



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO
HUMANO

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:
**“DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS
DEL ÁREA DE SERVICIO, PARA LA EMPRESA MONSERRATE, LIMDUL CÍA.
LTDA.”**

Realizado por:
CLARA ELIZABETH QUISPE FUEL

Director del proyecto:
Msc. Santiago Oquendo

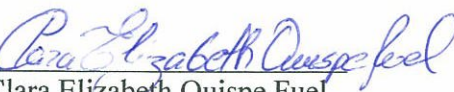
Como requisito para la obtención del título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Quito, 30 de AGOSTO de 2018

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, CLARA ELIZABETH QUISPE FUEL, con cédula de identidad # 1719145060, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

F: 
Clara Elizabeth Quispe Fuel
CI: 1719145060

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:

**“DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS
DEL ÁREA DE SERVICIO, PARA LA EMPRESA MONSERRATE, LIMDUL CÍA.
LTDA.”**

Realizado por:

Clara Elizabeth Quispe Fuel

Como requisito para la Obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Dirigido por el profesor:

Msc. Santiago Oquendo Olalla

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor



F: _____

LOS PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes:

Sarah Esther Spitz Vintimilla

Jorge Wilmer Izquierdo Lozano

Después de revisar el trabajo presentado, lo han calificado

Apto para su defensa oral ante el tribunal examinador

F: 
Sarah Esther Spitz Vintimilla

F: 
Jorge Wilmer Izquierdo Lozano

Quito, 30 de Agosto de 2018

DEDICATORIA

A Jessi y Gigi, mis pequeñas gotitas de mujer.

Resultado maravilloso de mi corta experiencia como madre.

Entre una rutina y otra he aprendido a descansar el corazón y la mente, llegar al atardecer y mirar sus sonrisas, me causa la paz más grande del mundo, jugar a volar cometas, ver sus gestos de compañía y amor, son el descanso y el premio a todo lo que hago.

Por inundar mi vida con sus palabras, sus inventos, su inmensa ternura, su atenta compañía, por darme confianza plena en sus respuestas, por saber “*cocinar café con sánduche*” para mí, y con sus brazos aterrizar mis pasos, me han enseñado a separar lo urgente de lo importante.

Es el amor incondicional que en sus ojos existe y el caminar pensando que ustedes son mi público más exigente es la condición que me mueve cada día.

Las amo.

AGRADECIMIENTO

Con fe, de que siempre está a mi lado le agradezco a Dios, por las lecciones y las experiencias, por dejar a las personas precisas a mi lado, en el momento indicado, para continuar con mis propósitos.

A mi amor, la vida me ha revelado, que uno no se enamora todos los días, con el paso del tiempo, se vuelve un amor más maduro y más real, “amo la vida junto a ti”, las palabras, las risas, las conversaciones e ideales comunes, sé que soy “tu cometa”, gracias por abrigar mi hogar con tu amor.

A mi familia, quisiera tener muchas horas al día para estar en todos lados, solo puedo agradecerles a todos por los momentos, las más importantes mis sobrinas que son hijas de mi corazón que el tiempo me dio, todo es pasajero, la vida es muy corta y lo que importa es la familia porque siempre están.

No puedo dejar de agradecer, a mis amigos, que de una u otra forma ayudaron, José Alejandro y Pingüino de la Frutería Monserrate, Juanka por estar pendiente siempre, fue con el índice Dani o la sintaxis Jorgito y por escuchar muchos borradores de dedicatoria Diana, ha sido el mejor viaje, incluso una taza de café en mi escritorio reconfortaba, y afirmaba su presencia, gracias, todos somos circunstancias de la vida.

“La gente marca la diferencia, y la preparación técnica no tiene valor si no agregamos actitud, la gente importa en una organización, son indispensables cada uno con el universo que lleva dentro”.

ÍNDICE

DECLARATORIA.....	ii
LOS PROFESORES INFORMANTES	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVOS.....	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	8
MARCO TEÓRICO	9
Marco conceptual	9
Concepto de puesto	10
Concepto de análisis de puestos	11
Concepto de descripción de puesto.-	11
Concepto de especificación del puesto.-	12
Concepto de competencia:.....	12
Concepto de conocimiento:	13
MARCO HISTÓRICO	13
Antecedentes históricos de la administración de recursos humanos	13
MARCO LEGAL	16
Constitución de la República.....	16
Sección octava trabajo y seguridad social	16
Código de trabajo	16
METODOLOGÍA	25
Modelo de competencias	25
Misión visión y política de la frutería Monserrate	27
Misión.....	27
Visión	28
Política.....	28

Identificación de los puestos de trabajo en la estructura orgánica	28
Identificación de puestos del área de servicios.....	31
Diccionario de competencias.....	33
Competencias cardinales	34
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CARDINALES	35
Competencias específicas.....	39
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	41
Identificación de misión del puesto de trabajo.....	50
Funciones del puesto	53
Identificación de funciones esenciales y funciones importantes	59
Competencias esenciales y competencias específicas del puesto de trabajo.....	68
Diseño de los perfiles ocupacionales.....	76
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Flujo histórico de la industrialización clásica y la estructura organizacional de Talento Humano.....	15
Tabla 2.- Puestos del área de servicio	31
Tabla 3.- Misión del puesto - Asistente de Local.....	51
Tabla 4.- Misión del puesto - Cajero.....	52
Tabla 5.- Misión del puesto - Ayudante de Cocina.....	52
Tabla 6.- Misión del puesto - Ayudante de Salonero	52
Tabla 7.- Misión del puesto - Auxiliar de Servicios	52
Tabla 8.- Misión del puesto - Auxiliar de Mantenimiento	53
Tabla 9.- Misión del puesto - Consejero Portero	53
Tabla 10.- Funciones – Asistente de local.....	55
Tabla 11.- Funciones – Cajero	56
Tabla 12.- Funciones – Ayudante de cocina	56
Tabla 13.- Funciones – ayudante de salonero	57
Tabla 14.- Funciones – Auxiliar de servicios.....	57
Tabla 15.- Funciones – Auxiliar de mantenimiento	58
Tabla 16.- Funciones – Conserje portero	58
Tabla 17.- Niveles de valoración de experiencia requerida	59
Tabla 18.- Niveles de valoración de Impacto en la misión	60
Tabla 19.- Valoración de Nivel de experiencia e impacto en la misión – Asistente de Local. 61	
Tabla 20.- Valoración de Nivel de experiencia e impacto en la misión – Cajero.....	62
Tabla 21.- Valoración de Nivel de experiencia e impacto en la misión – Ayudante de cocina.....	63
Tabla 22.- Valoración de Nivel de experiencia e impacto en la misión – Ayudante de salonero	64
Tabla 23.-Valoración de Nivel de experiencia e impacto en la misión – Auxiliar de Servicios	65
Tabla 24.- Valoración de nivel de experiencia e impacto en la misión – Auxiliar de mantenimiento.....	66
Tabla 25.- Valoración de nivel de experiencia e impacto en la misión – Conserje Portero	67
Tabla 26.- Ponderación de nivel de experiencia e impacto en la misión -Asistente de local ..	69
Tabla 27.- Ponderación de nivel de experiencia e impacto en la misión – Cajero.....	70
Tabla 28.- Ponderación de nivel de experiencia e impacto en la misión – Ayudante de cocina	71
Tabla 29.- Ponderación de nivel de experiencia e impacto en la misión – Ayudante de Salonero	72
Tabla 30.- Ponderación de nivel de experiencia e impacto en la misión – Auxiliar de Servicios	73
Tabla 31.- Ponderación de nivel de experiencia e impacto en la misión – Auxiliar de Mantenimiento	74
Tabla 31.- Ponderación de nivel de experiencia e impacto en la misión – Auxiliar de Mantenimiento	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Flujo de descripción de perfiles	12
Gráfico 2.- Competencia en base la Misión, Visión; Política	27
Gráfico 3.- Flujo orgánico funcional.....	30

RESUMEN

La presente investigación pretende delinear de manera adecuada los perfiles ocupacionales del área de servicios de la marca “Frutería Monserrate”, dentro de este estudio se realiza, la ubicación de los puestos en el organigrama administrativo, la identificación de la misión visión y políticas que conforman parte de la estrategia organizacional, la valoración del impacto que tienen las funciones en la misión del puesto y el grado de experiencia requerida. Con la finalidad de clasificar las funciones que cumplan con la estrategia y asignarles competencias indispensables e importantes, la realización de este proceso dentro de esta investigación es un trabajo que implica necesariamente la presencia del personal administrativo y operativo, debido a que se requiere experiencia de los colaboradores que ejecutan las tareas y la visión estratégica de los que dirigen la organización. Es importante también dentro de este camino especificar de manera clara y sencilla las tareas a realizar y delimitar los procesos, evitando desorden entre un puesto y otro.

Al concluir la investigación se aporta con una herramienta que servirá de base para los siguientes procesos que desarrolla la Administración de Talento Humano como son: proceso de reclutamiento y selección, determinación de remuneraciones, medición del desempeño, programas de capacitación y formación continua, planes de sucesión, planes de incentivos y compensaciones, y será de beneficio mutuo entre el empleador y los colaboradores.

ABSTRACT

The present investigation pretend to delineate appropriately the occupational profiles from the services area of the "Fruteria Monserrate`s" brand, inside on this study was made the location of positions in administrative organization chart, identification of mission, vision and politics that form part of organizational strategy, valuation of impact that functions have on the mission of post and grade of experience required. With the purpose to classify functions that comply with the strategy and assign them essential and important competences, realization of this process whitin this investigation is a job that necessarily involves the presence of administrative and operational staff, because it requires the collaborators experience who execute the tasks and the strategic vision of those who direct organization. It is also important, in this way, to specify in a clear and simple the tasks to realize and to delimit the processes, avoiding disorder between one post and another.

The conclusion of the investigation, it is provided with a tool that will serve as the base for the following processes that develop the Human Resources Administration, such as: recruitment and selection process, compensation determination, performance measurement, training and continuing education programs, succession plans, career plans, incentives and compensations, and will be of mutual benefit between the employer and employees

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se basa en el levantamiento de perfiles por competencias para el área de servicio de la empresa Limdul Cía. Ltda. De la marca “Frutería Monserrate”, la marca “Frute Monse” fue reconocida y está en funcionamiento desde 1972, en la ciudad de Quito, fue creada por el Ing. Hugo Luzuriaga creador de la marca Monserrate para la empresa “Idea Runamaki S.A”, en 2007, fue administrada por la señora Carmen Calderón y también por “Cocina del Monasterio”, en septiembre del 2017 “Frutemonse” sufrió una notificación de la superintendencia de compañías, encontrándose en la necesidad de declararse en liquidación voluntaria y cerrar las sucursales.

En noviembre 2017, Limdul Cía. Ltda. Decide arrendar las sucursales de los sectores de la Av. La Prensa, Indoamérica, Alameda y continuar usando la marca “Frutería Monserrate”, que fue modificando su estructura ocupacional conforme las necesidades administrativas y funcionales de las áreas de la empresa de forma inorgánica, mediante los colaboradores que tienen más experiencia en el cargo, los mismos que determinaron sus perfiles en base a las actividades, conocimientos, destrezas y experiencia necesarias para cumplir el desempeño diario de las actividades dispuestas.

OBJETIVOS

Objetivo general

Clasificación y diseño de perfiles ocupacionales por competencias, del personal del área de servicio en base a las características específicas para su desarrollo, para la marca “Frutería Monserrat” de la empresa Limdul Cía. Ltda.

Objetivos específicos

1.- Realizar la clasificación de los puestos basados en los procesos que se desarrollan en el área de servicios de Frutería Monserrate.

2.- Identificar las tareas y requerimientos necesarios del puesto, en base a la información recolectada de las entrevistas, cuestionarios y observación directa.

3.- Realizar el diseño de los perfiles ocupacionales partiendo de la información existente.

MARCO TEÓRICO

Marco conceptual

Para Martha Alles, en su libro, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, afirma que...” *un concepto que para algunos puede ser “fuerte”, y con el cual otros estarán en franco desacuerdo, pero esta visión es compartida por muchos colegas a los q les he consultado en una encuesta informal. La tecnología es ya un commodity, las máquinas A son tan buenas como las máquinas B. si esto es así, Cual es la diferencia entre las empresas que venden las máquinas A y la empresa que vende las máquinas B?. La gente que trabaja en las respectivas compañías. De este modo los recursos humanos son los que marcan la diferencia*”... de esta forma ella afirma la importancia del factor humano en una organización, que ya no constan de seres y actividades repetitivas debido al constante cambio del mercado la competencia existente la industrialización de los productos y de los servicios, Es el factor humano el que marca la diferencia en una organización.

Idalberto Chiavenato, en su libro: Administración de recursos humanos “El Capital Humano de las Organizaciones”, (2007)... dice “*Aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, nunca se debe olvidar que las personas son personas, esto es, portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares*”...

Son características de los humanos que todos poseemos y que son desarrolladas de diferente forma, por naturaleza el ser humano es proactivo, social, tiene diferentes

necesidades, percibe, evalúa, piensa y escoge, las diferencias entre las personas hacen que todos tengamos diferente capacidad de respuesta o intensidad.

Concepto de puesto

... *”Posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo”*... (Martha Alles Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias sexta reimpresión, 2011, pág. 111).

...”El concepto de puesto se basa en las nociones de una tarea, obligación y función:

- a) **Tarea:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto, por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos por hora y empleados , como montar una pieza hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etc.
- b) **Obligación:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.
- c) **Función:** es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Puede realizarse por una persona. (Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos “El Capital Humano de las Organizaciones”, octava edición año 2007, página 203)

Concepto de análisis de puestos

...” El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se encontrarán para ocuparlos. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto, esta información se usa para la elaborar las descripciones de los puestos”... (Administración de Personal Gary Dessler octava edición, pág. 84)

...”El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”...

(Martha Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias sexta reimpresión, 2011, pág. 111)

Concepto de descripción de puesto.-

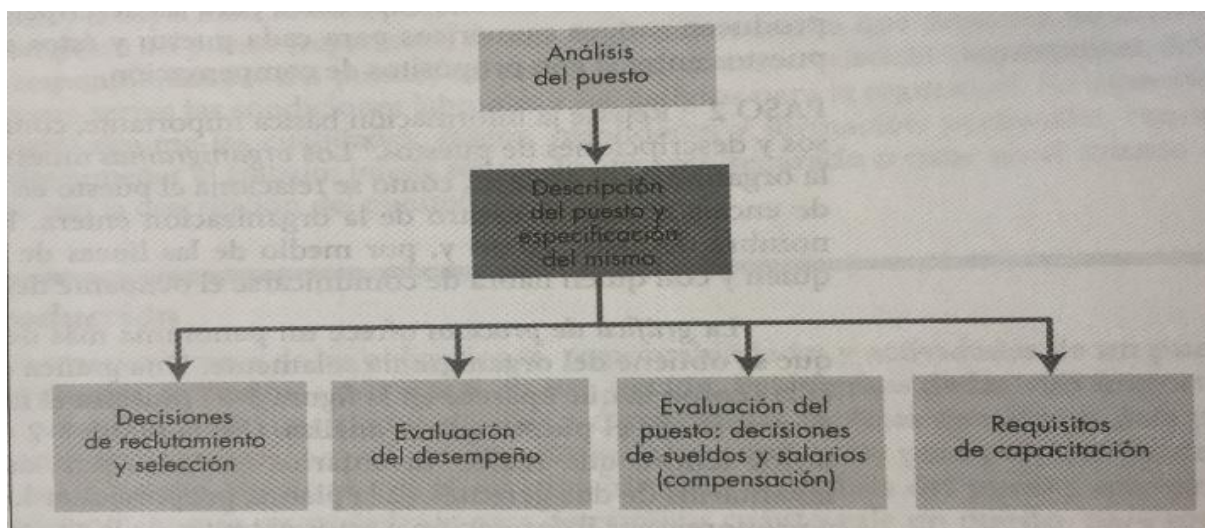
...” lista de obligaciones de un puesto, las responsabilidades el reporte de relación, las condiciones y responsabilidades de supervisión del mismo, es el resultado del análisis del puesto...” (Administración de Personal Gary Dessler octava edición, pág. 84)

...”Es un proceso donde se describe a la unidad básica de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos, Se define los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, y proporciona los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2002)

Concepto de especificación del puesto.-

...” requisitos humanos para un puesto, es decir, los estudios la habilidades, la responsabilidad etc...” (Administración de Personal Gary Dessler octava edición, pág. 84)

Gráfico 1.- Flujo de descripción de perfiles



(Administración de Personal Gary Dessler octava edición, pág. 84)

Concepto de competencia:

Competencia según Martha Alles, en su libro Diccionario de Competencias define: ...
“Competencia hace referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo...” es decir, se trata del desarrollo de sus rasgos de personalidad y costumbre de respuesta ante las situaciones que puedan darse en un determinado puesto.

Concepto de conocimiento:

Conocimiento según Martha Alles, en su libro Diccionario de Competencias define: ... *“Conocimiento es un conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina...”* es decir, se trata de los conocimientos técnicos adquiridos en una materia específica a desarrollar en un puesto de trabajo y provienen del aprendizaje.

MARCO HISTÓRICO**Antecedentes históricos de la administración de recursos humanos**

La Administración de Recursos Humanos se fundamenta en el cambio veloz de las personas, las organizaciones y los procesos.

En el siglo XX al pie de la revolución industrial se le dio el nombre de Relaciones Industriales, los administradores de las relaciones industriales tenían la tarea de mediar entre organizaciones y las personas.

En 1950 tomo el nombre de Administración de Personal, dentro de sus funciones estaba la de administrar a los trabajadores conforme la legislación laboral vigente y resolver los conflictos entre las industrias y las personas.

En 1960, la legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, a la par que las organizaciones ascendían considerando a las personas como recursos fundamentales principales en el éxito organizacional.

En 1970, determinó como administración de recursos humanos (ARH). Aun basándose en que el factor humano debía arreglarse conforme a las necesidades de la organización. Y debían ser administradas por un área de la misma organización.

En el tercer milenio la economía empieza a estandarizar sus políticas, la llamada “Globalización de la economía”, trae consigo competitividad de las organizaciones cambios bruscos en las estructuras organizacionales no previstos en los procesos de las organizaciones y se empieza a administrar junto a las personas activa y proactivamente recurriendo a sus habilidades y competencias, generando nuevos conceptos:

a.- Se toma en cuenta las diferencias entre los individuos y marca las habilidades, conocimientos que cada uno tiene destrezas y competencias indispensables, dejando de lado el termino recurso humano.

b.- Se considera a las personas como elementos vivos y fundamentales para la organización

c.- Las personas son parte de organización las personas al sentirse parte de la misma se comprometen se esfuerzan. Por obtener su ganancia compuesta de crecimiento personal, profesional, salarios, incentivos.

Hoy en día las personas se suman a la organización, se comprometen a su trabajo viven los procesos, no se pueden establecer límites de lo que se trata como una influencia del factor humano en las organizaciones.

Tabla 1.- Flujo histórico de la industrialización clásica y la estructura organizacional de Talento Humano

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	1990-
Estructura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las organizaciones, 2009 pág. 2-9

MARCO LEGAL

Constitución de la República

Sección octava trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

Código de trabajo

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 9.- Concepto de trabajador.- La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Art. 10.- Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador. El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales. Se entiende por tales obras no sólo las construcciones, sino también el mantenimiento de las mismas y, en general, la realización de todo trabajo material relacionado con la prestación de servicio público, aun cuando a los obreros se les hubiere extendido nombramiento y cualquiera que fuere la forma o período de pago. Tienen la misma calidad de empleadores respecto de los obreros de las industrias que están a su cargo y que pueden ser explotadas por particulares. También tienen la calidad de empleadores: la Empresa de Ferrocarriles del Estado y los cuerpos de bomberos respecto de sus obreros.

Art. 16.- Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.- El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo

que se invierta en ejecutarla. En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

Art. 35.- Quienes pueden contratar.- Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración.

Art. 36.- Representantes de los empleadores.- Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común. El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador: 1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código; 2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad; 3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades

profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código; 4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana; 5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos; 6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros. El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración. Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan; 8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado; 9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones; 10. Respetar las asociaciones de trabajadores; 11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido; 12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado; 13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra; 14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite, 31. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social; 32. Las empresas empleadoras registradas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todos sus trabajadores, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y patronales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente selladas por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento. Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario

mínimo vital, cada vez, concediéndoles el plazo máximo de diez días para este pago, vencido el cual procederá al cobro por la coactiva; 33. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, contado desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar al quinto año en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo ese el porcentaje fijo que se aplicará en los sucesivos años. Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral.

El contrato laboral deberá ser escrito e inscrito en la Inspección del Trabajo correspondiente, que mantendrá un registro específico para el caso. La persona con discapacidad impedida para suscribir un contrato de trabajo, lo realizará por medio de su representante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS). El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las empresas y entidades del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de

Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades; 34. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código. 35. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre accesibilidad al medio físico y los convenios, acuerdos, declaraciones internacionales legalmente suscritos por el país.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador: a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos; b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción; c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley; d) Observar buena conducta durante el trabajo; e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal; f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo; g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores; h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo

que ejecuta; i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y, j) Las demás establecidas en este Código.

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador: a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo; b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados; c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes; d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva; e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador; f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados; g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa; h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e, i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

Art. 35.- Quienes pueden contratar.- Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración

Art. 36.- Representantes de los empleadores.- Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a

nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común. El empleador y sus representantes

Art. 280.- Factores para la fijación de los sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas.- Las comisiones, al fijar los sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas para el trabajo a domicilio tendrán en cuenta, además de las circunstancias determinadas en el artículo 126 de este Código, las siguientes: 1. La naturaleza del trabajo; 2. El precio corriente en plaza del artículo confeccionado; 3. El sueldo, salario básico y remuneración básica mínima unificada percibido por los trabajadores en las fábricas o talleres del lugar o en la sección territorial en que se produzca el mismo artículo u otro análogo; y, 4. El valor del material e instrumentos de labor necesarios al trabajador para la ejecución de su trabajo.

Art. 279.- Fijación de sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas.- Las comisiones sectoriales y las de trabajo, en los respectivos lugares, fijarán los sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas por día o por obra, para los trabajadores a domicilio, procediendo de oficio o a solicitud de parte. Las decisiones se tomarán por mayoría de votos de los miembros presentes de la comisión y, en caso de empate, decidirá el presidente.

Art. 346.- Otras modalidades de trabajo.- Otras modalidades de trabajo que se regulen por leyes especiales quedarán sujetas a éstas preferentemente y las disposiciones generales de este Código se aplicarán en forma supletoria en todo aquello que no se hallare en oposición con dichas leyes especiales.

METODOLOGÍA

Modelo de competencias

El común denominador de las organizaciones en general son las personas que las integran, el equipo humano es el que más valor le da a una organización, poseemos las herramientas los medios, la tecnología, lo común, lo que compone la parte viva y activa de una organización y generan la diferencia, es la gente, el conocimiento, la experiencia y las competencias que cada uno desarrolla en su día a día lo que hace que fluya o no hacia el crecimiento.

La integración de las personas a una organización tiene evolución desde el siglo XIX y comienzos del XX, cuando eran considerados como la mano de obra, debido a que tenían actividades repetitivas y comunes, y que se determinaba de fácil reemplazo, sin una clara determinación o clasificación de actividades y personas que realizaran las mismas. En un camino donde la tecnología crecía apareció un concepto de Recursos Humanos, debido al cumplimiento de leyes y normas hacia los empleados, con en el que se obligaba a que el recurso humano debe organizarse y gestionarse, y se realizan las clasificaciones del personal según los horarios a cumplir y las actividades dentro de la organización, aun así no había métodos que establezcan a cada persona la capacidad de ejecutar una actividad, dentro de este enfoque, el tiempo, la tecnología, los medios de comunicación globales y la experiencia de las organizaciones ha ido recogiendo conocimientos hasta hoy donde se desarrollan, actividades a la par de perfiles para esas actividades.

Para Martha Alles, en su libro Diccionario de Competencias, define al modelo de competencias como: *“Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos empresariales”* (Alles, 2011).

No existen normas establecidas o carácter universal para la administración de talento humano, esta materia es situacional, ajustada al giro de negocio enfocada a la necesidad de desarrollo de cada organización.

Las competencias son conductas naturalmente humanas que provienen de la personalidad son identificables, su uso y la expresión de las mismas suelen ser diferentes y se ajustan a las circunstancias donde se desarrolle el individuo, cada una de ellas se expresa en mayor o menor grado conforme la costumbre las use como una reacción lógica.

Es importante señalar que para poder establecer las capacidades necesarias para desarrollar las tareas de un puesto del área de servicios, un primer paso es identificar la misión, visión, y políticas establecidas por la frutería con la finalidad de que al establecer las competencias necesarias, éstas apunten a la realización de las estrategias como organización.

Gráfico 2.- Competencia en base la Misión, Visión; Política



Autor: Clara Elizabeth Quispe Fuel

Misión visión y política de la frutería Monserrate

La Frutería Monserrate, es una organización dedicada al servicio de alimentos preparados, las buenas prácticas de Gestión de Talento Humano, ayudan a las organizaciones a ser más efectivas y con esto lograr su estrategia, a través del desarrollo de la gestión humana, es necesario, establecer una estrecha relación entre las competencias de los puestos y el logro de su cumplimiento, a continuación se establece lo que corresponde parte de la estrategia de Frutería Monserrate.

Misión

Ser referentes y líderes para el sector de restaurantes especializados en el Ecuador, excediendo las expectativas de sus clientes en limpieza, seguridad, calidez, honestidad y sobre todo en la entrega de buenas experiencias, como el resultado de la suma de servicios y productos finales de buena calidad.

Fuente: (Dirección Administrativa Limdul Cia. Ltda., 2017)

Visión

Alcanzar el nivel organizativo necesario para cimentar una empresa que participe activamente en la sociedad, siendo parte de un proceso constante de mejora y de diversificación de sus productos y servicios pero sin apartar nuestro legado de tradición, iniciado en la ciudad de Quito hace más de cuarenta años, basados siempre en nuestros clientes, el medio ambiente, la flexibilidad funcional, creatividad innovadora y otros aspectos que aseguren nuestro crecimiento a mediano plazo.

Fuente: (Dirección Administrativa Limdul Cia. Ltda., 2017)

Política

Crear ambientes propicios para satisfacer a nuestros clientes, mediante la provisión de experiencias fundamentadas en recetas propias, productos naturales y servicios oportunos, que cumplan con una efectiva planificación y ejecución de procesos de inocuidad alimentaria, cuidado del medio ambiente y atención al cliente.

Contar con personal competente, capacitado, comprometido y con buenas relaciones interpersonales, con la disponibilidad oportuna de recursos, guiado hacia el mejoramiento continuo, enfocado en los lineamientos de normas HACCP.

Fuente: (Dirección Administrativa Limdul Cia. Ltda., 2017)

Identificación de los puestos de trabajo en la estructura orgánica

Toda organización se rige en una estructura, comenzando por la necesidad administrativa, el establecimiento de jerarquías y organización de los procesos, que se llevan a cabo para poder lograr el producto o servicio, por lo tanto implícita o estrictamente expresado, existe una organización estructural, la que es importante para poder delimitar filtros de revisión, funciones y responsabilidades de arriba hacia abajo.

La estructura de una organización depende de su naturaleza, dimensión y de giro de negocio, el flujo de trabajo para el logro de su producto o servicio, se basa en la formación administrativa y el modelo de estructura organizacional, la misma que es estrechamente consecuente al plan estratégico.

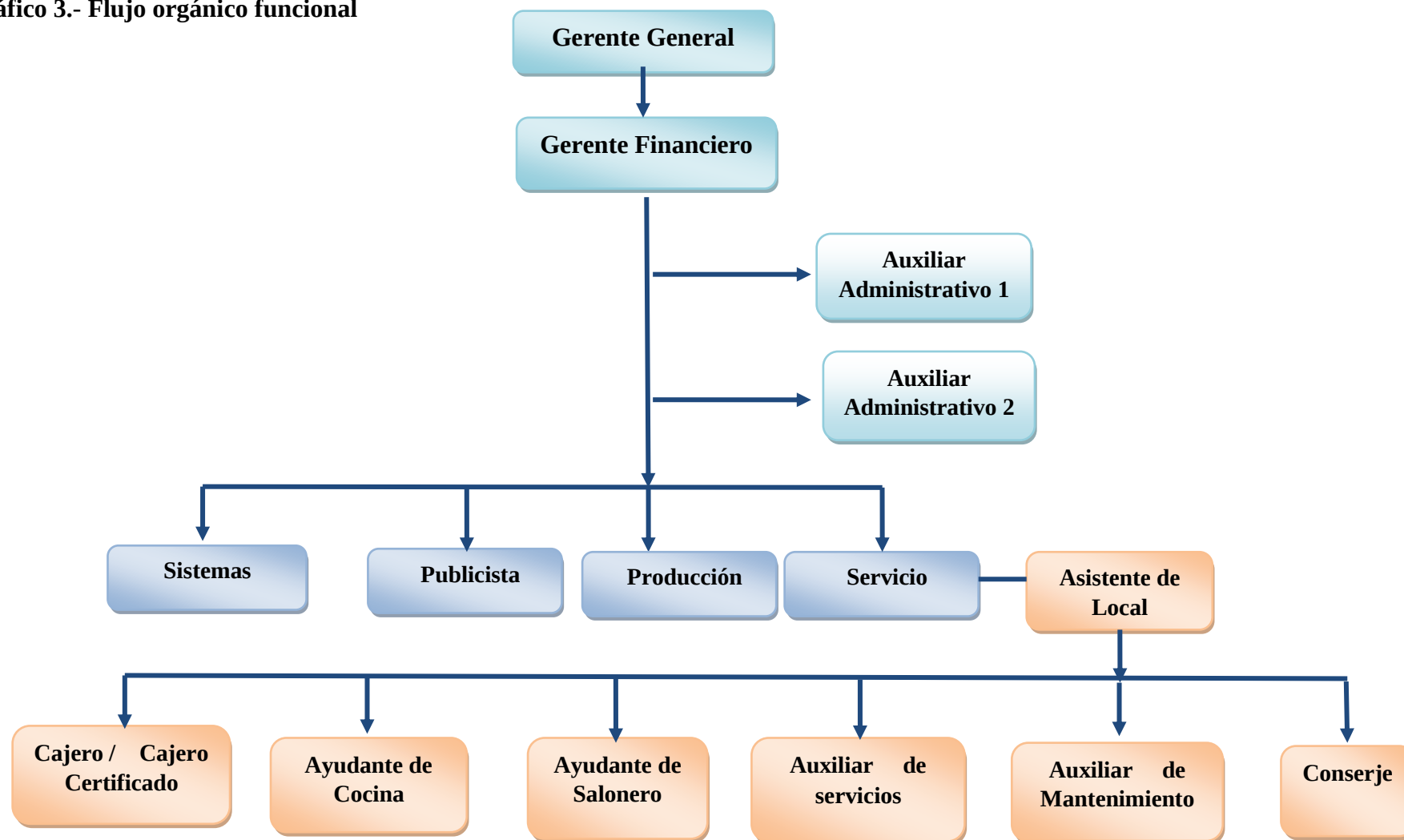
Un inicio necesario es identificar la ubicación de cada puesto del área de servicios de la frutería, dentro de la división interna con la finalidad de representar de forma clara y objetiva el rol de los colaboradores, su trabajo, quien coordina, quien ejecuta y a quien se reporta.

La importancia de identificar su puesto en la estructura orgánica funcional de la frutería, define el porcentaje de aportación que cada puesto significa para la organización como aporta, cuanto aporta a la consecución de los objetivos y el logro de las metas y rentabilidad.

El área de servicio de la frutería, es frágil y muy importante no solo porque forma parte de la mayoría de puestos y contrataciones, en este caso se encuentra directamente funcionando y trabajando con el cliente y su resultado es el soporte financiero de la organización.

Pasando por los gerentes y empleados, todos los cargos y funciones están ahí para explicar, su importancia y participación en el desarrollo de su estructura, de manera más pedagógica se establece a continuación el sitio que ocupa el área de servicios y los puestos que se desarrollan, en el organigrama jerárquico de la Frutería Monserrate.

Gráfico 3.- Flujo orgánico funcional



Fuente: Archivos internos de la Frutería Monserrat - libros de Nómina, mes de abril

Autor: Clara Elizabeth Quispe Fuel

Identificación de puestos del área de servicios

Frutería Monserrat tiene en funcionamiento los locales de “Los guayabos”, “Juan León Mera”, “La Prensa”, “Indo américa”, “Alameda”, en los cuales existen 92 colaboradores, de las cuales el 92% del total del personal conforma parte del área de servicios y el 8% del área administrativa.

Por lo tanto es el personal operativo el que tiene contacto con el cliente, de allí la necesidad de establecer las principales actividades y competencias básicas necesarias en nuestros colaboradores en el área de servicios en los siguientes puestos:

Tabla 2.- Puestos del área de servicio

Número	Puestos del área de servicios
1	Asistente de local
2	Cajero
3	Ayudante de cocina
4	Ayudante de salonero
5	Auxiliar de servicios
6	Auxiliar de mantenimiento
7	Conserje / portero

Fuente: Levantamiento de Información de nómina de abril de 2018

Autor: Clara Elizabeth Quispe fuel

Así mismo dentro de una organización es necesario conocer y establecer las capacidades necesarias en los puestos para el desarrollo del mismo, la principal base para el siguiente proceso de talento humano por ejemplo selección, desarrollo, plan de carrera necesitamos primero establecer los perfiles del puesto y las capacidades necesarias para el mismo.

Para establecer las competencias, debemos diferenciar el concepto de competencias del concepto de conocimientos, los dos términos son necesarios para el desarrollo de las actividades en un puesto.

Según Spencer y Spencer es definida como... *“una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación”*... es decir, es un componente de la personalidad, o una aptitud de un individuo que le permite desempeñarse más hábilmente en un contexto o asunto determinado, (Spenser, 1993).

Al contrario de las competencias, las cuales son parte del ser y de la personalidad del colaborador, podemos tomar ejemplos de conocimiento como cálculos matemáticos, conocimiento de la legislación, mientras que una competencia puede referirse al trabajo en equipo, liderazgo o iniciativa.

Todos los sistemas de gestión de Recursos Humanos, sin ser relativos a su complejidad y evolución, requieren del establecimiento de una herramienta básica para el desarrollo de sus políticas y prácticas.

La Frutería Monserrate tiene determinado siete puestos en el área de servicio, que tienen la misma estructura en los 4 locales, debido al número de personas que cada local tiene para funcionamiento* se estableció la necesidad de establecer el modelo por competencias de los puestos con la finalidad de que estos se enfoquen también en la misión visión y valores. Las competencias laborales señalan específicamente a los comportamientos de las personas en sus trabajos.

La definición de competencias a los puestos de un área, tienen la ventaja de ser totalmente flexibles y hecho a medida de la organización, como una herramienta que se aplica a los colaboradores, siendo ellos los dueños de sus competencias, vuelve más dinámico y singular.

Los puestos por competencias debe ajustarse al tamaño de la organización, al giro del negocio, y a su clasificación teniendo en cuenta que cada organización es diferente, y lo más importante es el individuo, y que lo que marca la diferencia entre una organización u otra son las personas.

Diccionario de competencias

El significado de diccionario se refiere a un texto, que recoge un conjunto de conceptos y definiciones que se da a un tema o materia determinada de forma ordenada y secuencial.

El Diccionario de competencias es una herramienta base para la administración del talento humano de la frutería Monserrate, este, enfocado a las Competencias institucionales que son las que deben estar presentes en todos los trabajadores de la frutería constituye el común denominador, para los puestos existentes en el área de servicios.

Para poder describir las competencias necesarias para un puesto toda organización debe establecer su índice o diccionario de competencias, teniendo en cuenta los siguientes conceptos

- Competencias cardinales
- Competencias específicas

Competencias cardinales

Martha Alles en su libro Diccionario de Competencias tomo uno conceptualiza competencia cardinal como las que: *“hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y que reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia”...*, (Alles, 2011)

Las competencias cardinales, por sus características deben fundamentar a todos los puestos de la organización, y son aplicables a todos los integrantes de la organización. En su esencia permiten alcanzar la visión y misión organizacional, deben estar siempre sujetas a las estrategias de la Frutería, refiriéndose a su naturaleza transversal es decir de aplicación a multitud de tareas y funciones en todas las áreas.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS CARDINALES



Compromiso

Definición: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la frutería y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales, apoyando e instrumentando decisiones, consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes para prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio.
Implica adhesión a los valores de la organización.

A	Alto	Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la frutería y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios, demostrando respeto por los valores como la cultura organizacional y las personas. Implica además capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales, organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión de trabajo, siendo un referente en la frutería.
B	Medio	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacional de la frutería en relación con el área a su cargo, generando dentro de ésta la capacidad de sentirlos como propios, mostrando respeto por los valores y la cultura organizacional, motivando a los integrantes de su área a ser un referente para sus compañeros.
C	Bajo	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Cumplir con sus obligaciones personales y laborales superando los resultados esperados para su puesto de trabajo.



Ética y sencillez

Definición: Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetar las políticas de la frutería. Generando seguridad y confianza en otros al ejecutar acciones o procesos no burocráticos y simples de entender desde la perspectiva diferente a la propia, ser congruente entre el decir y el hacer.

A	Alto	Estructura la visión, misión, valores y estrategia organización de la frutería sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, estableciendo un marco de referencia para sí mismo, a fin de actuar en concordancia con los valores y políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, aplicables a toda la organización, no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión desde una perspectiva diferente, siendo un referente en la organización y en la comunidad por su ética y sencillez.
B	Medio	Dirige el área a su cargo sobre la base de los valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, estableciendo un marco de referencia para sí mismo y para su área, a fin de actuar en concordancia con los valores y políticas de la frutería. Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, dentro de su área, no burocráticos, transparentes y simples de entender desde una perspectiva diferente, siendo congruente entre el decir y el hacer, no dar lugar a malentendidos, y promover este mismo modo de actuar en su área. Ser un referente en la organización por su ética y sencillez.
C	Bajo	Realiza su tarea sobre la base de buenas costumbres y prácticas organizacionales actuando en concordancia con los valores y políticas de la frutería. Es capaz de generar confianza en otros por su desempeño transparente y simple de entender desde una perspectiva diferente. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, siendo congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malos entendidos. Ser un referente entre sus compañeros por su ética y sencillez.



Orientación de Servicio al cliente

Definición: Es la capacidad de actuar con sensibilidad y de entender y administrar las expectativas y necesidades del cliente actual o potencial, comprendiendo su demanda con soluciones satisfactorias, generando una relación de confianza.

A	Alto	Está orientado a fortalecer una cultura de servicio creando el ambiente adecuado, en su área de trabajo en función de la satisfacción del cliente, con el fin de lograr establecer una relación a largo plazo con ellos. Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, realizando esfuerzos adicionales para exceder sus expectativas.
B	Medio	Capacidad de atender las necesidades del cliente interno o externo, en su área de trabajo, ocasionalmente se anticipa a ellas, identifica objetivamente la necesidad aportando soluciones a sus requerimientos.
C	Bajo	Capacidad de actuar en base a los requerimientos de los clientes, ofreciendo soluciones estandarizadas a sus demandas con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, planteando soluciones adecuadas.



Productividad

Definición: Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente en el tiempo y con la calidad requerida, agregando valor y contribuyendo a que la Frutería mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.

A	Alto	Capacidad para plantear, para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización y alcanzarlos exitosamente, fomentando igual actitud entre los colaboradores de la organización Capacidad para establecer metas ambiciosas, reales y transmitirlas a los demás involucrándolos en su consecución a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado.
B	Medio	Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Consiguiendo seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.
C	Bajo	Capacidad para cumplir con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad requeridos, y demostrar preocupación por la obtención de resultados, así también en la manera en cómo se ejecutan.

Competencias específicas

La determinación de las competencias específicas en una organización son importantes dentro del perfil del puesto, para utilizar las mismas como aporte para el desarrollo de las actividades esenciales y también son base de los siguientes procesos de manejo de personal dentro de la organización como: La descripción y el análisis de cargo, el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, compensación salarial y evaluación de desempeño para todos los niveles organizacionales.

Martha Alles en su libro *Diccionario de Competencias*, conceptualiza que “... *se relacionan con ciertos grupos u objetivos de personas. En este caso se trata- como su nombre lo indica- de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular*”... (Alles, 2011).

La mayoría de las definiciones apuntan a establecer características necesarias para el desarrollo de un puesto en una organización, al dividir el diccionario en competencias cardinales y específicas, se desea establecer las competencias necesarias en un área localizada de la “Frutería Monserrate” Es decir son competencias aplicadas de forma específica al puesto del área de servicios en frutería Monserrate.

Para establecer las competencias en los perfiles de la Frutería, es necesario comprender que la, misión, debe señalar hacia el mismo objetivo y la aplicación de este diccionario debe ser parte también de la identificación con la Marca Frutería Monserrate, como base de los siguientes procesos atados a la Gestión del talento humano resultado de esto es también elevar la satisfacción de los colaboradores en su desarrollo personal y profesional,

crear líderes dentro de las áreas de trabajo, desarrollar de equipos de trabajo fortalecidos y comprometidos a maximizar el desempeño para que sea más efectivo y rentable para la organización, son bases que deben estar establecidas para el desarrollo y retención del talento humano con estos antecedentes en el siguiente texto se han seleccionado las competencias más comunes al área de servicios con sus definiciones.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS



Comunicación eficaz

Definición: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y mantener canales de comunicación abiertos que abarquen los diferentes niveles de la organización.

A	Alto	Capacidad para escuchar , entender al otro, transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, estructurar canales de comunicación que permitan establecer relaciones en todos los sentidos ascendentes, descendentes, horizontales y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales.
B	Medio	Capacidad para escuchar a los demás, seleccionar los métodos de comunicación más adecuados para el intercambio permanente de información a fin de lograr comunicación efectiva, ayudando a la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos dentro de su área de trabajo.
C	Bajo	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible, realizando las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.



Trabajo en Equipo

Definición: Es la capacidad de colaborar con los demás, creando un ambiente en el que se valore el criterio individual de manera coordinada, con el propósito de alcanzar en conjunto las estrategias y objetivos de su área de trabajo, subordinando los intereses personales a los objetivos grupales.

A	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación, da importancia a las ideas y proposiciones de los demás, resuelve los conflictos que se puedan producir dentro de la organización. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas.
B	Medio	Capacidad de promover la colaboración de los distintos integrantes del equipo, trabaja abiertamente con las ideas y experiencias de los demás, Decide en función de la situación, Trabaja con grupos, aportando puntualmente con sus conocimientos.
C	Bajo	Coopera y participa activamente en el equipo, comparte información y mantiene informados a los demás, considera que da fin a su labor cuando ha terminado con la parte del trabajo que le corresponde, tiene preferencia por tareas individuales y no responsabilidades compartidas.



Profundidad en el conocimiento de los productos

Definición: Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la frutería y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes.

Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que ofrece la frutería con las necesidades de los clientes y presentar propuestas soluciones que agreguen valor.

A	Alto	Capacidad para conocer en profundidad cada uno de los productos que ofrece la frutería, relacionando las ventajas con las necesidades de los clientes y presentar propuestas o soluciones adecuadas a esas necesidades, para explicar a los clientes las ventajas y el valor de nuestros productos, anticipándose a las observaciones que los clientes pueden hacer a ellas con argumentos fundamentados y veraces, creando relaciones duraderas
B	Medio	Capacidad para conocer los productos que ofrece la frutería, presentar el valor y ventajas que ofrecen, para responder de forma clara y consistente las observaciones de los clientes, brindando confianza.
C	Bajo	Capacidad para comunicar a los clientes las ventajas y valor de los productos que ofrece la frutería, respondiendo efectivamente a las objeciones y en el caso de no tener una respuesta adecuada, comprometerse a investigar o buscar ayuda, según corresponda, cumpliendo con la parte fundamental de la atención al cliente.



Conocimiento del negocio

Definición: Es la capacidad para entender cómo funciona el giro de negocio donde labora, comprender las tendencias del mercado y organizaciones de la misma rama, para identificar posibles ventajas y utilizarlas como oportunidades. También identificar los sectores no explotados.

A	Alto	Identifica las tendencias del mercado, estrategias y novedades de la competencia, productos y proveedores, detecta oportunidades para desarrollarlos en los productos y servicios de la frutería.
B	Medio	Aplica métodos de trabajo para identificar oportunidades y amenazas en su área, en función del análisis de los puntos fuertes y débiles de la organización.
C	Bajo	Identifica en profundidad cada uno de los servicios y productos que ofrece la frutería, logrando conjugarlas con las necesidades del cliente.



Cumplimiento de normas

Definición: Es la capacidad de Identificar y administrar, claramente las normas legales y manuales de procedimientos establecidos por la frutería, que han sido definidos con el fin velar por la consecución de los resultados esperados.

A	Alto	Actúa en base a los procedimientos establecidos por la frutería para su área, las buenas prácticas como organización respeta, acata y práctica las políticas, reglamentos, normas de procedimientos, priorizando las buenas costumbres y la moral aun sobre sus propios intereses.
B	Medio	Demuestra la aplicación de valores normas y procedimientos en diferentes situaciones de su área, y en el trato con sus compañeros, sobre sus propios intereses.
C	Bajo	Respeto las normas y procedimientos establecidos en su área de trabajo con forme las necesidades del cliente y en las situaciones necesarias. Cumpliendo con las tareas de su puesto de trabajo.



Capacidad de Planificación y organización

Definición: Es la capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos de la frutería, esto incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

A	Alto	Capacidad para determinar metas y objetivos con ello diseñar mecanismos de cumplimiento y verificación en los diferentes procesos con la finalidad de no desordenar tareas específicas y mantener el control de su área o personas a cargo.
B	Medio	Capacidad para determinar metas y prioridades en su área y definir acciones plazos y recursos con mecanismo de control de avances de los procesos de su equipo de trabajo.
C	Bajo	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas acciones y plazos que tiene que cumplir en su puesto.



Desarrollo y auto desarrollo del talento

Definición: Es la capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento sus conocimientos y competencias propios y de los demás, utilizando diversas tecnologías herramientas y medios, según sea lo más adecuado, implicar la búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar varios conocimientos en su área del trabajo para obtener mejores resultados para la frutería.

A	Alto	Capacidad para identificar permanentemente las oportunidades del crecimiento y desarrollo del talento conocimientos y competencias, propio y de los colaboradores para instalar y difundir el concepto del autodesarrollo como una responsabilidad individual. Maximizando la utilidad de las tecnologías como herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento.
B	Medio	Capacidad para identificar oportunidades del crecimiento y desarrollo del talento conocimientos y competencias, para sí mismo y para los demás miembros de su área entendiendo el concepto de auto desarrollo como una responsabilidad individual.
C	Bajo	Capacidad para reconocer oportunidades de mejora para sí mismo y para sus colaboradores más directos, en cuanto a sus conocimientos y competencias aceptando la retroalimentación ofrecida por los demás y determinando los recursos de acción más adecuados.



Tolerancia a la presión de trabajo

Definición: Es la capacidad para trabajar con determinación firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales, implica mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes con interlocutores diversos, que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

A	Alto	Capacidad para trabajar con determinación firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos y tomar decisiones que requieran un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Debe trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes con interlocutores diversos que se sucedan en cortos espacios de tiempo a lo largo de jornadas prolongadas.
B	Medio	Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes con interlocutores diversos que suceden en cortos espacios de tiempo.
C	Bajo	Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado aún en contextos complejos. Implica trabajar con energía mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes a los largo de jornadas prolongadas, como también ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.



Colaboración

Definición: Capacidad para brindar apoyo a los otros pares, superiores y colaboradores, responder a sus necesidades y requerimientos, solucionando sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

A	Alto	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros pares, superiores y colaboradores, responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas implementar mecanismos organizacionales tendientes a promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados.
B	Medio	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrando interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos.
C	Bajo	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno, cuando se lo solicita y tener en cuenta las necesidades de los demás.

Identificación de misión del puesto de trabajo

Un puesto de trabajo se compone por el rol que las personas realizan para las organizaciones y que para realizarlo debe contener un comportamiento de la persona que ejecuta, para lo que es necesidad especificarlo, con el análisis y la descripción se consigue ubicar el puesto en el organigrama, al cabo de este ejercicio se deben conectar los puestos a los objetivos organizacionales, describiendo su misión específica he individual, en consecuencia de sus funciones principales y tareas necesarias.

La determinación de la misión de un puesto de trabajo en la frutería Monserrate requiere identificar de forma sencilla y clara la existencia de la tarea principal una visión esquemática y general del puesto es decir la necesidad de su existencia frente al cumplimiento de los objetivos organizacionales, se podría decir en resumen que la misión de un puesto de trabajo en la frutería Monserrate es la razón para la cual existe, por lo tanto la regulación de los siguientes puestos:

- 1.- Asistente de Local
- 2.- cajero
- 3.- Ayudante de cocina
- 4.- Ayudante de Salonero
- 5.- Auxiliar de servicios
- 6.- Auxiliar de limpieza
- 7.- Conserje portero

La misión de los puestos de trabajo del área de la Frutería Monserrate, está estructurada hacia un esquema en el que debe especificar la acción, el área de acción y el espacio de ejecución.

Acción: se refiere a la explicación de la acción en el puesto de trabajo donde especifica si dirige, coordina, realiza, supervisa, la actividad central.

Área de Acción: se refiere al entorno del puesto de trabajo es decir el área a la que pertenece dentro de la Frutería Monserrate.

Marco: se refiere al marco en el cual se desarrolla el puesto de trabajo es decir los límites de ejecución del puesto de trabajo dentro de la Frutería Monserrate.

La misión específica del puesto menciona claramente y en forma sencilla lo que hace en el puesto de trabajo, no es necesario abundar en explicaciones, sino más bien en un texto corto, todo puesto de trabajo comprende su actuar hacia un resultado enganchado a la misión general de la Frutería Monserrate, como se describe a continuación:

Tabla 3.- Misión del puesto - Asistente de Local

Núm.	Nombre del Puesto	Descripción de la Misión del Puesto
1	Asistente de Local	Planificar y administrar los recursos materiales y humanos, organizar y supervisar las actividades relativas a la prestación de servicios de alimentos y bebidas desde la selección, existencia y disponibilidad del producto, la preparación y el terminado, conforme a las normas, procedimientos, estándares de calidad, políticas definidas por la Dirección de la Frutería para la satisfacción del cliente.

Tabla 4.- Misión del puesto - Cajero

Núm.	Nombre del Puesto	Descripción de la Misión del Puesto
2	Cajero	Receptar, controlar y custodiar el dinero que ingresa en caja, emitiendo facturas por cada compra realizada, realizar el cierre de caja que se entrega al final del día, reportando al asistente del local. Brinda un buen servicio al cliente, teniendo un conocimiento claro de todo el menú disponible en la frutería, manteniendo un registro exacto de la venta, sin ningún error.

Tabla 5.- Misión del puesto - Ayudante de Cocina

Núm.	Nombre del Puesto	Descripción de la Misión del Puesto
3	Ayudante de cocina	Colaborar en la preparación de los alimentos, entre sus funciones principales destaca el mantenimiento de la higiene y el orden de la cocina y los utensillos.

Tabla 6.- Misión del puesto - Ayudante de Salonero

Núm.	Nombre del Puesto	Descripción de la Misión del Puesto
4	Ayudante de Salonero	Atender a los clientes proporcionándoles el servicio de alimentos, bebidas y asistencia durante su estancia en la frutería, de conformidad con las políticas, procedimientos, estándares de calidad, higiene y seguridad establecidos por la administración.

Tabla 7.- Misión del puesto - Auxiliar de Servicios

Núm.	Nombre del Puesto	Descripción de la Misión del Puesto
5	Auxiliar de Servicios	Brindar soporte en las actividades de la frutería, de mantención, orden y aseo, labores menores, con el fin de apoyar el quehacer y funcionamiento de la misma.

Tabla 8.- Misión del puesto - Auxiliar de Mantenimiento

Núm.	Nombre del Puesto	Descripción de la Misión del Puesto
6	Auxiliar de Mantenimiento	Brindar soporte en el cuidado, mantención y orden de las instalaciones, bienes y labores menores, para el normal desarrollo de las actividades de la frutería.

Tabla 9.- Misión del puesto - Consejero Portero

Núm.	Nombre del Puesto	Descripción de la Misión del Puesto
7	Conserje - Portero	Mantener, limpiar y vigilar la seguridad de las instalaciones de la frutería y suelo ajardinado circundante, pueden llevar a cabo reparaciones menores, organizar trabajos de reparación.

Funciones del puesto

Identificar las funciones esenciales del cargo permite la tecnificación en la Administración de los recursos humanos para la Frutería Monserrate y precisarlas en el área de servicios permite establecer responsabilidades y evita que los colaboradores repitan las funciones, ayudando a la uniformidad de las acciones en cada proceso, es en este caso que debido a que es un área sensible el identificar las funciones esenciales de los puestos va ayudar a que el servicio sea de forma organizada, y de calidad a gusto de las respuestas que espera un cliente que consumiera alimentos despachados por la frutería.

Observación.- es un método de campo, según Gary Dessler, es útil y recomendada para puestos en los que se requiere actividad física constantemente, esto hace que este sea uno de los métodos más acertados para el análisis de puestos en la Frutería Monserrate debido a que el área de servicio es el área más grande de la estructura administrativa y donde se concentra la actividad comercial.

Entrevista: es un método directo con el cual se pretende recabar información acerca del cargo desde tres puntos ópticos entrevista individual con el colaborador que se encuentra en el puesto, entrevista en grupo con los colaboradores del área, entrevista con el supervisor o administrador de la sucursal, con la finalidad de obtener características importantes del cargo.

Cuestionarios.- usar cuestionarios dirigidos a los colaboradores que se encuentran en el cargo, es la forma más común de registrar información para el análisis del puesto, se incluyen en los mismos, listados de actividades a realizarse, obligaciones, reportes al superior

A continuación se detallan las funciones esenciales para los 7 cargos del área de servicios:

Tabla 10.- Funciones – Asistente de local

Núm.	Descripción de Funciones
1	Supervisar el trabajo realizado por los empleados a su cargo: cajero, ayudante de cocina, ayudante de salonero, auxiliar de servicios, auxiliar de mantenimiento y conserje/portero.
2	Coordinar, controlar y verificar las actividades de operación y atención al cliente.
3	Coordinar y monitorear el nivel de servicio y la satisfacción de los clientes.
4	Controlar y coordinar las actividades de las áreas de fritos, pastelería, mostrador, caja, mesas.
5	Supervisar y autorizar la asistencia del personal a su cargo de acuerdo a los horarios de trabajo establecidos por la Administración de la frutería.
6	Supervisar, verificar y controlar el estado de las máquinas y equipos de la sucursal de acuerdo a la ocupación y solicita lo necesario para el servicio.
7	Supervisar, controlar y coordinar que se dé cumplimiento a las normas de sanidad, en la manipulación, preparación y almacenamiento de los alimentos y bebidas.
8	Coordinar, controlar la capacitación constante del personal ya contratado y la inducción del personal nuevo.
9	Analizar y reportar el diario de ventas en alimentos y bebidas.
10	Analizar y coordinar con los colaboradores de la sucursal la evaluación del trabajo realizado para dirigir líneas de mejora continua.
11	Analizar y elaborar dentro del informe el inventario de alimentos y bebidas para las diferentes áreas de la sucursal de acuerdo con la periodicidad establecida.
12	Revisar y coordinar el stock y pedidos de las requisiciones diarias de Alimentos y Bebidas de la sucursal.
13	Reportar anomalías en infraestructura, personal, productos, servicio al cliente y quejas receptadas en el reporte diario de turno.

Tabla 11.- Funciones – Cajero

Núm.	Descripción de Funciones
1	Atender con calidad a los clientes asegurando su satisfacción con el servicio recibido en su área.
2	Manejar la caja registradora, y conocer los procedimientos de registro y las diferentes formas de pago.
3	Elaborar facturas para los clientes.
4	Realiza diariamente cierre de caja de su turno.
5	Entrega dinero correspondiente a las ventas del día, al administrador del restaurante.
6	Poner a disposición de los clientes las promociones y especialidades de la Frutería.
7	Prepara diariamente el informe de caja.
8	Llevar el control de notas de consumo
9	Mantener en excelente presentación su área de trabajo y su persona.

Tabla 12.- Funciones – Ayudante de cocina

Núm.	Descripción de Funciones
1	Preparar los alimentos.
2	Corta, pica los alimentos y los coloca en recipientes adecuados para los alimentos.
3	Limpia diariamente los utensilios y equipos de cocina.
4	Verificar el estado del equipo, máquinas y suministros estén aptos la prestación del servicio de alimentos en la frutería.
5	Verificar diariamente las sugerencias del menú.
6	Mantiene limpia el área de cocina.

Tabla 13.- Funciones – ayudante de salonero

Núm.	Descripción de Funciones
1	Promover la carta entre los clientes.
2	Atender al cliente durante todo el servicio.
3	Tomar la orden del cliente.
4	Solicitar a cocina los alimentos ordenados por el cliente de acuerdo al procedimiento establecido.
5	Promocionar los platillos de menor movimiento de acuerdo con las instrucciones del personal de cocina.
6	Dar respuesta a preguntas sobre los platos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, tiempo de preparación, haciendo sugerencias para apoyar la elección.
7	Verificar diariamente las sugerencias del menú para su promoción.
8	Manejar los diferentes tipos de servicio que se proporcionen en la frutería
9	Identificar y confirmar las necesidades del cliente.
10	Supervisar y contribuir en el montaje de las mesas.

Tabla 14.- Funciones – Auxiliar de servicios

Núm.	Descripción de Funciones
1	Realizar el retiro de platos sucios cuando el cliente termina.
2	Dar respuesta a preguntas sobre los platos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, tiempo de preparación, haciendo sugerencias para apoyar la elección.
3	Entregar un eficiente proceso de aseo y desinfección de las instalaciones, baños, área de juegos, cumpliendo con las normas sanitarias vigentes.
4	Manejar los diferentes tipos de servicio que se proporcionen en la frutería
5	Identificar y confirmar las necesidades del cliente.
6	Atender al cliente durante todo el servicio.
7	Revisar e informar de las reparaciones menores que requieran en las instalaciones de la frutería.
8	Realizar en el montaje y desmontaje de las mesas, montaje y desmontaje del área de juegos.

Tabla 15.- Funciones – Auxiliar de mantenimiento

Núm.	Descripción de Funciones
1	Entregar un eficiente proceso de aseo y desinfección de las instalaciones, baños, área de juegos, área de mesas, áreas de almacenamiento.
2	Cumplir con las normas sanitarias vigentes y el manual de procedimiento de la frutería.
3	Verificar el estado del equipo, máquinas y suministros de aseo y limpieza con la finalidad de que estén aptos para el aseo en la frutería.
4	Realizar el inventario de los materiales de aseo en el reporte diario.
5	Controlar y ejecutar la limpieza de los servicios higiénicos según los horarios establecidos por el administrador.
6	Revisar e informar de las reparaciones menores que requieran en las instalaciones de la frutería.
7	Atender al cliente durante todo el servicio.
8	Realizar la limpieza del suelo sucio cuando el cliente termina.
9	Contribuir en el montaje y desmontaje de las mesas.
10	Realizar el retiro de platos sucios cuando el cliente termina.

Tabla 16.- Funciones – Conserje portero

Núm.	Descripción de Funciones
1	Evitar la circulación de personas extrañas en áreas no autorizadas y fuera de horario de atención al cliente.
2	Colaborar en la custodia de los bienes e instalaciones externas.
3	Apertura y cierre de las puertas de ingreso a la frutería.
4	Mantener la seguridad del servicio
5	Mantener los bienes e instalaciones externas en buen estado.
6	Efectuar labores de vigilancia diaria.

Identificación de funciones esenciales y funciones importantes

Para la “Frutería Monserrat”, es importante determinar cuáles son las funciones esenciales y las importantes de los puestos de trabajo, las funciones esenciales, son las que tienen mayor incidencia en la misión del puesto de trabajo, es decir son las acciones a realizarse para el cumplimiento de las actividades concernientes a ese puesto, las funciones importantes son las que complementan a las importantes.

Al ser una investigación práctica para recabar información que sirva para el análisis del puesto, se cuenta con la colaboración del personal que los ocupan dentro de la sucursal principalmente de los que representan más experiencia, establecer las actividades de cada puesto.

Para identificar las funciones esenciales, es importante valorar el grado de experiencia que tiene cada una, según la complejidad de su realización, de conformidad al siguiente cuadro:

Tabla 17.- Niveles de valoración de experiencia requerida

Grado de experiencia requerida	Valoración de la experiencia
NO REQUIERE EXPERIENCIA	1
POCA EXPERIENCIA	2
CIERTA EXPERIENCIA	3
BASTANTE EXPERIENCIA	4
AMPLIA EXPERIENCIA	5

Así mismo, se debe valorar el grado de impacto que tienen las funciones identificadas, respecto de su impacto a la consecución del cumplimiento de la misión del puesto, así:

Tabla 18.- Niveles de valoración de Impacto en la misión

Grado de Impacto en la Misión del Puesto	Valoración del Grado de Impacto
NO	1
MEDIANAMENTE	2
SI	3

Determinar las competencias importantes para las actividades que ya hemos clasificado es un trabajo conjunto entre el supervisor de cada sucursal y el analista de talento humano, a continuación se detallan en los siguientes cuadros la valoración de cada actividad.

Tabla 19.- Valoración de Nivel de experiencia e impacto en la misión – Asistente de Local

Misión del Puesto - Asistente de Local				
<i>Planificar y administrar los recursos materiales y humanos, organizar y supervisar las actividades relativas a la prestación de servicios de alimentos y bebidas desde la selección, existencia y disponibilidad del producto, la preparación y el terminado, conforme a las normas, procedimientos, estándares de calidad, políticas definidas por la Administración de la Frutería para la satisfacción del cliente.</i>				
Núm.	Descripción de actividades	Nivel de Experiencia Requerida	Nivel de Impacto en la Misión del Cargo	Total
1	Supervisar el trabajo realizado por los empleados a su cargo: cajero, ayudante de cocina, ayudante de saloner, auxiliar de servicios, auxiliar de mantenimiento y conserje/portero.	5	3	8
2	Coordinar, controlar y verificar las actividades de operación y atención al cliente.	5	3	8
3	Coordinar y monitorear el nivel de servicio y la satisfacción de los clientes.	5	3	8
4	Controlar y coordinar las actividades de las áreas de fritos, pastelería, mostrador, caja, mesas.	4	3	7
5	Supervisar y autorizar la asistencia del personal a su cargo de acuerdo a los horarios de trabajo establecidos por la Administración de la frutería.	4	3	7
6	Supervisar, verificar y controlar el estado de las máquinas y equipos de la sucursal de acuerdo a la ocupación y solicita lo necesario para el servicio.	4	2	6
7	Supervisar, controlar y coordinar que se dé cumplimiento a las normas de sanidad, en la manipulación, preparación y almacenamiento de los alimentos y bebidas.	4	2	6
8	Coordinar, controlar la capacitación constante del personal ya contratado y la inducción del personal nuevo.	4	2	6
9	Analizar y reportar el diario de ventas en alimentos y bebidas.	3	2	5
10	Analizar y coordinar con los colaboradores de la sucursal la evaluación del trabajo realizado para dirigir líneas de mejora continua.	3	2	5
11	Analizar y elaborar dentro del informe el inventario de alimentos y bebidas para las diferentes áreas de la sucursal de acuerdo con la periodicidad establecida.	2	3	5
12	Revisar y coordinar el stock y pedidos de las requisiciones diarias de Alimentos y Bebidas de la sucursal.	3	2	5
13	Reportar anomalías en infraestructura, personal, productos, servicio al cliente y quejas receptadas en el reporte diario de turno.	2	2	4

Tabla 20.- Valoración de Nivel de experiencia e impacto en la misión – Cajero**Misión del Puesto – Cajero**

Receptar, controlar y custodiar el dinero que ingresa en caja, emitiendo facturas por cada compra realizada, realiza cierre de caja que es entrega al final del día, reportando al asistente del local, brinda un buen servicio al cliente, teniendo un conocimiento claro de todo el menú disponible en la frutería, manteniendo un registro exacto de la venta, sin ningún error.

Núm.	Descripción de actividades	Nivel de Experiencia Requerida	Nivel de Impacto en la Misión del Cargo	Total
1	Atender con calidad a los clientes asegurando su satisfacción con el servicio recibido en su área.	5	3	8
2	Poner a disposición de los clientes las promociones y especialidades de la Frutería.	4	2	6
3	Manejar la caja registradora, y conocer los procedimientos de registro y las diferencias formas de pago.	5	3	8
4	Elaborar facturas para los clientes.	5	3	8
5	Llevar el control de notas de consumo	2	1	3
6	Realiza diariamente cierre de caja de su turno.	5	3	8
7	Entrega dinero correspondiente a las ventas del día, al administrador del restaurante.	4	3	7
8	Prepara diariamente el informe de caja.	4	2	6
9	Mantener en excelente presentación su área de trabajo y su persona.	2	1	3

Tabla 21.- Valoración de Nivel de experiencia e impacto en la misión – Ayudante de cocina

Misión del Puesto Ayudante de Cocina

Colaborar en la preparación de los alimentos, entre sus funciones principales destaca el mantenimiento de la higiene y el orden de la cocina y los utensilios.

Núm.	Descripción de actividades	Nivel de Experiencia Requerida	Nivel de Impacto en la Misión del Cargo	Total
1	Preparar los alimentos.	5	3	8
2	Corta, pica los alimentos y los coloca en recipientes adecuados para los alimentos.	4	3	7
3	Limpia diariamente los utensilios y equipos de cocina.	2	2	4
4	Reemplaza esporádicamente al cocinero en ausencia temporal.	3	1	4
5	Mantiene limpia el área de cocina.	1	2	3
6	Verificar el estado del equipo, máquinas y suministros estén aptos la prestación del servicio de alimentos en la frutería.	3	2	5
7	Verificar diariamente las sugerencias del menú para su promoción.	3	3	6

Tabla 22.- Valoración de Nivel de experiencia e impacto en la misión – Ayudante de salonero

Misión del Puesto Ayudante de Salonero

Atender a los clientes proporcionándoles el servicio de alimentos, bebidas y asistencia durante su estancia en la frutería, de conformidad con las políticas, procedimientos, estándares de calidad, higiene y seguridad establecidos por la administración.

Núm.	Descripción de actividades	Nivel de Experiencia Requerida	Nivel de Impacto en la Misión del Cargo	Total
1	Promover la carta entre los clientes.	5	3	8
2	Tomar la orden del cliente.	4	3	7
3	Dar respuesta a preguntas sobre los platos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, tiempo de preparación, haciendo sugerencias para apoyar la elección.	3	2	5
4	Supervisar y contribuir en el montaje de las mesas.	1	1	2
5	Solicitar a cocina los alimentos ordenados por el cliente de acuerdo al procedimiento establecido.	3	3	6
6	Verificar diariamente las sugerencias del menú para su promoción.	3	2	5
7	Promocionar los platillos de menor movimiento de acuerdo con las instrucciones del personal de cocina.	4	2	6
8	Manejar los diferentes tipos de servicio que se proporcionen en la frutería	3	2	5
9	Identificar y confirmar las necesidades del cliente.	3	2	5
10	Atender al cliente durante todo el servicio.	5	3	8

Tabla 23.-Valoración de Nivel de experiencia e impacto en la misión – Auxiliar de Servicios

Misión del puesto Auxiliar de Servicio

Brindar soporte en las actividades de la frutería, de mantención, orden y aseo, labores menores, con el fin de apoyar el quehacer y funcionamiento de la misma.

Núm.	Descripción de actividades	Nivel de Experiencia Requerida	Nivel de Impacto en la Misión del Cargo	Total
1	Entregar un eficiente proceso de aseo y desinfección de las instalaciones, baños, área de juegos, cumpliendo con las normas sanitarias vigentes.	3	2	5
2	Dar respuesta a preguntas sobre los platos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, tiempo de preparación, haciendo sugerencias para apoyar la elección.	3	2	5
3	Contribuir en el montaje y desmontaje de las mesas, montaje y desmontaje del área de juegos.	1	2	3
4	Verificar el estado del equipo, máquinas y suministros estén aptos la prestación del servicio de alimentos en la frutería.	3	2	5
5	Realizar el retiro de platos sucios cuando el cliente termina.	4	3	7
6	Dominar el conocimiento del menú Diario y sugerirlo en su promoción.	3	2	5
7	Manejar los diferentes tipos de servicio que se proporcionen en la frutería	3	2	5
8	Identificar y confirmar las necesidades del cliente.	3	2	5
9	Supervisar y revisar e informar de las reparaciones menores que requieran en las instalaciones de la frutería.	3	1	4
10	Atender al cliente durante todo el servicio.	2	3	5

Tabla 24.- Valoración de nivel de experiencia e impacto en la misión – Auxiliar de mantenimiento

Misión del puesto Auxiliar de Mantenimiento

Brindar soporte en el cuidado, mantención y orden de las instalaciones, bienes y labores menores, para el normal desarrollo de las actividades de la frutería.

Núm.	Descripción de actividades	Nivel de Experiencia Requerida	Nivel de Impacto en la Misión del Cargo	Total
1	Entregar un eficiente proceso de aseo y desinfección de las instalaciones, baños, área de juegos, área de mesas, áreas de almacenamiento.	4	3	7
2	Cumplir con las normas sanitarias vigentes y el manual de procedimiento de la frutería.	3	3	6
3	Contribuir en el montaje y desmontaje de las mesas.	1	2	3
4	Verificar el estado del equipo, máquinas y suministros de aseo y limpieza con la finalidad de que estén aptos para el aseo en la frutería.	4	2	6
5	Realizar el retiro de platos sucios cuando el cliente termina.	1	1	2
6	Realizar la limpieza del suelo sucio cuando el cliente termina.	2	2	4
7	Realizar el inventario de los materiales de aseo en el reporte diario.	3	2	5
8	Controlar y ejecutar la limpieza de los servicios higiénicos según los horarios establecidos por el administrador.	3	2	5
9	Revisar e informar de las reparaciones menores que requieran en las instalaciones de la frutería.	3	2	5
10	Atender al cliente durante todo el servicio.	2	3	5

Tabla 25.- Valoración de nivel de experiencia e impacto en la misión – Conserje Portero

Misión del puesto - Conserje Portero

<i>Mantener, limpiar y vigilar la seguridad de las instalaciones de la frutería y suelo ajardinado circundante, pueden llevar a cabo reparaciones menores, organizar trabajos de reparación.</i>

Núm.	Descripción de actividades	Nivel de Experiencia Requerida	Nivel de Impacto en la Misión del Cargo	Total
1	Entregar el aseo de las instalaciones exteriores, área de juegos, estacionamiento y jardín.	3	2	5
2	Atender al cliente durante todo el servicio.	4	3	7
3	Colaborar en la custodia de los bienes e instalaciones externas.	4	3	7
4	Mantener los bienes e instalaciones externas en buen estado.	3	2	5
5	Efectuar labores de vigilancia diaria.	2	3	5
6	Apertura y cierre de las puertas de ingreso a la frutería.	3	3	6
7	Mantener la seguridad del servicio.	3	3	6
8	Evitar la circulación de personas extrañas en áreas no autorizadas y fuera de horario de atención al cliente.	5	3	8

Competencias esenciales y competencias específicas del puesto de trabajo

Una vez concluida la ponderación entre la experiencia necesaria para cumplir las funciones de cada puesto de trabajo en el área de servicio y el impacto de la misión del cargo, se determina las funciones esenciales y específicas del puesto de trabajo, con esta ponderación a las funciones se obtiene como resultado las funciones indispensables y las funciones importantes que debe cumplir cada uno de los colaboradores, para lo cual es clave contar con el equipo de trabajo con experiencia en el puesto y lograr que se ajuste las necesidades de la Frutería a las competencias correspondientes.

El resultado de esta valoración nos permite clasificar según la ponderación más alta las actividades esenciales del puesto que son las que influyen directamente en su misión del puesto, y con las valoraciones siguientes se distingue las actividades importantes.

Tabla 26.- Ponderación de nivel de experiencia e impacto en la misión -Asistente de local

Descripción de actividades		Ponderación	Competencias a Indispensables	Competencias a Importantes
1	Supervisar el trabajo realizado por los empleados a su cargo: cajero, ayudante de cocina, ayudante de saloner, auxiliar de servicios, auxiliar de mantenimiento y conserje/portero.	8	Capacidad de planificación y organización	
			Desarrollo y Autodesarrollo del Talento	
2	Coordinar, controlar y verificar las actividades de operación y atención al cliente.	8	Capacidad de planificación y organización	
3	Coordinar y monitorear el nivel de servicio y la satisfacción de los clientes.	8	Profundidad en el Conocimiento de los productos	
			Conocimiento del negocio	
4	Controlar y coordinar las actividades de las áreas de fritos, pastelería, mostrador, caja, mesas.	7		Capacidad de planificación y organización
5	Supervisar y autorizar la asistencia del personal a su cargo de acuerdo a los horarios de trabajo establecidos por la Administración de la frutería.	7		Capacidad de planificación y organización
6	Supervisar, verificar y controlar el estado de las máquinas y equipos de la sucursal de acuerdo a la ocupación y solicita lo necesario para el servicio.	6		Capacidad de planificación y organización
7	Supervisar, controlar y coordinar que se dé cumplimiento a las normas de sanidad, en la manipulación, preparación y almacenamiento de los alimentos y bebidas.	6		Desarrollo y Autodesarrollo del Talento
8	Coordinar, controlar la capacitación constante del personal ya contratado y la inducción del personal nuevo.	6		Desarrollo y Autodesarrollo del Talento
9	Analizar y reportar el diario de ventas en alimentos y bebidas.	5		Capacidad de planificación y organización
10	Analizar y coordinar con los colaboradores de la sucursal la evaluación del trabajo realizado para dirigir líneas de mejora continua.	5		Capacidad de planificación y organización
11	Analizar y elaborar dentro del informe el inventario de alimentos y bebidas para las diferentes áreas de la sucursal de acuerdo con la periodicidad establecida.	5		Conocimiento del negocio
12	Revisar y coordinar el stock y pedidos de las requisiciones diarias de Alimentos y Bebidas de la sucursal.	5		Profundidad en el Conocimiento de los productos
13	Reportar anomalías en infraestructura, personal, productos, servicio al cliente y quejas receptadas en el reporte diario.	4		Desarrollo y Autodesarrollo del Talento

Tabla 27.- Ponderación de nivel de experiencia e impacto en la misión – Cajero

Funciones – cajero		Ponderación	Competencias Indispensables	Competencias Importantes
1	Atender con calidad a los clientes asegurando su satisfacción con el servicio recibido en su área.	8	Profundidad en el Conocimiento de los productos	
			Comunicación	
2	Manejar la caja registradora, y conocer los procedimientos de registro y las diferentes formas de pago.	8	Profundidad en el Conocimiento de los productos	
			Tolerancia a la Presión del Trabajo	
3	Elaborar facturas para los clientes.	8	Comunicación	
			Tolerancia a la Presión del Trabajo	
4	Realiza diariamente cierre de caja de su turno.	8	Cumplimiento de Normas	
5	Entrega dinero correspondiente a las ventas del día, al administrador del restaurante.	7		Tolerancia a la Presión del Trabajo
6	Poner a disposición de los clientes las promociones y especialidades de la Frutería.	6		Comunicación
7	Prepara diariamente el informe de caja.	6		Cumplimiento de Normas
8	Llevar el control de notas de consumo	3		Cumplimiento de Normas
9	Mantener en excelente presentación su área de trabajo y su persona.	3		Cumplimiento de Normas

Tabla 28.- Ponderación de nivel de experiencia e impacto en la misión – Ayudante de cocina

Descripción de actividades		Ponderación	Competencias Indispensables	Competencias Importantes
1	Preparar los alimentos.	8	Profundidad en el Conocimiento de los productos	
			Tolerancia a la Presión del Trabajo	
			Trabajo en equipo	
2	Corta, pica los alimentos y los coloca en recipientes adecuados para los alimentos.	7		Trabajo en equipo
3	Limpia diariamente los utensilios y equipos de cocina.	4		Tolerancia a la Presión del Trabajo
4	Reemplaza esporádicamente al cocinero en ausencia temporal.	4		Profundidad en el Conocimiento de los productos
5	Verificar el estado del equipo, máquinas y suministros estén aptos la prestación del servicio de alimentos en la frutería.	5		Colaboración
6	Verificar diariamente las sugerencias del menú.	6		Profundidad en el Conocimiento de los productos
7	Mantiene limpia el área de cocina.	3		Cumplimiento de Normas

Tabla 29.- Ponderación de nivel de experiencia e impacto en la misión – Ayudante de Salonero

Descripción de actividades		Ponderación	Competencias Indispensables	Competencias Importantes
1	Promover la carta entre los clientes.	8	Profundidad en el Conocimiento de los productos	
			Tolerancia a la Presión del Trabajo	
2	Atender al cliente durante todo el servicio.	8	Profundidad en el Conocimiento de los productos	
			Trabajo en Equipo	
3	Tomar la orden del cliente.	7	Profundidad en el Conocimiento de los productos	
4	Solicitar a cocina los alimentos ordenados por el cliente de acuerdo al procedimiento establecido.	6		Tolerancia a la Presión del Trabajo
5	Promocionar los platillos de menor movimiento de acuerdo con las instrucciones del personal de cocina.	6		Tolerancia a la Presión del Trabajo
6	Dar respuesta a preguntas sobre los platos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, tiempo de preparación, haciendo sugerencias para apoyar la elección.	5		Tolerancia a la Presión del Trabajo
7	Verificar diariamente las sugerencias del menú para su promoción.	5		Profundidad en el Conocimiento de los productos
8	Manejar los diferentes tipos de servicio que se proporcionen en la frutería	5		Trabajo en Equipo
9	Identificar y confirmar las necesidades del cliente.	5		Profundidad en el Conocimiento de los productos
10	Supervisar y contribuir en el montaje de las mesas.	2		Colaboración

Tabla 30.- Ponderación de nivel de experiencia e impacto en la misión – Auxiliar de Servicios

Núm.	Funciones – Ayudante de Cocina	Ponderación	Competencias Indispensables	Competencias Importantes
1	Realizar el retiro de platos sucios cuando el cliente termina.	7	Tolerancia a la presión del Trabajo	
2	Dar respuesta a preguntas sobre los platos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, tiempo de preparación, haciendo sugerencias para apoyar la elección.	5		Profundidad en el Conocimiento de los productos
3	Entregar un eficiente proceso de aseo y desinfección de las instalaciones, baños, área de juegos, cumpliendo con las normas sanitarias vigentes.	5		Cumplimiento de Normas
4	Manejar los diferentes tipos de servicio que se proporcionen en la frutería	5		Colaboración
5	Identificar y confirmar las necesidades del cliente.	5		Tolerancia a la presión del Trabajo
6	Atender al cliente durante todo el servicio.	5		Tolerancia a la presión del Trabajo
7	Revisar e informar de las reparaciones menores que requieran en las instalaciones de la frutería.	4		Colaboración
8	Realizar en el montaje y desmontaje de las mesas, montaje y desmontaje del área de juegos.	3		Trabajo en Equipo

Tabla 31.- Ponderación de nivel de experiencia e impacto en la misión – Auxiliar de Mantenimiento

Núm.	Descripción de actividades	Ponderación	Competencias Indispensables	Competencias Importantes
1	Entregar un eficiente proceso de aseo y desinfección de las instalaciones, baños, área de juegos, área de mesas, áreas de almacenamiento.	7	Tolerancia a la presión del Trabajo	
2	Cumplir con las normas sanitarias vigentes y el manual de procedimiento de la frutería.	6		Cumplimiento de Normas
3	Verificar el estado del equipo, máquinas y suministros de aseo y limpieza con la finalidad de que estén aptos para el aseo en la frutería.	6		Trabajo en Equipo
4	Realizar el inventario de los materiales de aseo en el reporte diario.	5		Cumplimiento de Normas
5	Controlar y ejecutar la limpieza de los servicios higiénicos según los horarios establecidos por el administrador.	5		Profundidad en el Conocimiento de los productos
6	Revisar e informar de las reparaciones menores que requieran en las instalaciones de la frutería.	5		Colaboración
7	Atender al cliente durante todo el servicio.	5		Colaboración
8	Realizar la limpieza del suelo sucio cuando el cliente termina.	4		Cumplimiento de Normas
9	Contribuir en el montaje y desmontaje de las mesas.	3		Colaboración
10	Realizar el retiro de platos sucios cuando el cliente termina.	2		Cumplimiento de Normas

Tabla 32.- Ponderación de nivel de experiencia e impacto en la misión – Auxiliar de Mantenimiento

Núm.	Descripción de actividades	Ponderación	Competencias Importantes	Competencias Indispensables
1	Evitar la circulación de personas extrañas en áreas no autorizadas y fuera de horario de atención al cliente.	8	Tolerancia a la presión del Trabajo	
2	Colaborar en la custodia de los bienes e instalaciones externas.	7		Colaboración
3	Apertura y cierre de las puertas de ingreso a la frutería.	6		Cumplimiento de Normas
4	Mantener la seguridad del servicio	6		Tolerancia a la presión del Trabajo
5	Mantener los bienes e instalaciones externas en buen estado.	5		Trabajo en Equipo
6	Efectuar labores de vigilancia diaria.	5		Cumplimiento de Normas

Diseño de los perfiles ocupacionales

El diseño de perfiles ocupacionales a partir de funciones y competencias, para un puesto de trabajo es importante para todas las organizaciones, debido a que constituye una herramienta que cuenta con beneficios consecuentes, para la frutería y para el colaborador como organización.

La frutería Monserrate, bajo la empresa limdul S.A. actualmente es una de las marcas más reconocidas en la ciudad y al no contar una herramienta que le permita establecer los perfiles del área de servicios, siendo esta la más grande de la organización, no puede continuar con los procesos de la gestión de talento humano como son:

- 1.- Proceso para reclutamiento y selección.
- 2.- Base para determinación de remuneraciones.
- 3.- Como base para medir el desempeño.
- 4.- Programas de capacitación y formación continua.
- 5.- Planes de sucesión.
- 6.- Base para estructuras organizacionales.
- 7.- Planes de incentivos y compensaciones, entre otros.
- 8.- Delimitar las actividades entre un puesto y otro, de manera clara y sencilla, lo que sea necesario para su realización.

Con estos antecedentes podemos decir que la construcción de los perfiles por competencias es considerada como una de las bases para continuar con los procesos, y en su creación es necesaria la colaboración de los administrativos principalmente, para que su conocimiento sobre el negocio, el mercado, las políticas, la estrategia, la visión de la organización permitan respaldar las competencias establecidas en los colaboradores para la consecución de los objetivos.

Se establecen los cuadros de los perfiles ocupacionales para los puestos de asistente de local , cajero, asistente de cocina, asistente de salonero, auxiliar de servicios, auxiliar de mantenimiento , y conserje portero, dentro de los cuales se establece los datos generales del puesto, área a la que pertenece señalando la relación la relación externa e interna dentro del organigrama funcional, instrucción formal requerida, la experiencia laboral requerida, las capacitaciones requeridas, conocimientos adicionales relacionados a las funciones esenciales, competencias conductuales y las competencias específicas.

Al establecer las funciones para cada puesto por facilidad visual se distinguirá con color celeste las funciones consideradas esenciales para el puesto diferenciándolas de las funciones consideradas como importantes.



PERFIL OCUPACIONAL - ASISTENTE DE LOCAL

1. Datos del puesto

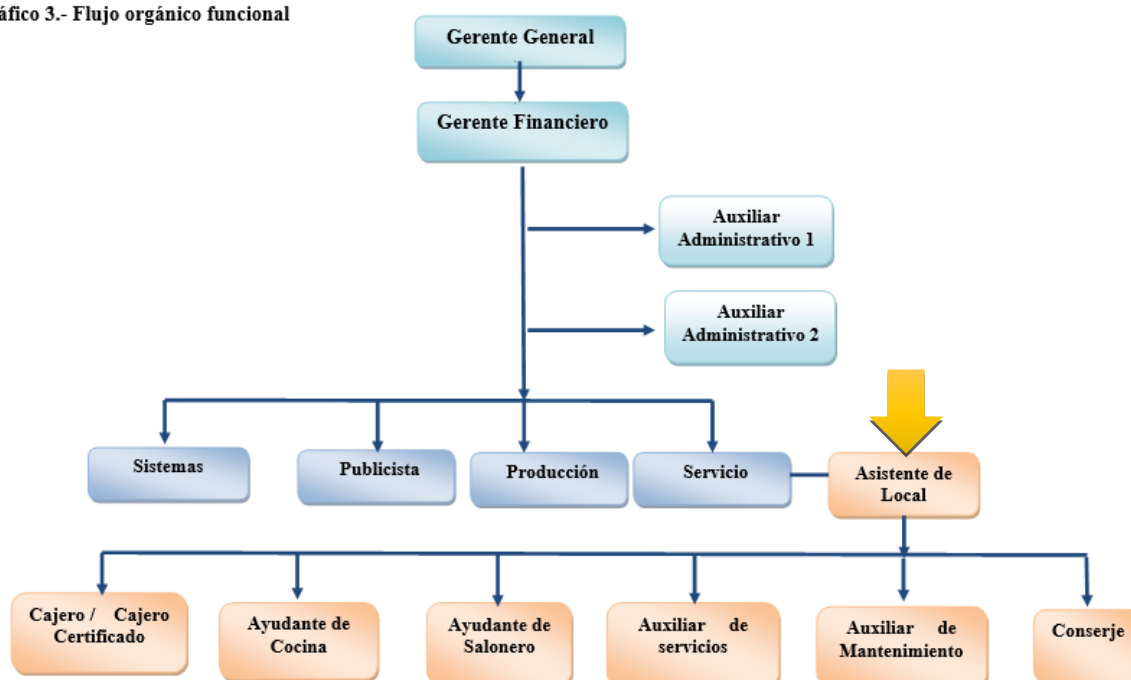
Denominación del Puesto:	Asistente de local
Área a la que pertenece:	Área de servicio
Nivel:	Profesional
Puesto al que reporta:	Auxiliar Administrativo 1
Jornada diaria:	8
Código del puesto	LIMDUL- 001

2. Misión del puesto

Planificar, administrar los recursos materiales y humanos, organizar y supervisar las actividades relativas a la prestación de servicios de alimentos y bebidas desde la selección, existencia y disponibilidad del producto, la preparación y el terminado, conforme a las normas, procedimientos, estándares de calidad, políticas definidas por la Administración de la Frutería para la satisfacción del cliente.

3. Relaciones externas e internas del puesto

Gráfico 3.- Flujo orgánico funcional



4. Instrucción formal requerida	
Nivel de instrucción	Hasta tercer año de universidad
Área de conocimiento	Contabilidad nivel intermedio.
	Atención de servicio al cliente.
	Manejo de Office y paquetes informáticos, nivel básico.
	Conocimiento de buenas prácticas de manufactura
	Manejo de inventarios, nivel intermedio

5. Experiencia laboral requerida	
Tiempo de experiencia o cargos similares	1 año
Especificidad de la experiencia	Administración Hotelera
	Administración de Restaurantes

6. Capacitación para el puesto	
Temas	Atención al cliente.
	Solución de conflictos.
	Cocina Nacional e internacional.
	Manipulación de alimentos.
	Buenas prácticas de manipulación de alimentos.

7. Actividades Principales	
1	Supervisar el trabajo realizado por los empleados a su cargo: cajero, ayudante de cocina, ayudante de saloner, auxiliar de servicios, auxiliar de mantenimiento y conserje/portero.
2	Coordinar, controlar y verificar las actividades de operación y atención al cliente.
3	Coordinar y monitorear el nivel de servicio y la satisfacción de los clientes.
4	Controlar y coordinar las actividades de las áreas de fritos, pastelería, mostrador, caja, mesas.
5	Supervisar y autorizar la asistencia del personal a su cargo de acuerdo a los horarios de trabajo establecidos por la Administración de la frutería.
6	Supervisar, verificar y controlar el estado de las máquinas y equipos de la sucursal de acuerdo a la ocupación y solicita lo necesario para el servicio.
7	Supervisar, controlar y coordinar que se dé cumplimiento a las normas de sanidad, en la manipulación, preparación y almacenamiento de los alimentos y bebidas.
8	Coordinar, controlar la capacitación constante del personal ya contratado y la inducción del personal nuevo.
9	Analizar y reportar el diario de ventas en alimentos y bebidas.

10	Analizar y coordinar con los colaboradores de la sucursal la evaluación del trabajo realizado para dirigir líneas de mejora continua.
11	Analizar y elaborar dentro del informe el inventario de alimentos y bebidas para las diferentes áreas de la sucursal de acuerdo con la periodicidad establecida.
12	Revisar y coordinar el stock y pedidos de las requisiciones diarias de Alimentos y Bebidas de la sucursal.
13	Reportar anomalías en infraestructura, personal, productos, servicio al cliente y quejas receptadas en el reporte diario de turno.

8. Conocimientos adicionales relacionados a las funciones esenciales

Normas de Control interno

Manual de calidad y procedimientos de alimentos

Normas del Ministerio del ambiente

9. Competencias Conductuales

9.1 Competencias cardinales

Denominación de la competencia	valoración de la competencia	Definición de la competencia
Compromiso	Medio	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la Visión, Misión, Valores y estrategia de la frutería en relación con el área a su cargo y generar dentro de ésta la capacidad de sentirlos como propios, mostrando respeto por los valores y la cultura organizacional, motivar a los integrantes de su área, implica ser un referente para sus compañeros.
Orientación de Servicio al Cliente	Alto	Está orientado a fortalecer una cultura de servicio creando el ambiente adecuado, en su área de trabajo en función de la satisfacción del cliente, con el fin de lograr establecer una relación a largo plazo con ellos, demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, realizando esfuerzos adicionales para exceder sus expectativas.

Productividad	Medio	Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.
---------------	-------	---

9.2 Competencias Específicas

Denominación de la competencia	Valoración de la competencia	Definición de la competencia
Profundidad en el conocimiento de los productos	Alto	Capacidad para conocer en profundidad cada uno de los productos que ofrece la frutería, relacionando las ventajas con las necesidades de los clientes y presentar propuestas o soluciones adecuadas a esas necesidades , para explicar a los clientes las ventajas y el valor de nuestros productos, anticipándose a las observaciones que los clientes pueden hacer a ellas con argumentos fundamentados y veraces, creando relaciones duraderas
Conocimiento del Negocio	Alto	Identifica las tendencias del mercado, estrategias y novedades de la competencia, productos y proveedores, detecta oportunidades para desarrollarlos en los productos y servicios de la frutería.
Capacidad de Planificación y Organización	Medio	Capacidad para determinar metas y prioridades en su área y definir acciones plazos y recursos con mecanismo de control de avances de los procesos de su puesto de trabajo.
Desarrollo y Autodesarrollo de Talento	Medio	Capacidad para identificar oportunidades del crecimiento y desarrollo del talento conocimientos y competencias, para si mismo y para los demás miembros de su área entendiendo el concepto de auto desarrollo como una responsabilidad individual.



CAJERO

1. Datos del puesto

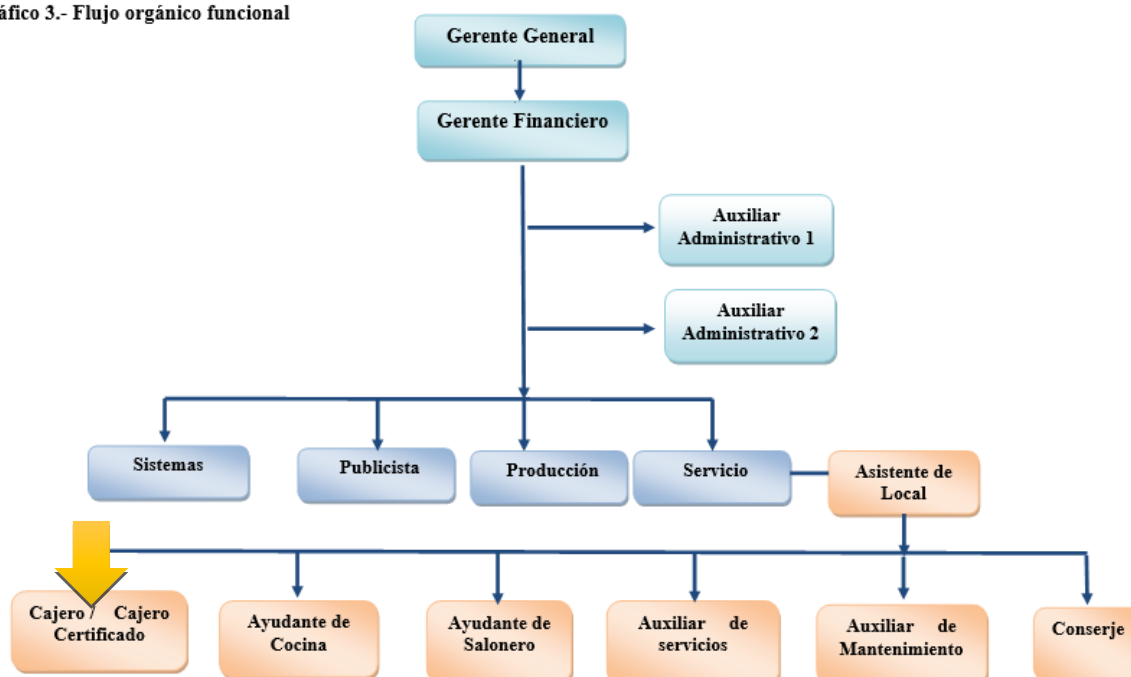
Denominación del Puesto:	Cajero
Área a la que pertenece:	Área de Servicios
Nivel:	No Profesional
Puesto al que reporta:	Asistente de local
Jornada diaria:	8
Código del puesto	LIMD-02

2. Misión del puesto

Recepta, controla y custodia el dinero que ingresa en caja, emitiendo facturas por cada compra realizada, realiza cierre de caja que es entrega al final del día, reportando al asistente del local, brinda un buen servicio al cliente, teniendo un conocimiento claro de todo el menú disponibles en la frutería, manteniendo un registro exacto de la venta, sin ningún error.

3. Relaciones externas e internas del puesto

Gráfico 3.- Flujo orgánico funcional



4. Instrucción formal requerida	
Nivel de instrucción	Bachiller hasta segundo año de universidad
Área de conocimiento	Contabilidad nivel básico
	Atención de servicio al cliente,.
	Manejo de Office y paquetes informáticos, nivel básico.

5. Experiencia laboral requerida	
Tiempo de experiencia o cargos similares	1 año
Especificidad de la experiencia	Contabilidad básica

6. Capacitación para el puesto	
Temas	Atención al cliente
	Contabilidad básica
	Facturación electrónica.
	Manejo de office

7. Actividades Principales	
1	Atender con calidad a los clientes asegurando su satisfacción con el servicio recibido en su área.
2	Manejar la caja registradora, y conocer los procedimientos de registro y las diferentes formas de pago.
3	Elaborar facturas para los clientes.
4	Realiza diariamente cierre de caja de su turno.
5	Entrega dinero correspondiente a las ventas del día, al administrador del restaurante.
6	Poner a disposición de los clientes las promociones y especialidades de la Frutería.
7	Prepara diariamente el informe de caja.
8	Llevar el control de notas de consumo
9	Mantener en excelente presentación su área de trabajo y su persona.

8. Conocimientos adicionales relacionados a las funciones esenciales	
Normas de Control interno	
Normas del Ministerio del ambiente	

9. Competencias Conductuales

9.1 Competencias cardinales

Denominación de la competencia	valoración de la competencia	Definición de la competencia
Compromiso	Medio	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la Visión, Misión, Valores y estrategia de la frutería en relación con el área a su cargo y generar dentro de ésta la capacidad de sentirlos como propios, mostrando respeto por los valores y la cultura organizacional, motivar a los integrantes de su área, implica ser un referente para sus compañeros.
Orientación de Servicio al Cliente	Alto	Está orientado a fortalecer una cultura de servicio creando el ambiente adecuado, en su área de trabajo en función de la satisfacción del cliente, con el fin de lograr establecer una relación a largo plazo con ellos, demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, realizando esfuerzos adicionales para exceder sus expectativas.
Ética y Sencillez	Alto	Estructura la visión, misión, valores y estrategia de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales, y estableciendo un marco de referencia para sí mismo y para toda la frutería a fin de actuar en concordancia con los valores y políticas de la organización. Capacidad para generar confianza en otros al diseñar métodos de trabajo, aplicables a toda la organización, no burocráticos, transparentes y de fácil comprensión desde una perspectiva diferente. Siendo un referente en la organización y en la comunidad por su ética y sencillez.

9.2 Competencias Especificas		
Denominación de la competencia	Valoración de la competencia	Definición de la competencia
Tolerancia a la presión del trabajo	Medio	Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes.
Profundidad en el Conocimiento de los Productos	Medio	Capacidad para conocer los productos que ofrece la frutería, presentar el valor y ventajas que ofrecen, en capacidad para responder de forma clara y consistente las observaciones de los clientes, brindando confianza.
Cumplimiento de Normas	medio	Demuestra la aplicación de valores normas y procedimientos en diferentes situaciones de su área, y en el trato con sus compañeros, sobre sus propios intereses.
Comunicación	Medio	Capacidad para escuchar a los demás, seleccionar los métodos de comunicación más adecuados para el intercambio permanente de información a fin de lograr comunicación efectivas de información, ayudando a la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos dentro de su área de trabajo.



PERFIL OCUPACIONAL - AYUDANTE DE COCINA

1. Datos del puesto

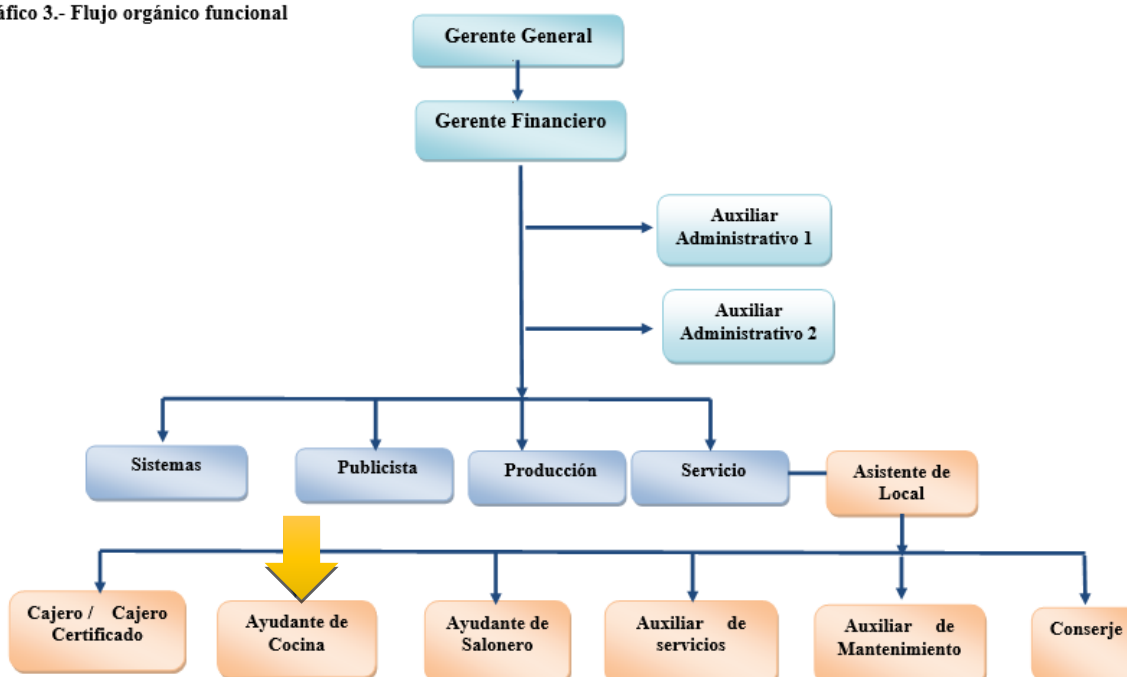
Denominación del Puesto:	Ayudante de cocina
Área a la que pertenece:	Área de Servicios
Nivel:	No Profesional
Puesto al que reporta:	Asistente de local
Jornada diaria:	8
Código del puesto	LIMD - 03

2. Misión del puesto

Los ayudantes de cocina colaboran en la preparación de los alimentos, entre sus funciones principales destaca el mantenimiento de la higiene y el orden de la cocina y los utensilios.

3. Relaciones externas e internas del puesto

Gráfico 3.- Flujo orgánico funcional



4. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción	Hasta primer año de universidad
Área de conocimiento	Atención de servicio al cliente.
	Manejo de Office y paquetes informáticos, nivel básico.

5. Experiencia laboral requerida

Tiempo de experiencia o cargos similares	6 meses
Especificidad de la experiencia	Ayudante de cocina
	Mesero
	Atención al cliente

6. Capacitación para el puesto

Temas	Atención al cliente
	Buenas prácticas de manufactura de alimentos
	Manejo de inventarios
	Cocina nacional e internacional Básica

7. Funciones Esenciales

1	Preparar los alimentos.
2	Corta, pica los alimentos y los coloca en recipientes adecuados para los alimentos.
3	Limpia diariamente los utensilios y equipos de cocina.
4	Reemplaza esporádicamente al cocinero en ausencia temporal.
6	Verificar el estado del equipo, máquinas y suministros estén aptos la prestación del servicio de alimentos en la frutería.
7	Verificar diariamente las sugerencias del menú.
5	Mantiene limpia el área de cocina.

8. Conocimientos adicionales relacionados a las funciones esenciales

Normas de Control interno
Buenas prácticas de manufactura de alimentos
Normas del Ministerio del ambiente

9. Competencias Conductuales

9.1 Competencias cardinales		
Denominación de la competencia	valoración de la competencia	Definición de la competencia
Compromiso	Bajo	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales cumplir con sus obligaciones personales y laborales y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo.
Orientación de Servicio al cliente	Medio	Capacidad de atender las necesidades del cliente interno o externo, en su área de trabajo, ocasionalmente se anticipa a ellas, identifica objetivamente la necesidad aportando soluciones a sus requerimientos.
Productividad	Medio	Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.

9.2 Competencias Especificas		
Denominación de la competencia	Valoración de la competencia	Definición de la competencia
Profundidad en el conocimiento de los productos	Alto	Capacidad para conocer en profundidad cada uno de los productos que ofrece la frutería, relacionando las ventajas con las necesidades de los clientes y presentar propuestas o soluciones adecuadas a esas necesidades , para explicar a los clientes las ventajas y el valor de nuestros productos, anticipándose a las observaciones que los clientes pueden hacer a ellas con argumentos fundamentados y veraces, creando relaciones duraderas
Tolerancia a la presión del trabajo	Medio	Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes.
Colaboración	medio	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos.
Cumplimiento de normas	Alto	Actúa en base a los procedimientos establecidos por la frutería para su área, las buenas prácticas como organización respeta, acata y practica las políticas, reglamentos, normas de procedimientos, priorizando las buenas costumbres y la moral aun sobre sus propios intereses.



PERFIL OCUPACIONAL - AYUDANTE DE SALONERO

1. Datos del puesto

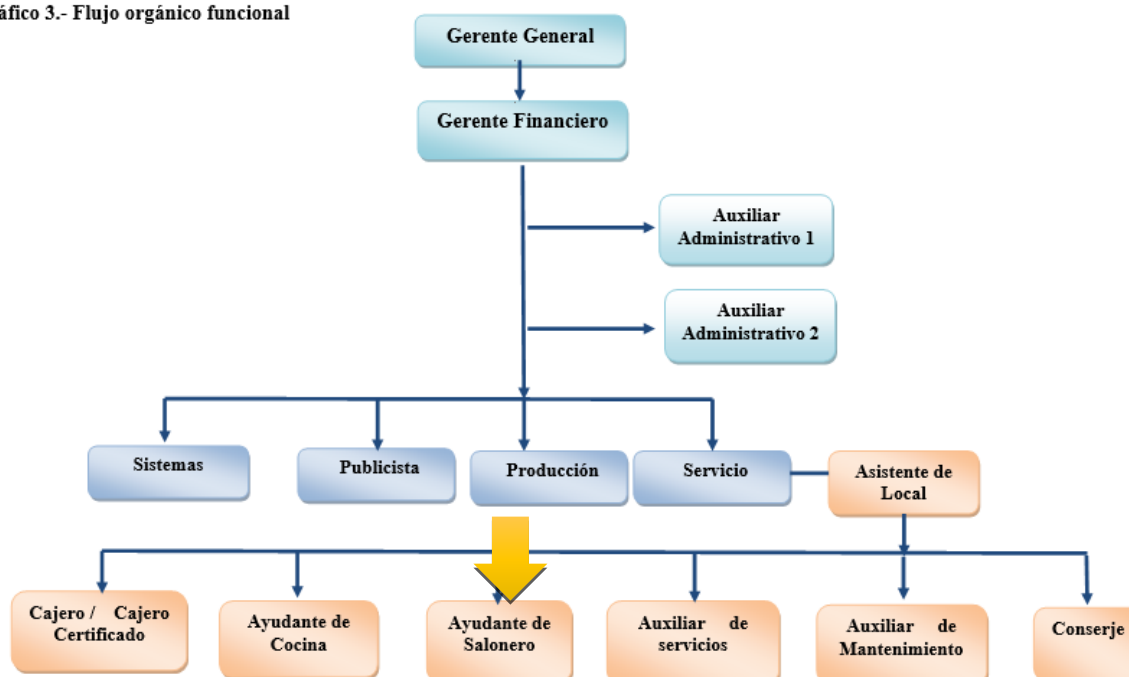
Denominación del Puesto:	Ayudante de salonero
Área a la que pertenece:	Área de Servicios
Nivel:	No Profesional
Puesto al que reporta:	Asistente de local
Jornada diaria:	8
Código del puesto	limd – 04

2. Misión del puesto

Atender a los clientes proporcionándoles el servicio de alimentos, bebidas y asistencia durante su estancia en la frutería, de conformidad con las políticas, procedimientos, estándares de calidad, higiene y seguridad establecidos por la Administración.

3. Relaciones externas e internas del puesto

Gráfico 3.- Flujo orgánico funcional



4. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción	Hasta primer año de universidad
Área de conocimiento	Bachiller
	Atención de servicio al cliente.

5. Experiencia laboral requerida	
Tiempo de experiencia o cargos similares	6 meses
Especificidad de la experiencia	Ayudante de salonero
	Mesero
	Atención al cliente

6. Capacitación para el puesto	
Temas	Atención al cliente
	Buenas prácticas de manufactura de alimentos
	Manejo de inventarios
	Cocina nacional e internacional Básica

7. Funciones Esenciales	
1	Promover la carta entre los clientes.
2	Atender al cliente durante todo el servicio.
3	Tomar la orden del cliente.
4	Solicitar a cocina los alimentos ordenados por el cliente de acuerdo al procedimiento establecido.
5	Promocionar los platillos de menor movimiento de acuerdo con las instrucciones del personal de cocina.
6	Dar respuesta a preguntas sobre los platos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, tiempo de preparación, haciendo sugerencias para apoyar la elección.
7	Verificar diariamente las sugerencias del menú para su promoción.
8	Manejar los diferentes tipos de servicio que se proporcionen en la frutería
9	Identificar y confirmar las necesidades del cliente.
10	Supervisar y contribuir en el montaje de las mesas.

8. Conocimientos adicionales relacionados a las funciones esenciales
Normas de Control interno de servicio al cliente.
Buenas prácticas de manufactura de alimentos.
Normas del Ministerio del ambiente.

9. Competencias Conductuales		
9.1 Competencias cardinales		
Denominación de la competencia	valoración de la competencia	Definición de la competencia
Compromiso	Bajo	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales cumplir con sus obligaciones personales y laborales y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo.
Orientación de Servicio al cliente	Medio	Capacidad de atender las necesidades del cliente interno o externo, en su área de trabajo, ocasionalmente se anticipa a ellas, identifica objetivamente la necesidad aportando soluciones a sus requerimientos.
Productividad	Medio	Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.

9.2 Competencias Especificas		
Denominación de la competencia	Valoración de la competencia	Definición de la competencia
Profundidad en el conocimiento de los productos	medio	Capacidad para conocer los productos que ofrece la frutería, presentar el valor y ventajas que ofrecen, en capacidad para responder de forma clara y consistente las observaciones de los clientes, brindando confianza.
Tolerancia a la presión del trabajo	Medio	Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes.
Capacidad de Planificación y organización	bajo	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas acciones y plazos que tiene por cumplir.
Trabajo en Equipo	medio	Capacidad de promover la colaboración de los distintos integrantes del equipo, trabaja abiertamente con las ideas y experiencias de los demás, Decide en función de la situación, Trabaja con grupos pequeños, aportando puntualmente con sus conocimientos.



PERFIL OCUPACIONAL - AUXILIAR DE SERVICIO

1. Datos del puesto

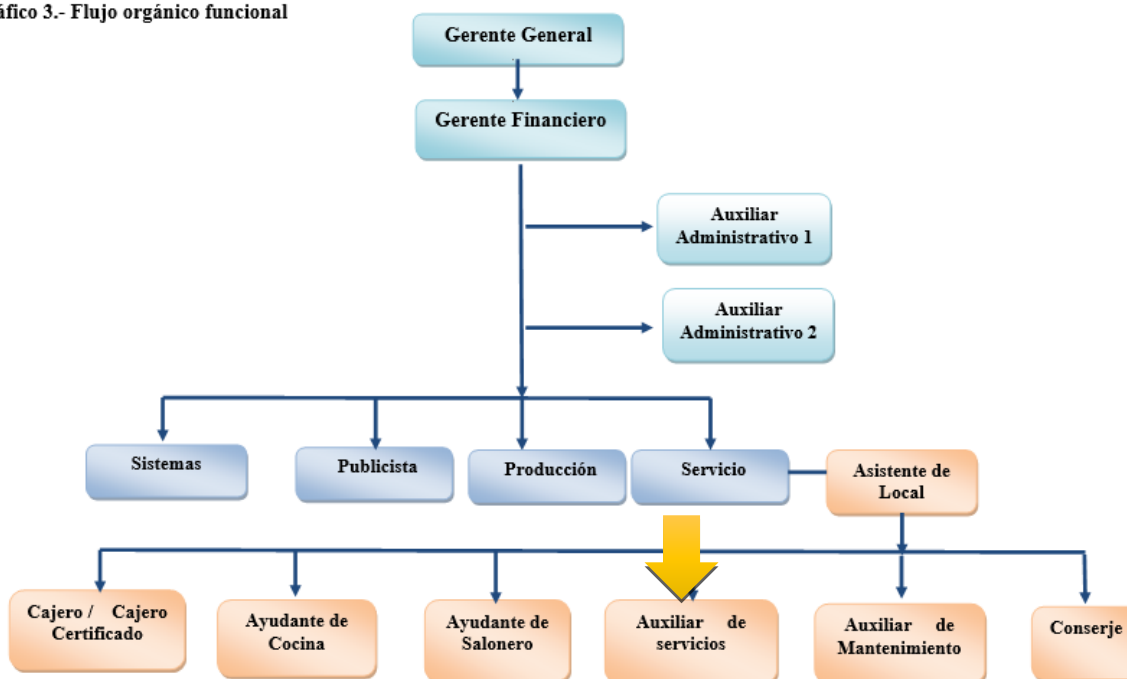
Denominación del Puesto:	Auxiliar de servicio
Área a la que pertenece:	Área de Servicios
Nivel:	No Profesional
Puesto al que reporta:	Asistente de local
Jornada diaria:	8
Código del puesto	LIMD -05

2. Misión del puesto

Brindar soporte en las actividades de la frutería, de mantención, orden y aseo, labores menores, con el fin de apoyar el quehacer y funcionamiento de la misma.

3. Relaciones externas e internas del puesto

Gráfico 3.- Flujo orgánico funcional



4. Instrucción formal requerida

Nivel de instrucción	Bachiller
Área de conocimiento	Atención de servicio al cliente.
	Cocina y manipulación de alimentos

5. Experiencia laboral requerida	
Tiempo de experiencia o cargos similares	6 meses
Especificidad de la experiencia	Ayudante de cocina
	Mesero
	Atención al cliente

6. Capacitación para el puesto	
Temas	Atención al cliente
	Buenas prácticas de manufactura de alimentos
	Manejo de inventarios
	Cocina nacional e internacional Básica

Núm.	Funciones Esenciales
1	Realizar el retiro de platos sucios cuando el cliente termina.
2	Dar respuesta a preguntas sobre los platos y bebidas que se ofrecen, incluidos sus ingredientes, tiempo de preparación, haciendo sugerencias para apoyar la elección.
3	Entregar un eficiente proceso de aseo y desinfección de las instalaciones, baños, área de juegos, cumpliendo con las normas sanitarias vigentes.
4	Manejar los diferentes tipos de servicio que se proporcionen en la frutería
5	Identificar y confirmar las necesidades del cliente.
6	Atender al cliente durante todo el servicio.
7	Revisar e informar de las reparaciones menores que requieran en las instalaciones de la frutería.
8	Realizar en el montaje y desmontaje de las mesas, montaje y desmontaje del área de juegos.

8. Conocimientos adicionales relacionados a las funciones esenciales
Normas de Control interno de servicio al cliente.
Buenas prácticas de manufactura de alimentos.
Normas del Ministerio del ambiente.

9. Competencias Conductuales

9.1 Competencias cardinales

Denominación de la competencia	valoración de la competencia	Definición de la competencia
Compromiso	Bajo	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales cumplir con sus obligaciones personales y laborales y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo.
Orientación de Servicio al cliente	Medio	Capacidad de atender las necesidades del cliente interno o externo, en su área de trabajo, ocasionalmente se anticipa a ellas, identifica objetivamente la necesidad aportando soluciones a sus requerimientos.
Productividad	Medio	Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.

2 Competencias Específicas		
Denominación de la competencia	Valoración de la competencia	Definición de la competencia
Tolerancia a la presión del trabajo	Medio	Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes.
Colaboración	medio	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos.
Profundidad en el conocimiento de los productos	Bajo	Capacidad para comunicar a los clientes las ventajas y valor de los productos que ofrece la frutería, responder efectivamente a las objeciones y en el caso de no tener una respuesta adecuada, comprometerse a investigar o buscar ayuda, según corresponda, cumpliendo con la parte fundamental de la atención al cliente.
Trabajo en Equipo	bajo	Coopera y participa activamente en el equipo y comparte información y mantiene informados a los demás, considera que da fin a su labor cuando ha terminado con la parte del trabajo que le corresponde y no va más allá en sus relaciones con el equipo, tiene preferencia por tareas individuales y no responsabilidades compartidas.



PERFIL OCUPACIONAL - AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

1. Datos del puesto

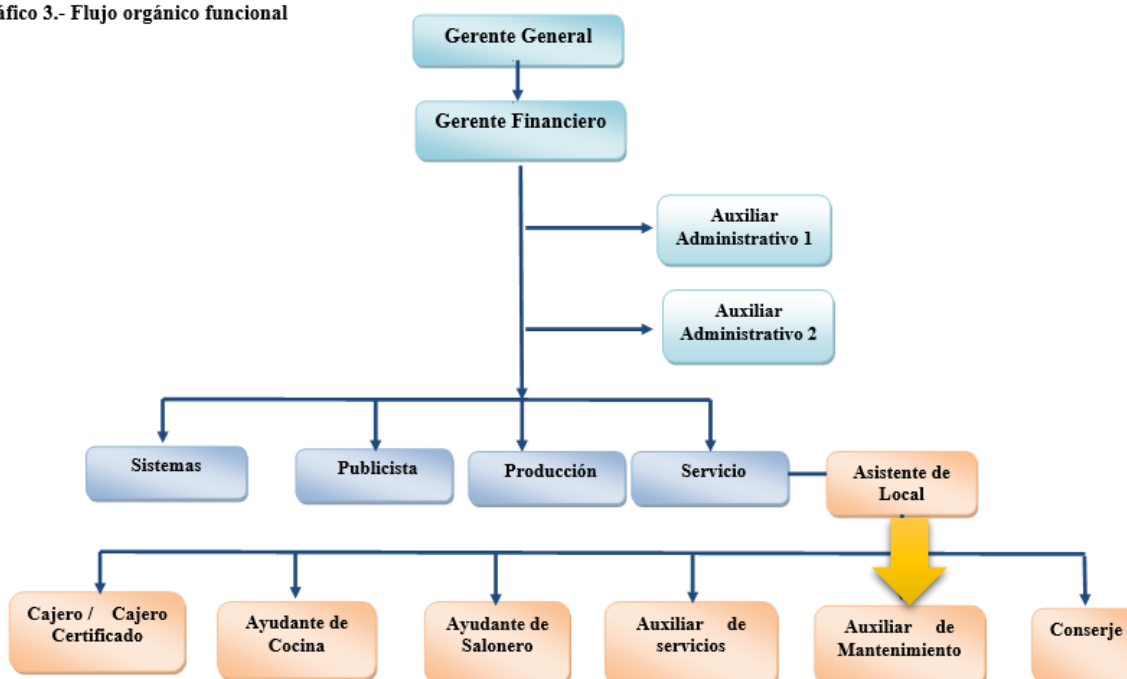
Denominación del Puesto:	Auxiliar de mantenimiento
Área a la que pertenece:	Área de Servicios
Nivel:	No Profesional
Puesto al que reporta:	Asistente de local
Jornada diaria:	8
Código del puesto:	LIMD -06

2. Misión del puesto

Brindar soporte en el cuidado, mantención y orden de las instalaciones, bienes y labores menores, para el normal desarrollo de las actividades de la frutería.

3. Relaciones internas y externas

Gráfico 3.- Flujo orgánico funcional



4. Instrucción formal requerida	
Nivel de instrucción	Bachiller
Área de conocimiento	Atención de servicio al cliente.
	Conocimientos de elementos de aseo, y su forma de utilización.

5. Experiencia laboral requerida	
Tiempo de experiencia o cargos similares	6 meses
Especificidad de la experiencia	Ayudante de cocina
	Mesero
	Atención al cliente

6. Capacitación para el puesto	
Temas	Atención al cliente
	Buenas prácticas de manufactura de alimentos
	Manejo de inventarios
	Cocina nacional e internacional Básica

7. Funciones Esenciales	
1	Entregar un eficiente proceso de aseo y desinfección de las instalaciones, baños, área de juegos, área de mesas, áreas de almacenamiento.
2	Cumplir con las normas sanitarias vigentes y el manual de procedimiento de la frutería.
3	Verificar el estado del equipo, máquinas y suministros de aseo y limpieza con la finalidad de que estén aptos para el aseo en la frutería.
4	Realizar el inventario de los materiales de aseo en el reporte diario.
5	Controlar y ejecutar la limpieza de los servicios higiénicos según los horarios establecidos por el administrador.
6	Revisar e informar de las reparaciones menores que requieran en las instalaciones de la frutería.
7	Atender al cliente durante todo el servicio.
8	Realizar la limpieza del suelo sucio cuando el cliente termina.
9	Contribuir en el montaje y desmontaje de las mesas.
10	Realizar el retiro de platos sucios cuando el cliente termina.

8. Conocimientos adicionales relacionados a las funciones esenciales

Normas de Control interno de servicio al cliente.

Normas del Ministerio del ambiente.

9. Competencias Conductuales

9.1 Competencias cardinales

Denominación de la competencia	valoración de la competencia	Definición de la competencia
Compromiso	Bajo	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales cumplir con sus obligaciones personales y laborales y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo.
Orientación de Servicio al cliente	Medio	Capacidad de atender las necesidades del cliente interno o externo, en su área de trabajo, ocasionalmente se anticipa a ellas, identifica objetivamente la necesidad aportando soluciones a sus requerimientos.
Productividad	Medio	Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.

9.2 Competencias Especificas		
Denominación de la competencia	Valoración de la competencia	Definición de la competencia
Tolerancia a la presión del trabajo	Medio	Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes.
Colaboración	medio	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos.
Cumplimiento de Normas	bajo	Respetar las normas y procedimientos establecidos en su área de trabajo conforme las necesidades del cliente y en las situaciones necesarias. Cumpliendo con las tareas de su puesto de trabajo.
Trabajo en Equipo	medio	Capacidad de promover la colaboración de los distintos integrantes del equipo, trabajar abiertamente con las ideas y experiencias de los demás, Decidir en función de la situación, Trabaja con grupos pequeños, aportando puntualmente con sus conocimientos.



PERFIL OCUPACIONAL - CONSERJE / PORTERO

1. Datos del puesto

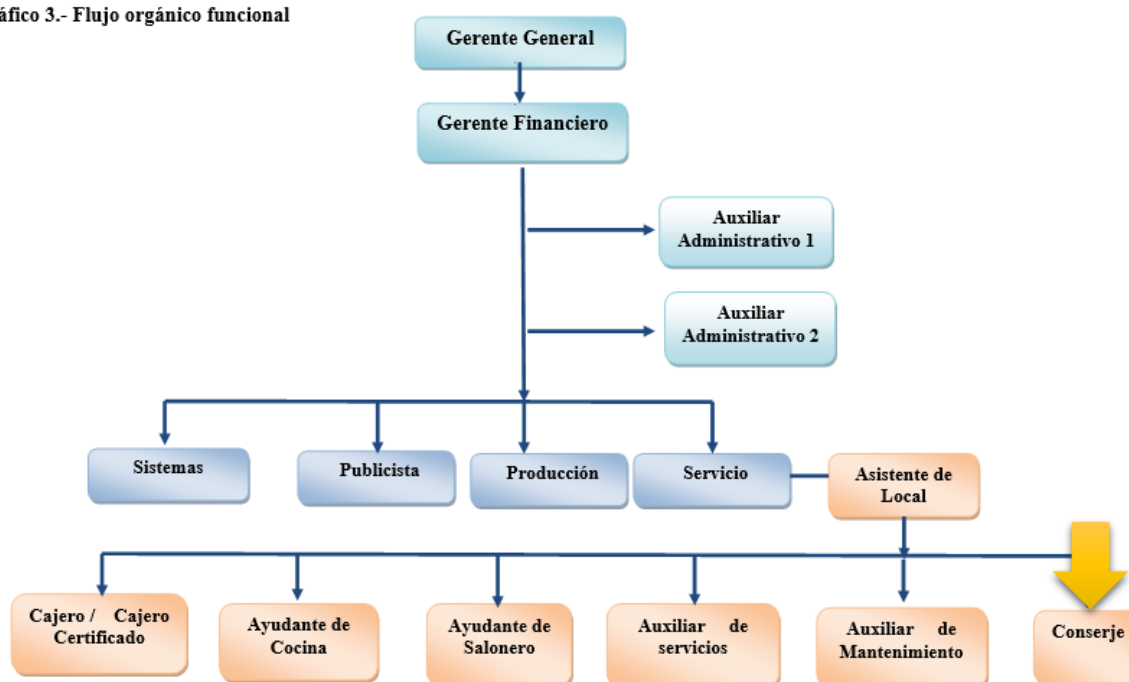
Denominación del Puesto:	Conserje / portero
Área a la que pertenece:	Área de Servicios
Nivel:	No Profesional
Puesto al que reporta:	Asistente de local
Jornada diaria:	8
Código del puesto	LIMD - 07

2. Misión del puesto

Se encargan del mantenimiento y seguridad de las instalaciones de la frutería y suelo ajardinado circundante, pueden llevar a cabo reparaciones menores, organizar trabajos de reparación.

3. Relaciones internas y externas

Gráfico 3.- Flujo orgánico funcional



4. Instrucción formal requerida	
Nivel de instrucción	Bachiller
Área de conocimiento	Atención de servicio al cliente.
	Normas de seguridad

5. Experiencia laboral requerida	
Tiempo de experiencia o cargos similares	6 meses
Especificidad de la experiencia	En actividades similares como: portería, conserjería, limpieza y guardianía.
	Atención al cliente

6. Capacitación para el puesto	
Temas	Atención al cliente
	Buenas prácticas de manufactura de alimentos
	Manejo de inventarios
	Cocina nacional e internacional Básica

7. Funciones Esenciales	
1	Evitar la circulación de personas extrañas en áreas no autorizadas y fuera de horario de atención al cliente.
2	Colaborar en la custodia de los bienes e instalaciones externas.
3	Apertura y cierre de las puertas de ingreso a la frutería.
4	Mantener la seguridad del servicio
6	Mantener los bienes e instalaciones externas en buen estado.
7	Efectuar labores de vigilancia diaria,

8. Conocimientos adicionales relacionados a las funciones esenciales	
Normas de Control interno de servicio al cliente.	
Normas del Ministerio del ambiente.	

9. Competencias Conductuales

9.1 Competencias cardinales

Denominación de la competencia	valoración de la competencia	Definición de la competencia
Compromiso	Bajo	Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales cumplir con sus obligaciones personales y laborales y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo.
Orientación de Servicio al cliente	Medio	Capacidad de atender las necesidades del cliente interno o externo, en su área de trabajo, ocasionalmente se anticipa a ellas, identifica objetivamente la necesidad aportando soluciones a sus requerimientos.
Productividad	Medio	Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.

9.2 Competencias Especificas		
Denominación de la competencia	Valoración de la competencia	Definición de la competencia
Tolerancia a la presión del trabajo	Medio	Capacidad para trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles, diseñar procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes de su área en contextos complejos y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes.
Colaboración	medio	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos.
Trabajo en Equipo	Bajo	Coopera y participa activamente en el equipo y comparte información y mantiene informados a los demás, considera que da fin a su labor cuando ha terminado con la parte del trabajo que le corresponde y no va más allá en sus relaciones con el equipo, tiene preferencia por tareas individuales y no responsabilidades compartidas.
Cumplimiento de normas	Bajo	Respeto las normas y procedimientos establecidos en su área de trabajo con forme las necesidades del cliente y en las situaciones necesarias. Cumpliendo con las tareas de su puesto de trabajo.

CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación está dirigido, al diseño de perfiles ocupacionales por competencias, para personal del área de servicio para la marca “Frutería Monserrat” de la empresa Limdul Cía. Ltda, en base a las características específicas para su desarrollo.

En este trabajo de investigación se ha podido identificar que el cambio de administración por el que ha cruzado la marca “Frutería Monserrate”, afecta a los procesos de operación, y dentro de estos directamente a la Gestión de Talento Humano generando una serie de necesidades como organización, con este antecedente la construcción de los perfiles ocupacionales, por competencias del área de servicios, se sustenta en una visión estratégica con la finalidad de lograr un impacto en los colaboradores que ocupaban los puestos empíricamente solo basados en su experiencia y su vivencia diaria.

Se realiza, la ubicación de los puestos en el organigrama administrativo, la identificación de la misión visión y políticas que conforman parte de la estrategia organizacional, la valoración del impacto que tienen las funciones en la misión del puesto y el grado de experiencia requerida. Con la finalidad de clasificar las funciones que cumplan con la estrategia y asignarles competencias a las funciones, indispensables e importantes, la realización de este proceso dentro de esta investigación es un trabajo que implica necesariamente la presencia del personal administrativo y operativo, debido a que se requiere experiencia de los colaboradores que ejecutan las tareas, sumada la visión estratégica de los que administran la organización. Es importante también dentro de este camino especificar de manera clara y sencilla las tareas a realizar y delimitar los procesos, evitando desorden entre un puesto y otro.

Al concluir la investigación se aporta con una herramienta que servirá de base para los siguientes procesos que desarrolla la Administración de Talento Humano como son: proceso de reclutamiento y selección, determinación de remuneraciones, medición del desempeño, programas de capacitación y formación continua, planes de sucesión, planes de incentivos y compensaciones, y será de beneficio mutuo entre el empleador y los colaboradores.

RECOMENDACIONES

Establecer perfiles ocupacionales por competencias agrega valor a la organización.

Establecer perfiles de competencias para una organización no es un trabajo que se pueda realizar, sin contar con la participación de los colaboradores que son los que hasta aquí han desarrollado las actividades en forma empírica y solo basados en las necesidades diarias y la experiencia adquirida, también participan la dirección administrativa que en base a su criterio organizacional y estratégico se puede establecer actividades a cumplir con el objetivo de desarrollo la misión , visión, y políticas, Es recomendable aplicar a las otras áreas operantes que componen la “Frutería Monserrat” como organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires - Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestion por Competencias CASOS*. Buenos Aires - Argentina: Editorial Granica S.A.
- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires - Argentina: Granica.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de Competencias - La trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Chavez, L. V. (2016). *Gestion del Talento Humano*. Riobamba: Instituto de Investigaciones - Escuela Superior Politecnica de Chimborazo.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos Humanos "El capital Humano de las organizaciones"*.
- Chiavenato, I. (Mc Graw Hill/Interamericana de Editores S.A.). *Administración de Recursos Humanos - El capital Humano de las Organizaciones*. México D.F: 2009.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Pearson.
- Dirección Administrativa Limdul Cia. Ltda. (2017). *Manual de calidad, Procedimientos y Protocolos*. Quito.