



UNRaf
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
RAFAELA

Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Relaciones del Trabajo

**“DISEÑO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE
PUESTOS POR COMPETENCIAS,
DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL Y DIAGNÓSTICO DE
CULTURA PARA LA EMPRESA SABORES
ARTESANALES”**

Autores

Cogno, Jesica- 30.328.340

Vila, Wanda- 40.358.534

Tutora

Vanin, Graciela

Docentes

Delfini, Marcelo

Zenobi, María José



Rafaela, Febrero 2026

Agradecimientos:

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi familia, que fue mi sostén a lo largo de los cinco años de cursada en la universidad y, muy especialmente, durante el intenso año de trabajo que implicó la realización de este proyecto.

A mi marido José y a mis hijas Juliana y Josefina, gracias por la paciencia infinita, la comprensión en cada ausencia y el aliento constante que me permitió seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

A mi hermano Gonzalo, mi agradecimiento sincero por su apoyo incondicional, su presencia y acompañamiento en cada etapa de este camino académico y personal.

Asimismo, deseo agradecer especialmente a mi suegra Susana, por su generosa disposición y cuidado de mis hijas mientras asistía a las clases, contribuyendo de manera fundamental a que este recorrido fuera posible.

Jesi.

El presente Proyecto de Intervención no habría sido posible sin el apoyo constante, la comprensión y el acompañamiento incondicional de mi familia, quienes fueron fundamentales durante todo el proceso de formación académica.

A la organización donde se desarrolló el proyecto de intervención, agradezco la predisposición, la apertura y la información brindada, que permitieron realizar un diagnóstico y elaborar una propuesta acorde a la realidad organizacional.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyeron al desarrollo de este proyecto y al cierre de esta importante etapa de mi formación profesional.

Wandi.

ÍNDICE

Título	3
Resumen	3
Introducción	4
Objetivos del Proyecto de Intervención	9
Estado del Arte	9
Marco Teórico.....	15
Estructura organizacional	19
Puesto de trabajo	22
Análisis de puestos	22
Descripción de Puestos.....	23
Perfil de Puestos	23
Competencias	24
Cultura Organizacional.....	27
Diagnóstico de Cultura Organizacional.....	31
Gestión de Recursos Humanos:.....	31
Metodología.....	32
Análisis de Resultados.....	39
Diagnóstico de la cultura organizacional y propuestas para lograr la cultura ideal. .	39
Identificación de los puestos que conforman la empresa “Sabores Artesanales”	73
Diseño de la estructura organizacional, a través de un organigrama.....	73
Organigrama de Hoy: estructura organizacional relevada actualmente en “Sabores Artesanales”	74
Organigrama ideal: estructura organizacional ideal propuesta para “Sabores Artesanales”	75
Elaboración de la descripción y perfil de cada uno de los puestos.....	75
Formulario de descripción de puestos	76
Confección del manual de competencias alineado a los objetivos organizacionales...	76
Conclusiones	85
Recomendaciones a futuro:	86
Reflexión Personal:.....	88
Referencias bibliográficas.....	89
Anexos	93

Título:

“Diseño de Descripción y Perfil de Puestos por Competencias, definición de la Estructura Organizacional y Diagnóstico de Cultura para la empresa Sabores Artesanales”.

Resumen:

El presente Proyecto de Intervención se realizó en “**Sabores Artesanales**”, una micro pyme de Rafaela dedicada a la producción y venta de panificados y pastelería. El diagnóstico inicial permitió identificar como problemática principal la ausencia de un área formal de Recursos Humanos, lo que genera indefinición de roles, escasa estandarización de procesos y dificultades en la coordinación interna. La empresa se encuentra actualmente en una etapa de crecimiento y consolidación, donde el incremento de la producción y del personal exige mayor organización y profesionalización de la gestión.

La investigación se enmarca en un diseño no experimental y transversal, con un enfoque metodológico mixto, de alcance exploratorio–descriptivo y orientación propositiva. Se utilizaron técnicas cualitativas —entrevistas semiestructuradas, observación directa y análisis documental— y una técnica cuantitativa mediante la aplicación de un cuestionario de diagnóstico de cultura organizacional, que permitió relevar percepciones y tendencias del personal de manera estructurada.

A partir de estos hallazgos, el proyecto propone el diseño de herramientas fundamentales para ordenar la gestión del trabajo: análisis y descripción de puestos, perfiles basados en competencias y un Manual de Competencias adaptado a la estructura y necesidades de la empresa. Estas herramientas permitirán clarificar funciones, responsabilidades y niveles de autonomía, favoreciendo la eficiencia y la comunicación interna.

En conjunto, estas acciones buscan profesionalizar la gestión interna, consolidar una cultura organizacional más integrada y generar bases sólidas para un crecimiento sostenido de la empresa, mejorando la organización del trabajo y la experiencia de las personas que la integran.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos - Cultura Organizacional - Organigrama - Análisis y Descripción de Puestos - Perfil de Puestos - Manual de Competencias

Introducción:

Gaspar Castro (2021), señala que el talento humano es uno de los recursos más valiosos de una organización y que su adecuada gestión resulta decisiva para su funcionamiento y desarrollo. Administrar de forma eficiente las habilidades y competencias de los colaboradores no solo mejora el desempeño laboral, sino que también fortalece su compromiso con la misión, la visión, la cultura y las políticas de la empresa.

Además, la autora Gaspar Castro (2021), destaca que esta alineación entre las personas y los objetivos organizacionales incrementa las posibilidades de alcanzar el éxito empresarial. Asimismo, tanto empresarios como emprendedores reconocen que el talento humano es un recurso estratégico, ya que cada integrante de la organización posee cualidades y competencias únicas que, al ser potenciadas y aprovechadas adecuadamente, contribuyen de manera significativa al desarrollo de las actividades, optimizando resultados y favoreciendo el crecimiento sostenido de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado se puede afirmar que no solo es necesario reconocer la importancia del talento humano para lograr una gestión eficiente, sino también que es clave diseñar e implementar procesos claros de análisis, descripción y perfil de puestos que definan funciones generales, tareas específicas, responsabilidades y competencias de cada rol. Del mismo modo, resulta fundamental realizar diagnósticos de la cultura organizacional que permitan identificar valores, creencias y comportamientos compartidos que inciden en el desempeño y facilitan la alineación del personal con los objetivos estratégicos.

Al comprender la cultura organizacional, se facilita la alineación de los perfiles de puesto con la identidad y misión de la empresa, asegurando que las competencias requeridas no sólo respondan a las necesidades operativas (competencias específicas), sino que también refuercen un ambiente laboral cohesionado y propicio (competencias genéricas) para el logro de los objetivos estratégicos.

Por último, una gestión integral del talento humano fortalece la competitividad y asegura la sostenibilidad de la organización frente a un entorno empresarial dinámico y en constante cambio.

Para el desarrollo del presente proyecto de intervención se opta por trabajar sobre una microempresa real, a la cual, con el propósito de resguardar su identidad, se le asigna un nombre ficticio. En este caso, la organización se denominará **“Sabores Artesanales”**, manteniendo sin alteraciones sus características, estructura y contexto. De este modo, la información presentada refleja fielmente la realidad organizacional y garantizará la confidencialidad de la entidad analizada.

El presente proyecto de intervención, busca conocer la realidad de la empresa **“Sabores Artesanales”**, ubicada en la ciudad de Rafaela, la cual opera en el rubro gastronómico, con un enfoque en la producción de panificación y pastelería, así como en la venta de productos artesanales.

La empresa está experimentando un crecimiento significativo, por lo que surge la necesidad de afrontar nuevos desafíos en lo que respecta a la estructura organizativa y a la gestión de sus recursos humanos, lo que ha puesto en evidencia el requerimiento de incorporar y profesionalizar ciertos procesos internos.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, se considera fundamental trabajar la implementación de herramientas estratégicas como el análisis, la descripción y el perfil de puestos para la entidad en cuestión, permitiendo establecer con claridad las funciones, responsabilidades y competencias requeridas en cada posición dentro de la empresa, con el objetivo de optimizar el funcionamiento de la misma, asegurando que **“Sabores Artesanales”** pueda sostener su crecimiento y mejorar su competitividad en el mercado.

El crecimiento de la micro pyme **“Sabores Artesanales”** es el reflejo del esfuerzo, la pasión y la perseverancia de su fundadora “Camila”, quien, motivada por seguir a un grupo de panaderos en redes sociales y con el deseo latente de trabajar de forma independiente, comenzó su emprendimiento elaborando pan casero en julio de 2020.

En un contexto de soledad personal y necesidad económica, este proyecto se convirtió en su fuente de subsistencia. El primer local funcionó en el garaje de su casa en Av. Podio, donde con ingenio y recursos limitados montó un pequeño espacio de venta con un mostrador y un cartel artesanal.

Luego se trasladó a la calle Gaboto, donde, con el apoyo de herramientas obsequiadas por su mamá y otras adquiridas de a poco, fue ampliando la producción. En 2022,

alcanzó un hito fundamental al capacitarse en el Instituto Argentino de Gastronomía (IAG) en Buenos Aires, impulsado por el buen desempeño del emprendimiento y su creciente vocación por la panadería y la pastelería.

Desde el inicio, el equipo fue creciendo: de trabajar sola, pronto sumó a una empleada para la atención al público, luego otra más, y con la mudanza a Gaboto, incorporó al primer panadero, quien continúa hasta hoy.

En la actualidad, la panadería y pastelería ha experimentado un progreso significativo, lo que ha planteado la necesidad de concretar el traslado del negocio a un espacio más amplio en calle Bolívar. “**Sabores Artesanales**” cuenta con un equipo de 8 personas y un área de producción fortalecida, consolidándose como una referencia local en el rubro.

El equipo de “**Sabores Artesanales**” está conformado por un grupo de trabajo distribuido estratégicamente según las necesidades de producción y atención a la venta.

La propietaria cumple un rol fundamental en las tareas de recursos humanos, supervisando al personal, capacitando continuamente al equipo y participando activamente en la elaboración de productos específicos. Acompañándola en la gestión, su pareja, que se encarga de las tareas administrativas.

La producción se organiza en sectores especializados que permiten optimizar los procesos y asegurar la calidad de los productos. El área de panificados está a cargo de dos panaderos profesionales, mientras que la elaboración de pastelería es realizada por una persona dedicada exclusivamente a ese sector. Asimismo, la empresa cuenta con un espacio destinado a frituras y con una trabajadora responsable de la atención al público.

De manera transversal a estos sectores, se desempeña una encargada general, quien coordina las tareas diarias, supervisa el funcionamiento integral del local y actúa como nexo entre la dueña y el resto del equipo.

El presente escenario representa un gran desafío para establecer formalmente su estructura organizativa, ya que la micro pyme no cuenta con un organigrama definido, el cual permitiría formalizar la gestión interna y operativa de la empresa.

Por lo tanto, la problemática planteada para el presente proyecto de intervención, se basa precisamente en la falta de una estructura organizacional y la ausencia de las descripciones y perfiles de puestos, acompañados de un manual de competencias requeridas para el desempeño óptimo de cada colaborador en sus posiciones de trabajo ocupadas. Asimismo, la ausencia de un diagnóstico de cultura organizacional impide identificar los valores, normas y comportamientos, dificultando la alineación de los puestos con la identidad y misión organizacional.

Con la expansión del negocio se vuelve imprescindible establecer una estructura organizativa clara que permita coordinar de manera eficiente las distintas actividades.

La definición de roles y competencias será clave para asegurar que cada colaborador desempeñe su función de manera óptima, contribuyendo así al crecimiento sostenible de la empresa.

En este proyecto de intervención se busca diagnosticar la cultura organizacional, trabajar el diseño del organigrama estructural, las descripciones y perfiles de puestos, y la elaboración de un manual de competencias que respondan a las necesidades específicas y objetivos estratégicos de la empresa.

En este sentido, los resultados obtenidos de esta propuesta no solo serán claves para abordar las necesidades actuales de la empresa, sino que también servirán como base para futuros requerimientos que puedan surgir. Este proyecto permitirá optimizar los procesos internos, fortaleciendo la sostenibilidad y el crecimiento del negocio a largo plazo.

Por consiguiente, esta proyección de beneficios sustenta la necesidad de su implementación, respaldada por diversos argumentos que conforman la justificación de la propuesta de intervención.

En primer lugar, la ampliación del espacio de trabajo requiere de una mayor claridad en la organización interna para evitar desorden, optimizar tiempos y garantizar la coordinación entre los diferentes puestos que conforman la empresa.

Además, la falta de una estructura organizativa formalizada, podría derivar en problemas como la duplicidad de tareas y la dificultad en la comunicación, afectando la productividad y la calidad del servicio.

Consideramos que la propuesta de intervención es factible, dado que "**Sabores Artesanales**" cuenta con la disposición de la propietaria para llevar a cabo este proyecto. Asimismo, dado que la panadería se encuentra en una fase de reestructuración que le permitirá fortalecer su competitividad en el mercado, estimamos que es el momento ideal para la intervención.

La implementación de un organigrama claro y de descripciones de puestos bien definidas permitirá mejorar la gestión del talento humano, favoreciendo el crecimiento del negocio y la satisfacción del personal.

La trascendencia de este proyecto radica en que la formalización de la estructura organizativa sentará las bases para mejorar la capacidad de la empresa en la atracción y fidelización de talento calificado. En este sentido, disponer de un manual de competencias permitirá establecer parámetros claros para el reclutamiento y la selección del personal, garantizando que cada colaborador cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su función con eficacia. Asimismo, la realización de un diagnóstico de cultura organizacional no solo posibilita analizar la realidad de la entidad, sino que también se convierte en una herramienta clave para asegurar la coherencia entre los perfiles de puesto y los valores organizacionales, favoreciendo que cada integrante comprenda su ámbito de acción y fortalezca sus competencias en línea con los objetivos de la organización.

Estos procesos garantizarán que la empresa continúe creciendo de manera ordenada y sostenible, permitiendo una mejor organización del talento, optimización de recursos y adaptación a futuras necesidades del negocio. Un crecimiento estructurado permitirá a la empresa adaptarse a cambios, incorporar nuevas áreas y una mayor capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en el mercado. No obstante, es importante señalar que estos procesos, si bien constituyen un pilar fundamental, deben complementarse con otras estrategias de gestión, innovación y desarrollo para sostener un crecimiento integral de "**Sabores Artesanales**".

Objetivos del Proyecto de Intervención:

-Objetivo General:

Diseñar la descripción y el perfil de puestos por competencias, definir la estructura organizacional y diagnosticar la cultura organizacional de la empresa “**Sabores Artesanales**”.

-Objetivos Específicos:

- Diagnosticar la cultura organizacional.
- Generar propuestas que faciliten la transición de la cultura organizacional vigente hacia la cultura ideal, fortaleciendo la coherencia interna.
- Identificar los puestos que conforman la empresa.
- Diseñar la estructura organizacional, a través de un organigrama.
- Elaborar la descripción y perfil de cada uno de los puestos.
- Confeccionar un manual de competencias alineado a los objetivos organizacionales.

Estado del Arte:

El presente apartado tiene como objetivo revisar intervenciones previas que han abordado problemáticas similares a la que se propone en este proyecto, con el fin de identificar enfoques metodológicos, estrategias implementadas y resultados obtenidos que puedan enriquecer la presente propuesta.

Analizar estas intervenciones, permite evitar repetir errores y reforzar los aspectos que mostraron buenos resultados en distintas organizaciones.

Como precedente significativo, se puede mencionar el Trabajo Final de Grado presentado en la Universidad Nacional de Rafaela, bajo el nombre de “Diseño e implementación de la descripción de puestos en una PyME de la ciudad de Rafaela para la detección de necesidades de capacitación”, en el que, Fernández, M. L. (2025), manifiesta que la empresa estudiada presenta informalidad en la gestión del equipo, lo que dificulta alcanzar los objetivos; una situación frecuente en pymes que crecen rápidamente sin planificación, reflejada en problemas como la falta de claridad en las responsabilidades y la ausencia de capacitación específica.

La autora Fernández, M. L. (2025), destaca la importancia de estructurar y formalizar las descripciones de puestos y los planes de capacitación en la empresa. Se propone la creación de un organigrama, un catálogo de puestos, descripciones de puestos y un plan de formación, con el fin de mejorar la efectividad del personal y alinear su trabajo con los objetivos organizacionales.

De acuerdo a Fernández, M. L. (2025), la implementación de estos procesos busca clarificar los roles y los procesos laborales, reducir errores operativos y fortalecer el compromiso y desempeño del personal, ya que un equipo capacitado y coordinado contribuye al crecimiento sostenible de la empresa. El organigrama permite definir los niveles jerárquicos y las relaciones entre los puestos, promoviendo una estructura más eficiente y líneas de autoridad claras, facilitando que los empleados sepan a quién recurrir para resolver problemas y recibir retroalimentación, mejorando la comunicación y la toma de decisiones desde la gerencia hasta los niveles operativos, y reduciendo confusiones o conflictos.

Además, Fernández, M. L. (2025), considera que las descripciones de puestos establecen de manera clara las tareas, responsabilidades y competencias necesarias para cada posición, eliminando la ambigüedad y permitiendo que cada empleado conozca su rol y el impacto de su trabajo en los objetivos de la organización, favoreciendo la organización interna, facilitando la detección de necesidades de capacitación, reduciendo la duplicación de esfuerzos y optimizando el uso del tiempo y los recursos.

En relación con el “Proyecto de Intervención sobre la Estructura de Puestos y Detección de Necesidades de Capacitación en la Cooperativa Oreja de Negra”, elaborado en la Universidad Nacional de Rafaela, en el cual, Acosta, S. S. & Colombino, F. M. (2024), determinaron la importancia de definir procesos claros que se adapten a las necesidades de la organización y evidenciaron cómo estos influyen en la productividad, la motivación y el desempeño del personal. Además, señalaron que, sin roles definidos, las tareas se distribuían de manera desigual, generando sobrecarga y desmotivación en algunas trabajadoras, mientras que otras no lograban identificar la relevancia de su rol dentro de Oreja de Negra.

Acosta, S. S. y Colombino, F. M. (2024), sostienen que, con las herramientas propuestas en su proyecto, se busca garantizar una distribución equitativa de las tareas, favorecer el desarrollo de todos los puestos y mejorar la productividad. Para ello, plantean la

necesidad de organizar la estructura de puestos mediante un organigrama, definir con claridad las funciones de cada posición a través de descripciones detalladas y detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

Otro de los antecedentes que consideramos valioso corresponde al Trabajo Final de Grado realizado en el Instituto Universitario Aeronáutico, titulado “Análisis y descripción de puestos para el área de mantenimiento de la Cervecería y Maltería Quilmes SAICA y G.” en este proyecto según Rocca, P. C. (2014), se demuestra que la empresa a pesar de contar con procesos establecidos y bien definidos, presenta en algunas áreas de trabajo, específicamente en Mantenimiento, falta de conocimiento de las tareas del personal. Además, “se vio reflejado que el departamento de Recursos Humanos no cuenta con una herramienta que le permita medir las responsabilidades ni la cantidad de tareas que se le asignan a un mismo empleado” (Rocca, P. C., 2014, p.95)

Se demostró que los empleados del sector de mantenimiento, no trabajan a gusto en su puesto de trabajo por una gran sobrecarga de actividades que se les presenta, lo que a su vez genera descontento, desmotivación, mal humor, cansancio, falta de comunicación entre los miembros, errores en su trabajo, falta de responsabilidad por parte de los mismos, bajos índices de rendimiento, etc. (Rocca, P. C., 2014, p.95)

Hay que destacar que, “las encuestas y entrevistas fueron de mucha utilidad ya que las mismas brindaron información que no se puede conocer con la revisión documental de la organización. Éstas proporcionan información del día a día en las áreas de trabajo afectadas” (Rocca, P. C., 2014. p.95)

Como respuesta, Rocca, P. C. (2014), tomó la decisión de diseñar el análisis y descripción de puestos, que permita a los empleados conocer y tener bien establecidas cuáles son sus tareas a llevar a cabo y que a su vez sirva para medir la cantidad de tareas asignadas a cada empleado evitando la sobrecarga de trabajo; facilitando también, los procesos de selección de personal, de compensación y beneficios, capacitación, etc.

Este antecedente aporta un valioso insumo para el presente trabajo, ya que permite visualizar una experiencia concreta en la que la descripción de puestos se convierte en un eje clave para mejorar la eficiencia operativa, el clima laboral y la gestión del talento.

En este sentido, resulta relevante considerar el Proyecto de Intervención: “Revisión de las Descripciones y Perfiles de Puestos y Elaboración de un Plan de Capacitación en la empresa AliTec”, llevado adelante en la UNRaf, puesto que, de acuerdo con Paulino, J. P. y Viotti, M. F. (2025), la revisión de las Descripciones y Perfiles de Puestos permitió definir con mayor claridad las funciones, responsabilidades y competencias de cada cargo, lo que contribuyó a ordenar los procesos internos y a optimizar el rendimiento tanto individual como grupal. A su vez, la implementación de Competencias Genéricas para toda la nómina representó un avance significativo al unificar criterios de desempeño, fortalecer la comunicación interna y alinear de manera más efectiva los sectores operativos y administrativos con los objetivos estratégicos de la organización.

En síntesis, este proyecto brindó soluciones concretas frente a los desafíos que generó el crecimiento acelerado de la empresa y la ausencia de procesos de profesionalización en la gestión de su capital humano.

En la misma línea, se puede destacar el artículo “Creación de un diccionario de competencias para una empresa poblana de manufactura de equipo educativo”, que describe la intervención realizada en una empresa poblana dedicada a la manufactura de equipo educativo, durante la cual se mejoró el sistema de gestión por competencias a través de la definición y descripción de un Diccionario de Competencias, actualización de Perfiles y Descriptivos de Puesto y la creación de un método integral de evaluación. (Castillo Olvera, M. I, et al, 2018, p.84)

De acuerdo a este trabajo, se resalta que “las organizaciones cuentan con equipos de trabajo multidisciplinario no solo por las diferentes profesiones de quienes ahí laboran, sino también por los diferentes talentos que cada uno posee” (Castillo Olvera, M. I, et al, 2018, p.84); siendo el talento el resultado de la combinación de conocimientos, habilidades y comportamientos que una persona necesita para desempeñar bien su trabajo.

De igual modo, se puede citar un artículo que analiza la implementación del Modelo de Gestión por Competencias a nivel operativo en una organización de la Quinta Región, donde Estay Ortega C. en el libro Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional (2006), presenta dicho modelo como una herramienta clave para alcanzar resultados que generen valor, alineando el desempeño de las personas con

los objetivos estratégicos y contribuyendo al cumplimiento de las metas organizacionales.

En este sentido, la autora evidencia la necesidad de identificar y precisar los conocimientos, habilidades y comportamientos que resultan indispensables para el desarrollo eficaz y eficiente de los puestos de trabajo, en concordancia con las metas organizacionales. El enfoque por competencias promueve no solo una mayor claridad en los perfiles laborales, sino también una profesionalización de los procesos de gestión de personas. (Estay Ortega C, 2006)

Como reflexión de lo detallado anteriormente, se considera que la Gestión por Competencias permite comprender que su adopción no es solo una mejora técnica en los procesos de Recursos Humanos, sino una necesidad estratégica en un entorno cada vez más cambiante ya que genera beneficios tanto para las empresas como para quienes las integran; permitiendo construir organizaciones más eficientes, adaptables y humanas.

Complementariamente, desde la perspectiva cultural y de acuerdo al autor Cristobal, G.S. et. al (2018), se observa que no existen culturas organizacionales ideales, pero sí pueden clasificarse según tipologías vinculadas al modelo de negocio, factores internos y externos. Es decir,

la cultura tenderá a adaptarse a la estructura, estrategia y objetivos de cada organización en particular. En la mayoría de las empresas estudiadas nos encontramos que existen diferencias entre “Cómo Es” su cultura hoy en día y “Cómo Debería” ser. Es por este motivo que podemos concluir que existe la posibilidad del cambio pero que no será fácil ya que implica un trabajo en conjunto de los líderes que transmiten los ideales y una cierta concientización a nivel organizacional que llevaría un arduo tiempo de trabajo. (Cristobal, G.S. et. al, 2018, p. 41)

De este modo, se considera que tanto el enfoque por competencias como la gestión de la cultura organizacional se configuran como pilares fundamentales para promover intervenciones eficaces, sostenibles y alineadas con los objetivos estratégicos, especialmente en contextos de transformación y mejora continua.

Según lo expuesto anteriormente y respaldado por diversos estudios, se ha comprobado que muchas veces los programas y estrategias de mejora organizacional no alcanzan

los resultados deseados, a pesar de la inversión de tiempo y recursos; siendo una de las principales razones, no tener en cuenta de manera suficiente el impacto de la cultura organizacional, es decir, la forma en que las personas piensan, sienten y actúan dentro de la empresa.

Esto se refleja claramente en una investigación llevada a cabo en el Hospital General de Zona con Medicina Familiar No.1 (HGZMF No.1) del Instituto Mexicano del Seguro Social Delegación Estatal en Durango. En este estudio, según Villarreal Solís, M. D. et al. (2012), se identificó que, a pesar de los esfuerzos realizados por mejorar procesos y resultados, los niveles de satisfacción de los usuarios seguían siendo bajos. Los resultados del diagnóstico cultural evidenciaron que tanto el personal como los directivos sienten que la organización es demasiado rígida y burocrática, con predominancia de una cultura jerárquica, cuando lo deseado era un entorno más colaborativo y humano, donde se valore el trabajo en equipo, el desarrollo personal, la participación y la confianza, alineado a una cultura de tipo clan, donde las personas se sientan escuchadas y valoradas.

Es esencial destacar que, de acuerdo a Villarreal Solís, M. D. et al. (2012), para lograr cambios reales y duraderos, es necesario comenzar por transformar la cultura organizacional, teniendo en cuenta la situación y necesidades particulares de cada organización. No existe un único tipo de cultura ideal ya que cada empresa debe encontrar el equilibrio que mejor se adapte a su realidad.

Este caso es un buen antecedente para el presente proyecto de intervención, debido a que se muestra cómo la cultura organizacional es clave al momento de diseñar o rediseñar la estructura o definir perfiles por competencias, teniendo en cuenta los valores, creencias y lo que sienten las personas en su lugar de trabajo, para lograr cambios efectivos y sostenibles en el tiempo.

Además, Villarreal Solís, M. D. et al. (2012), recomienda analizar también las diferencias internas entre áreas, ya que puede haber subculturas distintas dentro de la misma institución, y todo cambio debe considerar esas particularidades para lograr una transformación exitosa.

En consonancia, consideramos relevante exponer el siguiente artículo: "El diagnóstico de "La" cultura organizacional o las culturas de la cultura", en donde la autora Aguilar Edwards, A. (2006), sostiene que las culturas internas de una organización, formadas

por grupos con intereses y valores propios, muestran la importancia de los modelos mentales que las sostienen. Estos modelos, basados en supuestos y creencias profundas, influyen en cómo las personas comprenden el mundo y actúan, muchas veces sin darse cuenta.

La autora Aguilar Edwards, A. (2006), expone que la existencia de distintos modelos mentales indica el requerimiento de diseñar estrategias efectivas, debido a que es necesario construir una visión compartida basada en metas, valores y objetivos, que permitan unir a todos en torno a una identidad común. Esta visión no debe imponerse desde la dirección, sino lograrse mediante diálogo y participación, fomentando el compromiso genuino.

Además, Aguilar Edwards, A. (2006), plantea que es importante estudiar cómo se forman estos modelos dentro de cada grupo y cómo la mediación social ayuda a reducir conflictos entre el entorno natural y social. La perspectiva de la teoría de la complejidad permite comprender mejor la realidad organizacional y evitar enfoques simplistas.

Aguilar Edwards, A. (2006), dice que los problemas de la organización, al igual que los de la sociedad, deben abordarse considerando esta complejidad para diseñar procesos efectivos, en el cual los individuos dan sentido a su trabajo y contribuyen al desarrollo de la organización y la sociedad.

En conclusión, los antecedentes revisados muestran que conocer y trabajar sobre la cultura organizacional es clave para mejorar el funcionamiento interno de una organización y acompañar procesos de cambio. El diagnóstico cultural permite identificar cómo se comportan, piensan y se relacionan las personas dentro de la institución, lo que sirve como base para planificar acciones concretas.

Como cierre, podemos afirmar que la aplicación de estas herramientas contribuirá a fortalecer el trabajo interno, mejorar la comunicación y lograr una mayor claridad y coherencia en los objetivos compartidos por toda la organización.

Marco Teórico:

A lo largo del tiempo, diversos autores han contribuido significativamente al desarrollo de teorías que explican la organización del trabajo, la estructuración de las empresas y

la definición de funciones específicas dentro de las mismas, elementos clave para comprender el funcionamiento organizacional.

Estos enfoques han evolucionado desde modelos rígidos y jerárquicos hacia formas más flexibles y estratégicas, permitiendo entender cómo se organizan las tareas dentro de una empresa y cómo ello impacta en su desempeño, capacidad de adaptación y comunicación interna.

Por lo expuesto, resulta importante repasar la evolución del pensamiento organizacional, en el cual la estructura y la descripción de puestos se configuran como herramientas fundamentales para alcanzar los objetivos en contextos organizacionales cada vez más complejos y cambiantes.

A continuación, se presenta el desarrollo de las estructuras organizacionales y las descripciones de puestos a partir de los principales autores y sus respectivos aportes teóricos.

De acuerdo a Sepúlveda J. et al. (2021), uno de los pioneros fue Frederick Taylor (1856–1915), conocido como el padre de la Administración Científica. Su propuesta apareció a comienzos del siglo XX para mejorar la eficiencia en los procesos de producción, ya que el trabajo de los obreros solía hacerse de manera irregular o con bajo rendimiento. Taylor planteó la división y especialización del trabajo, junto con el estudio detallado de las tareas y la medición de tiempos y movimientos. Esto permitió describir de forma precisa las funciones de cada trabajador y sentar las bases de los puestos con un enfoque técnico y productivo.

Según los autores Sepúlveda J. et al. (2021), para Taylor, la administración debía garantizar la prosperidad tanto para el empleador como para el empleado. Esto significaba no solo generar beneficios económicos, sino también brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización. Su propuesta se apoyaba en cuatro principios principales: planificación del trabajo por parte de la dirección, capacitación del trabajador, rediseño de las tareas y retribución según el rendimiento.

Gracias a esto se logró estandarizar procesos, eliminar actividades innecesarias y aumentar la rapidez y la productividad, con una visión aplicable a todo tipo de actividad.

Como plantean los autores Sepúlveda J. et al. (2021), de manera complementaria, Henri Fayol (1841–1925) desarrolló la Teoría Funcional, que estudiaba la organización desde una visión más global y estructural. A diferencia de Taylor, que analizaba las tareas en la base operativa, Fayol consideró la organización como un todo y señaló que la administración debía cumplir cinco funciones principales: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Además, estableció 14 principios universales de la administración, entre ellos: la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, unidad de dirección, Subordinación de los intereses individuales al interés general, Remuneración del personal, Centralización, Cadena de mando, Orden, Equidad, Estabilidad de las funciones del personal, Iniciativa, Espíritu de cuerpo; muchos de los cuales siguen vigentes en la actualidad.

Es decir que, mientras Taylor aportó una visión técnica centrada en la eficiencia de las operaciones, Fayol ofreció un enfoque más amplio y jerárquico. Juntos sentaron las bases de la Teoría Clásica de la Organización, que permitió sistematizar el diseño de estructuras y la definición de puestos.

Conforme a lo planteado por los autores Sepúlveda J. et al. (2021), con el tiempo, estos enfoques evolucionaron hacia nuevas formas de organización. Se pasó de los modelos burocráticos modernos, basados en reglas y jerarquías, a las organizaciones posburocráticas y posmodernas, caracterizadas por estructuras más flexibles, dinámicas y centradas en las personas. En esta transición se mantuvo la influencia del taylorismo y el fordismo en la especialización del trabajo y la producción en masa, pero se incorporaron también nuevas concepciones adaptadas a la modernidad y a la creciente complejidad de las organizaciones.

Tal como señalan los autores Sepúlveda J. et al. (2021), Max Weber (1864–1920) desarrolló el modelo de burocracia organizacional, basado en una estructura formal con reglas claras, división de funciones y personal profesionalizado. Su objetivo principal era lograr orden y eficiencia mediante la racionalización de las estructuras y la legitimidad del poder, lo que dio lugar a la creación de descripciones de puestos formales, reguladas por estatutos previamente definidos.

Según los mismos autores Sepúlveda J. et al. (2021), para Weber la burocracia era una forma de dominación legal-racional, en la que las personas obedecen porque las normas

y reglas se consideran legítimas. Esto implicaba un sistema jerárquico, el cumplimiento estricto de los reglamentos y una organización predecible en su funcionamiento.

Luego, como sostienen los autores Sepúlveda J. et al. (2021), la teoría de las relaciones humanas, desarrollada a inicios del siglo XX, introdujo un enfoque centrado en la relevancia de la motivación, el liderazgo, la comunicación y las dinámicas de grupo, reconociendo al trabajador como un sujeto social con necesidades y expectativas más allá de la mera ejecución técnica de tareas.

Además, los autores Sepúlveda J. et al. (2021), confirman que, en este contexto, Elton Mayo (1880–1949), a partir de los estudios de Hawthorne, destacó el papel determinante de los factores sociales y emocionales en el ámbito laboral. Aunque el enfoque propuesto por Elton Mayo, no abordó directamente las estructuras organizacionales, sí generó un cambio de paradigma al considerar la dimensión humana en el diseño de los puestos de trabajo, considerándolos no sólo como tareas técnicas, sino también como espacios de interacción y experiencias sociales.

Según lo planteado por los autores Sepúlveda J. et al. (2021), por su parte, Chester Barnard (1886–1961) concibió a las organizaciones como sistemas cooperativos, integrados tanto por la organización formal —centrada en los objetivos institucionales y la colaboración— como por la organización informal, vinculada con la comunicación, la afinidad y la participación de actores externos como consumidores o accionistas.

Con este aporte, Barnard marcó una transición hacia una perspectiva más humanista de la gestión, donde la cooperación, la coordinación y la autoridad informal se vuelven fundamentales para alinear los objetivos individuales con los organizacionales. Su enfoque permitió una visión más sistémica e integradora de las estructuras organizativas.

Posteriormente, de acuerdo a los autores Sepúlveda J. et al. (2021), la Teoría de la Contingencia, desarrollada por autores como Paul Lawrence, Jay Lorsch, y Burns y Stalker, significó un cambio importante respecto de los enfoques clásicos y burocráticos.

En lugar de proponer una única forma ideal de organizar, planteó que la estructura depende del contexto, el entorno y las características internas de cada organización. De este modo, se introdujo una mirada más flexible y adaptativa del diseño organizacional, especialmente útil para las pymes, donde la flexibilidad resulta clave.

En este sentido, según los autores Sepúlveda J. et al. (2021), se marca también un giro metodológico: mientras las corrientes anteriores se centraban en un análisis más cualitativo y descriptivo de los fenómenos, la teoría de la contingencia buscó objetivar el estudio de la organización mediante análisis específicos y racionales. Por ello, puede considerarse como una de las expresiones más avanzadas de la Teoría de la Organización, al integrar tanto el enfoque estructural como la adaptación al contexto.

Después, los autores Alabart, E. B., & Estallo, M. D. L. Á. G. (2005) indican que Henry Mintzberg, es reconocido experto en organizaciones, que propuso un enfoque dinámico que permite entenderlas como sistemas vivos que se adaptan, evolucionan y responden a cambios.

Para los autores Alabart, E. B., & Estallo, M. D. L. Á. G. (2005), según Mintzberg, una organización funciona bien cuando cada parte cumple su trabajo, existe coordinación, se respetan las reglas, se consideran las condiciones internas y externas, y se valoran la cultura y los conflictos. A partir de estos elementos, Mintzberg identifica siete configuraciones estructurales, cada una adaptada a distintos contextos y estrategias, lo que permite comprender y rediseñar las organizaciones de manera efectiva.

En un enfoque más integrador, el autor Hernández González, I. (2014), sostiene que Jay Galbraith (1939–2010) desarrolló el modelo STAR, el cual plantea que el diseño organizacional debe mantener coherencia con la estrategia a través de la integración de cinco elementos: estrategia, estructura, procesos, personas y recompensas; siendo este modelo ampliamente utilizado para definir estructuras organizacionales que se alineen con los objetivos estratégicos y con una distribución coherente de roles y responsabilidades.

Finalmente, según Bravo Chadid S. A. et al. (2006), Gary Hamel y C.K. Prahalad introdujeron el concepto de competencias centrales, planteando que las organizaciones deben estructurarse en torno a aquellas capacidades que les brindan ventaja competitiva. Este enfoque supuso una transformación en la manera de diseñar puestos, priorizando el desarrollo de habilidades clave más que la mera ejecución de tareas.

❖ Estructura organizacional

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los

directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización (Robbins S. P. & Judge T. A., 2009, p. 519).

De acuerdo a los autores Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009), los seis elementos de la estructura de una organización son:

- **Especialización del trabajo:** La especialización del trabajo es el grado en que las actividades de una organización se subdividen en tareas específicas y repetitivas, asignadas a distintos individuos, lo que permite incrementar la eficiencia, reducir costos de capacitación y aprovechar mejor las habilidades de los trabajadores; no obstante, su aplicación excesiva puede generar efectos negativos como monotonía, desmotivación y disminución de la productividad.

- **Departamentalización:** Es el proceso mediante el cual se agrupan los puestos de trabajo de una organización para coordinar tareas comunes. Esta agrupación puede basarse en diferentes parámetros: funciones (por ejemplo, contabilidad o producción), productos o servicios (cada línea bajo un responsable), áreas geográficas (regiones de ventas), procesos (etapas del servicio) o tipos de clientes (grandes empresas, consumidores individuales). Cada criterio busca optimizar la eficiencia y la especialización, y en organizaciones grandes suele aplicarse una combinación de varios de ellos.

- **Cadena de mando:** Consiste en la línea jerárquica que establece las relaciones de autoridad y define a quién deben reportar los integrantes de una organización.

Se sustenta en dos principios clave: la autoridad, entendida como el derecho de dirigir y exigir cumplimiento, y la unidad de mando, que indica que cada persona debe responder a un único superior. Si bien en la actualidad su importancia ha disminuido debido al avance tecnológico, la mayor autonomía de los empleados y la conformación de equipos multidisciplinarios, aún resulta valiosa en ciertas organizaciones para garantizar orden y coordinación.

- **Extensión de control:** Se refiere al número de empleados que un gerente puede supervisar de manera eficiente y eficaz. Si bien las extensiones amplias reducen costos y niveles jerárquicos, cuando son excesivas pueden afectar la eficacia, ya que el gerente no dispone del tiempo suficiente para brindar apoyo a sus

empleados. Por su parte, las extensiones estrechas permiten un control más cercano, aunque generan un mayor número de niveles jerárquicos, retrasan la comunicación y fomentan una supervisión excesiva. En la actualidad, las organizaciones tienden a ampliar la extensión de control, apoyándose en la capacitación y la autonomía de los empleados para mantener la productividad y el rendimiento.

- **Centralización y Descentralización:** La **centralización** ocurre cuando las decisiones importantes las toman los altos directivos y los empleados de niveles inferiores sólo cumplen órdenes. Por el contrario, la **descentralización** se da cuando los gerentes cercanos a la operación participan en las decisiones, lo que permite actuar más rápido, recibir aportes del personal y reducir la distancia con la dirección. Actualmente, muchas empresas tienden a descentralizar para aumentar la flexibilidad y la eficacia, sobre todo en grandes organizaciones donde los gerentes de nivel bajo conocen mejor los problemas operativos diarios.
- **Formalización:** Este criterio indica el nivel de reglas, procedimientos y estandarización que rigen los puestos de trabajo en una organización. En los puestos altamente formalizados, los empleados deben seguir instrucciones y procesos específicos, con poca libertad para decidir cómo realizar sus tareas, lo que garantiza consistencia en los resultados. En los puestos con baja formalización, los trabajadores cuentan con mayor autonomía para desempeñarse a su manera, dado que existen pocas normas establecidas. El grado de formalización puede variar según la organización y el tipo de puesto.

Finalmente, la estructura de puestos ha evolucionado hacia modelos de arquitectura laboral flexible, alejándose de jerarquías rígidas. Korn Ferry (2024), plantea que esta nueva arquitectura promueve trayectorias verticales y horizontales, vincula la compensación con el valor de mercado de las habilidades y fomenta entornos laborales más equitativos y transparentes.

-Organigrama: Representación gráfica de carácter simbólico de la estructura formal de una organización. Proporciona una buena representación de la división del trabajo, permitiendo visualizar rápida y precisamente las posiciones que existen dentro de una organización, el modo como se agrupan en unidades superiores y el flujo de autoridad entre las distintas unidades del conjunto de la organización (Carrasco Carrasco, J., 2009, p.37).

❖ Puesto de trabajo

Para Chiavenato, I. (2007), el puesto de trabajo es “el conjunto de funciones (tareas u obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional)”, cuya ubicación en el organigrama determina las relaciones jerárquicas y funcionales con otros cargos. El autor destaca que el puesto constituye la base sobre la cual se organiza a las personas en las tareas, siendo una fuente de motivación y expectativas laborales.

Mondy, R. W. & Noe, R. M., (2010), lo definen como “un grupo de tareas que deben desarrollarse para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”, resaltando su papel como unidad que estructura el trabajo y distribuye responsabilidades dentro de la empresa.

Por otro lado, Werther, W. B., & Davis, K. (2008), señalan que un puesto de trabajo es “un conjunto de tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y que son diferentes de las asignadas a otros puestos”, enfatizando la individualidad y especificidad de cada puesto en relación con el resto de la organización.

En síntesis, el puesto de trabajo no solo representa un conjunto de tareas a realizar, sino que también una posición dentro de la estructura organizativa que determina las relaciones jerárquicas, responsabilidades y competencias necesarias, convirtiéndose en un elemento clave para la organización del trabajo y la gestión del talento humano.

Según Korn Ferry (2024), los puestos de trabajo actuales se entienden como roles dinámicos y flexibles, más allá de una posición estática en la jerarquía. Esta visión permite que las organizaciones adapten los puestos a los cambios del entorno y a las nuevas demandas del mercado, otorgando mayor agilidad en la gestión del talento.

❖ Análisis de puestos

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2010), lo definen como “el proceso de determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar puestos en una organización”, destacando su carácter sistemático y su utilidad para alinear las funciones del puesto con los objetivos de la organización.

Para Dessler, G. (2015), el análisis de puestos es “el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo, así como el tipo de

persona idónea para ocuparlo”, poniendo el foco no solo en el contenido del trabajo, sino también en las características personales necesarias para un desempeño eficaz.

El análisis de puestos se concibe hoy como un proceso que trasciende la mera identificación de tareas. Korn Ferry (2024), subraya que el análisis moderno busca reconocer las habilidades críticas y transferibles que aportan valor a la organización, conectando el trabajo con la estrategia empresarial.

❖ Descripción de Puestos

Según Chiavenato, I. (2009), la descripción de puestos consiste en “un inventario de las tareas, deberes y responsabilidades de un puesto específico, que describe lo que el ocupante del puesto hace, cómo lo hace y bajo qué condiciones lo realiza” (p.221).

En la misma línea, Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017), afirman que contar con descripciones de puestos bien estructuradas no solo mejora la claridad en las tareas asignadas, sino que también influye en la motivación y el compromiso, al alinear las expectativas individuales con los objetivos organizacionales.

En la actualidad, la descripción de puestos requiere ser un documento vivo y adaptable, que no solo detalle funciones, sino que también incorpore elementos sobre resultados esperados, impacto en el negocio y competencias clave. Korn Ferry (2024), enfatiza que descripciones claras y actualizadas contribuyen a la transparencia y equidad en las organizaciones.

❖ Perfil de Puestos

De acuerdo con Chiavenato, I. (2009), el perfil de puestos “es el conjunto de requisitos que el ocupante necesita reunir para desempeñar adecuadamente el puesto, tales como educación, experiencia, habilidades, responsabilidades y condiciones de trabajo” (p.225).

Por su parte, Dessler, G. (2013), sostiene que el perfil de puestos es esencial para procesos de reclutamiento y selección, ya que define los conocimientos, destrezas y actitudes que debe poseer el candidato ideal para ajustarse a las demandas de la organización.

El perfil de puestos se redefine en torno a las competencias y habilidades más que en requisitos estáticos de experiencia o formación. Korn Ferry (2024), sostiene que esta mirada favorece la movilidad interna y la identificación de trayectorias laborales flexibles, al enfocarse en capacidades que pueden transferirse entre distintos roles.

❖ **Competencias**

Las competencias son el eje central de la arquitectura de puestos contemporánea. Korn Ferry (2024), afirma que las empresas exitosas son aquellas que alinean sus perfiles y descripciones con un marco de competencias que permita tanto el upskilling como el reskilling, fortaleciendo la empleabilidad de los trabajadores y la competitividad de la organización.

De acuerdo a Véliz Martínez et al. (2016), el concepto de competencia ha sido abordado desde múltiples enfoques -psicológico, educativo, laboral, social, entre otros-, lo que ha generado una diversidad de definiciones según el contexto y los objetivos de cada disciplina.

Sin embargo, en un sentido amplio, estos autores establecen que existe un consenso general en entender las competencias como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona utiliza en el trabajo para resolver situaciones concretas. Esto significa que no solo se aplican saberes teóricos, sino también capacidades socio-afectivas, cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras. En este sentido, las competencias se aplican en contextos específicos, donde se integran lo intelectual, lo emocional y lo práctico para dar respuesta a las demandas y exigencias del entorno laboral o social.

Diversos autores han aportado definiciones significativas que enriquecen la comprensión de competencias. Según Martha Alles (2006), el concepto de competencias se refiere a las conductas y comportamientos de las personas, en el trabajo o en situación de trabajo, teniendo en cuenta que las capacidades naturales pueden ser potenciadas o anuladas por dichos comportamientos.

De acuerdo a la autora, el constructo competencias, engloba varios conceptos, desde los conocimientos hasta las propias competencias; siendo que los conocimientos se detectan de manera más fácil para poder evaluarlos.

Las competencias son diferentes de acuerdo a las especialidades o áreas y funciones o niveles de las personas. Martha Alles (2006), establece que, siguiendo a Spencer y Spencer, las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”. (Alles, M., 2006, p.60)

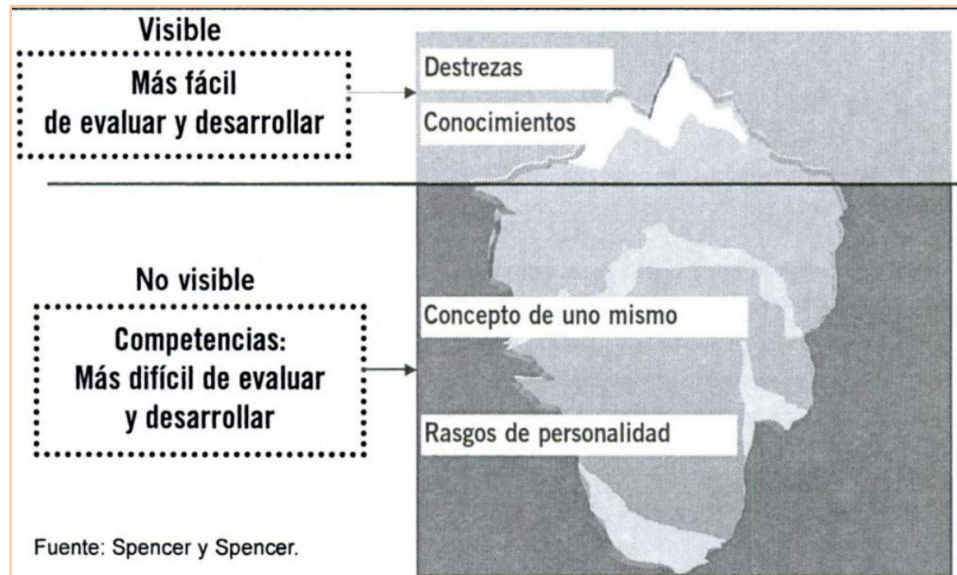
Conforme a lo expresado anteriormente cada persona posee un conjunto único de habilidades, conocimientos y características que determinan su capacidad para realizar determinadas tareas o actividades, siendo interesantes específicamente las características que hagan eficaces a las personas que interactúan en organizaciones.

La clasificación de las cinco principales competencias según Spencer y Spencer, citado por Martha Alles (2006), se basa en el modelo Iceberg, que distingue entre competencias visibles y ocultas; siendo éstas fundamentales para el desempeño laboral y el desarrollo profesional.

Las cinco principales competencias según Spencer y Spencer:

1. **Motivación:** Se refiere a los intereses y deseos que una persona mantiene de manera constante, impulsando su comportamiento y decisiones.
2. **Características:** Incluye rasgos físicos y respuestas habituales ante situaciones o información, lo que influye en la manera en que una persona actúa.
3. **Concepto propio:** Comprende las actitudes, valores y la imagen que una persona tiene de sí misma, afectando su confianza y desempeño.
4. **Conocimiento:** Representa la información que una persona posee sobre áreas específicas, siendo esencial para la ejecución de tareas técnicas.
5. **Habilidad:** Se refiere a la capacidad de realizar tareas físicas o mentales con eficacia, incluyendo destrezas adquiridas a través de la experiencia y el aprendizaje.

Este modelo enfatiza que las competencias más profundas, como la motivación y el concepto propio, son difíciles de desarrollar, mientras que las habilidades y conocimientos pueden adquirirse con formación y práctica.



Según Martha Alles (2006), la gestión por competencias es un enfoque clave en la administración de recursos humanos, ya que permite alinear el talento con los objetivos estratégicos de una organización. Para su definición, es fundamental partir de la información estratégica disponible, como la Misión y Visión, así como otros materiales relevantes vinculados a la estrategia empresarial.

Este proceso puede basarse en información existente o en una redefinición de estos aspectos clave, garantizando que la estructura organizacional y el desarrollo del talento respondan a las necesidades organizacionales y las demandas del entorno.

Por lo tanto, la gestión por competencias es una herramienta esencial para optimizar el desempeño organizacional, facilitando la identificación, desarrollo y evaluación de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito empresarial; siendo fundamental la participación de los directivos en la construcción de este modelo, permitiendo que la estructura propuesta refleje con precisión las necesidades y valores de la empresa.



Fuente Martha Alles (2006)

En este contexto, Martha Alles (2006), establece una clasificación fundamental que distingue entre competencias cardinales y competencias específicas, proporcionando un marco estructurado para la evaluación y desarrollo del personal.

Las competencias cardinales son aquellas esenciales que todos los miembros de una organización deben poseer, ya que reflejan los valores y principios fundamentales de la empresa.

Por otro lado, las competencias específicas están dirigidas a grupos particulares dentro de la organización, diferenciándose según áreas funcionales y responsabilidades.

Este enfoque facilita la gestión del talento, promoviendo un ambiente en el que las competencias no solo se identifican, sino que también se integran activamente en los procesos de selección, capacitación y desarrollo profesional dentro de la organización.

❖ **Cultura Organizacional**

De acuerdo a Reinoso Lara & Pérez Briceño (2019), la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores que comparten las personas que forman parte de una empresa. Esta cultura influye en cómo los miembros de la organización se relacionan entre sí y con su entorno, es decir que los comportamientos de los empleados van a estar guiados por las reglas y costumbres que la empresa promueve.

La cultura organizacional según los autores Reinoso Lara & Pérez Briceño (2019), es muy importante porque ayuda a detectar posibles problemas y a encontrar soluciones.

También permite formar equipos de trabajo con habilidades complementarias que mejoren la productividad.

Conforme a Reinoso Lara & Pérez Briceño (2019), cuando una empresa tiene una cultura bien definida, puede orientar mejor a los nuevos empleados, ayudándolos a adaptarse más rápido y a alinearse con los objetivos de la organización. Además, facilita la selección del personal más adecuado al identificar candidatos que compartan los mismos valores organizacionales.

Se establecen **3 definiciones de cultura**, desde las perspectivas psicológica, sociológica y de la administración:

Desde un enfoque psicológico, la cultura organizacional se define como,

un patrón de supuestos básicos compartidos que fueron aprendidos por un grupo en la medida en que resolvieron problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido, y, por consiguiente, ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Schein, 2010, como se citó en Vesga, J. J., 2013, p. 40).

Desde la visión sociológica, la “Cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales” (Mendez, 2006, como se citó en Vesga, J.J., 2013, p. 41).

De acuerdo a Vesga, J.J., (2013), la cultura organizacional es un conjunto de significados compartidos que se aprende a través de la interacción con otros. Este aprendizaje ayuda a los miembros de la organización a entender su lugar de trabajo y a adaptarse a lo que se espera de ellos.

Desde la perspectiva de la administración, “la cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial” (Serna,2008, como se citó en Vesga, J. J. 2013, p. 41).

El autor Vesga (2013), resalta la importancia de los valores corporativos, como elemento clave de la cultura organizacional, los cuales deben ser compartidos por todos los miembros de la organización. Por lo tanto, estos valores reflejan la filosofía de gestión y, por lo general, son establecidos por los líderes de la alta dirección.

A continuación, para identificar y comprender los elementos que configuran la identidad cultural de una organización y cómo estos inciden en su permanencia y adaptación a lo largo del tiempo, se describe el **Modelo de Cultura Organizacional**, según Schein (1990), citado por Vesga (2013), el cual se compone de tres niveles que varían en su grado de visibilidad y profundidad, siguiendo un continuo que va desde lo más observable hasta lo más implícito.

Estos niveles son:

a) **Artefactos observables:** comprenden los procesos y estructura visible de la organización. Esta categoría incluye todos aquellos aspectos fácilmente observables de la organización, desde el diseño físico de las instalaciones, el vestuario de sus miembros, la manera en que las personas interaccionan, colores y olores del lugar, hasta los aspectos de registro más permanentes, como los documentos oficiales, los productos y los informes anuales.

b) **Valores:** normas e ideologías enunciados por la organización a los que se adhieren sus miembros y, en general, la filosofía de gestión establecida por la alta dirección que guía el comportamiento y formas de vínculo e identificación de los miembros con la organización. Estos valores y creencias manifiestas son compartidas y validadas socialmente en la vida cotidiana de la organización y representan también los límites de lo ético en el desempeño individual y colectivo.

c) **Supuestos básicos subyacentes:** creencias, percepciones y sentimientos inconscientes que influyen en la manera de actuar de los miembros de la organización.

Estos elementos conforman el núcleo de la cultura organizacional y permiten comprender cómo se manifiesta y sostiene en el tiempo (Vesga, 2013, p. 41).

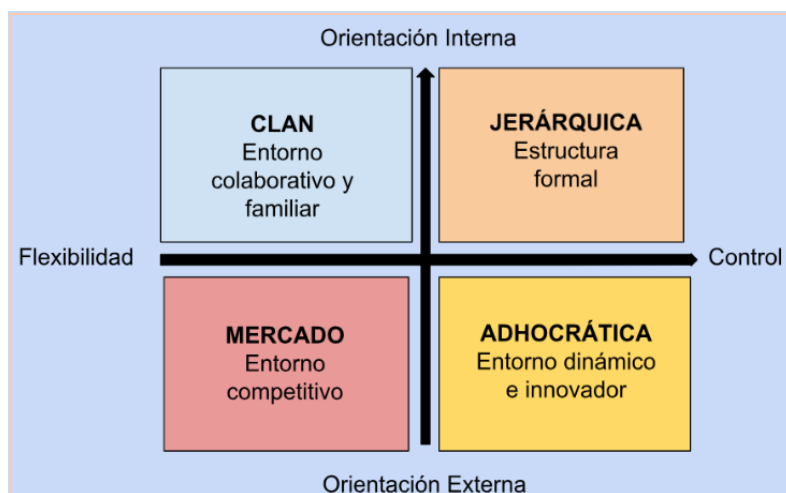
Con respecto a los **Tipos de Cultura Organizacional**, Cameron y Quinn (2011), citado por Díaz de Astarloa, M.L. (2024), sostienen que la cultura organizacional puede analizarse a partir del modelo de los valores en competencia, que organiza los estilos culturales en dos dimensiones: una que contrapone flexibilidad con control, y otra que diferencia entre la orientación interna y la orientación externa. La combinación de estas dimensiones da lugar a cuatro tipos de culturas predominantes: clan, jerárquica, de mercado y adhocrática.

Siguiendo esta misma línea Díaz de Astarloa, M.L. (2024) señala que la cultura de clan se basa en una fuerte orientación interna y una alta flexibilidad. Es un entorno colaborativo y familiar donde se valora la cohesión, la participación, el compromiso y el desarrollo del personal. Los líderes actúan como mentores o figuras de apoyo, y el éxito se define por la satisfacción del cliente y el bienestar de los empleados.

La cultura jerárquica también se enfoca en la orientación interna, pero con un fuerte énfasis en el control. Se caracteriza por una estructura organizacional formal, reglas definidas, procedimientos estandarizados y estabilidad. Los líderes son buenos coordinadores y administradores, y la eficiencia operativa es la principal medida de éxito.

Por otro lado, la cultura de mercado combina control con una orientación externa. Es un entorno competitivo, enfocado en resultados, productividad y logro de objetivos. Los líderes actúan como competidores agresivos y exigentes, y el éxito se evalúa por la participación en el mercado, el rendimiento y la rentabilidad.

Finalmente, la cultura adhocrática promueve la flexibilidad junto con una orientación externa. Se trata de un entorno dinámico e innovador, donde se estimula la creatividad, el espíritu emprendedor y la asunción de riesgos. Los líderes son visionarios, promueven el cambio, y el éxito se mide por la innovación, el desarrollo de nuevos productos y el liderazgo en el sector.



Fuente: *Elaboración propia*

❖ **Diagnóstico de Cultura Organizacional**

La identificación y análisis de la cultura organizacional es una herramienta clave para comprender el funcionamiento interno de una empresa y su capacidad de adaptación al entorno.

Según Robbins, S.P. (2004), el diagnóstico de la cultura organizacional permite conocer los valores compartidos, creencias, percepciones y normas que influyen en el comportamiento de los empleados y en el rendimiento organizacional. A través de este diagnóstico es posible detectar si la cultura vigente está alineada con los objetivos estratégicos de la organización, y si fomenta o limita el desarrollo y la innovación.

De acuerdo a Robbins, S.P. (2004), la importancia de diagnosticar la cultura organizacional radica en que brinda insumos fundamentales para la toma de decisiones en procesos de cambio, mejora del clima laboral, gestión del talento humano y fortalecimiento del compromiso de los empleados. Además, permite diseñar intervenciones organizacionales más efectivas al tener en cuenta los aspectos visibles e invisibles que configuran la identidad de la organización.

Como señalan Cameron y Quinn (2011), citado por Díaz de Astarloa, M.L. (2024), una evaluación adecuada de la cultura organizacional, basada en el modelo de los valores en competencia, posibilita detectar el tipo de cultura predominante, sus fortalezas y debilidades, y orienta los procesos de transformación cultural necesarios para alcanzar un mayor rendimiento organizacional.

❖ **Gestión de Recursos Humanos:**

Según Chiavenato, I. (2009), la Gestión de Recursos Humanos es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir aspectos relacionados con las personas, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (p.32). En este sentido, la descripción de puestos aporta la información sobre funciones, tareas y responsabilidades, mientras que el perfil de puestos delimita los requisitos y competencias que el ocupante debe reunir, sirviendo ambos como base para las prácticas de reclutamiento, selección, y capacitación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017), sostienen que la Gestión de Recursos Humanos debe concebirse como un sistema estratégico que alinea los objetivos individuales con

los organizacionales. Desde este enfoque, la descripción y perfil de puestos permiten esa alineación, al clarificar qué espera la organización de cada rol y qué características deben tener las personas para desempeñarlo con éxito.

Metodología:

1. Diseño y estrategia general

El diseño de investigación es no experimental (ya que se diagnostica la realidad sin manipular variables) y transversal (porque refleja un momento específico de la organización), pero se aplica a un proyecto de intervención organizacional, dado que el estudio no se limita al diagnóstico, sino que avanza hacia la propuesta de cambios y mejoras. Combina un alcance exploratorio-descriptivo, que permite en una primera etapa realizar un diagnóstico de la situación actual para identificar cómo se organiza la panadería, cuáles son sus prácticas culturales, qué funciones cumplen los trabajadores y cómo se estructuran los procesos; junto con una orientación a propuestas, que posibilita elaborar mejoras concretas como el diseño del organigrama, las descripciones y perfiles de puestos, el manual de competencias y una serie de recomendaciones que contribuyen a fortalecer la organización.

De esta manera, se busca construir un organigrama que refleje de forma clara la distribución de funciones, jerarquías y canales de comunicación, generando herramientas que favorecen la sostenibilidad y el crecimiento del negocio a largo plazo.

El ámbito específico de aplicación es la empresa “**Sabores Artesanales**”, considerando su tamaño reducido y la cercanía entre los integrantes del equipo de trabajo. Se espera que la intervención genere, en el corto plazo, el ordenamiento y la formalización de los procesos internos mediante la clarificación de funciones, responsabilidades y flujos de comunicación.

En el mediano plazo, busca establecer un marco de gestión por competencias que facilita la capacitación, el reclutamiento y la evaluación del desempeño. Finalmente, en el largo plazo, se proyecta fortalecer la cultura organizacional y consolidar una estructura flexible que acompañe el crecimiento sostenido del negocio.

En síntesis, se considera que el proyecto se encuadra en una investigación mixta, integrada por técnicas cualitativas y cuantitativas. Mientras que se emplean

herramientas cualitativas como entrevistas semiestructuradas y observación directa, con el fin de comprender los significados, dinámicas internas, percepciones y prácticas cotidianas del equipo de trabajo, también se utiliza un cuestionario de diagnóstico de la cultura organizacional, que permite cuantificar tendencias, patrones de respuesta y dimensiones específicas de la cultura mediante el análisis de datos obtenidos de forma estructurada.

Esta combinación de métodos posibilita una visión más completa y enriquecida de la realidad organizacional, al integrar la profundidad interpretativa del enfoque cualitativo con la objetividad y sistematicidad del enfoque cuantitativo, permitiendo interpretar de manera abarcativa la información vinculada con los roles, las responsabilidades, la comunicación y la cultura organizacional.

2. Definición de la población de estudio

La población está conformada por todos los integrantes del equipo de trabajo de la panadería “**Sabores Artesanales**”. Cada colaborador forma parte de los sujetos de estudio, ya que participa de manera directa en las actividades de intervención.

Es importante resaltar que esta participación integral de cada uno de los trabajadores, asegura que las propuestas sean pertinentes, aplicables y reflejen las necesidades reales de la organización.

La población de estudio está conformada por la totalidad de los integrantes del equipo de trabajo de la panadería “**Sabores Artesanales**”, incluyendo a la dueña de la organización. Cada uno de ellos constituye sujeto de estudio, dado que participa de forma directa en las actividades diarias y en el proceso de intervención.

La dueña, en particular, participa directamente en las actividades de la organización, ya que toma decisiones, gestiona recursos y supervisa procesos. La participación integral de todos los miembros asegura que los resultados obtenidos y las propuestas formuladas sean pertinentes, aplicables y reflejen las necesidades reales de la organización.

3. Marco temporal y espacial

La intervención se desarrolla en la panadería “**Sabores Artesanales**”, ubicada en la ciudad de Rafaela, que constituye el espacio específico de aplicación. El proyecto de intervención, se realiza dentro de la organización, contando con la participación directa de todo el equipo de colaboradores.

En cuanto al tiempo, dicho proyecto tiene una duración de diez meses, desarrollándose de manera progresiva entre marzo y diciembre del año 2025. Este período comprende distintas etapas: diagnóstico inicial, diseño de herramientas organizacionales, validación con el equipo y entrega de resultados finales.

Las actividades se llevan a cabo con una periodicidad semanal, adecuándose tanto a la dinámica de la empresa como a la disponibilidad de sus integrantes.

4. Consideraciones éticas

En la metodología del proyecto de intervención para “**Sabores Artesanales**” se respetarán todos los aspectos éticos, asegurando que la participación de los colaboradores sea voluntaria y consciente, con información clara sobre los objetivos y procedimientos. Toda la información recolectada será confidencial, utilizada únicamente para los fines del proyecto y protegiendo la privacidad de quienes participan.

Asimismo, se garantizará el respeto, la equidad y la transparencia en cada etapa, procurando que la intervención no cause ningún daño y que los resultados se presenten de manera honesta y objetiva.

El proyecto se llevará a cabo de acuerdo con los códigos y declaraciones de ética internacionalmente reconocidos por la comunidad científica (Código de Nuremberg, Declaración de Helsinki, etc.), respetando los derechos humanos, la dignidad y la integridad de los participantes, quienes participarán de manera anónima.

5. Procedimientos y técnicas para la recolección y análisis de la información

Como equipo de intervención, se planifica la recolección y el análisis de datos mediante un diseño metodológico cualitativo-descriptivo, combinando técnicas primarias y secundarias que permitan obtener información precisa sobre la organización.

Para la recolección de datos primarios, se emplean observaciones directas durante las visitas a la panadería y entrevistas individuales semiestructuradas, dirigidas a la propietaria y a los colaboradores de la empresa, ya que permiten obtener datos detallados y específicos sobre las percepciones, experiencias y necesidades de cada integrante de “**Sabores Artesanales**”.

Según Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. del P. (2014):

La observación cualitativa no es mera contemplación (“sentarse a ver el mundo y tomar notas”); implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. (p. 399)

Para ser un buen observador cualitativo se necesita: saber escuchar y utilizar todos los sentidos, poner atención a los detalles, poseer habilidades para descifrar y comprender conductas no verbales, ser reflexivo y disciplinado para escribir anotaciones, así como flexible para cambiar el centro de atención, si esto es necesario. (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado C. & Baptista Lucio, M. del P., 2014, p.460).

Con respecto a las entrevistas semiestructuradas, estas se fundamentan en una guía de preguntas previamente diseñada, la cual aborda aspectos organizacionales, responsabilidades de los puestos, dinámica de la comunicación interna y posibles áreas de mejora.

La estructura semiestructurada permite al entrevistador profundizar en las respuestas según lo expresado por los participantes, garantizando la obtención de información detallada y contextualizada.

“Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. del P., 2014, p. 403).

Complementariamente, se incorpora la revisión bibliográfica y documental como técnica de recolección secundaria, con el objetivo de respaldar teóricamente los hallazgos, contrastar información y fundamentar el diseño de herramientas organizacionales. Esta

estrategia permite acceder a conceptos, modelos y buenas prácticas aplicables al diseño de descripciones de puestos, perfiles de competencias y manuales organizacionales.

- **Secuencia de acciones del proyecto de intervención**

El proceso de intervención se desarrolla de manera ordenada y progresiva, a través de diversas acciones que permiten avanzar desde el primer acercamiento con la panadería hasta la elaboración del informe final.

En primer lugar, se establece un contacto inicial con la organización “**Sabores Artesanales**” mediante WhatsApp, lo que da lugar a un encuentro presencial, a la observación del espacio de trabajo y a la presentación formal ante la dueña del negocio.

Esta etapa constituye la instancia de **contacto inicial y visita de presentación**, necesaria para generar confianza y contextualizar el trabajo.

Posteriormente, se realiza la **preparación de las entrevistas** semiestructuradas, diseñando una guía de preguntas orientada a indagar aspectos organizacionales relevantes. En esta fase, se llevan a cabo las entrevistas tanto con la dueña como con cada colaborador. **El material obtenido es desgrabado y sistematizado, lo que facilita su posterior análisis e interpretación.**

De manera complementaria, **se elabora un cuestionario** de diagnóstico de la cultura organizacional, diseñado para obtener información cuantitativa sobre percepciones, valores y prácticas compartidas dentro del equipo de trabajo. Una vez aplicado, **se analizan los resultados del cuestionario**, identificando tendencias y dimensiones culturales significativas.

Con la información recabada a partir de las entrevistas y el cuestionario, **se avanza en el diagnóstico cultural**, etapa fundamental para comprender la situación actual de la empresa. A partir de este análisis, **se elabora un Canva cultural**, que permite contrastar la cultura vigente con la cultura ideal y formular propuestas de transición entre ambas.

Seguidamente, se identifican los puestos que conforman la micro pyme con el fin de **diseñar la estructura organizacional mediante un organigrama**, que ordena

6. Resultados esperados

En cuanto a los resultados esperados de los procesos implementados, se busca generar mejoras en la gestión de “**Sabores Artesanales**”, potenciando el desarrollo de las personas y el desempeño general de la organización. Para ello, se identifican los siguientes aspectos que aportan beneficios significativos.

En primer lugar, el diagnóstico de la cultura organizacional ofrece ventajas como:

- Reconocer los valores, prácticas y creencias que guían el accionar de la empresa.
- Identificar fortalezas culturales que deben conservarse y debilidades que requieren cambios.
- Facilitar la construcción de una cultura más coherente y alineada con los objetivos de crecimiento.

Por otro lado, la definición de la estructura organizacional mediante el organigrama trae beneficios como:

- Clarificar las jerarquías y responsabilidades dentro de la pyme.
- Favorecer la coordinación de tareas y la comunicación interna.
- Reducir la duplicidad de funciones y optimizar el uso de recursos.

En cuanto a la descripción y perfil de cada puesto aporta ventajas como:

- Facilitar los procesos de selección y contratación al definir de forma precisa las responsabilidades y los requisitos de cada puesto.
- Permitir identificar si los colaboradores cuentan con las competencias necesarias o requieren capacitación.
- Evitar confusiones sobre las funciones y contribuir a una distribución equitativa de las tareas.

A su vez, la elaboración de un manual de competencias permite:

- Alinear la gestión del talento con los objetivos organizacionales de Sabores Artesanales.

- Favorecer la planificación de programas de capacitación adaptados a necesidades reales.
- Promover evaluaciones de desempeño más objetivas y justas, basadas en competencias observables.
- Impulsar el compromiso de los colaboradores, consolidando una cultura organizacional fuerte y orientada al alto desempeño.

Análisis de Resultados:

- **Diagnóstico de la cultura organizacional y propuestas para lograr la cultura ideal.**

A lo largo del informe se utiliza con frecuencia el término “*formalizar*” o “*formal*”. Es por eso que, a los fines de mantener coherencia y claridad, consideramos importante precisar su significado en este contexto.

Cuando hablamos de *formalizar*, nos referimos a dar estructura, sistematizar y documentar ciertos aspectos del funcionamiento de la organización (por ejemplo, procesos, roles, normas o canales de comunicación), con el fin de ordenar y unificar criterios de trabajo, evitando que las tareas dependan únicamente de la experiencia o del conocimiento tácito de las personas.

En este sentido, *formalizar* implica sistematizar procesos, es decir, definir pasos, responsabilidades y modos de trabajo de manera clara y replicable, para favorecer la continuidad, la eficiencia y la comunicación interna.

-Análisis de las entrevistas realizadas a cada uno de los colaboradores que pertenecen a “Sabores Artesanales”

El presente apartado tiene como propósito analizar la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas a los colaboradores de la panadería, entre ellos: la dueña, el asistente de dirección, encargada, los panaderos, la pastelera, la operaria de fritura y el personal de atención al público.

Las respuestas obtenidas, fueron sistematizadas y plasmadas en cuadros comparativos que permiten observar percepciones y experiencias en relación con diversas categorías o variables de análisis relevantes para el proyecto de intervención.

Las categorías que identificamos importantes para el análisis de cada puesto de trabajo dentro de la empresa son: Puesto y Funciones; Comunicación Interna; Liderazgo y Toma de Decisiones; Habilidades y Competencias Requeridas; Capacitación y Aprendizaje; Clima Laboral y Relaciones Interpersonales; Claridad de Roles y Estructura Organizacional; Motivación y Proyección Futura y Necesidad de un Área de Recursos Humanos.

Principales hallazgos:

1. Puesto y Funciones	
Dueña	Supervisa, compra insumos, gestiona redes y define estrategias.
Asistente de Dirección	Controla que cada empleado realice sus tareas, organiza actividades diarias, coordina con la encargada, apoya la gestión de pagos y colabora con la toma de decisiones operativas junto a la dueña.
Encargada (tarde)	Control de caja, stock, pedidos y coordinación general.
Panadero (mañana)	Producción de panificados, control de tiempos y calidad.
Pastelera	Elabora pastelería y panificados. También colabora con la limpieza.
Atención al público (mañana)	Atiende al público y maneja caja.
Panadero (tarde)	Se encarga del panificado, control de materias primas y horneado.
Operaria de Fritura (tarde)	Realiza frituras y tareas de apoyo.
Interpretación / Conclusión: Se observa división de tareas general, aunque con superposición de funciones en algunas áreas (limpieza, control de insumos).	

2. Comunicación Interna	
Dueña	Reconoce conflictos entre turnos y busca mejor organización.
Asistente de Dirección	Destaca la importancia de comunicar de forma clara, mantener el diálogo constante con la dueña y los empleados, y mejorar la comunicación entre turnos.
Encargada (tarde)	Dificultades en la claridad de los mensajes y objetivos.
Panadero (mañana)	Considera que la comunicación podría ser más fluida.

Pastelera	Buena relación entre compañeras. Consulta dudas a la dueña.
Atención al público (mañana)	Menciona malentendidos frecuentes.
Panadero (tarde)	Falta de comunicación entre turnos.
Operaria de Fritura (tarde)	Coincide en que la comunicación debe mejorar.
Interpretación / Conclusión: Existe buena predisposición, pero deficiencia en la comunicación entre turnos y falta de canales de comunicación formales.	

3. Liderazgo y Toma de Decisiones	
Dueña	Toma decisiones finales. Escucha a sus subordinados pero decide sola.
Asistente de Dirección	Puede tomar decisiones menores y operativas. La toma de decisiones importantes se consultan con la dueña.
Encargada (tarde)	Toma de decisiones operativas menores.
Panadero (mañana)	Sigue instrucciones; las decisiones importantes las toma la dueña.
Pastelera	Consulta directamente a la dueña.
Atención al público (mañana)	Depende de la encargada.
Panadero (tarde)	Las decisiones las toma la dueña.
Operaria de Fritura (tarde)	No toma decisiones, depende de la encargada o la dueña.
Interpretación / Conclusión: Estilo de liderazgo centralizado con rasgos participativos, donde la dueña es la figura principal, acompañada por el asistente de dirección en cuestiones operativas.	

4. Habilidades y Competencias Requeridas	
Dueña	Comunicación, liderazgo, gestión y carisma.
Asistente de Dirección	Comunicación efectiva, organización, liderazgo colaborativo, toma de decisiones, y habilidades básicas en herramientas de gestión.
Encargada (tarde)	Organización, carácter firme, manejo de caja y stock.

Panadero (mañana)	Puntualidad, compromiso, conocimiento técnico.
Pastelera	Precisión, conocimiento técnico de pastelería, control de tiempos.
Atención al público (mañana)	Amabilidad, manejo de caja, buena comunicación.
Panadero (tarde)	Creatividad, capacidad de cálculo, experiencia técnica.
Operaria de Fritura (tarde)	Experiencia práctica y atención al detalle.
Interpretación / Conclusión: Se valoran competencias blandas (responsabilidad, compromiso, comunicación) más que formación técnica.	

5. Capacitación y Aprendizaje

Dueña	Desea formación en coaching y gestión financiera.
Asistente de Dirección	Le gustaría capacitarse en Excel y sistemas de gestión (Judo), y formarse en organización administrativa.
Encargada (tarde)	Interés en capacitación en marketing y liderazgo.
Panadero (mañana)	Le gustaría capacitarse en panadería avanzada.
Pastelera	Desea capacitarse en técnicas de decoración y manejo de mangas.
Atención al público (mañana)	Desea capacitación en atención al cliente.
Panadero (tarde)	Considera importante la formación técnica.
Operaria de Fritura (tarde)	No recibió capacitación formal, le gustaría aprender más.
Interpretación / Conclusión: Hay interés general en formarse, pero ausencia de plan de capacitación institucionalizado.	

6. Clima Laboral y Relaciones Interpersonales

Dueña	Relación cercana y de confianza con el equipo.
Asistente de Dirección	Relación fluida con los empleados y la dueña; se percibe respeto mutuo y compromiso.

Encargada (tarde)	Relaciones positivas, aunque con presión y responsabilidades múltiples.
Panadero (mañana)	Buen clima, cooperación.
Pastelera	Buen ambiente, trabajo colaborativo.
Atención al público (mañana)	Buena relación, pero falta de compañerismo en algunos momentos.
Panadero (tarde)	Buena relación, aunque con tensiones por falta de comunicación.
Operaria de Fritura (tarde)	Buen clima, relaciones directas.
Interpretación / Conclusión: Predomina un clima laboral positivo, con buen vínculo interpersonal, aunque con riesgo de sobrecarga y falta de claridad estructural.	

7. Claridad de Roles y Estructura Organizacional	
Dueña	Reconoce informalidad en la estructura, busca profesionalizarla.
Asistente de Dirección	Considera necesario formalizar funciones y establecer un sistema más automatizado para optimizar tareas.
Encargada (tarde)	No siempre están claros los límites de cada rol.
Panadero (mañana)	Cada uno sabe lo suyo, pero falta formalización.
Pastelera	Funciones claras, aunque flexibles.
Atención al público (mañana)	Entiende su rol, pero hay solapamiento de tareas.
Panadero (tarde)	Faltan definiciones entre turnos.
Operaria de Fritura (tarde)	Tareas poco delimitadas.
Interpretación / Conclusión: La estructura es horizontal y flexible, sin manual de funciones ni organigrama formal.	

8. Motivación y Proyección Futura	
Dueña	Aspira a crecer hacia lo mayorista y mejorar infraestructura.
Asistente	Considera que la panadería podría operar de manera autónoma si se optimiza

de Dirección	la organización interna y se incorporan procesos automatizados.
Encargada (tarde)	Busca profesionalizar la panadería.
Panadero (mañana)	Quiere expansión y continuidad.
Pastelera	Desea mantener calidad y sacar productos nuevos.
Atención al público (mañana)	Desea más organización.
Panadero (tarde)	Quiere que crezca la producción y mejore la comunicación.
Operaria de Fritura (tarde)	Espera estabilidad laboral.
Interpretación / Conclusión: Se observa motivación compartida hacia el crecimiento, con visión positiva del futuro.	

9. Necesidad de un Área de RR.HH	
Dueña	Afirma que es esencial para formalizar procesos y gestión del personal.
Asistente de Dirección	Coincide en su importancia, especialmente para mejorar comunicación, capacitación y organización interna.
Encargada (tarde)	Considera necesario para profesionalizar procesos.
Panadero (mañana)	No lo menciona.
Pastelera	No lo menciona.
Atención al público (mañana)	Coincide en que sería útil.
Panadero (tarde)	Lo ve útil para la comunicación.
Operaria de Fritura (tarde)	Cree que serviría para resolver conflictos.
Interpretación / Conclusión: Alta coincidencia en la necesidad de un área de RR.HH, especialmente en comunicación, capacitación y resolución de conflictos.	

- **Diagnóstico de la Cultura organizacional actual de “Sabores Artesanales”**

A continuación, se presenta el diseño del Canva Cultural de “**Sabores Artesanales**”, que permite visualizar de manera estructurada la cultura organizacional actual y la cultura ideal.

Este análisis facilita la identificación de fortalezas, áreas de mejora y el alineamiento entre los valores, propósitos y prácticas de la empresa, constituyéndose en una herramienta clave para su gestión y desarrollo organizacional.





- **Intervención a través de acciones**

Seguidamente se establecen propuestas de mejoras para facilitar la transición de la cultura organizacional vigente hacia una cultura ideal, fortaleciendo la coherencia interna de la empresa “**Sabores Artesanales**”:

1. Crear procedimientos básicos y capacitar al equipo en su uso.

Elaborar procedimientos formales de trabajo que contemplen tareas, responsables y tiempos, orientados a la eficiencia operativa y la reducción de la improvisación. Involucrar al personal en su diseño, favoreciendo la participación activa, la internalización de buenas prácticas y la apropiación colectiva de los procesos.

Algunos procedimientos sugeridos pueden ser:

- **Procedimiento de Distribución de Tareas Diarias**

El presente procedimiento tiene como objetivo garantizar una asignación equitativa y clara de las tareas en los sectores de producción y venta, promoviendo la eficiencia operativa y el cumplimiento de los pedidos.

Al inicio de cada jornada, la encargada organiza y asigna las actividades según la planificación diaria, considerando los pedidos anticipados y la demanda esperada de productos de panificación, pastelería y confitería.

Todas las asignaciones se registran en una planilla de control diario, lo que permite llevar un seguimiento ordenado de las responsabilidades asumidas. Al finalizar el turno, se realiza una breve revisión del cumplimiento de las tareas y se dejan asentadas las observaciones pertinentes para la jornada siguiente.

Este procedimiento permite evitar la sobrecarga o duplicación de funciones, mejorar la organización del equipo y asegurar una gestión eficiente del trabajo diario.

- **Procedimiento de higiene y seguridad laboral**

El objetivo de este procedimiento es mantener condiciones seguras e higiénicas en todas las áreas de trabajo de la panadería y pastelería, garantizando tanto el bienestar del personal como la inocuidad alimentaria.

Al inicio y final de cada jornada, el personal debe realizar la limpieza de mesadas, utensilios, bandejas, hornos y maquinaria utilizada, asegurando su correcta desinfección. De manera semanal se lleva a cabo una limpieza profunda de hornos, batidoras y pisos, junto con la revisión general del orden en el depósito y los sectores de almacenamiento.

Se controlan periódicamente los vencimientos e higiene de los insumos, evitando contaminaciones cruzadas o deterioro de materias primas. Es obligatorio el uso de cofia, guantes, delantal y calzado antideslizante durante toda la jornada laboral, y se realiza una verificación mensual del estado de los matafuegos, extractores y sistemas de ventilación.

Cualquier incidente o accidente debe ser registrado en una planilla interna, a fin de facilitar su seguimiento y la adopción de medidas preventivas. Este procedimiento contribuye a reducir los riesgos laborales, asegurar productos seguros para el consumo y fortalecer una cultura de prevención y cuidado dentro del espacio de trabajo.

- **Procedimiento de Comunicación Interna**

El procedimiento de comunicación interna tiene como finalidad mejorar el flujo de información entre los sectores de producción, ventas y administración, optimizando la coordinación diaria de las actividades. Para ello, se dispone de una pizarra interna en la que se registran los pedidos especiales, cambios de turnos, faltantes de insumos o cualquier novedad relevante.

Cada mañana se realizan reuniones breves de aproximadamente cinco minutos, lideradas por la encargada, con el propósito de revisar las prioridades del día y aclarar posibles dudas entre los miembros del equipo.

Además, se utiliza un grupo de mensajería interna, administrado por el encargado, para comunicar información urgente o recordatorios fuera del horario de producción. Las decisiones importantes o acuerdos generales se anotan en un cuaderno de comunicación interna, que funciona como registro formal de lo tratado. De este modo, se promueve una comunicación fluida, transparente y organizada, evitando malentendidos, mejorando la coordinación entre áreas y fortaleciendo el trabajo en equipo.

2. Diseñar un organigrama y utilizar herramientas digitales básicas (formularios, hojas compartidas).

Desarrollar un organigrama claro y dinámico, que refleje los flujos de comunicación y jerarquías reales, mejorando la transparencia organizacional.

Complementar con tecnologías simples de gestión diaria (formularios digitales, hojas compartidas, canales de comunicación interna) para fortalecer la eficiencia administrativa, la coordinación entre turnos y la modernización de la estructura.

3. Establecer reuniones mensuales para revisar objetivos y reconocer desempeño.

Establecer instancias periódicas de seguimiento donde se analicen resultados, se definan metas alcanzables y se brinde retroalimentación constructiva.

Incorporar mecanismos de reconocimiento formal e informal, que refuercen la motivación, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Los mecanismos de reconocimiento formal son los que se realizan de manera planificada y documentada, con criterios claros y cierta periodicidad. Ejemplos de estos mecanismos podrían ser:

- **Empleado del mes**

Publicar en una cartelera o pizarra interna el nombre del empleado destacado del mes por su compromiso, puntualidad o buena predisposición. Puede acompañarse con una pequeña bonificación o producto de regalo.

- **Pequeños incentivos materiales**

Otorgar un día libre, una caja de productos o un vale de compra en la panadería a quien mantenga asistencia perfecta o cumpla objetivos específicos.

Con respecto a los mecanismos de reconocimiento informal, estos se dan de manera espontánea y cotidiana, surgiendo en el transcurso del trabajo diario; generan un alto impacto emocional y motivacional. Ejemplos de los mismos podrían ser:

- **Agradecimientos verbales en el momento**

Felicitar personalmente a un trabajador frente al equipo cuando demuestra compromiso, rapidez o ayuda a un compañero en una tarea.

- **Notas o mensajes de agradecimiento**

Dejar pequeñas notas o mensajes (por WhatsApp o pizarra interna) destacando acciones positivas, como “Excelente trabajo con el pedido grande de esta mañana, todo salió a tiempo”.

- **Gestos de confianza y participación**

Pedir la opinión o sugerencia de un empleado sobre la elaboración de un nuevo producto o la organización del mostrador, como forma de reconocer su experiencia.

4. Promover reuniones de equipo y roles de coordinación compartidos.

Desarrollar espacios de encuentro y cooperación que permitan fortalecer la sinergia entre los puestos y turnos, promoviendo una cultura colaborativa basada en la confianza y el apoyo mutuo. Esto puede lograrse a través de:

- **Momentos de pausa compartida:** Como el desayuno antes de iniciar la jornada o la merienda al finalizar el turno, que fomenten la integración.
- **Instancias de trabajo colaborativo:** Como, por ejemplo, cuando personal de mostrador colabora con el empaquetado en horarios de alta demanda o el sector de pastelería apoya a panificación ante pedidos especiales.

Estas prácticas refuerzan la comunicación, la empatía y el sentido de equipo, contribuyendo a un mejor clima laboral y a una mayor eficiencia colectiva.

De manera complementaria, se recomienda implementar roles de coordinación rotativos o compartidos, de modo que la responsabilidad de organizar, planificar o supervisar determinadas tareas no recaiga en una sola persona, sino que se distribuya entre varios miembros del equipo. Esto permite que todos participen activamente en la toma de decisiones y en el seguimiento del trabajo, favoreciendo la colaboración, la comunicación y el compromiso grupal, y consolidando así una dinámica de trabajo más equitativa y motivadora para todo el personal.

5. Formular misión y valores en conjunto con el equipo y comunicarlos visiblemente.

Facilitar talleres participativos donde los trabajadores contribuyan a definir la identidad organizacional (misión, visión y valores), alineándola con las prácticas cotidianas.

Difundirlos en espacios visibles para reforzar la coherencia interna y consolidar un sentido de pertenencia sostenido.

6. Implementar espacios de diálogo semanal y un canal único de comunicación interna.

Diseñar un sistema integral de comunicación interna, que combine reuniones breves semanales y un canal único digital o físico para la difusión de información relevante.

Esta herramienta fortalecerá la circulación transparente de la información, reducirá la ambigüedad de roles y consolidará la confianza organizacional. Como, por ejemplo:

- **Digital:** Grupo de WhatsApp práctico y rápido para mensajes diarios o recordatorios breves.
- **Tablero físico o mural informativo en el espacio de trabajo:** para publicar novedades, cronogramas o avisos importantes.

7. Diseñar un sistema de feedback y acompañamiento en el desempeño.

Crear un modelo de gestión del desempeño con instancias de retroalimentación continua, basado en indicadores claros y observaciones constructivas. Este enfoque promueve el aprendizaje organizacional, identifica brechas de competencias y favorece la mejora continua del rendimiento individual y colectivo.

Posibles acciones a implementar adaptadas a la dinámica de la empresa:

- Reuniones mensuales de seguimiento

La dueña o encargada se reunirá brevemente con cada trabajador para conversar sobre los avances, las dificultades y las metas próximas. Estas instancias permitirán mantener una comunicación fluida y orientar el trabajo diario.

- Indicadores de desempeño que evalúen aspectos observables y medibles como:

- Cumplimiento de tiempos de producción.
- Calidad de los productos elaborados.
- Asistencia y puntualidad.
- Colaboración y actitud en el trabajo en equipo.

- **Registro de observaciones**

Se utilizará una planilla o cuaderno de seguimiento donde se anoten los logros, las oportunidades de mejora y los acuerdos tomados en cada encuentro. Este registro facilitará el monitoreo del progreso individual y colectivo.

- **Reconocimiento y motivación**

Se fomentará el reconocimiento informal, destacando los buenos desempeños en reuniones grupales o mediante mensajes en el canal interno de comunicación. Este refuerzo positivo fortalecerá la motivación y el compromiso.

8. Capacitar en liderazgo y delegar progresivamente funciones.

Implementar espacios sistemáticos de desarrollo del liderazgo dirigidos tanto a la dueña como a la encargada, orientados a fortalecer habilidades de delegación efectiva, gestión de conflictos, comunicación y motivación del equipo.

A estas instancias de formación se sugiere sumar procesos de coaching, entendidos como herramientas de acompañamiento individual y grupal que permiten trabajar aspectos más blandos del liderazgo, tales como la autogestión emocional, la escucha activa, la toma de decisiones, la definición de prioridades y la construcción de relaciones de confianza.

Estas acciones contribuirán a consolidar un estilo de liderazgo más participativo y colaborativo, promoviendo una comunicación horizontal, mayor autonomía en los equipos y una transición gradual hacia una cultura organizacional más integrada y coherente.

9. Organizar instancias breves de capacitación y compartir buenas prácticas.

Implementar instancias cortas de capacitación dentro del horario laboral, enfocadas en temas útiles para el trabajo diario, generando espacios simples, prácticos y fáciles de aplicar.

El plan consiste en dos tipos de aprendizajes:

- **Competencias técnicas:** mejorar los procesos de producción, cuidar la calidad de los productos y aplicar buenas prácticas de higiene y seguridad alimentaria. Como, por ejemplo:
 - **Decoración de tortas y productos de pastelería:** Breves prácticas guiadas donde se enseñe un detalle decorativo nuevo o se perfeccione una técnica existente.
 - **Buenas prácticas de higiene y manipulación de alimentos:** Repaso rápido de lavado de manos, limpieza de utensilios y superficies, uso correcto de cofia y guantes, y manejo seguro de hornos y maquinaria.
- **Competencias blandas:** comunicarse mejor, trabajar en equipo y fortalecer el compromiso con la empresa. Como, por ejemplo:
 - **Trabajo en equipo durante picos de demanda:** Pequeñas dinámicas o mini reuniones donde se planifique cómo los distintos puestos pueden apoyarse mutuamente en un pedido grande o durante horarios críticos.
 - **Resolución de conflictos entre compañeros:** Situaciones simuladas de desacuerdos o errores comunes y cómo abordarlos de manera constructiva.
 - **Motivación y compromiso:** Breves charlas sobre la importancia de la puntualidad, el cuidado del producto y la responsabilidad compartida en el equipo.

Además, se recomienda destinar pequeños momentos para compartir experiencias y buenas prácticas entre los miembros del equipo (por ejemplo, comentar nuevas formas de organizar la producción o resolver problemas comunes).

Estos espacios ayudan a aprovechar el conocimiento interno, mejorar la coordinación y fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y participativo.

-Análisis del Cuestionario sobre el diagnóstico de la cultura organizacional de “Sabores Artesanales”:

El cuestionario destinado a relevar información sobre “**Sabores Artesanales**” fue diseñado y administrado mediante la plataforma Google Forms, con el propósito de facilitar su acceso y respuesta desde dispositivos móviles.

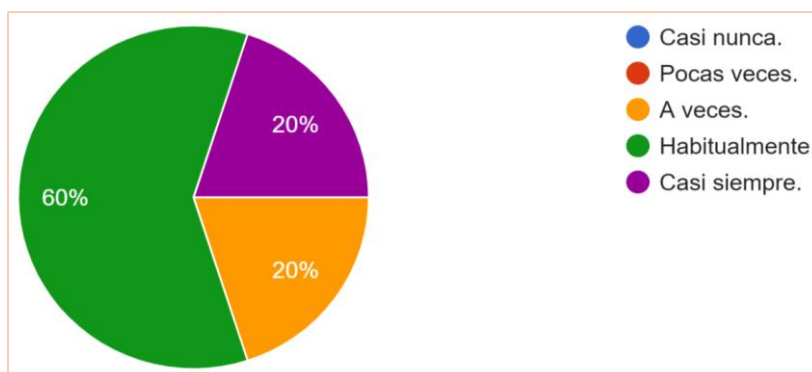
Este formulario fue enviado de manera virtual a los seis colaboradores que integran la empresa, obteniéndose cinco respuestas efectivas (Tasa de respuesta: 83,3% del total).

Si bien la muestra es pequeña, resulta representativa del conjunto de empleados, considerando la dimensión reducida de la organización. Por tanto, los resultados se consideran válidos para el diagnóstico tanto cualitativo como cuantitativo de la cultura organizacional de la micro pyme.

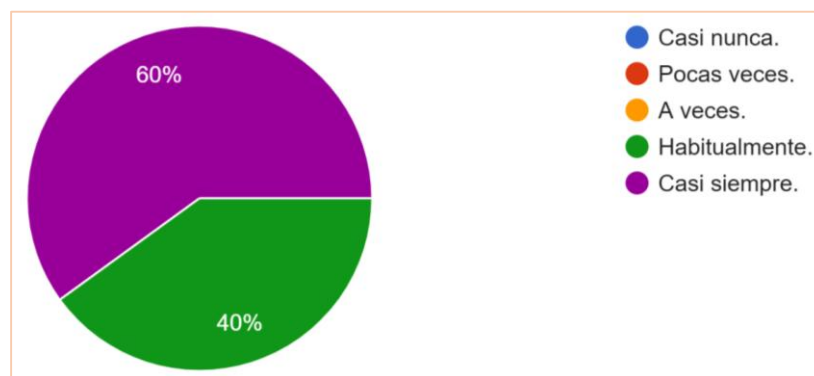
Los porcentajes y conclusiones que se presentan en el análisis se basan exclusivamente en las respuestas efectivamente obtenidas, representando la percepción del conjunto de colaboradores que participaron en el relevamiento.

1. Preguntas vinculadas a la categoría “PROCESOS”:

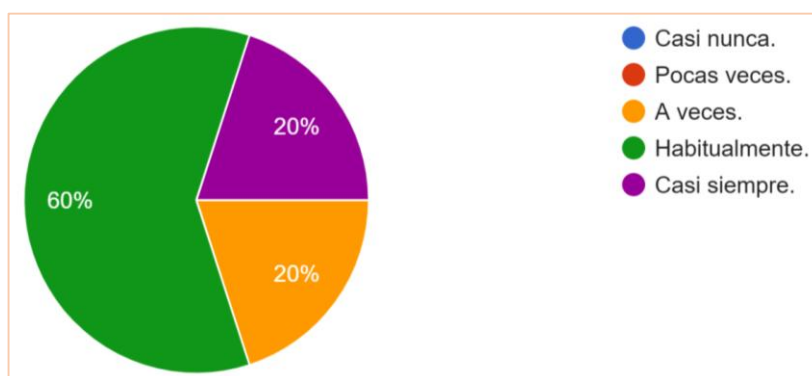
- **Organización de las tareas ante alta demanda:** En base a la realidad encuestada, el 60% percibe habitualmente que las tareas se dividen de manera organizada cuando hay mucho trabajo o pedidos grandes, un 20% casi siempre y un 20% a veces. Esto indica que, en general, la empresa mantiene una buena coordinación en situaciones de alta demanda, aunque existe cierta variabilidad en la percepción de la organización, es decir que no todos los empleados perciben la organización de la misma manera.



- **Participación en la resolución de imprevistos:** De acuerdo con la realidad relevada, un 60% de los empleados indica que casi siempre participa en la búsqueda de soluciones efectivas junto con su equipo, mientras que el 40% lo percibe habitualmente. Esto evidencia un alto nivel de colaboración y proactividad frente a problemas inesperados, lo que contribuye a la continuidad operativa y a la eficiencia del equipo.



- **Garantía de calidad de los productos:** Según los datos obtenidos en la encuesta, el 60% considera habitualmente que la empresa garantiza que los productos mantengan siempre la misma calidad, un 20% casi siempre y otro 20% a veces. Esto refleja que, si bien la calidad es percibida como consistente por la mayoría, hay espacio para mejorar la uniformidad en la percepción de los estándares de producción.

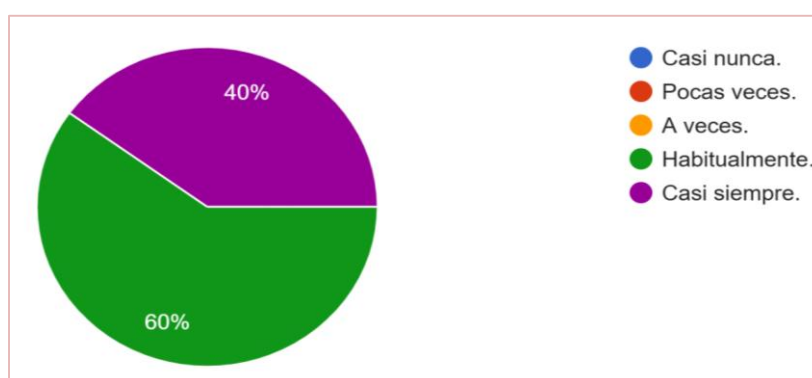


En síntesis, la categoría “**Procesos**” refleja que en la panadería existe un buen nivel de organización, colaboración y compromiso entre los empleados, especialmente al enfrentar situaciones de alta demanda o imprevistos. Sin embargo, aún se observan oportunidades de mejora vinculadas a la formalización y estandarización de ciertas prácticas, en particular la distribución de tareas y los mecanismos de control de calidad,

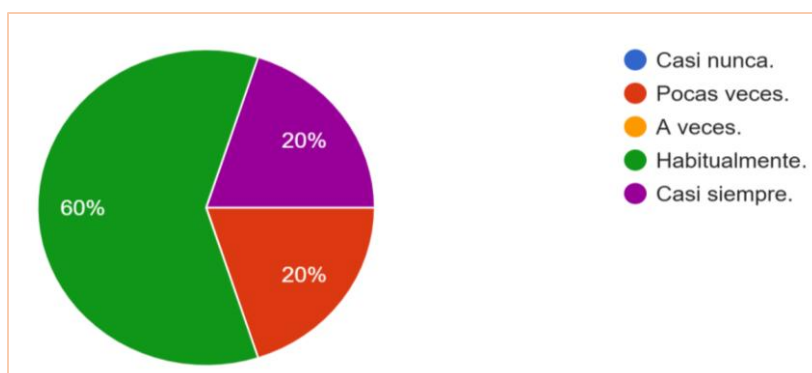
con el fin de fortalecer la consistencia organizacional, optimizar la eficiencia y garantizar resultados estables en el tiempo.

2. Preguntas vinculadas a la categoría “ESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA”:

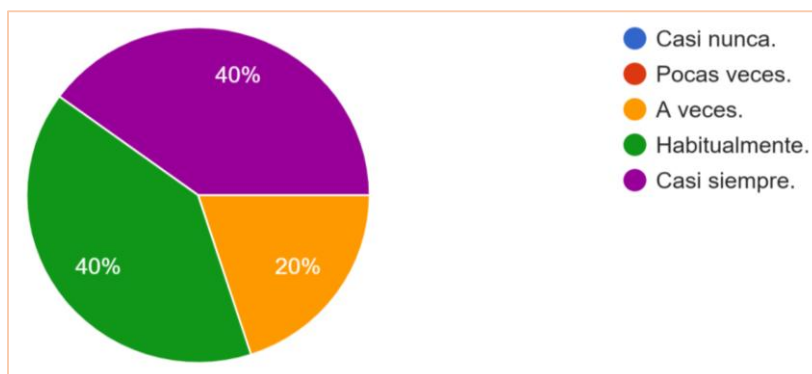
- **Claridad en la toma de decisiones:** En base a la realidad encuestada, los resultados muestran que el 60% de los empleados percibe que las decisiones importantes se toman de manera clara y efectiva, mientras que un 40% considera que esto ocurre *casi siempre*. Esto refleja una comunicación interna directa y una toma de decisiones centralizada pero comprensible para el equipo.



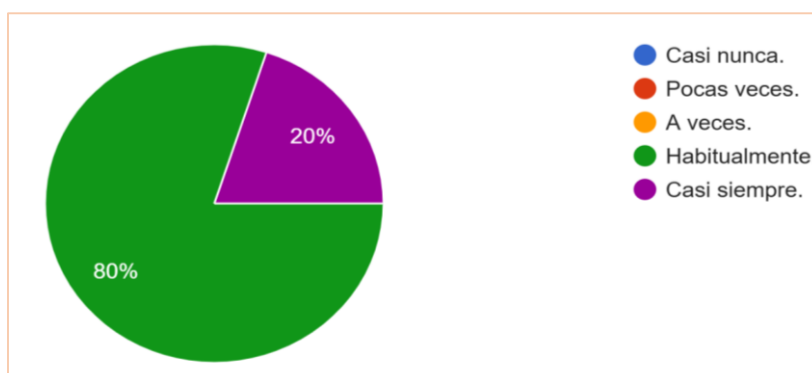
- **Disponibilidad de recursos y herramientas de trabajo:** De acuerdo con la realidad relevada, el 60% de los empleados manifestó que *habitualmente* dispone de lo necesario para desempeñar bien sus tareas, mientras que un 20% indicó que esto ocurre *casi siempre* y el 20% restante *pocas veces*. Estos resultados reflejan que, si bien la mayoría cuenta con los recursos adecuados, aún existen algunos casos donde sería conveniente mejorar ciertos aspectos materiales o tecnológicos para optimizar el desempeño.



- **Incorporación de tecnología:** Según los datos obtenidos en la encuesta, las respuestas se encuentran equilibradas: un 40% de los empleados manifestó que la empresa *habitualmente* muestra interés por incorporar herramientas tecnológicas, otro 40% considera que esto ocurre *casi siempre* y el 20% restante *a veces*. Esto sugiere que, si bien la mayoría percibe una intención de modernización, aún persisten diferentes percepciones sobre el ritmo y la concreción de dichos avances tecnológicos.



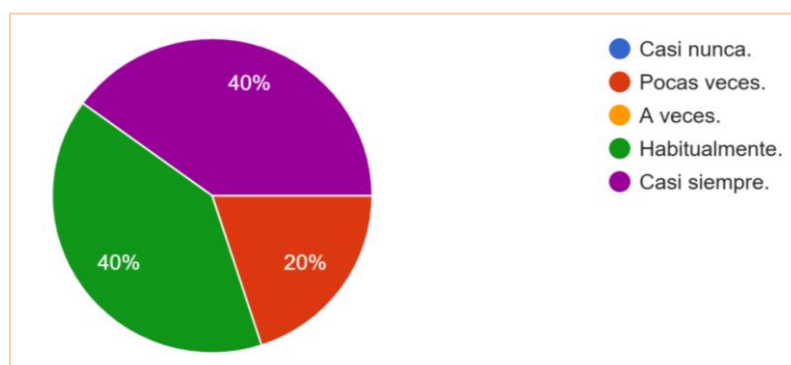
- **Colaboración y apoyo entre compañeros:** En base a la realidad encuestada, el 80% expresó que *habitualmente* recibe ayuda y orientación de sus compañeros cuando lo necesita, y el 20% indicó que esto sucede *casi siempre*, lo que refleja un buen clima de trabajo y aprendizaje colectivo.



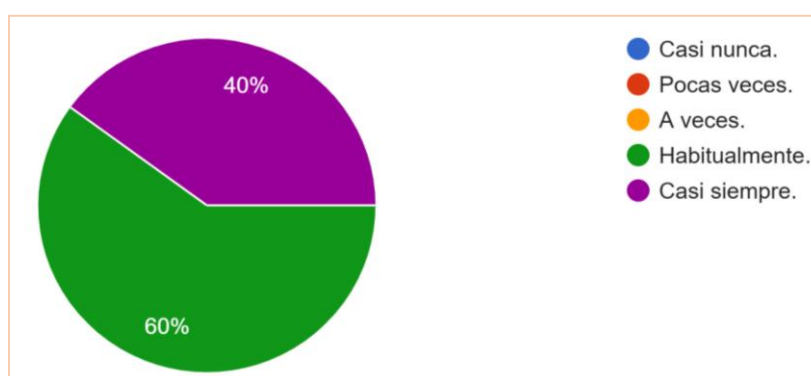
En síntesis, la categoría "**Estructura y Tecnología**" refleja una estructura simple, funcional y colaborativa, caracterizada por una comunicación clara y un buen trabajo en equipo. No obstante, sería conveniente fortalecer la definición de roles, la planificación diaria y la sistematización de procesos, así como avanzar en la incorporación de tecnología, actualmente percibida más como una oportunidad futura que como una realidad instalada, para acompañar de manera sostenible el crecimiento del negocio.

3. Preguntas vinculadas a la categoría “OBJETIVOS Y RECONOCIMIENTOS”:

- **Conocimiento de los objetivos de la empresa:** De acuerdo con la realidad relevada, el 40% de los empleados indica que conoce los objetivos de la empresa habitualmente, otro 40% casi siempre y un 20% pocas veces. Esto sugiere que, si bien la mayoría tiene claridad sobre los objetivos generales, aún existe un pequeño grupo que percibe falta de comunicación o comprensión sobre los mismos.

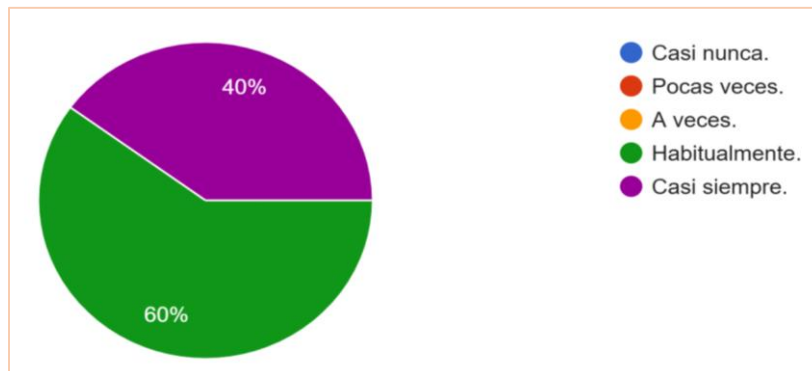


- **Conocimiento de los objetivos del puesto:** Según los datos obtenidos en la encuesta, un 60% afirma conocer los objetivos de su puesto habitualmente y un 40% casi siempre. En este caso, todos los empleados tienen una percepción positiva sobre la claridad de los objetivos individuales, lo que refleja una adecuada comunicación interna respecto a las responsabilidades de cada puesto.

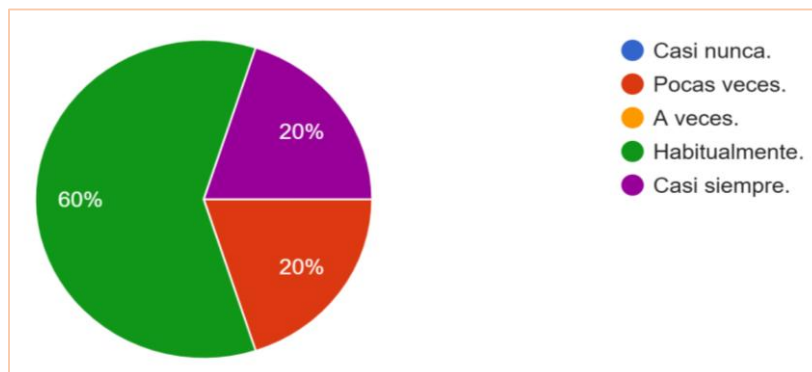


- **Comunicación de resultados individuales:** En base a la realidad encuestada, el 60% recibe información sobre sus resultados habitualmente y el 40% casi siempre. Esto indica que los empleados están informados sobre su desempeño

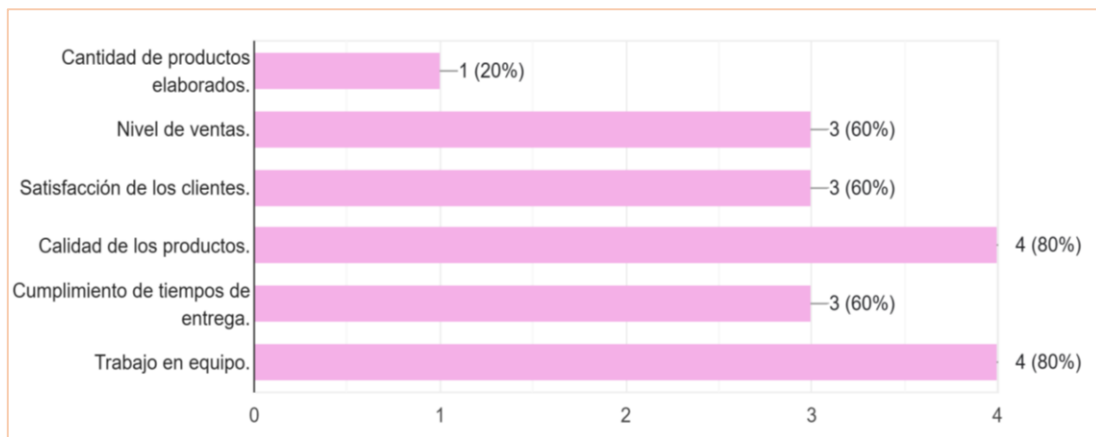
en relación con los objetivos de su puesto, contribuyendo a la orientación hacia la mejora continua.



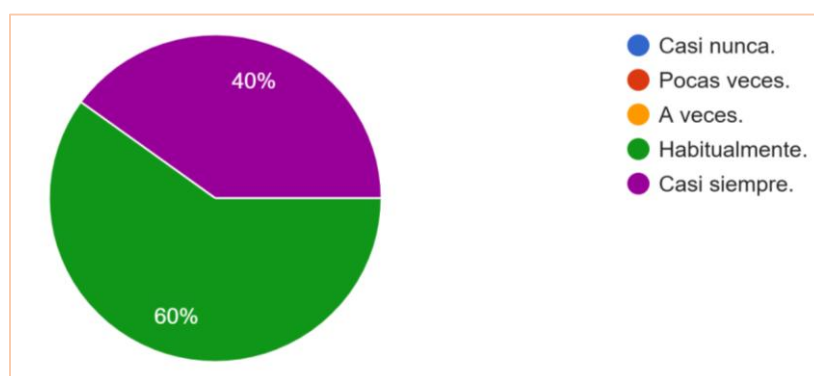
- **Información sobre resultados de la empresa:** De acuerdo con la realidad relevada, el 60% de los empleados recibe información habitualmente sobre los resultados generales de la empresa, un 20% casi siempre y un 20% pocas veces. Aunque la mayoría está al tanto de los resultados organizacionales, existe un grupo que percibe cierta falta de información sobre producción, ventas, calidad y crecimiento, lo cual podría mejorarse para fortalecer el compromiso y la alineación con los objetivos de la panadería.



- **Percepción de factores clave para la panadería:** Según los datos obtenidos en la encuesta, el 60% considera que el nivel de ventas, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los tiempos de entrega son importantes. Un 80% identifica la calidad de los productos y el trabajo en equipo como aspectos fundamentales. Solo un 20% señala la cantidad de productos elaborados. Esto refleja que los empleados valoran más la calidad y el trabajo conjunto que la simple cantidad de producción, mostrando un enfoque en la excelencia y la colaboración.



- **Reconocimiento y valoración del trabajo:** En base a la realidad encuestada, el 60% siente que es reconocido habitualmente por su trabajo y el 40% casi siempre. Esto evidencia que la mayoría de los empleados perciben un nivel adecuado de reconocimiento, lo que contribuye a mantener la motivación y el compromiso laboral.

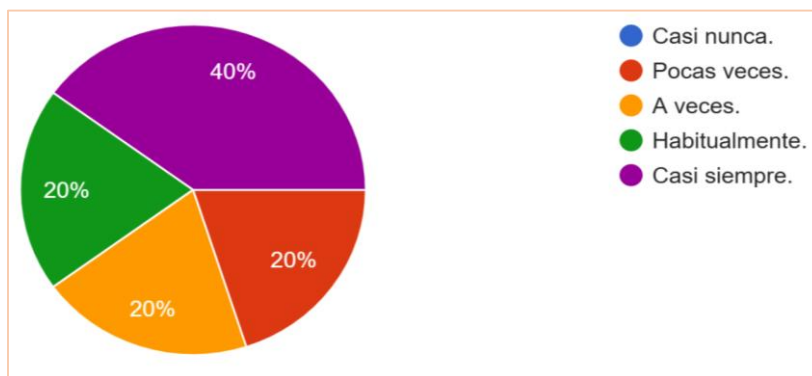


En síntesis, la categoría "**Objetivos y Reconocimientos**" muestra un panorama positivo, ya que la mayoría de los empleados conoce los objetivos de la empresa y de su puesto, recibe información sobre su desempeño y percibe reconocimiento por su trabajo. No obstante, hay oportunidades de mejora en la comunicación de los resultados

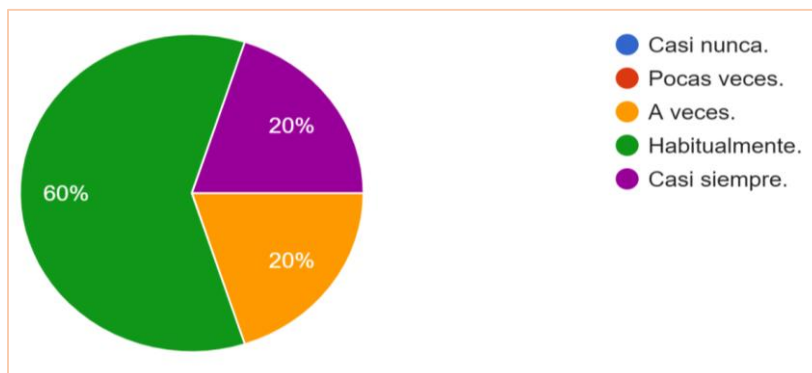
generales de la empresa y en reforzar la percepción de reconocimiento hacia todos los empleados, para consolidar aún más el compromiso y la alineación con los objetivos organizacionales.

4. Preguntas vinculadas a la categoría “EQUIPOS”:

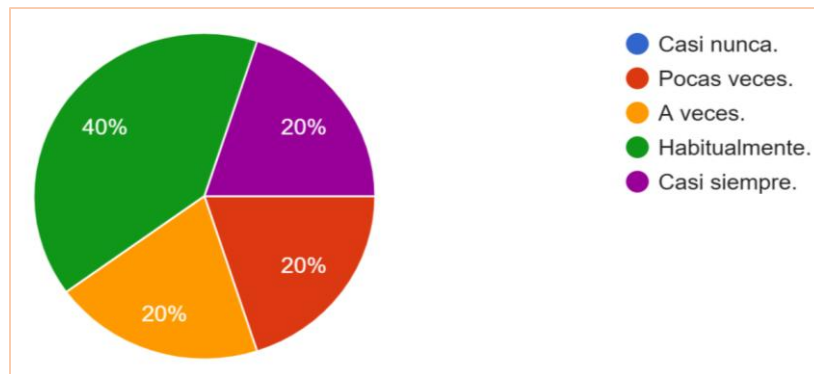
- **Organización y claridad de reglas del equipo:** De acuerdo con la realidad relevada, el 40% de los empleados considera que el equipo casi siempre está organizado y posee reglas claras, un 20% lo percibe habitualmente, otro 20% a veces y un 20% pocas veces. Esto indica que existe una percepción variable sobre la estructura del equipo, sugiriendo que, aunque muchos reconocen organización, una proporción significativa percibe falta de claridad o consistencia en las reglas.



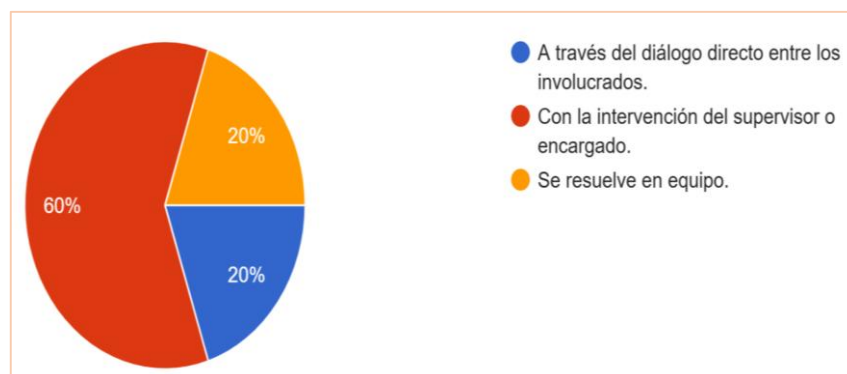
- **Coordinación y colaboración en las tareas:** Según los datos obtenidos en la encuesta, un 60% afirma que habitualmente sus tareas requieren coordinación y que efectivamente colaboran con sus compañeros, un 20% indica casi siempre y otro 20% a veces. Esto refleja que la mayoría de los empleados valora el trabajo en equipo y la colaboración, aunque hay espacio para fortalecer la coordinación en ciertos casos.



- **Resolución de conflictos o malentendidos:** En base a la realidad encuestada, el 40% percibe que los conflictos se resuelven habitualmente, un 20% casi siempre, otro 20% a veces y un 20% pocas veces. Se evidencia que, si bien en general los conflictos se solucionan de manera adecuada, hay situaciones donde la resolución no es consistente, lo que podría generar tensiones puntuales.



- **Mecanismos de resolución de conflictos:** De acuerdo con la realidad relevada, el 60% señala que los malentendidos se resuelven con la intervención del supervisor o encargado, un 20% mediante diálogo directo entre los involucrados y otro 20% en equipo. Esto muestra que la figura del supervisor es clave en la gestión de conflictos, aunque también existen instancias de diálogo directo y resolución colectiva, lo que contribuye a mantener la armonía en el equipo.

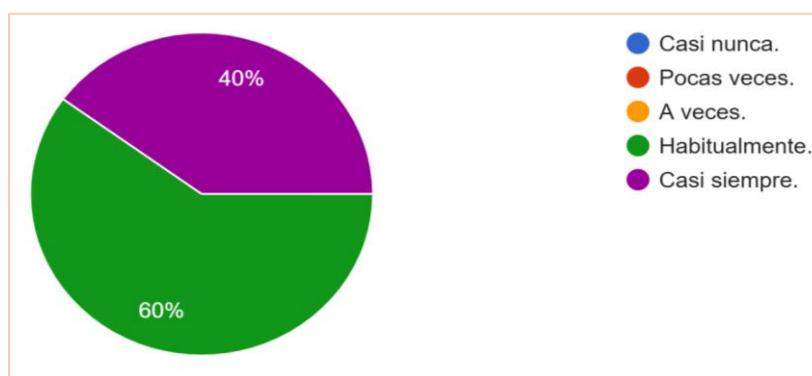


En síntesis, se refleja que el trabajo en equipo constituye una fortaleza cultural clave, evidenciada por la buena cooperación y comunicación entre los empleados. Esto se refleja en la percepción general de colaboración y coordinación en las tareas, así como en la resolución constructiva de los conflictos. Sin embargo, la categoría “**Equipos**” muestra que la organización interna y la claridad de reglas no es uniforme para todos, y que la resolución de malentendidos depende en gran medida de la intervención del

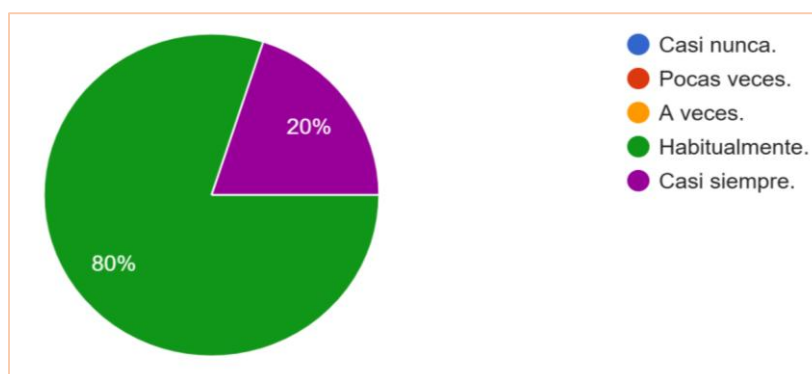
supervisor. Esto sugiere que, aunque la cultura de trabajo en equipo es positiva, sería conveniente reforzar espacios de diálogo anticipatorio y fomentar mayor autonomía dentro del equipo, con el objetivo de mejorar la consistencia en la resolución de conflictos y fortalecer aún más la cohesión y eficacia grupal.

5. Preguntas vinculadas a la categoría “INTERACCIONES”:

- **Relación entre compañeros:** Según los datos obtenidos en la encuesta, el 60% indica que la relación entre compañeros es habitualmente positiva y el 40% casi siempre. Esto evidencia que las relaciones interpersonales entre los empleados son generalmente buenas y fomentan un clima colaborativo.

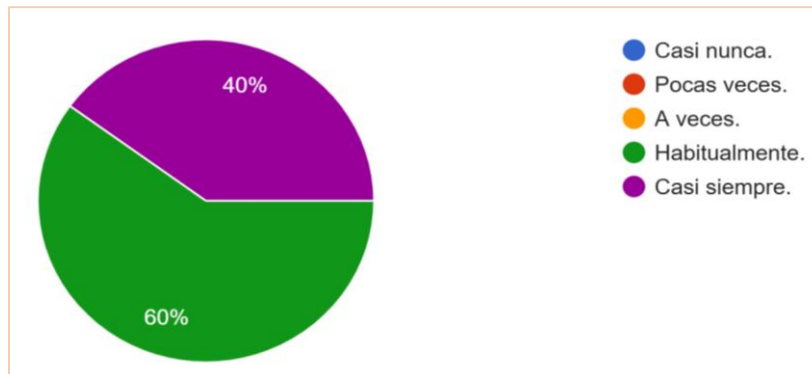


- **Equilibrio entre concentración y conversación:** En base a la realidad encuestada, el 80% percibe habitualmente un buen equilibrio entre concentración y conversación durante la jornada laboral, y un 20% casi siempre. Esto sugiere que los empleados logran mantener un ambiente de trabajo productivo sin perder la interacción social necesaria para un clima laboral agradable.

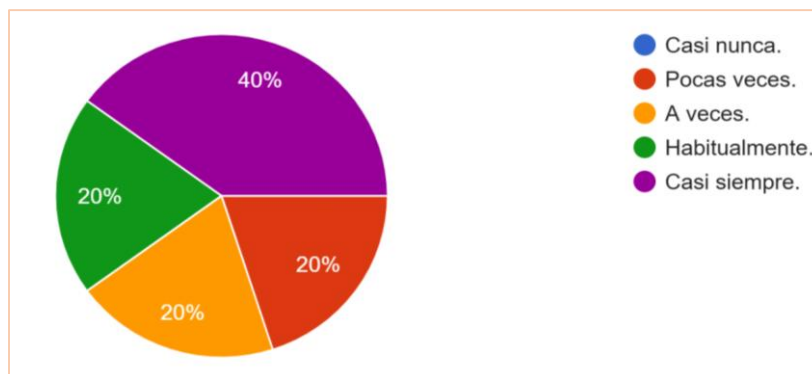


- **Relación con dueños o encargados:** De acuerdo con la realidad relevada, un 60% considera que la relación con los dueños o encargados es habitualmente

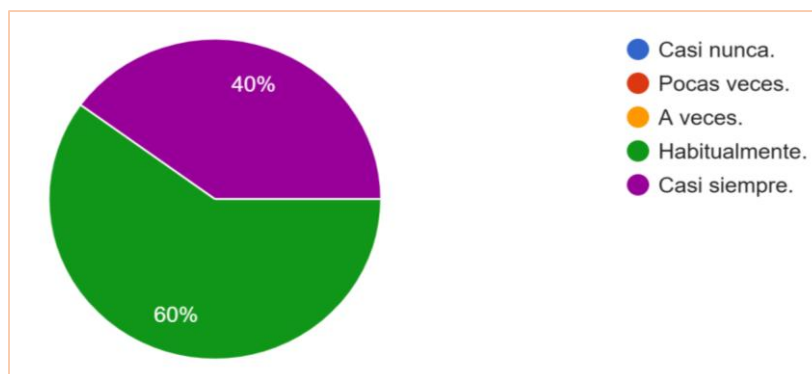
buena y un 40% casi siempre. Se observa una comunicación positiva y cercana entre los empleados y la dirección, lo que facilita la confianza y la colaboración.



- **Comunicación entre miembros del equipo:** Según los datos obtenidos en la encuesta, el 40% señala que la comunicación es casi siempre buena, un 20% habitualmente, otro 20% a veces y un 20% pocas veces. Esto indica que, aunque la mayoría percibe una comunicación adecuada, existe un grupo que percibe inconsistencias, lo que puede generar malentendidos puntuales.



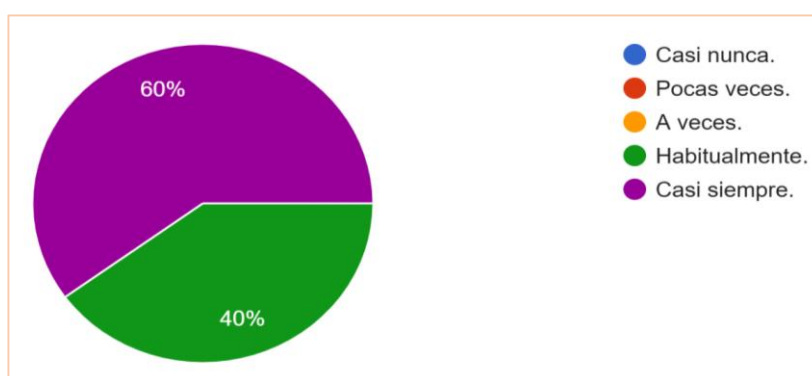
- **Ambiente laboral general:** En base a la realidad encuestada, el 60% siente habitualmente que el ambiente de trabajo es agradable y propicio para realizar sus tareas, mientras que el 40% casi siempre lo percibe así. Esto refleja un clima laboral positivo que contribuye a la motivación y al desempeño de los empleados.



En síntesis, la categoría “**Interacciones**” muestra que los empleados perciben relaciones interpersonales positivas, un buen equilibrio entre concentración y comunicación, y un ambiente laboral agradable. No obstante, la percepción de la comunicación entre miembros del equipo es algo heterogénea, lo que sugiere la necesidad de reforzar canales y prácticas de comunicación para asegurar que todos los integrantes se sientan igualmente informados y conectados.

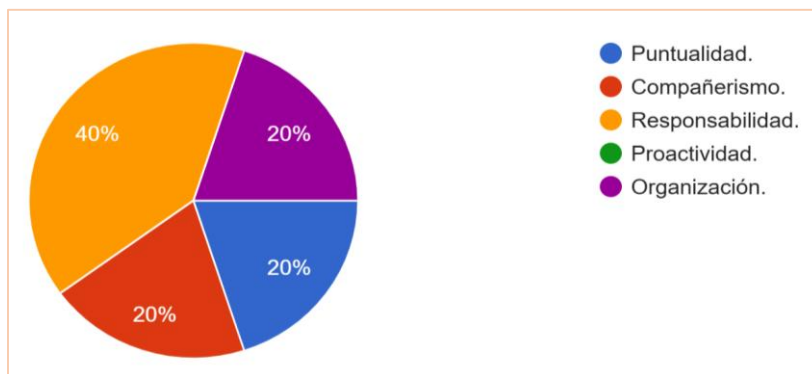
6. Preguntas vinculadas a la categoría “**COMPORTAMIENTOS**”:

- **Responsabilidad, colaboración y compromiso:** De acuerdo con la realidad relevada, el 60% de los empleados considera que casi siempre actúan con responsabilidad, colaboración y compromiso, mientras que el 40% lo percibe habitualmente. Esto indica que, en general, el equipo mantiene un alto nivel de compromiso y cooperación para realizar correctamente las tareas.

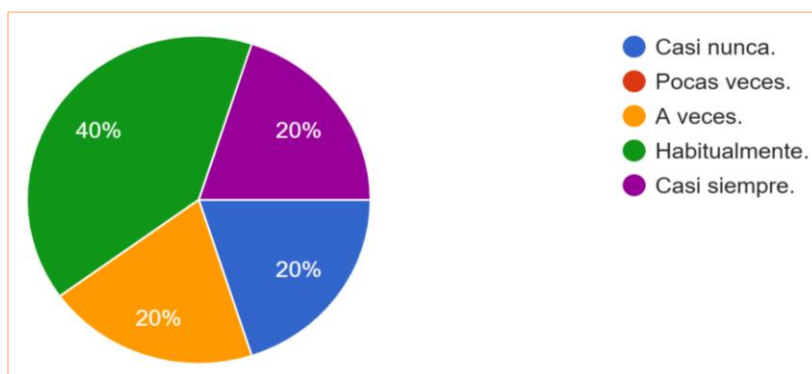


- **Actitudes valoradas en la panadería:** Según los datos obtenidos en la encuesta, el 40% señala la responsabilidad como la actitud más valorada, un 20% destaca la puntualidad, otro 20% el compañerismo y otro 20% la organización. No se registra valoración de la proactividad. Esto refleja que la empresa prioriza la responsabilidad y la organización del trabajo, así como la

colaboración entre compañeros, aunque podría fomentarse la iniciativa individual para crear un entorno donde los empleados se sientan empoderados para actuar por sí mismos, aportando creatividad, sugerencias o soluciones, además de cumplir con sus responsabilidades habituales.



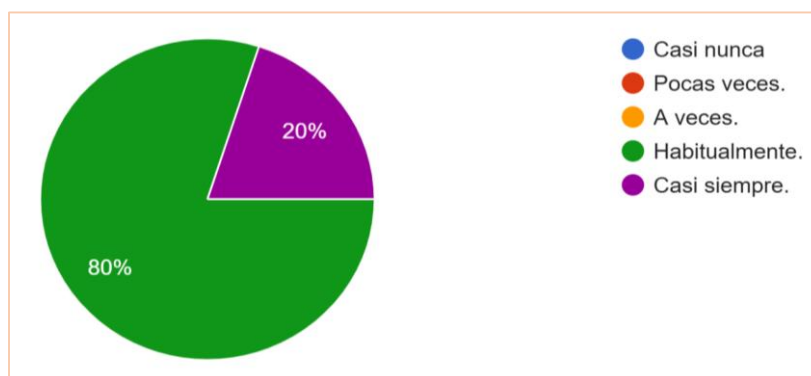
- **Prevención de comportamientos conflictivos:** En base a la realidad encuestada, el 40% considera que habitualmente se evitan los comportamientos que generan malestar o conflictos, un 20% casi siempre, otro 20% a veces y otro 20% casi nunca. Esto muestra que, aunque en general se mantiene un clima de respeto, existen situaciones donde los comportamientos conflictivos no se previenen de manera consistente, lo que podría afectar la armonía del equipo.



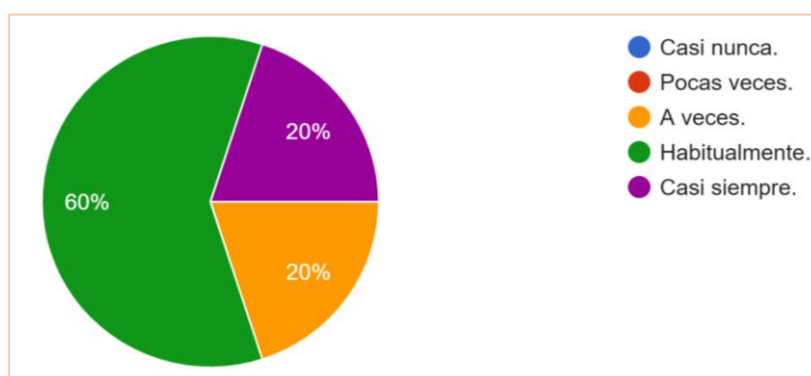
En síntesis, la categoría “**Comportamientos**” refleja una cultura laboral positiva, donde predominan la responsabilidad, la colaboración y el compromiso. Sin embargo, hay oportunidades para reforzar la proactividad individual y mejorar la consistencia en la prevención de comportamientos que generen conflictos, con el objetivo de fortalecer aún más la armonía y eficiencia del equipo.

7. Preguntas vinculadas a la categoría “LIDERAZGO”:

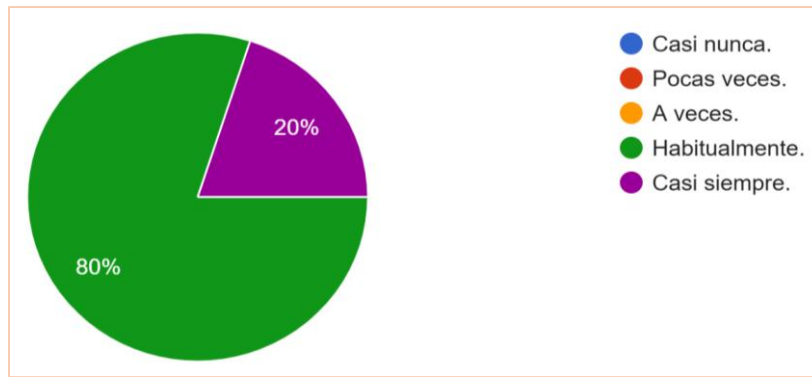
- **Estilo de liderazgo y desempeño del equipo:** De acuerdo con la realidad relevada, el 80% considera que el estilo de liderazgo de la dueña y la encargada contribuye habitualmente a un buen desempeño del equipo, mientras que el 20% lo percibe casi siempre. Esto refleja una valoración muy positiva del liderazgo en relación con la eficacia y el funcionamiento del equipo.



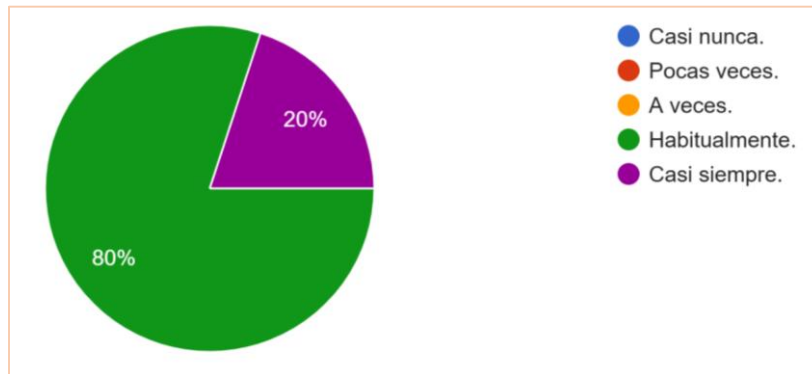
- **Cumplimiento del rol de la encargada:** Según los datos obtenidos en la encuesta, un 60% percibe habitualmente que la encargada cumple adecuadamente su rol y responsabilidades, un 20% casi siempre y otro 20% a veces. Si bien la mayoría reconoce el desempeño adecuado de la encargada, existe un pequeño grupo que percibe cierta irregularidad en el cumplimiento de sus responsabilidades.



- **Disponibilidad de los líderes para brindar ayuda:** En base a la realidad encuestada, el 80% afirma habitualmente que los líderes están disponibles para apoyar al equipo cuando se necesita ayuda y un 20% casi siempre. Esto indica que los empleados perciben cercanía y respaldo por parte de la dueña y la encargada, fortaleciendo la confianza y la seguridad en el trabajo.



- **Motivación del equipo ante dificultades:** De acuerdo con la realidad relevada, el 80% considera habitualmente que los líderes motivan al equipo frente a mucho trabajo o dificultades, y un 20% casi siempre. Esto evidencia un liderazgo activo y positivo, que contribuye a mantener la motivación y el compromiso del personal en situaciones de alta carga laboral o retos.

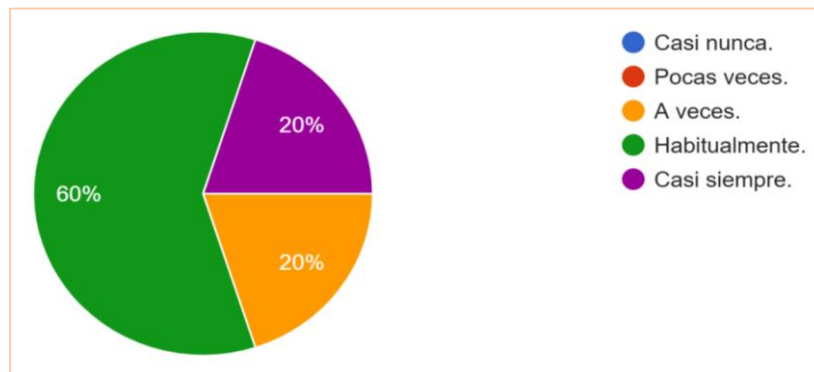


En síntesis, la categoría “**Liderazgo**” muestra una percepción muy favorable por parte de los empleados, destacando la contribución del liderazgo al buen desempeño del equipo, la disponibilidad de ayuda y la motivación ante dificultades. Solo se observa una pequeña oportunidad de mejora en el cumplimiento consistente del rol de la encargada, lo que podría reforzarse para garantizar una supervisión uniforme y un acompañamiento aún más efectivo del equipo.

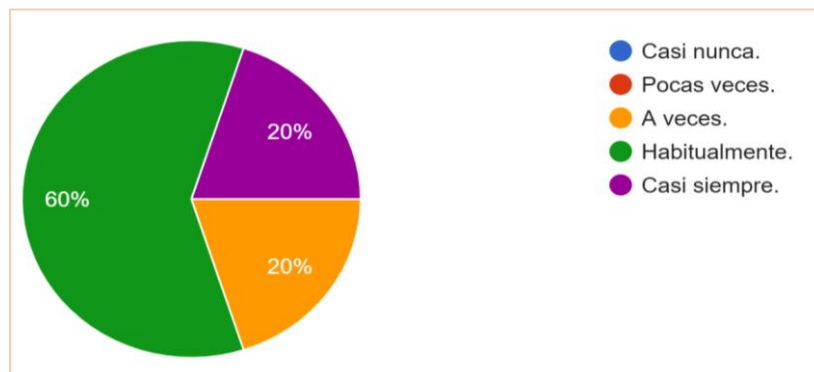
8. Preguntas vinculadas a la categoría “**APRENDIZAJE Y MEJORA**”:

- **Espacios para proponer ideas o sugerencias:** Según los datos obtenidos en la encuesta, el 60% de los empleados considera que habitualmente existen espacios para proponer ideas o sugerencias de mejora, un 20% lo percibe casi siempre y otro 20% a veces. Esto indica que, en general, los empleados perciben

oportunidades para aportar ideas, aunque hay cierta variabilidad en la percepción de la apertura para la participación.



- **Resolución de errores:** En base a la realidad encuestada, un 60% percibe habitualmente que los errores en producción o atención se resuelven de manera adecuada, un 20% casi siempre y otro 20% a veces. Esto sugiere que la empresa cuenta con mecanismos de resolución de errores efectivos, pero que podrían fortalecerse para garantizar consistencia en todos los casos.



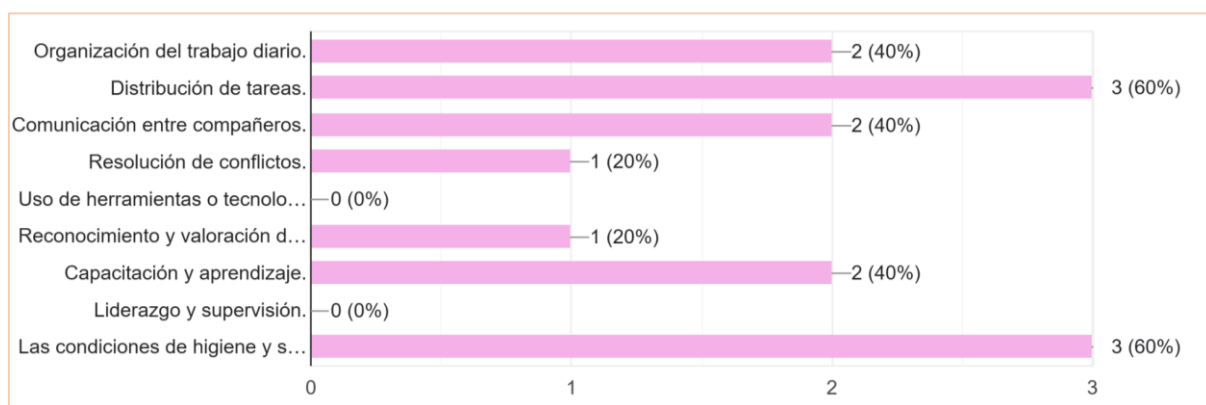
En síntesis, la categoría “**Aprendizaje y Mejora**” refleja una cultura que permite la participación de los empleados y maneja adecuadamente la resolución de errores. No obstante, existe margen para fortalecer la consistencia en la apertura a sugerencias y la gestión de errores, asegurando que todos los empleados perciban los mismos espacios de aprendizaje y mejora continua.

9. Preguntas vinculadas a la categoría “PROPÓSITOS Y VALORES”:

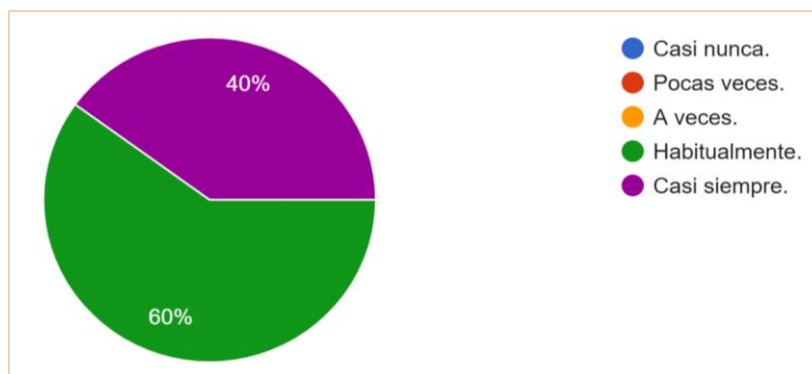
- **A la pregunta abierta sobre el significado de trabajar en la empresa:** De acuerdo con la realidad relevada, los empleados perciben el trabajo en la panadería como digno y cómodo, un sustento económico, la oportunidad de

formar parte de un buen equipo y de crecer profesionalmente. Esto evidencia que los colaboradores valoran tanto las condiciones laborales como el ambiente y las oportunidades de desarrollo personal.

- **Aspectos a mejorar:** Según los datos obtenidos en la encuesta, un 60% de los empleados considera que deberían mejorar la distribución de tareas y las condiciones de higiene y seguridad. Un 40% señala la necesidad de organizar mejor el trabajo diario, mejorar la comunicación entre compañeros y fortalecer la capacitación y el aprendizaje. Un 20% identifica como áreas de mejora la resolución de conflictos y el reconocimiento y valoración del trabajo. Ningún empleado indicó mejoras en el uso de herramientas o tecnología, ni en liderazgo y supervisión. Esto indica que, si bien los valores compartidos son percibidos positivamente, existen oportunidades concretas para optimizar la organización del trabajo y fortalecer la seguridad, la comunicación y la valoración del personal.



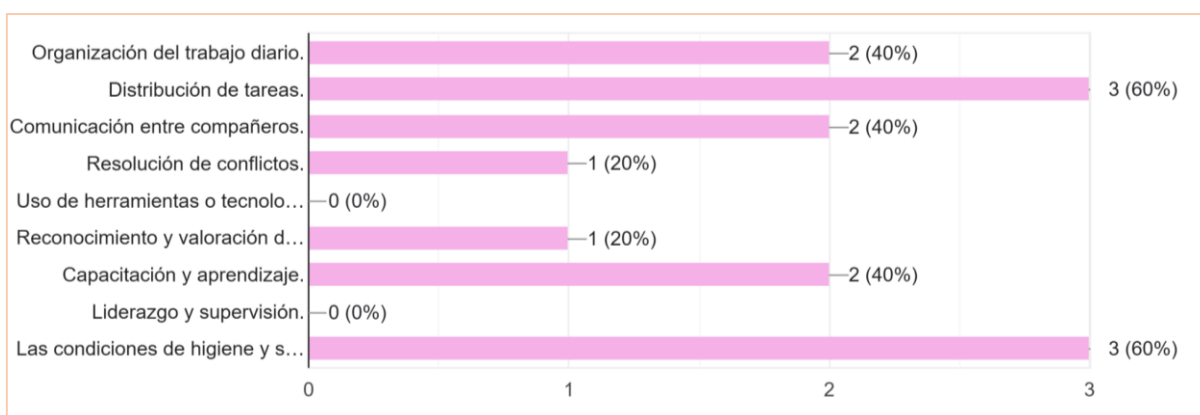
- **Claridad y compartición de valores:** En base a la realidad encuestada, el 60% de los empleados considera que los valores predominantes (puntualidad, responsabilidad, honestidad, compañerismo, trabajo en equipo, compromiso y proactividad) son habitualmente claros y compartidos, mientras que el 40% lo percibe casi siempre. Esto evidencia que la mayoría de los colaboradores conoce y comparte los valores de la empresa, lo que contribuye a la cohesión y coherencia cultural dentro de la panadería.



En síntesis, la categoría “**Propósitos y Valores**” refleja que los empleados valoran positivamente el significado de su trabajo y comparten los valores de la empresa. No obstante, existen oportunidades de mejora en la distribución de tareas, condiciones de higiene y seguridad, comunicación y aprendizaje, aspectos que podrían fortalecerse para consolidar un entorno laboral más eficiente, seguro y motivador.

A continuación, se presenta un gráfico que consideramos especialmente relevante, ya que revela un rasgo cultural clave del negocio: los aspectos que los empleados consideran prioritarios para mejorar en la panadería.

El gráfico permite identificar contrastes entre percepciones, mostrando cuáles son las preocupaciones más urgentes del personal y cuáles presentan menor incidencia.



Dentro de la categoría **Propósitos y Valores**, se indaga acerca de los aspectos que los empleados consideran prioritarios para mejorar en la panadería. Este eje permite identificar cuáles son las principales preocupaciones del personal en relación con su entorno laboral y los elementos que consideran necesarios fortalecer para optimizar el funcionamiento general de la empresa.

A través de un cuestionario cerrado de selección múltiple, los resultados se representaron en el siguiente gráfico, que sintetiza las respuestas del equipo y refleja las áreas percibidas como más relevantes para el desarrollo organizacional.

Análisis interpretativo:

En base a la realidad encuestada, los resultados muestran que el 60% de los empleados identifica como prioritarios la distribución de tareas y las condiciones de higiene y seguridad, mientras que un 40% señala la organización del trabajo diario, la comunicación interna y la capacitación como áreas que requieren atención. En menor medida, un 20% menciona la resolución de conflictos y el reconocimiento del trabajo, mientras que los aspectos vinculados al uso de tecnología y al liderazgo no fueron considerados urgentes (0%).

Este resultado evidencia que las preocupaciones actuales del personal se concentran principalmente en los procesos cotidianos y en la mejora de la coordinación interna, más que en cuestiones estratégicas o vinculadas al liderazgo. Los empleados priorizan aspectos que afectan directamente el desarrollo diario de las tareas, como la distribución equitativa del trabajo, las condiciones de higiene y seguridad y la organización operativa, lo que refleja una mirada práctica y orientada a la eficiencia del funcionamiento general de la panadería.

En particular, el hecho de que un 60% de los empleados considere prioritarias las condiciones de higiene y seguridad evidencia que este aspecto es percibido como fundamental para el bienestar del personal y para la calidad de los productos elaborados. Mantener estándares adecuados en limpieza, manipulación de alimentos, uso de equipos de protección y cuidado de las instalaciones no solo previene accidentes y riesgos de salud, sino que también genera confianza y profesionalismo tanto dentro del equipo como hacia los clientes. Esto sugiere que la empresa debe priorizar acciones concretas de prevención, capacitación en seguridad y establecimiento de rutinas de higiene estandarizadas, como parte integral de la operación diaria.

Asimismo, la mención de la comunicación interna y la capacitación como aspectos a fortalecer sugiere la necesidad de generar espacios sistemáticos de diálogo y aprendizaje, donde los trabajadores puedan expresar inquietudes, compartir conocimientos y mejorar continuamente su desempeño.

En este sentido, se recomienda que la empresa avance hacia una mayor formalización de la organización del trabajo, definiendo con mayor claridad roles, responsabilidades y rutinas operativas, para evitar sobrecargas o duplicación de tareas.

Paralelamente, sería conveniente implementar canales de comunicación más estructurados que promuevan la cooperación y el reconocimiento del esfuerzo colectivo.

Fortalecer estos aspectos permitiría incrementar la eficiencia operativa, reforzar la seguridad y el orden, y mejorar la experiencia de los empleados, al mismo tiempo que contribuiría a consolidar una cultura organizacional más participativa, estable y alineada al crecimiento sostenible del negocio, impactando positivamente en la satisfacción, motivación y compromiso del equipo.

- **Identificación de los puestos que conforman la empresa “Sabores Artesanales”:**

Catálogo de Puestos				
Código	Nombre del Puesto	Área	Puesto	Personas Ocupantes
A1	Directora	Gerencia	1	1
A2	Asistente de Dirección	Administración	1	1
A3	Encargada General	Producción	1	1
A4	Maestro Panadero	Producción	1	2
A5	Pastelera	Producción	1	1
A6	Operaria de Fritura	Producción	1	1
A7	Atención al Público	Ventas	1	1
7		TOTAL	7	8

- **Diseño de la estructura organizacional, a través de un organigrama.**

Organigrama propuesto para “Sabores Artesanales”:

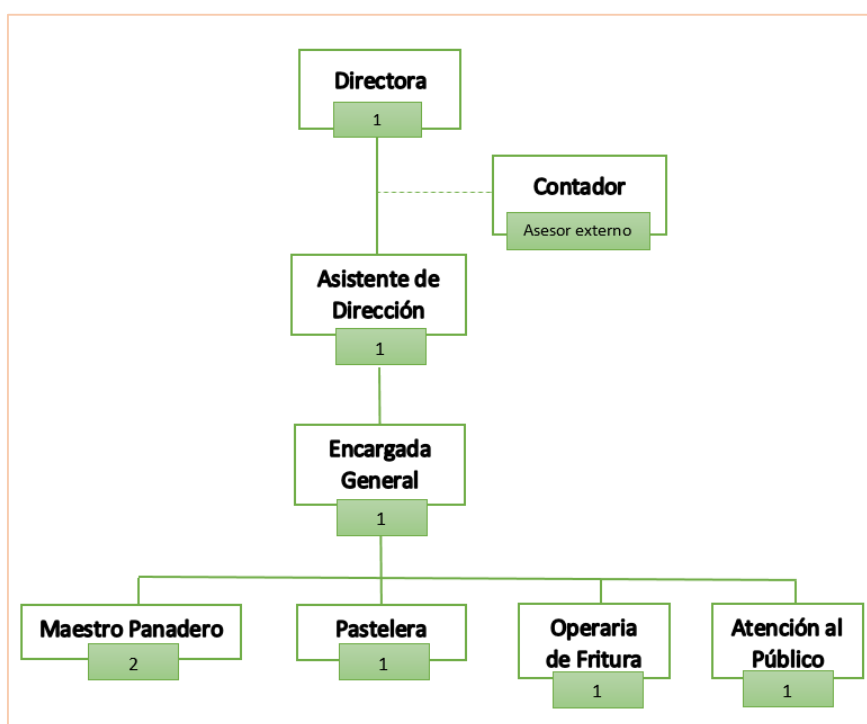
Hasta el momento, la empresa no contaba con una estructura formalmente definida, lo que generaba cierta superposición de funciones y falta de claridad en las líneas de comunicación y responsabilidad.

Con el propósito de fortalecer la organización interna y clarificar los roles de cada puesto, se elaboraron dos representaciones que permiten visualizar la estructura de la empresa de “Hoy” y la “Ideal”.

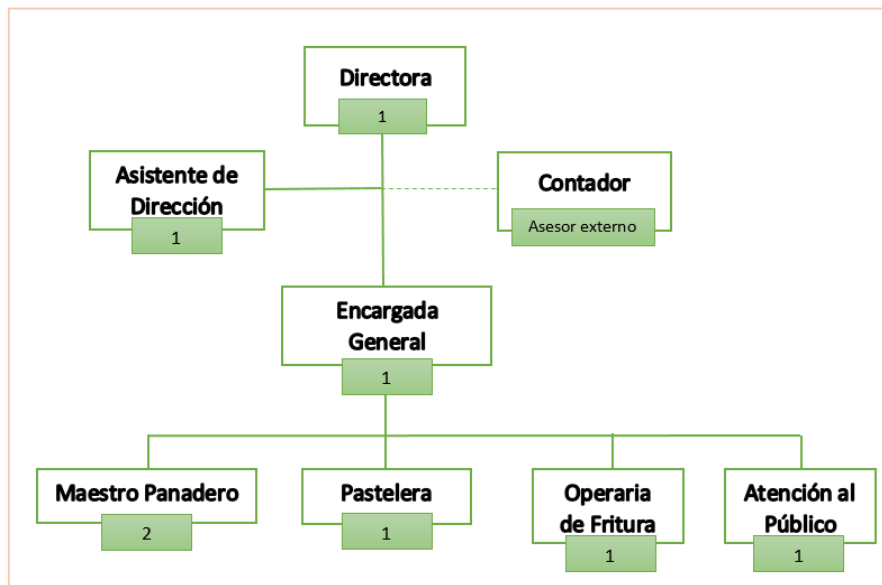
En primer lugar, se presenta el **organigrama actual**, que refleja cómo se observa hoy la distribución de tareas, jerarquías y vínculos entre los distintos puestos.

Luego, se expone el **organigrama ideal**, diseñado con el objetivo de optimizar la coordinación interna, definir responsabilidades y favorecer una gestión más ordenada y eficaz. Este nuevo diseño propuesto para “**Sabores Artesanales**” busca representar de manera visual y estructurada la organización deseada, estableciendo niveles jerárquicos y áreas de trabajo que faciliten la comprensión de las relaciones de dependencia, promuevan una mejor articulación entre los equipos y sienten las bases para un crecimiento organizacional sostenido en el tiempo.

Organigrama de Hoy: estructura organizacional relevada actualmente en “Sabores Artesanales”



Organigrama ideal: estructura organizacional ideal propuesta para “Sabores Artesanales”



- **Elaboración de la descripción y perfil de cada uno de los puestos.**

Con el objetivo de avanzar en la profesionalización de la gestión interna y fortalecer la estructura organizacional de “**Sabores Artesanales**”, se diseñó un Formulario de Descripción y Perfil de Puestos que permite estandarizar la información vinculada a cada rol dentro de la empresa.


Hasta el momento, la organización no contaba con documentos formales que definieran las responsabilidades, competencias y condiciones de trabajo de sus colaboradores, lo cual generaba cierta ambigüedad en la distribución de tareas y en la toma de decisiones operativas.

La elaboración de este instrumento busca establecer una base clara y ordenada para la descripción de cada puesto, identificando sus objetivos, funciones y responsabilidades principales, requisitos, competencias y relaciones internas. Asimismo, se incorporan aspectos relacionados con las condiciones laborales, el esfuerzo físico y mental requerido, y las medidas de higiene y seguridad, promoviendo una visión integral de los distintos puestos de trabajo.

Este formulario constituye una herramienta clave para mejorar la organización, clarificar roles y facilitar procesos de comunicación, selección, capacitación y evaluación del

desempeño, contribuyendo de manera directa al fortalecimiento y crecimiento sostenible de la micro pyme.

Formulario de descripción de puestos

 FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS	
Código del puesto:	
Área:	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Título del puesto:	
Jefe inmediato:	
Ubicación en el organigrama:	
Aclaración:	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Objetivo:	
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
4. PERFIL DEL PUESTO	
Formación académica:	
Experiencia:	
Habilidades técnicas:	
Competencias genéricas:	
Competencias específicas:	
5. CONDICIONES DE TRABAJO	
Horario:	
Entorno físico:	
Riesgos o condiciones especiales:	
Esfuerzo físico y mental:	
Condiciones de higiene y seguridad:	
6. OBSERVACIONES ADICIONALES	
Observaciones adicionales:	
Fecha de revisión:	
Validada por:	

*En el apartado **Anexos** se detallan los formularios de **Descripción y Perfil de Puestos** de cada puesto que integra la micro pyme.

- **Confeción del manual de competencias alineado a los objetivos organizacionales.**

Misión, Visión y Valores Organizacionales de “Sabores Artesanales”:

Hasta el momento, la empresa “**Sabores Artesanales**” no contaba con una misión, visión y valores formalmente definidos que orientaran su cultura organizacional y su proyecto estratégico. Si bien la identidad del negocio se encuentra fuertemente asociada al espíritu emprendedor, al trabajo artesanal y a la colaboración interna, estos lineamientos culturales y de sentido no estaban explicitados ni documentados. Por lo tanto, no existía una guía formal que sirviera como marco para la toma de decisiones ni para la proyección futura de la organización.

En este marco, se propone la definición formal de la misión, visión y valores organizacionales, con el propósito de fortalecer la identidad institucional y orientar el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Misión

La misión de “**Sabores Artesanales**” es ofrecer productos de panadería y pastelería elaborados con dedicación y calidad, preservando el sabor tradicional y casero que distingue a la empresa. A través de un trabajo comprometido y artesanal, busca satisfacer las necesidades de sus clientes brindando atención personalizada y manteniendo un vínculo de confianza basado en la cercanía y el servicio.

Visión

La visión de “**Sabores Artesanales**” es consolidarse como una panadería artesanal referente en su comunidad, reconocida por la calidad de sus productos, la calidez de su atención y la mejora continua en sus procesos.

El emprendimiento aspira a consolidarse de manera sostenible, fortaleciendo su identidad basada en el trabajo artesanal y expandiendo su presencia hacia nuevos mercados. Asimismo, pretende desarrollar una línea de producción mayorista que permita abastecer a comercios locales, manteniendo su esencia tradicional y garantizando el nivel de calidad que la distingue.

Valores Organizacionales

Estos valores reflejan la identidad de “**Sabores Artesanales**” como una empresa artesanal, responsable y colaborativa, que combina la tradición con la mejora constante.

Representan el modo de trabajar, relacionarse y crecer colectivamente, fortaleciendo la cultura organizacional y guiando las decisiones cotidianas.

1. **Responsabilidad:** Cada integrante asume con compromiso y seriedad sus tareas, garantizando el cumplimiento de los objetivos y la calidad en cada producto elaborado. La responsabilidad es un pilar esencial para mantener la confianza y la continuidad del trabajo en equipo.

2. **Calidad y Tradición:** Se busca mantener la excelencia en los productos, respetando las recetas artesanales y cuidando cada detalle del proceso productivo. En este sentido, la calidad se entiende tanto como resultado, reflejado en la excelencia del producto final, como forma de trabajar, es decir, un modo de actuar que implica compromiso, cuidado y mejora continua en cada etapa del proceso, diferenciando así su aplicación al producto y a la práctica laboral que sostiene dicha excelencia.
3. **Trabajo en Equipo y Colaboración:** La cooperación entre los miembros del equipo es fundamental para lograr resultados sostenibles. En “**Sabores Artesanales**” se valora la ayuda mutua, el diálogo y el aprendizaje compartido como base de un ambiente laboral armónico.
4. **Compromiso y Honestidad:** El compromiso con la empresa y con los clientes se expresa en la transparencia, la confianza y el cumplimiento de la palabra dada. La honestidad guía tanto las relaciones internas como las externas.
5. **Respeto y Buen Clima Laboral:** Se promueve un entorno de respeto, empatía y comunicación abierta, donde las diferencias se resuelven constructivamente y cada persona se siente valorada. El clima positivo es considerado un activo esencial para el bienestar y la productividad.
6. **Organización y Mejora Continua:** Se valora la planificación, la claridad de roles y la búsqueda permanente de formas más eficientes y seguras de trabajar. La mejora continua implica aprender de la experiencia, compartir ideas y adaptarse a nuevos desafíos.
7. **Proactividad y Aprendizaje:** Se fomenta la iniciativa individual, la creatividad y la disposición a aprender y aportar nuevas ideas. La innovación y la formación son vistas como caminos para el crecimiento personal y organizacional.

A partir de esos valores organizacionales, podemos identificar las competencias genéricas o transversales que deberían estar presentes en todos los puestos de “**Sabores Artesanales**”, sin importar el nivel jerárquico o el área.

Estas competencias reflejan el comportamiento esperado de todos los colaboradores, ya que sostienen la cultura de la empresa.

A continuación, se presenta una tabla que vincula los valores organizacionales de "Sabores Artesanales" con las competencias genéricas transversales que derivan de ellos.

Valor Organizacional	Competencia Genérica Transversal Asociada
Responsabilidad	Responsabilidad y compromiso con la calidad
Calidad y Tradición	Orientación a la calidad y excelencia en el trabajo
Trabajo en Equipo y Colaboración	Trabajo en equipo y cooperación
Compromiso y Honestidad	Ética y transparencia en el desempeño laboral
Respeto y Buen Clima Laboral	Comunicación efectiva y respeto interpersonal
Organización y Mejora Continua	Planificación, orden y orientación a la mejora
Proactividad y Aprendizaje	Iniciativa y aprendizaje continuo

Definiciones de cada una de las competencias genéricas establecidas:

1. **Responsabilidad y compromiso con la calidad:** Implica asumir las tareas y compromisos laborales con seriedad, cumpliendo los objetivos establecidos y garantizando la calidad en cada producto o servicio ofrecido. Supone actuar con conciencia profesional, cuidando los resultados y respondiendo por las propias acciones.
2. **Orientación a la calidad y excelencia en el trabajo:** Consiste en mantener un enfoque constante en la mejora y en la excelencia de los procesos y productos. En este sentido, la **calidad** se entiende en un doble plano: por un lado, como **resultado**, reflejado en la excelencia del producto final; y por otro, como **forma de trabajar**, es decir, un modo de actuar que implica compromiso, cuidado y mejora continua en cada etapa del proceso. Incluye el respeto por las recetas, los estándares y los procedimientos, valorando el detalle y la dedicación artesanal como parte esencial del trabajo bien hecho.
3. **Trabajo en equipo y cooperación:** Se refiere a la capacidad de colaborar con otros de manera constructiva, compartiendo conocimientos, esfuerzos y responsabilidades. Implica comunicación abierta, disposición a ayudar y

búsqueda de objetivos comunes, fortaleciendo el clima laboral y la productividad del grupo.

4. **Ética y transparencia en el desempeño laboral:** Supone actuar con honestidad, coherencia y respeto hacia las normas y las personas. Se expresa en la confianza, la verdad y la claridad en las acciones y decisiones, tanto dentro como fuera de la organización.
5. **Comunicación efectiva y respeto interpersonal:** Involucra expresar ideas, necesidades y opiniones con claridad, empatía y consideración hacia los demás. Favorece el entendimiento mutuo, la resolución positiva de conflictos y un ambiente de trabajo basado en el respeto y la valoración personal.
6. **Planificación, orden y orientación a la mejora:** Representa la capacidad de organizar las tareas, definir prioridades y mantener el control de los procesos. Incluye la búsqueda constante de maneras más eficientes de trabajar, aprendiendo de la experiencia y adaptándose a los cambios con actitud positiva.
7. **Iniciativa y aprendizaje continuo:** Se vincula con la disposición a actuar proactivamente, aportar ideas y buscar soluciones ante nuevos desafíos. Implica interés por aprender, capacitarse y perfeccionar el propio desempeño, contribuyendo al desarrollo individual y organizacional.

➤ **Familias de Puestos**

En base a la estructura organizacional, se pueden definir dos familias de puestos según las funciones que agrupan responsabilidades y competencias similares.

1. Familia de Gestión y Servicio al cliente:

- Directora.
- Asistente de Dirección.
- Encargada General.
- Atención al público.

Aclaración: El puesto de Atención al Público se vincula parcialmente con la familia “Nivel Operativo”, en tanto requiere conocimiento de los productos, su elaboración y características para poder asesorar al cliente adecuadamente.

Sin embargo, no pertenece directamente a esta familia, ya que sus tareas centrales no son productivas sino comerciales y de servicio. Por lo tanto, el puesto de Atención al Público se vincula principalmente con la familia “Gestión y Servicio al Cliente”, ya que comparte la orientación al cliente, la comunicación y la gestión operativa cotidiana.

2. Familia de Nivel Operativo

- Maestro Panadero.
- Pastelera.
- Operaria de Fritura.

A continuación, se presenta un gráfico que conforma el Manual de Competencias, en el cual se organizan las familias de puestos, los puestos específicos que las integran y las competencias específicas asociadas a cada uno de ellos.

Este esquema permite visualizar de manera clara la relación entre los distintos roles y las capacidades que contribuyen al desempeño eficaz dentro de la organización.

MANUAL DE COMPETENCIAS		
GRUPO DE FAMILIAS DE PUESTOS	PUESTOS	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ASOCIADAS
Gestión y Servicio al cliente	Directora Asistente de Dirección Encargada General Atención al Público	Gestión simple del negocio del día a día.
		Vinculación con proveedores y clientes.
		Coordinación de trabajo entre mostrador y producción.
		Resolución simple y ágil de problemas comerciales/operativos.
Nivel Operativo	Maestro Panadero Pastelera Operaria de Fritura	Control técnico del proceso de elaboración.
		Eficiencia en el uso de insumos.
		Estética y presentación del producto final.

		Manejo seguro y responsable de equipamiento y utensilios.
--	--	---

Definiciones de cada una de las competencias específicas establecidas en cada familia de puestos:

Familia de Gestión y Servicio al Cliente

1. **Gestión simple del negocio del día a día:** Capacidad para organizar, supervisar y resolver las actividades cotidianas del negocio, asegurando el cumplimiento de las tareas operativas, la correcta atención al cliente y el uso eficiente de los recursos disponibles.
2. **Vinculación con proveedores y clientes:** Habilidad para establecer y mantener relaciones de confianza con proveedores y clientes, garantizando acuerdos claros, entregas oportunas y una comunicación fluida que favorezca la continuidad comercial.
3. **Coordinación de trabajo entre mostrador y producción:** Capacidad para articular las tareas entre las áreas de venta y elaboración, comunicando con precisión las necesidades y asegurando que lo producido responda a los pedidos y expectativas del cliente.
4. **Resolución simple y ágil de problemas comerciales/operativos:** Aptitud para identificar y resolver imprevistos cotidianos de manera ágil, adoptando decisiones prácticas que aseguren la continuidad del servicio sin afectar la calidad ni el clima laboral.

Familia Nivel Operativo

1. **Control técnico del proceso de elaboración:** Capacidad para aplicar correctamente las técnicas de amasado, horneado, fritura y decoración, asegurando la calidad, textura y sabor de los productos según los estándares establecidos.
2. **Eficiencia en el uso de insumos:** Habilidad para utilizar los recursos y materias primas de forma eficiente, reduciendo desperdicios y mejorando la productividad

sin comprometer la calidad artesanal.

3. **Estética y presentación del producto final:** Capacidad para cuidar la presentación visual y terminación de los productos, asegurando uniformidad, atractivo y coherencia con la identidad artesanal de la marca.
4. **Manejo seguro y responsable de equipamiento y utensilios:** Competencia para utilizar herramientas, maquinarias y utensilios de forma segura y responsable, cumpliendo con las normas de higiene, mantenimiento y prevención de riesgos laborales.

➤ **Definiciones de los Grados**

En el cuadro siguiente se presentan los grados de competencia, establecidos a partir de una escala de intensidad del 1 al 3, aplicada a cada puesto según las competencias específicas más relevantes para su desempeño.

Cada grado permite identificar el nivel de aplicación, dominio y autonomía esperado en el ejercicio de cada rol, facilitando la evaluación y el desarrollo de las capacidades laborales dentro de la organización.

DEFINICIONES DE GRADOS		
GRADOS	DENOMINACIÓN	DEFINICIÓN
1 (Bajo)	Nivel Inicial de Competencia	Nivel que denota un conocimiento y aplicación básicos, con dominio limitado y necesidad de apoyo o supervisión frecuente para alcanzar los resultados esperados.
2 (Medio)	Nivel Satisfactorio de Competencia	Nivel que representa un dominio adecuado y estable de la competencia, suficiente para responder a las exigencias del puesto y con margen para su desarrollo y perfeccionamiento.

3 (Alto)	Nivel Avanzado de Competencia	Nivel que expresa un dominio amplio y consolidado, caracterizado por la autonomía, la precisión y la capacidad de aportar a la mejora continua y a los objetivos del equipo u organización.
-----------------	-------------------------------	---

En los cuadros siguientes se presenta, de manera estructurada, qué competencias específicas requiere cada puesto dentro de la organización y el grado o nivel de exigencia con que se espera que dichas competencias se desarrollen.

MATRIZ DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS FAMILIA GESTIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE				
Competencias Específicas	Puestos			
	Directora	Asistente de Dirección	Encargada General	Atención al Público
Gestión simple del negocio del día a día.	3	2	1	1
Vinculación con proveedores y clientes.	3	2	2	3
Coordinación de trabajo entre mostrador y producción.	3	2	3	2
Resolución simple y rápida de problemas comerciales/operativos.	3	2	3	2

MATRIZ DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS FAMILIA NIVEL OPERATIVO			
Competencias Específicas	Puestos		
	Maestro Panadero	Pastelera	Operaria de Fritura
Control técnico del proceso de elaboración.	3	3	2
Optimización del rendimiento de insumos.	3	3	2
Estética y presentación del producto final.	2	3	1
Manejo seguro y responsable de equipamiento y utensilios.	3	2	3

Conclusiones:

El desarrollo del presente Proyecto de Intervención resultó altamente positivo, dado que fue posible cumplir con la totalidad de los objetivos específicos propuestos, alcanzando los resultados esperados en cada una de las etapas planificadas. La elaboración del diagnóstico cultural, el diseño del organigrama, la descripción y perfil de puestos por competencias y la confección del manual correspondiente permitieron proponer herramientas concretas que fortalecen la organización interna de la empresa “**Sabores Artesanales**”.

A partir de este proceso, se alcanzaron aprendizajes significativos sobre la importancia de ordenar y gestionar los procesos internos dentro de una micro pyme en crecimiento.

El diagnóstico de la cultura organizacional permite reconocer cómo las formas cotidianas de trabajo, comunicación y toma de decisiones impactan en los resultados, y deja en evidencia que la cultura no es un aspecto aislado, sino transversal a todas las prácticas laborales. El análisis entre cultura real y cultura ideal evidencia que los cambios no solo se vinculan a modificar procesos, sino también a sostener nuevas formas de pensar y actuar dentro de la organización.

El diseño del organigrama y la identificación de puestos aporta claridad sobre funciones, jerarquías y responsabilidades, evitando superposiciones de tareas. La elaboración de descripciones y perfiles de puestos permite definir qué se espera de cada rol y qué competencias requiere cada persona, lo que contribuye a mejorar el aporte de cada puesto al proceso productivo. Finalmente, el manual de competencias permite traducir los valores y objetivos de la empresa en conductas concretas esperadas, siendo un insumo valioso para futuras prácticas de gestión, como selección, capacitación o desarrollo de las personas que forman parte de la organización.

Este Proyecto de Intervención permite demostrar el aporte de las Relaciones del Trabajo dentro de una micro pyme que se encuentra en proceso de crecimiento. En contextos donde la gestión suele basarse en decisiones informales, el acompañamiento técnico aporta orden, claridad y herramientas que permiten mejorar la organización interna y la calidad del trabajo, generando bases más sólidas para sostener el crecimiento futuro.

Asimismo, durante el proceso de diagnóstico y observación, se identifica un hallazgo transversal relevante vinculado a las condiciones de Higiene y Seguridad. Se evidencia

la necesidad de fortalecer las prácticas preventivas en el espacio de trabajo, especialmente en los sectores de producción donde la manipulación de hornos, freidoras y maquinaria implica riesgos específicos.

Si bien “**Sabores Artesanales**” mantiene un ambiente laboral ordenado y una disposición responsable por parte de los trabajadores, no se observaron procedimientos formalizados ni protocolos visibles de seguridad. Esta situación detectada, resalta la importancia de integrar la perspectiva de Higiene y Seguridad dentro de la gestión organizacional promoviendo una cultura de prevención, cuidado y responsabilidad compartida, en donde todos los integrantes, se sientan parte activa del cuidado mutuo y de la prevención de accidentes.

En síntesis, los resultados del proyecto evidencian que definir procesos, roles, competencias y lineamientos claros aporta claridad, coherencia y orden interno, aspectos fundamentales para acompañar el crecimiento sostenido de la empresa y la mejora de la gestión cotidiana del trabajo.

Recomendaciones a futuro:

A partir de los resultados obtenidos y de los aspectos relevados durante el desarrollo del Proyecto de Intervención, se considera pertinente sugerir diversas líneas de acción para continuar fortaleciendo la gestión interna de “**Sabores Artesanales**”.

En primer lugar, se recomienda avanzar hacia la implementación progresiva de los instrumentos diseñados: organigrama, descripciones y perfiles de puestos, y manual de competencias. Para ello, sería conveniente socializarlos internamente, explicar su utilidad y acordar criterios de aplicación.

Para llevar a cabo esta socialización, se sugiere que la tarea esté a cargo de un profesional del área de Recursos Humanos, quien tendrá la responsabilidad de coordinar y conducir el proceso, brindando asesoramiento y acompañamiento a la directora del emprendimiento. Este profesional actuará como facilitador, orientando técnicamente las instancias de presentación y capacitación interna, realizando el seguimiento correspondiente, identificando posibles resistencias y favoreciendo la incorporación efectiva y sostenida de los nuevos procedimientos dentro del equipo de trabajo.

La socialización debería realizarse mediante reuniones informativas o talleres breves, donde se expliquen la utilidad y los criterios de aplicación de cada instrumento. Estas instancias estarán dirigidas a todo el personal de la organización con el propósito de garantizar una comprensión común y una correcta aplicación de las herramientas.

De este modo, se promueve la apropiación colectiva de los recursos diseñados y se facilita que cada trabajador comprenda cómo estos instrumentos contribuyen a mejorar la organización, la comunicación y la claridad de funciones dentro del ámbito laboral. En segundo lugar, se sugiere desarrollar instancias de capacitación interna orientadas a fortalecer las competencias específicas que cada puesto requiere. Esto podría incluir breves espacios de formación técnica vinculados a la producción, organización de tareas, comunicación interna y coordinación de actividades. La capacitación continua contribuirá a sostener cambios culturales y operativos necesarios para acompañar el crecimiento de la micro pyme.

Además, se considera necesario avanzar en la formalización de procesos operativos clave. Esto implica estandarizar rutinas, procedimientos, secuencias de tareas y criterios de trabajo, a fin de garantizar coherencia, eficiencia y previsibilidad en el funcionamiento diario de la empresa.

Por otro lado, se recomienda abordar de forma prioritaria la dimensión de Higiene y Seguridad. En este sentido, se sugiere incorporar un asesor externo en Higiene y Seguridad para colaborar en la elaboración e implementación de un plan básico de prevención de riesgos laborales. Este profesional podrá acompañar en la identificación de peligros, capacitaciones específicas, señalización de áreas críticas y definición de medidas preventivas y de emergencia.

También se propone elaborar un Manual específico de Higiene y Seguridad Laboral, incorporando protocolos, procedimientos y medidas preventivas para garantizar un entorno de trabajo seguro. Al mismo tiempo, se recomienda incluir en las descripciones de puestos y en el Manual de Competencias las responsabilidades vinculadas a la seguridad, reforzando la importancia del cuidado y el uso adecuado de herramientas y equipos.

Finalmente, se sugiere que la empresa proyecte nuevas prácticas de gestión de personas a futuro, tales como procesos de inducción, criterios claros para selección interna o externa, y mecanismos simples de retroalimentación. Estas herramientas

facilitarán mantener un modelo de trabajo ordenado, claro y planificado, alineado con el crecimiento de la empresa.

En conjunto, estas recomendaciones buscan consolidar los avances logrados y continuar fortaleciendo la organización interna de “Sabores Artesanales”, promoviendo un desarrollo sostenible y coherente con las necesidades del negocio y con el bienestar de las personas que lo integran.

Reflexión Personal:

La experiencia de llevar adelante este proyecto de intervención significó para nosotras un proceso de aprendizaje profundo y transformador. Nos permitió aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante nuestra formación académica a una situación real, comprendiendo la complejidad, los desafíos y las particularidades que caracterizan a una micro pyme en crecimiento.

El contacto directo con “**Sabores Artesanales**” nos brindó la oportunidad de desarrollar competencias profesionales vinculadas al trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la observación analítica y la capacidad para elaborar propuestas concretas, pertinentes y viables.

En lo personal y profesional, este proyecto reafirmó nuestra vocación por la gestión del talento humano y la importancia de diseñar herramientas que contribuyan a construir organizaciones más ordenadas, humanas y sostenibles.

Como cierre, consideramos que la intervención no solo aportó valor a la empresa, sino que también nos permitió consolidar aprendizajes significativos sobre el rol del profesional de Recursos Humanos como agente de cambio, de mejora continua y de fortalecimiento organizacional.

Referencias bibliográficas

- Acosta, S.S.; Colombino, F.M (2024). Proyecto de Intervención sobre la Estructura de Puestos y Detección de Necesidades de Capacitación en la Cooperativa Oreja de Negra (Trabajo Final de Grado). Rafaela: Universidad Nacional de Rafaela. RID UNraf Repositorio Institucional Digital UNraf <https://www.unraf.edu.ar/index.php/repositorio-biblioteca>
- Aguilar Edwards, A., (2006). El diagnóstico de "La" cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal México*, 3(6), 0.
- Alabart, E. B., & Estallo, M. D. L. Á. G. (2005). *Mintzberg: La estructuración de las organizaciones* [Material docente]. Cuadernos de gestión. <https://brullalabart.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/03/cdg-45-mintzberg.pdf>
- Alles, M. A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias (Nueva edición revisada). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruiz, C. M., & Quiñónez Alean, M. G. (2006). *Competencias centrales: caracterización y metodología para la competitividad en Sucre – Colombia* [Trabajo de grado, Universidad de Sucre]. Universidad de Sucre, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Carrasco Carrasco, J. (2009). *Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local*. *Revista Electrónica CEMCI*, (2), 1–50. Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional (CEMCI). Recuperado de <http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Análisis%20y%20descripción%20de%20puestos%20de%20trabajo%20en%20la%20administración%20local.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Cristobal, G. S., Dialeva, A., Guyot, N., & Re, J. I. (2018). *Análisis de la cultura organizacional e identificación de la necesidad de cambio cultural en empresas argentinas mediante el modelo OCAI* [Trabajo final de Ingeniería Industrial, Pontificia Universidad Católica

Argentina (UCA)]. Repositorio Institucional UCA. Recuperado de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/473/1/doc.pdf>

Dessler, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (13.^a ed.). Pearson Educación.

Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Díaz de Astarloa, M. L. (2024). Estudio de la cultura organizacional existente y la deseada: Aplicación a una fintech en Argentina [Trabajo final de graduación, Maestría y Especialización en Gestión y Dirección de Recursos Humanos, Universidad de San Andrés].

Estay Ortega, C. (2006). *Gestión por competencias, un desafío y una necesidad*. En L. Marchant R. (Ed.), *Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Primer Seminario* (pp. 94–104). Universidad de Viña del Mar.

Fernández, M. L. (2025). Diseño e implementación de la descripción de puestos en una PyME de la ciudad de Rafaela para la detección de necesidades de capacitación [Tesis de grado]. Universidad Nacional de Rafaela

Gaspar Castro, M. F. (2021). *La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas*. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(8), 318–329. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i8.2871>

Hernández González, I. (2014). *Aplicación del Modelo Estrella propuesto por Jay Galbraith al estudio del ajuste estratégico-organizativo de una empresa* [Trabajo fin de grado, Universidad de La Laguna]. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Korn Ferry. (2024, febrero). *Designing a future-ready job architecture framework*. En Korn Ferry. Recuperado de https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/future-of-work/designing-a-future-ready-job-architecture-framework?utm_source=

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2010). *Administración de recursos humanos* (11.^a ed.). Pearson Educación.

- Olvera, M. I. C., de Oca, J. C. M., Baez, J. J. V., & Herrera, G. J. G. (2018). Creación de un diccionario de competencias para una empresa poblana de manufactura de equipo educativo. *A&H Revista de Artes, Humanidades y Ciencias Sociales*, (especial.), 83-94.
- Paulino, J. P., & Viotti, M. F. (2025). *Revisión de las descripciones y perfiles de puestos y elaboración de un plan de capacitación en la empresa AliTec* [Proyecto de intervención, Universidad Nacional de Rafaela]. Universidad Nacional de Rafaela.
- Reinoso Lara, M. G., & Pérez Briceño, J. C. (2019). *Cultura organizacional y desempeño laboral en los colaboradores de las PYMES*. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (mayo). <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/05/cultura-organizacional.html>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2004). *Comportamiento organizacional* (10.^a ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Rocca, P. C. (2014). Análisis y descripción de puestos para el área de mantenimiento de la Cervecería y Maltería Quilmes Saica y G.
- Sepúlveda, J., Virviescas, J., Arboleda, C., & Salazar, H. (2021). Evolución del pensamiento organizacional: Una mirada de las teorías de la organización clásica hacia las teorías posburocráticas y posmodernas. *Administración & Desarrollo*, 51(1), 204–225. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol51n1.10>
- Véliz Martínez, Pedro Luis, Jorna Calixto, Ana Rosa, & Berra Socarrás, Esperanza Mirella. (2016). Consideraciones sobre los enfoques, definiciones y tendencias de las competencias profesionales. *Educación Médica Superior*, 30(2) Recuperado en 19 de noviembre de 2025, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412016000200018&lng=es&tlng=es..


Vesga, J. J. (2013). *Cultura organizacional: Reflexiones sobre el concepto*. Universidad Católica de Colombia. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/00956c33-7f9f-4395-9abd-534d9a70e6a2/content>

Villarreal Solís, M. D., Villarreal Solís, F. M., & Briones Salinas, E. E. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en un hospital de zona en Durango. *Conciencia Tecnológica*, (44), 23–29. <https://www.redalyc.org/pdf/944/94425393005.pdf>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (6.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Anexos

*Descripción y Perfil de Puestos de “Sabores Artesanales”

 FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS
Código del puesto: A1
Área: Gerencia
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Título del puesto: Directora
Jefe inmediato: -
Ubicación en el organigrama: Nivel Directivo
Aclaración: El puesto de Directora representa el nivel jerárquico máximo de la organización. En este caso, es desempeñado por la propietaria, quien participa activamente en la gestión y toma de decisiones. Si el cargo fuera ocupado por otra persona, debería reportar directamente a la propietaria, manteniendo la responsabilidad de la conducción general del negocio.
2. OBJETIVO DEL PUESTO
Objetivo: Definir y conducir la estrategia del negocio, asegurando la sostenibilidad económica, el posicionamiento comercial y la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
1) Definir objetivos estratégicos y políticas del negocio para asegurar el crecimiento sostenido y la competitividad del local, realizando esta función de manera anual con revisiones trimestrales.
2) Definir estrategias comerciales y comunicacionales para posicionar la marca, captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes, realizando esta función de manera mensual y de forma semanal en temporada alta o promociones.
3) Conducir procesos de cambio, mejora continua e innovación para incorporar nuevas recetas, optimizar procesos y mejorar la experiencia del cliente, realizando esta función de forma continua con implementación y evaluaciones bimestrales.
4) Aprobar presupuestos, inversiones y gastos relevantes para garantizar decisiones financieras responsables y alineadas al crecimiento del negocio, realizando esta función de manera mensual para gastos operativos y según necesidad para inversiones extraordinarias.
5) Supervisar el funcionamiento general de la panadería para verificar la correcta ejecución de la producción, ventas, atención al público, limpieza e imagen general, realizando esta función de manera diaria mediante observación directa y reuniones breves.

6) Realizar compras y controlar el stock de insumos para asegurar la disponibilidad de materia prima sin generar faltantes o excesos, realizando esta función de manera semanal para las compras regulares y diariamente para la verificación de stock crítico (harina, manteca, huevos).
7) Gestionar al equipo de trabajo mediante una comunicación clara y efectiva para orientar, alinear criterios y fortalecer el compromiso colectivo, realizando esta función de manera diaria en el trabajo operativo y semanal en espacios breves de coordinación.
8) Coordinar la gestión del personal y resolver conflictos para mantener un clima laboral sano, roles claros y cumplimiento de normas, realizando esta función semanalmente en reuniones breves y según necesidad ante conflictos o temas urgentes.
9) Tomar decisiones finales sobre producción y ventas para ajustar cantidades, precios y criterios según demanda, costos y estacionalidad, realizando esta función de manera diaria para producción y quincenal para ajustes de precios y ventas.
4. PERFIL DEL PUESTO
Formación académica: Nivel secundario completo (deseable formación en gestión).
Experiencia: Experiencia en dirección o gestión de emprendimientos gastronómicos.
Habilidades técnicas: Administración, planificación, control.
Competencias genéricas: Responsabilidad y compromiso con la calidad / Orientación a la calidad y excelencia en el trabajo / Trabajo en equipo y cooperación / Ética y transparencia en el desempeño laboral / Comunicación efectiva y respeto interpersonal / Planificación, orden y orientación a la mejora / Iniciativa y aprendizaje continuo.
Competencias específicas: Liderazgo, Toma de decisiones, Gestión del cambio.
5. CONDICIONES DE TRABAJO
Horario: Jornada completa (horario flexible).
Entorno físico: Área administrativa y de producción.
Riesgos o condiciones especiales: Toma de decisiones bajo presión (cierres, aumentos, estacionalidad). Manejo de información sensible y confidencial.
Esfuerzo físico y mental: Alto nivel de atención, coordinación y gestión.
Condiciones de higiene y seguridad: Cumplimiento estricto de Buenas Prácticas de Manufactura y normas de inocuidad alimentaria para asegurar que el producto sea seguro para el consumo.
6. OBSERVACIONES ADICIONALES
Observaciones adicionales: Puesto clave para la sostenibilidad del negocio. Su desempeño impacta directamente en la cultura organizacional, la calidad del producto final y los resultados económicos.
Fecha de revisión:
Validada por:



FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Código del puesto: A2

Área: Administración

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Asistente de Dirección

Jefe inmediato: Directora

Ubicación en el organigrama: Nivel administrativo

Aclaración: -

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Objetivo: Brindar apoyo a la dirección en tareas administrativas, organización interna y comunicación con los diferentes sectores de la empresa.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- 1) **Gestionar documentación y registros internos** para asegurar la actualización y disponibilidad de información clara para la toma de decisiones, realizando esta función de forma diaria.
- 2) **Colaborar en la planificación de pedidos y control de insumos** para mantener un flujo de abastecimiento adecuado y evitar faltantes o excesos, realizando esta función de forma semanal y diaria en temporadas de alta producción.
- 3) **Asistir en la comunicación entre áreas** para garantizar coordinación operativa y alineación de criterios, realizando esta función de manera diaria y según necesidad.
- 4) **Coordinar agendas, pagos y cobros** para organizar tiempos, compromisos y flujo de fondos del negocio, realizando esta función semanalmente y diariamente cuando hay vencimientos o entregas.
- 5) **Acompañar en tareas de seguimiento y control operativo** para asegurar el cumplimiento de procesos y estándares definidos por la dirección, realizando esta función de manera diaria.

4. PERFIL DEL PUESTO

Formación académica: Secundario completo, preferentemente formación en administración.


Experiencia: Experiencia en tareas administrativas.

Habilidades técnicas: Manejo básico de herramientas digitales, registro y archivo de datos.

Competencias genéricas: Responsabilidad y compromiso con la calidad / Orientación a la calidad y excelencia en el trabajo / Trabajo en equipo y cooperación / Ética y transparencia en el desempeño laboral / Comunicación efectiva y respeto interpersonal / Planificación, orden y orientación a la mejora / Iniciativa y aprendizaje continuo.

Competencias específicas: Gestión Administrativa precisa, Coordinación Operativa.

5. CONDICIONES DE TRABAJO
Horario: Jornada completa (horario flexible)
Entorno físico: Oficina administrativa.
Riesgos o condiciones especiales: Exposición baja a riesgos propios de producción, con posibles desplazamientos ocasionales a sectores operativos.
Esfuerzo físico y mental: Predomina el esfuerzo mental asociado a la organización, seguimiento y control; el esfuerzo físico es leve a moderado.
Condiciones de higiene y seguridad: El puesto se desarrolla en un espacio de oficina ventilado, con acceso controlado a las áreas de producción. El ingreso a dichas zonas debe realizarse cumpliendo estrictamente las normas de higiene y seguridad alimentaria establecidas por la empresa, tales como el uso de indumentaria adecuada, lavado de manos y respeto de los protocolos de bioseguridad.
6. OBSERVACIONES ADICIONALES
Observaciones adicionales: El puesto es clave para asegurar el flujo de información entre la Dirección y las áreas operativas. Su calidad de trabajo impacta directamente en la organización interna, la planificación diaria y el control administrativo del negocio. Requiere un alto nivel de orden, confidencialidad y criterio para priorizar tareas.
Fecha de revisión:
Validada por:

 FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS
Código del puesto: A3
Área: Producción
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Título del puesto: Encargada General
Jefe inmediato: Directora
Ubicación en el organigrama: Nivel operativo – Supervisión
Aclaración: La Encargada General no recibe órdenes del Asistente de Dirección, aunque puede coordinar o intercambiar información con él cuando sea necesario para temas administrativos o de gestión.
2. OBJETIVO DEL PUESTO
Objetivo: Coordinar directamente las actividades diarias de producción, garantizando la calidad, el cumplimiento de tiempos y la organización del equipo de trabajo. Mantiene comunicación con el Asistente de Dirección para la gestión de requerimientos administrativos, control de insumos y reportes operativos.
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1) Supervisar las tareas del personal para asegurar el correcto desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los estándares definidos, realizando esta función de manera diaria.
2) Gestionar la comunicación interna y el manejo del equipo de trabajo para asegurar claridad en las instrucciones, alineación de criterios y mantenimiento de un buen clima laboral, realizando esta función de manera diaria durante la operación y semanalmente en espacios breves de coordinación.
3) Distribuir las tareas diarias según la demanda para organizar los recursos humanos disponibles y garantizar la producción necesaria sin demoras, realizando esta función al inicio de cada jornada y actualizando según necesidad.
4) Controlar calidad, presentación y tiempos de elaboración para garantizar productos terminados acordes a los estándares de la empresa y mantener la satisfacción del cliente, realizando esta función durante cada turno y en momentos clave de proceso.
5) Comunicar novedades y reportar incidencias a la Dirección para asegurar la toma de decisiones informada y el seguimiento oportuno de cualquier problema operativo, realizando esta función diariamente y según urgencias.
6) Asegurar el cumplimiento de normas de higiene y seguridad para proteger la salud de los trabajadores y mantener un entorno laboral libre de riesgos, realizando controles diarios y reforzando los lineamientos de manera semanal.
4. PERFIL DEL PUESTO
Formación académica: Secundario completo.
Experiencia: Experiencia en panadería o producción artesanal.
Habilidades técnicas: Supervisión, control de procesos, trabajo en equipo.
Competencias genéricas: Responsabilidad y compromiso con la calidad / Orientación a la calidad y excelencia en el trabajo / Trabajo en equipo y cooperación / Ética y transparencia en el desempeño laboral / Comunicación efectiva y respeto interpersonal / Planificación, orden y orientación a la mejora / Iniciativa y aprendizaje continuo.
Competencias específicas: Liderazgo operativo, Proactividad, Control de Calidad de Producto y Procesos, Supervisión de Cumplimiento de Higiene y Seguridad Alimentaria.
5. CONDICIONES DE TRABAJO
Horario: Jornada completa.
Entorno físico: Área de producción.
Riesgos o condiciones especiales: Exposición a factores propios de la actividad como manipulación de maquinaria, hornos y equipos de calor, riesgo de quemaduras y cortes, contacto con materias primas y utensilios de cocina industrial.
Esfuerzo físico y mental: Medio-alto. Requiere estar de pie la mayor parte de la jornada, capacidad de desplazamiento permanente dentro del sector de trabajo y elevada atención simultánea a procesos, personas y tiempos productivos.

Condiciones de higiene y seguridad: Obligatorio uso de indumentaria reglamentaria, elementos de protección personal (cofia, delantal, guantes cuando corresponda) y cumplimiento estricto de normas de higiene, Buenas Prácticas de Manufactura y seguridad alimentaria establecidas por la empresa y normativa vigente.

6. OBSERVACIONES ADICIONALES

Observaciones adicionales: Puesto con alta incidencia en el clima laboral y en la eficiencia operativa. Cumple rol clave en la comunicación entre producción y dirección.

Fecha de revisión:

Validada por:



FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Código del puesto: A4

Área: Producción

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Maestro Panadero

Jefe inmediato: Encargada General

Ubicación en el organigrama: Nivel operativo

Aclaración: -


2. OBJETIVO DEL PUESTO

Objetivo: Elaborar productos de panadería artesanal manteniendo los estándares de calidad y recetas tradicionales.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- 1) **Preparar masas, supervisar la fermentación y el horneado** para asegurar productos con el sabor, textura y calidad definidos por la marca, realizando esta función de manera diaria.
- 2) **Controlar insumos y rendimientos (relación entre insumos utilizados y productos obtenidos)** para evitar desperdicios y pérdidas innecesarias, realizando esta función semanalmente y en cada producción especial.
- 3) **Cumplir normas de higiene** para garantizar la inocuidad de los alimentos y el orden del proceso productivo, realizando esta función de forma permanente y con controles diarios.
- 4) **Colaborar con el equipo de producción** para coordinar tiempos, compartir información y asegurar un flujo de trabajo eficiente, realizando esta función de manera diaria y según necesidades del turno.
- 5) **Colaborar con la formación de ayudantes** para transmitir técnicas, estandarizar procesos y elevar el nivel técnico del equipo de panadería según necesidades de capacitación interna.
- 6) **Mantener el orden del área de trabajo** para garantizar un entorno seguro, limpio y eficiente, realizando esta función diariamente y al cierre de cada turno.

4. PERFIL DEL PUESTO
Formación académica: Secundario completo.
Experiencia: Amplia experiencia en panificación artesanal.
Habilidades técnicas: Dominio de técnicas de amasado, horneado y conservación.
Competencias genéricas: Responsabilidad y compromiso con la calidad / Orientación a la calidad y excelencia en el trabajo / Trabajo en equipo y cooperación / Ética y transparencia en el desempeño laboral / Comunicación efectiva y respeto interpersonal / Planificación, orden y orientación a la mejora / Iniciativa y aprendizaje continuo.
Competencias específicas: Dominio técnico en procesos de panificación, Cumplimiento de normas de inocuidad y Buenas Prácticas de Manufactura, Transmisión de conocimientos técnicos.
5. CONDICIONES DE TRABAJO
Horario: Jornada completa.
Entorno físico: Producción
Riesgos o condiciones especiales: Exposición al calor, manipulación de maquinaria, manejo de harinas y elementos cortantes.
Esfuerzo físico y mental: Alto, debido a tiempos de producción, demanda física prolongada y atención constante a la técnica de elaboración.
Condiciones de higiene y seguridad: Uso obligatorio de cofia, guantes, delantal y cumplimiento estricto de normas Buenas Prácticas de Manufactura / manipulación segura de alimentos.
6. OBSERVACIONES ADICIONALES
Observaciones adicionales: Puesto clave en la calidad del producto final. Su desempeño impacta directamente en la reputación y propuesta de valor de la panadería/pastelería.
Fecha de revisión:
Validada por:

 FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS
Código del puesto: A5
Área: Producción
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Título del puesto: Pastelera
Jefe inmediato: Encargada General
Ubicación en el organigrama: Nivel Operativo
Aclaración: -
2. OBJETIVO DEL PUESTO
Objetivo: Elaborar productos de pastelería artesanal asegurando presentación, sabor y frescura.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
1) Preparar masas, cremas y rellenos para garantizar productos de alta calidad y con las características definidas por la marca, realizando esta función de manera diaria.
2) Decorar productos de pastelería para obtener terminaciones prolijas, estéticas y atractivas para la venta, realizando esta función diariamente y con mayor intensidad ante pedidos especiales.
3) Controlar materias primas para asegurar disponibilidad, buena conservación y correcta rotación (utilizando primero lo que ingresó primero para evitar vencimientos y desperdicios), realizando esta función semanalmente y diariamente para insumos críticos como cremas, frutas y coberturas.
4) Cumplir normas de higiene para garantizar la seguridad alimentaria y el orden del proceso, realizando esta función de forma permanente con controles diarios.
5) Colaborar con el equipo de producción para coordinar tiempos, compartir información y asegurar un flujo de trabajo eficiente, realizando esta función de manera diaria y según necesidades del turno.
4. PERFIL DEL PUESTO
Formación académica: Secundario completo o formación en pastelería.
Experiencia: Experiencia previa en el rubro.
Habilidades técnicas: Decoración, dosificación (calcular y medir de forma precisa los ingredientes), control de procesos.
Competencias genéricas: Responsabilidad y compromiso con la calidad / Orientación a la calidad y excelencia en el trabajo / Trabajo en equipo y cooperación / Ética y transparencia en el desempeño laboral / Comunicación efectiva y respeto interpersonal / Planificación, orden y orientación a la mejora / Iniciativa y aprendizaje continuo.
Competencias específicas: Creatividad, Orden, Manipulación segura de alimentos sensibles.
5. CONDICIONES DE TRABAJO
Horario: Jornada completa.
Entorno físico: Producción.
Riesgos o condiciones especiales: Uso de hornos, batidoras, utensilios cortantes y manipulación de cremas calientes.
Esfuerzo físico y mental: Medio-alto. Requiere coordinación manual fina, concentración y permanencia de pie prolongada.
Condiciones de higiene y seguridad: Cumplimiento estricto de Buenas Prácticas de Manufactura y uso obligatorio de indumentaria de seguridad (cofia, guantes, delantal).
6. OBSERVACIONES ADICIONALES
Observaciones adicionales: Puesto clave en la calidad estética y gustativa del producto final, siendo el rol que aporta diferenciación en presentación y valor agregado a la producción.
Fecha de revisión:
Validada por:



FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Código del puesto: A6
Área: Producción
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Título del puesto: Operaria de fritura
Jefe inmediato: Encargada General
Ubicación en el organigrama: Nivel Operativo
Aclaración: -
2. OBJETIVO DEL PUESTO
Objetivo: Realizar tareas de fritura de productos de panadería, asegurando cocción adecuada y calidad final.
3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
1) Preparar y freír productos para obtener elaboraciones con la textura, cocción y calidad definidas por la empresa, realizando esta función de manera diaria.
2) Controlar temperaturas y tiempos de fritura para garantizar una cocción segura y uniforme, evitando productos crudos, quemados o con exceso de absorción de aceite, realizando esta función durante toda la jornada laboral.
3) Mantener la limpieza del sector para asegurar un espacio de trabajo ordenado, seguro y libre de contaminación cruzada, realizando esta función diariamente y especialmente al final del turno.
4) Cumplir normas de seguridad e higiene para proteger la salud propia y del resto del equipo, evitando riesgos de quemaduras o accidentes, realizando esta función de forma permanente.
5) Colaborar con el equipo de producción para coordinar la entrega de productos a tiempo y sostener un flujo de trabajo eficiente, realizando esta función de manera diaria y según necesidad.
4. PERFIL DEL PUESTO
Formación académica: Secundario Completo.
Experiencia: Deseable experiencia en tareas similares.
Habilidades técnicas: Control de frituras y manipulación segura de aceites.
Competencias genéricas: Responsabilidad y compromiso con la calidad / Orientación a la calidad y excelencia en el trabajo / Trabajo en equipo y cooperación / Ética y transparencia en el desempeño laboral / Comunicación efectiva y respeto interpersonal / Planificación, orden y orientación a la mejora / Iniciativa y aprendizaje continuo.
Competencias específicas: Prolijidad, Orden y limpieza operativa del sector de trabajo, Control técnico de temperaturas y tiempos de cocción.
5. CONDICIONES DE TRABAJO
Horario: Jornada completa.
Entorno físico: Cocina/ zona de fritura.
Riesgos o condiciones especiales: Exposición directa a aceite caliente, quemaduras térmicas y salpicaduras.
Esfuerzo físico y mental: Medio. Requiere permanencia de pie, atención sostenida al control de tiempos y cuidado en la manipulación de freidoras.

Condiciones de higiene y seguridad: Uso obligatorio de guantes, cofia, delantal y protección térmica. Cumplimiento estricto de normas Buenas Prácticas de Manufactura y seguridad alimentaria.

6. OBSERVACIONES ADICIONALES

Observaciones adicionales: Puesto fundamental para asegurar la correcta cocción y la inocuidad de los productos fritos, impactando directamente en la calidad final ofrecida al cliente.

Fecha de revisión:

Validada por:



FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS

Código del puesto: A7

Área: Ventas

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Atención al Público.

Jefe inmediato: Encargada General.

Ubicación en el organigrama: Nivel Operativo

Aclaración: -

2. OBJETIVO DEL PUESTO

Objetivo: Atender al cliente con amabilidad y eficiencia, asegurando una experiencia positiva y fidelización.

3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1) **Atender y asesorar a clientes** para brindar una experiencia de compra satisfactoria y facilitar la elección de productos según sus necesidades, realizando esta función de manera diaria durante toda la jornada laboral.

2) **Cobrar y registrar ventas** para asegurar el correcto ingreso de dinero y el control de la facturación, realizando esta función diariamente en cada venta.

3) **Reponer productos en exhibición** para mantener la oferta visible, completa y atractiva para el cliente, realizando esta función varias veces al día según horarios de mayor demanda.

4) **Mantener el orden y limpieza del área de ventas** para garantizar un espacio prolijo, higiénico y alineado a la imagen de la marca, realizando esta función diariamente y al cierre del turno.

5) **Comunicar a la Encargada General las observaciones de los clientes** para mejorar procesos, resolver reclamos y ajustar la producción en función de la demanda real, realizando esta función de manera diaria y según necesidad.

4. PERFIL DEL PUESTO

Formación académica: Secundario completo.

Experiencia: Experiencia en atención al cliente.

Habilidades técnicas: Manejo de caja, comunicación.

Competencias genéricas: Responsabilidad y compromiso con la calidad / Orientación a la calidad y excelencia en el trabajo / Trabajo en equipo y cooperación / Ética y transparencia en el desempeño laboral / Comunicación efectiva y respeto interpersonal / Planificación, orden y orientación a la mejora / Iniciativa y aprendizaje continuo.

Competencias específicas: Amabilidad, Empatía, Atención y asesoramiento al cliente, Manejo básico de caja y cobros, Orden y reposición de productos en mostrador.

5. CONDICIONES DE TRABAJO

Horario: Jornada completa.

Entorno físico: Local de ventas (mostrador)

Riesgos o condiciones especiales: Contacto con alimentos y manipulación de caja.

Esfuerzo físico y mental: Medio. Trato con clientes, permanencia de pie.
Higiene y seguridad: Uso de cofia / delantal y cumplimiento de normas de manipulación de alimentos.

Condiciones de higiene y seguridad: Uso de cofia / delantal y cumplimiento de normas de manipulación de alimentos.

6. OBSERVACIONES ADICIONALES

Observaciones adicionales: Puesto estratégico para la satisfacción del cliente y la imagen del negocio.

Fecha de revisión:

Validada por: