subyacente de saber más sobre las cosas, las personas o los problemas. Implica ir más allá de las cuestiones rutinarias y de los requisitos de un trabajo. Puede incluir la acción de escudriñar o presionar para conseguir la información exacta; la solución de discrepancias mediante la interrogación de una serie de preguntas y la exploración más generalizada del ambiente para buscar oportunidades potenciales o informaciones diversas que pueden ser útiles en el futuro.										x
61. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER: Se refiere a la forma en que las personas adquieren y utilizan el entendimiento interpersonal. Es la habilidad para desarrollar relaciones basadas en el respeto y el entendimiento interpersonal.									x	
62. DESARROLLO DE RELACIONES: Es la habilidad para identificar y mantener contacto frecuente con personas e instituciones relevantes que contribuyan a la efectividad del negocio. Incluye la habilidad de entenderse, relacionarse y adaptarse fácilmente a diferentes personas.				x						
63. DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS: Implica un intento genuino por fomentar el aprendizaje y el desarrollo de otros mediante un nivel apropiado de análisis de necesidades. Su enfoque radica en el intento de desarrollo y su efecto, más que en el rol de entrenamiento formal.					x					

Requiere que el intento genuino por desarrollar a otros se lleve a cabo en forma pensada y con cierto esfuerzo y no se limita al hecho de enviar rutinariamente al personal a programas de entrenamiento formal.										
COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
64. LIDERAZGO DE EQUIPO: Es la intención de asumir el papel de líder de un equipo o grupo. Implica el deseo de conducir a los demás. El liderazgo en equipo está presente, generalmente, aunque no siempre, en una posición de autoridad formal.										x
65. PENSAMIENTO ANALÍTICO: Es la capacidad de comprender una situación descomponiendo la misma en partes más pequeñas y siguiendo paso a paso sus implicaciones. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, haciendo comparaciones entre los diferentes aspectos y rasgos, estableciendo prioridades racionalmente, identificando las secuencias de tiempo, relaciones causales y relaciones para casos hipotéticos.								x		
66. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Representa la habilidad de pensar integralmente y de valorar realmente las implicaciones de sus decisiones en una escala global. Incluye la habilidad de identificar patrones o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de manera obvias y analizar los aspectos claves y subyacentes en situaciones complejas, utiliza el razonamiento creativo, conceptual o inductivo.								x		
67. CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Incluyen la motivación para expandir y utilizar el conocimiento técnico y distribuir a los demás el conocimiento relacionado con el trabajo. Implica no solo la posesión del conocimiento, sino su						x				

utilización efectiva en la organización.										
68. APRENDIZAJE CONTINUO: Es el interés por asimilar y aplicar constantemente nuevos conocimientos y competencias para el crecimiento personal y organizacional.							x			
COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
69. CONFIANZA EN SÍ MISMO: Es el auto-concepto que tiene el individuo de su propia capacidad para cumplir una tarea dada y en seleccionar una estrategia efectiva para enfrentar una tarea o problema. Incluye la confianza en su propia habilidad que se expresa en el enfrentamiento a circunstancias con retos progresivamente mayores y la confianza en sus propias decisiones y opiniones.								x		
70. ORDEN Y CALIDAD: <u>Orden:</u> Es la preocupación por dejar el puesto de trabajo organizado teniendo cuidado de dejar cada cosa en el sitio que le corresponde. <u>Calidad:</u> Es el interés por entregar productos o servicios que cumplan con las expectativas y necesidades tanto del cliente interno como externo.									x	

Clasificación de competencias

SUBGERENTE

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE										X
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO									X	
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL										X
4. FLEXIBILIDAD										X
5. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN						X				
6. INICIATIVA							X			
7. IMPACTO E INFLUENCIA			X							
8. INNOVACIÓN										X
9. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN										X
10. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER									X	
11. DESARROLLO DE RELACIONES				X						
12. DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS					X					
13. LIDERAZGO DE EQUIPO										X
14. PENSAMIENTO ANALÍTICO								X		
15. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO								X		
16. CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS						X				
17. APRENDIZAJE CONTINUO							X			
18. CONFIANZA EN SÍ MISMO								X		
19. ORDEN Y CALIDAD									X	

Fecha: 17 Diciembre 2014

Empresa: Laboratorios Girasol Aseo Ltda. Jefe de producción

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE: Deseo de ayudar o de servir a otros para satisfacer sus necesidades. Significa que el individuo enfoca sus esfuerzos hacia el descubrimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes. Estos “clientes” incluyen a colegas internos y a cualquier otro a quien el individuo esté tratando de ayudar.				x						
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO: Es la preocupación de trabajar bien y de competir contra un estándar de excelencia. Este estándar puede ser el desempeño pasado (esforzándose por mejorar); una medida objetiva (orientación de resultados); el desempeño de los demás (competitividad); metas que implican un desafío que el individuo se ha propuesto; o inclusive, aquello que nadie haya hecho con anterioridad (innovación).									x	
71. COMPROMISO ORGANIZACIONAL: Es la habilidad y disposición que tiene el individuo para adecuar su conducta a las necesidades, prioridades y metas de la organización. Involucra actuar de acuerdo con formas que promuevan las metas organizacionales o que satisfagan las necesidades de la organización. Puede parecer como si el individuo le diera más prioridad a una misión organizacional que a sus preferencias personales. Va más allá de trabajar horas extras y fines de semana.										x

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
72. FLEXIBILIDAD: Habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente en diversas situaciones, con varios individuos o grupos. La flexibilidad permite la comprensión y apreciación de perspectivas diferentes y opuestas sobre un mismo problema y hace que el individuo adapte su enfoque en la medida en que cambian los requerimientos de una situación dada y que cambie o acepte fácilmente los cambios dentro de su propia organización y requerimientos laborales.								x		
73. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN: Implica la intención de trabajar cooperativamente con otros, de formar parte de un equipo, de trabajar juntos, en vez de trabajar en forma separada o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. El trabajo en equipo es orientado a un logro común.									x	
74. INICIATIVA: Inclínación a realizar acciones y hacer cosas en forma proactiva, en vez de simplemente pensar sobre acciones futuras. Esta competencia se manifiesta en conductas observables. En esta competencia, se incluye el realizar esfuerzos en el trabajo buscando un mejor desempeño.						x				
75. IMPACTO E INFLUENCIA: Implica la intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para hacer que ellos estén de acuerdo. Se basa en el deseo de producir un impacto o efecto específico sobre otros cuando la persona tiene planificado su programa de acciones. Va a generar un tipo de impresión específica y tiene un curso de acción que quiere que los otros lleven a cabo.							x			

76. INNOVACIÓN: Es el esfuerzo para mejorar el rendimiento mediante la realización de cosas nuevas generando ideas y buscando maneras para desarrollarlas.							x			
COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
77. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN: Está motivada por la curiosidad y el deseo subyacente de saber más sobre las cosas, las personas o los problemas. Implica ir más allá de las cuestiones rutinarias y de los requisitos de un trabajo. Puede incluir la acción de escudriñar o presionar para conseguir la información exacta; la solución de discrepancias mediante la interrogación de una serie de preguntas y la exploración más generalizada del ambiente para buscar oportunidades potenciales o informaciones diversas que pueden ser útiles en el futuro.								x		
78. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER: Se refiere a la forma en que las personas adquieren y utilizan el entendimiento interpersonal. Es la habilidad para desarrollar relaciones basadas en el respeto y el entendimiento interpersonal.									x	
79. DESARROLLO DE RELACIONES: Es la habilidad para identificar y mantener contacto frecuente con personas e instituciones relevantes que contribuyan a la efectividad del negocio. Incluye la habilidad de entenderse, relacionarse y adaptarse fácilmente a diferentes personas.							x			
80. DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS: Implica un intento genuino por fomentar el aprendizaje y el desarrollo de otros mediante un nivel apropiado de análisis de necesidades. Su enfoque radica en el intento de desarrollo y su efecto, más que en el rol de entrenamiento formal. Requiere que el intento genuino por desarrollar a otros se					x					

lleve a cabo en forma pensada y con cierto esfuerzo y no se limita al hecho de enviar rutinariamente al personal a programas de entrenamiento formal.										
COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
81. LIDERAZGO DE EQUIPO: Es la intención de asumir el papel de líder de un equipo o grupo. Implica el deseo de conducir a los demás. El liderazgo en equipo está presente, generalmente, aunque no siempre, en una posición de autoridad formal.									x	
82. PENSAMIENTO ANALÍTICO: Es la capacidad de comprender una situación descomponiendo la misma en partes más pequeñas y siguiendo paso a paso sus implicaciones. Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, haciendo comparaciones entre los diferentes aspectos y rasgos, estableciendo prioridades racionalmente, identificando las secuencias de tiempo, relaciones causales y relaciones para casos hipotéticos.						x				
83. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: Representa la habilidad de pensar integralmente y de valorar realmente las implicaciones de sus decisiones en una escala global. Incluye la habilidad de identificar patrones o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de manera obvias y analizar los aspectos claves y subyacentes en situaciones complejas, utiliza el razonamiento creativo, conceptual o inductivo.									x	
84. CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: Incluyen la motivación para expandir y utilizar el conocimiento técnico y distribuir a los demás el conocimiento relacionado con el trabajo. Implica no solo la posesión del conocimiento, sino su utilización efectiva en la organización.								x		

85. APRENDIZAJE CONTINUO: Es el interés por asimilar y aplicar constantemente nuevos conocimientos y competencias para el crecimiento personal y organizacional.								x		
COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
86. CONFIANZA EN SÍ MISMO: Es el auto-concepto que tiene el individuo de su propia capacidad para cumplir una tarea dada y en seleccionar una estrategia efectiva para enfrentar una tarea o problema. Incluye la confianza en su propia habilidad que se expresa en el enfrentamiento a circunstancias con retos progresivamente mayores y la confianza en sus propias decisiones y opiniones.									x	
87. ORDEN Y CALIDAD: <u>Orden:</u> Es la preocupación por dejar el puesto de trabajo organizado teniendo cuidado de dejar cada cosa en el sitio que le corresponde. <u>Calidad:</u> Es el interés por entregar productos o servicios que cumplan con las expectativas y necesidades tanto del cliente interno como externo.										x

Clasificación de competencias

JEFE DE PRODUCCION

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE				X						
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO									X	
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL										X
4. FLEXIBILIDAD								X		
5. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN								X		
6. INICIATIVA						X				
7. IMPACTO E INFLUENCIA							X			
8. INNOVACIÓN							X			
9. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN								X		
10. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER									X	
11. DESARROLLO DE RELACIONES							X			
12. DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS					X					
13. LIDERAZGO DE EQUIPO									X	
14. PENSAMIENTO ANALÍTICO						X				
15. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO									X	
16. CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS								X		
17. APRENDIZAJE CONTINUO								X		
18. CONFIANZA EN SÍ MISMO									X	
19. ORDEN Y CALIDAD										X

COMPETENCIA	Jefe de producción	Asistente de gerencia	Gerente	Subgerente	TOTAL	PROMERDIO
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	4	10	10	10	34	8,5
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO	9	8	8	9	34	8,5
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL	10	10	10	10	40	10
4. FLEXIBILIDAD	8	8	8	10	34	8,5
5. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	8	9	7	6	30	7,5
6. INICIATIVA	6	9	7	7	29	7,25
7. IMPACTO E INFLUENCIA	7	5	5	5	22	5,5
8. INNOVACIÓN	7	8	7	10	32	8
9. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	8	9	6	10	33	8,25
10. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER	9	10	9	9	37	9,25
11. DESARROLLO DE RELACIONES	7	6	6	4	23	5,75
12. DESARROLLO DE OTRAS PERSONAS	5	4	6	5	20	5
13. LIDERAZGO DE EQUIPO	9	10	9	10	38	9,5
14. PENSAMIENTO ANALÍTICO	6	8	8	8	30	7,5
15. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	9	8	9	8	34	8,5
16. CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS	8	6	7	6	27	6,75
17. APRENDIZAJE CONTINUO	8	6	7	7	28	7
18. CONFIANZA EN SÍ MISMO	9	10	8	8	35	8,75
19. ORDEN Y CALIDAD	10	9	10	9	38	9,5

Análisis de competencias organizacionales vrs. Cada cargo

ANÁLISIS DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES VRS. CADA CARGO

Califique en una escala de 1 – 10 que tan importantes es para el cargo la aplicación de cada una de las competencias organizacionales que se listan a continuación.

Tenga en cuenta los siguientes criterios:

Poco Importante: El desarrollo de la competencia no está en relación directa con los procesos y actividades desarrolladas en el cargo.

Algo Importante: El desarrollo de la competencia tiene alguna relación directa con los procesos y actividades desarrolladas en el cargo.

Importante: El desarrollo de la competencia tiene una total relación directa con los procesos y actividades desarrolladas en el cargo.

Muy Importante: El desarrollo de la competencia tiene una total relación directa con los procesos y actividades desarrolladas en el cargo.

Fecha: 07 de Enero del 2015

Cargo: Asesor comercial

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE										X
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO										X
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL									X	
4. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER										X
5. LIDERAZGO DE EQUIPO			X							
6. CONFIANZA EN SÍ MISMO										X
7. ORDEN Y CALIDAD										X

Fecha: 07 de Enero del 2015

Cargo: Asistente de Gerencia

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE		X								
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO										X
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL									X	
4. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER										X
5. LIDERAZGO DE EQUIPO										X
6. CONFIANZA EN SÍ MISMO										X
7. ORDEN Y CALIDAD										X

Fecha: 07 de Enero del 2015

Cargo: Auxiliar contable

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE		X								
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO								X		
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL									X	
4. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER										X
5. LIDERAZGO DE EQUIPO					X					
6. CONFIANZA EN SÍ MISMO										X
7. ORDEN Y CALIDAD										X

Fecha: 07 de Enero del 2015

Cargo: Auxiliar de ingeniería

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE		X								
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO									X	
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL									X	
4. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER								X		
5. LIDERAZGO DE EQUIPO					X					
6. CONFIANZA EN SÍ MISMO										X
7. ORDEN Y CALIDAD										X

Fecha: 07 de Enero del 2015

Cargo: Conductor

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE									X	
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO									X	
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL									X	
4. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER						X				
5. LIDERAZGO DE EQUIPO			X							
6. CONFIANZA EN SÍ MISMO										X
7. ORDEN Y CALIDAD										X

Fecha: 07 de Enero del 2015

Cargo: Diseñador grafico

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE									X	
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO									X	
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL										X
4. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER									X	
5. LIDERAZGO DE EQUIPO					X					
6. CONFIANZA EN SÍ MISMO										X
7. ORDEN Y CALIDAD										X

Fecha: 07 de Enero del 2015

Cargo: Gerente

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE										X
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO										X
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL										X
4. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER										X
5. LIDERAZGO DE EQUIPO										X
6. CONFIANZA EN SÍ MISMO										X
7. ORDEN Y CALIDAD										X

Fecha: 07 de Enero del 2015

Cargo: Jefe de producción

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE										X
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO									X	
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL										X
4. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER							X			
5. LIDERAZGO DE EQUIPO										X
6. CONFIANZA EN SÍ MISMO										X
7. ORDEN Y CALIDAD										X

Fecha: 07 de Enero del 2015

Cargo: Mercaderista

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE									X	
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO									X	
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL										X
4. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER									X	
5. LIDERAZGO DE EQUIPO					X					
6. CONFIANZA EN SÍ MISMO										X
7. ORDEN Y CALIDAD										X

Fecha: 07 de Enero del 2015

Cargo: Operario

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE			X							
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO									X	
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL										X
4. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER							X			
5. LIDERAZGO DE EQUIPO						X				
6. CONFIANZA EN SÍ MISMO										X
7. ORDEN Y CALIDAD										X

Fecha: 07 de Enero del 2015

Cargo: Subgerente

COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE								X		
2. MOTIVACIÓN HACIA EL LOGRO										X
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL										X
4. FACULTAD PARA ESCUCHAR Y RESPONDER										X
5. LIDERAZGO DE EQUIPO										X
6. CONFIANZA EN SÍ MISMO										X
7. ORDEN Y CALIDAD										X

